



Democratic Arab Center  
for Strategic, Political and Economic Studies

الدكتور  
علي عبودي نعمه

# مبادئ إدارة الأعمال

## Principles of Business Administration

المركز الديمقراطي العربي

مبادئ إدارة الأعمال / د. علي عبودي نعمه



دكتوراه في إدارة الأعمال  
عضو هيئة تدريس - كلية الكاظم  
مدير عام المركز الديمقراطي العربي - مكتب العراق  
المدرّب الدولي للتنمية البشرية - جامعة البريطانية LEEDS  
منظمة الاحسان لحقوق الانسان - العراق  
عضو اتحاد الصحفيين العراقيين  
رئيس تحرير المجلة الاقتصادية الدولية - المانيا  
رئيس تحرير مجلة مدارات ايرانية  
مستشار بالتحكيم الدولي - جمهورية مصر  
محكم دولي للبحوث العلمية في مجلة العلوم الإدارية والمالية الجزائرية والمجلة الاقتصادية الجزائرية  
عضو الهيئة الدولية للتسامح الأمريكية  
عضو التدريب لجمعية الراسخ العلمية التقنية  
عضو هيئة التحرير في المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية IJSSP  
عضو اكااديمية إرادة الدولية- الأردن  
عضو اللجنة العلمية والتنظيمية والعلاقات العامة - لمركز المؤتمرات والبحوث العلمية - ماليزيا  
عضو في مركز ايفاد للنشر العلمي- الأردن  
عضو وممثل اكااديمية شمال اوربا الدنماركية في العراق  
مدير مركز التقنيات الإدارية الحديثة في النجف  
عضو مركز بليز البريطانية  
عضو ورئيس الجان التحضيرية والعلمية لأكثر من 19 مؤتمر علمي في مختلف الجامعات والدول  
امين سر نقابة الاكاديميين العراقيين فرع النجف

DEMOCRATIC ARABIC CENTER

Germany: Berlin 10315 Gensinger- Str. 112

<http://democraticac.de>

TEL: 0049-CODE

030-89005468/030-898999419/030-57348845

MOBILETELEFON: 0049174274278717



المركز الديمقراطي العربي - برلين - ألمانيا

ISBN



9 783689 291631



DEMOCRATICAC.DE

المركز الديمقراطي العربي  
للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية

**Democratic Arab Center**  
for Strategic, Political and Economic Studies



الناشر

المركز الديمقراطي العربي  
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية  
ألمانيا / برلين

Democratic Arab Center  
For Strategic, Political & Economic Studies  
Berlin / Germany

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه  
في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطي من الناشر.  
جميع حقوق الطبع محفوظة

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in  
any form or by any means, without the prior written permission of the publisher

المركز الديمقراطي العربي  
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

Tel: 0049-code Germany  
54884375-030  
91499898-030  
86450098-030

البريد الإلكتروني  
book@democraticac.de



مبادئ إدارة الأعمال	عنوان الكتاب
ا.م.د. علي عبودي نعمه	مؤلف الكتاب
أ. عمار شرعان	رئيس المركز الديمقراطي العربي
د. أحمد بوهكو	مدير النشر
	رئيس اللجنة العلمية
	الإشراف والتنسيق
الأولى	الطبعة
2025م	السنة
315	عدد الصفحات
ISBN- 9783689-291631	رقم تسجيل الكتاب
المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والاستراتيجية والاقتصادية   برلين – ألمانيا	الناشر

الآراء الواردة أدناه تعبر عن رأي الكاتب ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر المركز الديمقراطي العربي

﴿بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ﴾

وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ  
وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ ”

صدق الله العظيم

النحل، 89

## الإهداء

إلى من أحسن الله تعالى خلقه وخلقته. سيدنا محمد عليه وعلى آله

أفضل الصلاة والسلام

إلى جراح بلدي

إلى من رحل وبقي ساكنا في روعي ونفسي والذي رحمه الله تعالى

إلى والدتي حفظها الله تعالى

إلى قرة عيني وبهجة قلبي ونبع فؤادي زوجتي الحاجة (أم أمير)

حفظها الله تعالى

إلى أولادي وفلذات كبدي وأحبائي إسرء، حوراء، طيبة، أمير، حسين

إلى جميع طلبتي الاعزاء احتراماً وتقديراً

إلى كل من وقف بجانبني ليشد من أزمي ويخفف متاعبي

عائتي

أسعدهم الله تعالى اهدي لهم هذا الجهد العلمي المتواضع

المؤلف

## المحتويات

الرقم	الموضوع	ت
2	الآية القرآنية	1
3	الاهداء	2
10-8	المقدمة	3
28-11	الفصل الأول مفهوم الإدارة وتطورها تعريف الإدارة أهمية الإدارة في العالم المعاصر الإدارة علم وفن علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى دراسة حالة	4
82-29	الفصل الثاني: التطور التاريخي للفكر الإداري مفهوم التطور التاريخي للفكر الإداري المدرسة الكلاسيكية مرتكزات حركة الإدارة العلمية نظرية الرجل الاقتصادي المدرسة الوظيفية لمدرسة السلوكية (1930 - 1960) المدخل الكمي في الإدارة المدرسة التجريبية الإدارة اليابانية الإدارة بالأهداف إدارة المعرفة دور الإدارة في المؤسسات والمجتمع دراسة حالة: ابتكار نموذج عمل جديد في شركة "نتفليكس" Netflix	5
101-83	الفصل الثالث: منظور تاريخي (التخطيط) مفهوم وظيفة التخطيط خصائص التخطيط فوائد التخطيط دلائل أهمية التخطيط في الإدارة خطوات ومراحل التخطيط الإداري أنواع التخطيط الإداري	6

	أهمية التخطيط في تحقيق أهداف الشركة دراسة حالة	
144-102	الفصل الرابع: مفهوم التنظيم وأهميته مفهوم التنظيم أهمية التنظيم مبادئ التنظيم وأسس تجميع الأنشطة أنواع التنظيم تعريف الإدارة والمدير إدارة الأنشطة المساعدة التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة نظرية ما بعد الحداثة وتطبيقها في الإدارة مستويات الإدارة أو أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي تعريف الهيكل التنظيمي	7
159-145	الفصل الخامس: مفهوم التوجيه والرقابة مفهوم التوجيه أهمية التوجيه مبادئ التوجيه الأسس العامة للتوجيه دور المدير في عملية التوجيه مفهوم القيادة نظريات القيادة وأنماط السلوك القيادي أنواع القيادة المهارات القيادية الأساسية	8
195-160	الفصل السادس: مفهوم الحافز والاتصال والرقابة مفهوم الحافز نظريات الحوافز الإدارية مفاهيم الاتصال دور الاتصال في التنظيم وأهميته عناصر الاتصال أنواع الاتصال الطرائق الرئيسية في الاتصالات مفوقات الاتصال في المنظمة الرقابة الإدارية أغراض الرقابة	9

	فوائد الرقابة واستخداماتها مراحل عملية الرقابة وسائل الرقابة الإدارية دراسة حالة	
215-196	الفصل السابع: مفهوم اتخاذ القرار اتخاذ القرارات مراحل اتخاذ القرارات المشاركة في اتخاذ القرارات حيثيات اتخاذ القرار العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار أنواع القرارات الإدارية أركان القرارات الإدارية خطوات عملية لحل المشاكل أدوات صنع القرار دراسة حالة	10
249-216	الفصل الثامن: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات تعريف وخصائص إدارة الإنتاج والعمليات مفهوم نظام الإنتاج إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمة نشاطات إدارة الإنتاج والعمليات عناصر ومكونات نظام الإنتاج والعمليات الإنتاجية استراتيجية العمليات الإنتاجية إدارة المواد تخطيط الإنتاج دراسة حالة	11
282-250	الفصل التاسع: التسويق مفهوم التسويق فلسفة التسويق رضا الزبائن مفهوم توجه الزبائن أهمية التسويق الابتكار في التسويق	12

	<p>الدور الاستراتيجي للتسويق البيئة التسويقية أخلاقيات التسويق النشاط التسويقي مهمة النشاط التسويقي الحاجة لإستراتيجيات تسويقية بديلة للطوارئ المفهوم الحديث للتسويق دراسة حالة</p>	
294-283	<p>الفصل العاشر: مفهوم الموارد البشرية نبذة تاريخية عن الموارد البشرية مفهوم ادارة الموارد البشرية المهام الاساسية لإدارة الموارد البشرية عوامل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية أهداف ادارة الموارد البشرية العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة</p>	13
310-295	<p>الفصل الحادي عشر: مفهوم الإدارة المالية مفهوم الإدارة المالية مبادئ الإدارة المالية مجالات الإدارة المالية أهمية الإدارة المالية استراتيجيات الإدارة المالية فروع وأقسام الإدارة المالية أهداف الإدارة المالية نطاقات عمل الإدارة المالية موقع الادارة المالية في الهيكل التنظيمي للشركة دراسة حالة</p>	14
313-311	المصادر	15

## المقدمة

إدارة الأعمال هو مصطلح مواز لأداء أو إدارة عمليات الأعمال التجارية، والتي ربما تشتمل على صناعة القرارات الهامة. وبالتالي فمن المرجح أن تشتمل على الكفاءة التنظيمية للعاملين وغيرهم من الموارد بحيث يتم توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. اشتقت هذه الكلمة من الكلمة الإنجليزية الوسطى administration ، والتي اشتقت بدورها من الفرنسية administration ، والتي اشتقت هي ذاتها من اللاتينية — administratio كلمة مركبة لـ ad («لكي») و «ministrare» يقدم الخدمة. «أحياناً ما يمكن أن تُستخدم كلمة المدير من آخر كلقب للمدير العام أو أمين السر للشركة والذي يقدم تقاريره إلى مجلس إدارة الشركة. ويشير هذا اللقب إلى لفظ أثري ولكن في العديد من المؤسسات، تشتمل وظيفة الإدارة العامة على خدمات أقسام التمويل وشؤون الموظفين ونظم المعلومات الإدارية، وهذا هو المقصود من مصطلح «الإدارة.» وفي بعض التحليلات المؤسسية، تعد الإدارة مجموعة فرعية من المنظومة الإدارية للمؤسسة، والمرتبطة على وجه التحديد بالعناصر الفنية والاعتيادية داخل العملية التشغيلية للمؤسسة. حيث تختلف الإدارة تماماً عن العمل التنفيذي أو الاستراتيجي.

وعلى النقيض، يُمكن أن تُشير الإدارة إلى الأداء البيروقراطي أو التشغيلي للمهام المكتبية الروتينية، والموجهة عادةً على المستوى الداخلي للمؤسسة وتفضل التفاعل بدلاً من إعداد الإجراءات المسبقة. تُعد أول كلية لإدارة الأعمال على مستوى العالم، هي كلية إدارة الأعمال بأوروبا (ESCP Europe) حيث تنتشر فروعها في باريس ولندن وبرلين ومدريد وتورينو والتي تأسست عام 1819. بينما كانت كلية وارتنون في جامعة بنسلفانيا أول كلية لإدارة الأعمال في الولايات المتحدة والتي تأسست في عام 1881. وعلى نفس الوتيرة، تأسست أعرق كلية فرنسية لإدارة الأعمال إتش إي سي لإدارة الأعمال في باريس في عام 1881، بينما

تأسست كلية هارفارد لإدارة الأعمال في عام 1908، والتي تأسست بعد عام واحد من إنشاء كلية إدارة الأعمال من المدرسة العليا للعلوم الاقتصادية والتجارية المرموقة بفرنسا.

الوظائف الإدارية بصفة عامة، يشترك المديرون في مجموعة من الوظائف تهدف إلى تلبية أهداف المؤسسة. وقد ذكر هنري فايول « (Henri Fayol) وظائف» المدير هذه من قبل باعتبارها «العناصر الخمسة للإدارة» (كما هو موضح أدناه).

التخطيط: يُقرر مسبقًا ما يجب القيام به، وكيفية القيام بذلك، وتوقيته، ومن الذي ينبغي عليه فعل ذلك. يحدد التخطيط المسار بداية من الوضع الحالي للمنظمة والمكانة التي تصبو إليها. وتشتمل وظيفة التخطيط على تحديد الأهداف وترتيبها منطقيًا. ويشارك المديرون على حد سواء في التخطيط قصير المدى وبعيد المدى.

التنظيم: يشتمل على تحديد المسؤوليات المراد تنفيذها، وضم المسؤوليات إلى إدارات أو أقسام، وتحديد العلاقات المؤسسية بينها. فالغرض من ذلك هو تنسيق الجهود بين جميع العناصر المشتركة في عملية (تنسيق) أعمال المؤسسة. ويجب أن يضع عامل التنظيم في الحسبان مسألة تفويض السلطات والمسؤوليات ونطاق المراقبة داخل الوحدات الإشرافية.

التوظيف: يعني شغل المناصب الوظيفية بالأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. وهي تشتمل على تحديد احتياجات التوظيف وكتابة المتطلبات الوظيفية وتعيين وتصنيف المتقدمين لشغل المناصب.

الإدارة (القيادة): هي قيادة الموظفين بأسلوب يحقق أهداف المؤسسة. ويشتمل ذلك على توزيع الموارد بالشكل الأمثل وتوفير نظام دعم فعال. لذا تتطلب الإدارة توفر مهارات شخصية استثنائية وقدرة فريدة على تحفيز الموظفين. وتتمثل إحدى القضايا الحاسمة في الإدارة في تحقيق التوازن الصحيح بين التركيز على احتياجات الموظفين والتركيز على الإنتاج الاقتصادي.



السيطرة: هي الوظيفة التي تقوم بتقييم الجودة في جميع المجالات واكتشاف الانحرافات المحتملة أو الفعلية عن خطة المؤسسة. وهذا من شأنه ضمان أداء عالي الجودة ونتائج مُرضية مع الحفاظ على بيئة عمل منظمة وخالية من المشاكل. ويشتمل عنصر السيطرة على إدارة المعلومات وقياس الأداء وتوطيد أسس الإجراءات التصحيحية.

إعداد الميزانية: وهي تقع خارج القائمة المذكورة أعلاه، حيث تشتمل على معظم الوظائف الإدارية، بدءًا من تنفيذ خطة الميزانية إلى جانب تطبيق ضوابط الميزانية.



## الفصل الأول

عند قراءتك للفصل سوف تتعرف على:

- مفهوم الإدارة وتطورها
- تعريف الإدارة
- أهمية الإدارة في العالم المعاصر
- الإدارة علم وفن
- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
- دراسة حالة

## أولاً: مفهوم الإدارة وتطورها

لقد وجدت الإدارة منذ وجود الإنسان على الأرض فتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي فقد كانت بسيطة ومحدودة بينما اليوم معقدة لتعقد العمل واختلاف طبيعته من منظمة إلى أخرى ومن مجال عمل إلى آخر حسب حجم المنظمة أو المؤسسة وعدد العاملين فيها ونوعياتهم وتخصصاتهم. إذن فالإدارة كنشاط وجدت منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على الأرض ولكن الإدارة كعلم لم يعرف إلا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين وأن كانت الممارسة الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها.

إن الإنسان كائن حي لا يستطيع العيش منفرداً ولا يستطيع الاستغناء عن جهود الآخرين من أجل تسهيل أموره الحياتية وكانت حاجته للآخرين قديماً سهلة وبسيطة وغير معقدة، وكما زادت الحياة تعقيداً أو تحضراً تصبح حاجة الإنسان أكثر إلى الآخرين.

فالإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية ومن هنا كانت حاجة الإنسان ماسة للإدارة، وأصبحت ضرورية للفرد والجماعة. فالفرد بحاجة للإدارة لتنظيم وتسيير أموره وأمور أسرته والمؤسسة أي مؤسسة بحاجة للإدارة لتنظيم أمورها وتنظيم تفاعل مدخلاتها المختلفة.

تُعَدّ الإدارة (بالإنجليزية: Management) عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات على اختلافها، أو حتى فشلها، سواء كانت منظمات اقتصادية، أو تعليمية، أو غيرها، كما أنها تؤدي إلى تقدم المجتمع، أو تخلفه، وهي تُشكّل مفتاحاً للتقدم على مستوى الدول أيضاً؛ فهي مُحرك للتنمية التي لا يمكن أن تتحقق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها متوفرة، علماً بأن هذه الإدارة لا بُدّ من أن تكون إدارة فاعلة، تتخذ من الوسائل العلمية المستخدمة في اتخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإدارية المتعددة سبيلاً لها، حيث إنها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيّف مع شتى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطور، والإبداع، ولإدارة المقدرّة على تحريك المنظمة



بُكْفء وبما يُحَقِّق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثّل مهمّتها الرئيسيّة في أن تتمكّن المنظّمة بعناصرها كلّها من تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشريّة، والماديّة المُتوفّرة

إنّ تقدم الشعوب وتطورها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى معيشة أفرادها، وما يحصلون عليه من سلع وخدمات يقدمها الجهاز الإنتاجي. إلا أن الإنتاج المطلوب لرفع مستوى المعيشة لا يتحقق بمجرد إقامة المنظمات المنتجة أو التوسع فيها فقط، بل يتحقق بتشغيل هذه المنظمات وإدارتها بكفاية، تضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ممكنة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها. أي يتحقق بإدارة هذه المنظمات إدارة علمية سليمة، تعتمد على وضع الأهداف ورسم السياسات وسلوك السبل العلمية لتحقيق هذه الأهداف. فقد تعاني بعض المنظمات من نقص في الموارد، كرأس المال، أو ندرة المواد الأولية ولكن على الرغم من هذا تستطيع هذه المنظمات برمجة أعمالها وتكييف أوضاعها بما يتناسب مع الظروف المحيطة وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية ونجاح أكبر بكثير من بعض المنظمات التي قد تنعم بوفرة جميع الموارد فيها ولكن لم تعمل على حسن إدارتها واستغلالها الاستغلال الأمثل والرشيد.

وعلى الرغم من ضرورة الإدارة ومدى الحاجة إليها خلال مراحل التطور الإنساني بدءاً من المجتمع البدائي وانتهاء بيوماً هذا، إلا أن نشاطات العلم والمعرفة لم تشهد تطوراً وتقدماً ملحوظاً في مجال المفاهيم الإدارية واستخداماتها إلا خلال القرنين الماضيين. حيث انه مع التطور الاقتصادي العالمي في أعقاب الثورة الصناعية ونشوء العديد من التجمعات الصناعية الإنتاجية الكبيرة كان لا بد من إيجاد وسيلة فعالة وأساليب أكثر علمية لإدارة هذه الأنشطة الاقتصادية بكفاية إضافية وعالية. وهذا بدوره تطلب أن تكون هناك إدارة علمية تعتمد على مجموعة من القواعد والنظريات والمبادئ الإدارية العلمية بالاستناد إلى التجارب والأبحاث والدراسات الأكاديمية والتطبيقية، التي تعطي إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف الممكنة. وبالتالي فإن الأساس والقصد من تحديد مفهوم علم إدارة الأعمال هو معرفة مجموعة



القواعد التي يركز عليها وتبيان المبادئ العلمية التي يستند إليها والتعرف على النظريات الإدارية المختلفة التي يشتمل عليها.

لقد حظيت الإدارة باهتمام الباحثين والمعنيين منذ أقدم العصور، وبالتحديد عندما أدرك الإنسان أهمية العمل الجمعي الذي تتضافر فيه الجهود لعدد الأفراد وتنسيقها لتحقيق الكثير من الأهداف والغايات التي يسعى الإنسان لتحقيقها. وتعد كتابات أفلاطون من أولى المحاولات التي استهدفت بلورة مفهوم القيادة السياسية والإدارة بشكل علمي فقد تناول أفلاطون في كتابه (الجمهورية) صورة القادة المطلوبين وصفاتهم وخصائصهم ومستلزمات تهيئهم لبناء المجتمع الفاضل الذي تصوره. كما حظيت الإدارة والقيادة عند العرب باهتمام بالغ فقد ذكرها حمورابي في مسلته التي ضمت تشريعات وقوانين عدة أهم الصفات والخصائص التي ينبغي أن يتحلى بها القائد النموذجي ودوره في إشاعة وتعميق صيغ الرخاء والأمن في دولته. إن اتساع مجالات الدولة ونشاطاتها تجعل معرفة طبيعة القيادة والإدارة ومجالاتها أمر ضرورياً لتساعدنا على علاج المعضلات العصرية التي تواجه المجتمع من خلال رؤية مستقبلية ومعرفة الحاضر من جميع النواحي، وتتجلى أهمية الإدارة بصفاتها أداة تنفيذية لأهداف المجتمع الذي نعيش فيه.

إن بدايات تناول مفهوم الإدارة كعملية كان عبر الإدارة الصناعية ومن ثم انتقل المفهوم إلى الفكر التربوي وكان أول المفاهيم المبكرة التي ظهرت للإدارة في ميدان الصناعة على يد رائد الإدارة العلمية (فريدريك) (تايلر) الذي أصدر أول كتاب له مبادئ الإدارة العلمية. وبعد ذلك أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية لاسيما بعد عقد مؤتمر دولي للإدارة في براغ عام 1924 م. لقد ركزت الإدارة الصناعية على تطوير المهارات الفنية في العمل والأداء الأداء وهذه الأفكار لا تزال سائدة في الإدارة حيث النظرة إلى بعد الفعالية في تتمحور حول بعد الإنتاج وكم المخرجات وعلاقة ذلك بالتكلفة لقد ركز المهندس الفرنسي (فايول) في عام 1916 على ما اسماه بعناصر الإدارة في كتابه (إدارة المصانع والإدارة العامة وضمت هذه العناصر التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والضبط وقد تم تطبيق عناصر الإدارة الصناعية في مجال



الإدارة العامة ومن ثم انتقلت إلى الإدارة التربوية وفي عام 1950 نشر (سيزر) كتابه (طبيعة العملية الإدارية وأشار فيه إلى أن العملية الإدارية تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والضبط، وهو في ذلك يسير إلى حد كبير على نسق (فايول).

لقد كانت حركة الإدارة العلمية سبباً في تنبيه الإدارة العليا في المشروعات إلى أهمية ووظيفة الإدارة باستخدام أساليبها العلمية في معالجة مشكلات العمل وزيادة الإنتاج وبأقل جهد ووقت وكلفة. أما في العصر الحديث فقد أصبحت الإدارة من العلوم التي تدرس أكاديمياً ولها أصولها النظرية والتطبيقية وقد كثرت الدراسات والبحوث التي تناولتها بهدف تحقيق طبيعتها والتوصل إلى خصائصها ومقوماتها.

لقد احتلت الإدارة في المجتمعات الحديثة عامة بمكانة مرموقة. وتزداد هذه الأهمية قيمة بتنوع النشاطات البشرية. فالإدارة وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها على روح التعاون في المنظمة، وعلى قابلية رجل الإدارة في جمع الطاقات وتوظيفها ليحصل على أكبر قدر من الإنتاجية بأقل وقت وجهد وكلفة. لذا تأتي أهمية الإدارة في كل القطاعات الفكرية والسياسية والتربوية والاجتماعية.

إن الإدارة تتوقف كثيراً على السياسة العامة للدولة ولا يمكن الخروج أو الحياد عنها مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الاقتصادي والاجتماعي العام للمجتمع، إذ أن الإدارة الحديثة تلعب دوراً كبيراً في إرساء قواعد مجتمع اقتصادي متين مع زيادة الإنتاج وتحسين دخل الفرد، وبالتالي تحسين العلاقات بأن طبيعة الإدارة لا تكون ثابتة، وإنما على يعجب ان تفهم استعداد دائم لمواجهة الظروف والمتغيرات وحسب معطيات الحوادث. فبواسطة الإدارة يمكن أن نجتمع المعلومات المبعثرة والمنعزلة عن بعضها لإقامة علاقات مترابطة فيما بينها تساعد على معالجة المشكلات العاجلة والمستقبلية. فالإدارة اليوم تعد متغيراً مهماً في تمتع النظم واتصافها بالكفاية والفعالية وهي من أولى اهتمامات المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها في ازدياد مضطرب بتزايد المناشط الإدارية واتساعها أو اتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع. وقد أسهمت التطورات التقنية الحديثة وما صاحبها من تطور في سبل الاتصال والتواصل في تحويل عالمنا الذي



نعيش فيه إلى قرية عالمية صغيرة تعيش تحديات كثيرة على مختلف الأصعدة. وفي ضوء ما تقدم لابد من التطرق إلى تطور مفهوم الإدارة وتحديد المقصود منها.

## ثانياً: تعريف الإدارة

أن الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة (Administration) وهي تعني (الخدمة) على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين ويمكن إيجاز أهم التعريفات للإدارة فيما يأتي: فقد عرفها (فريدريك تايلر) بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه ثم التأكد من أنهم يؤديه بأحسن وأرخص طريقة). ومن هذا المنطلق، كان لا بُدّ لنا من إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة، حيث تعددت تعريفات الإدارة حسب الإداريين، والمفكرين بشكل كبير جداً، وفي هذا الكتاب بعض من التعريفات التي عُرِفَتْ بها الإدارة، وهي على النحو الآتي: وصف (Wehrich & Koontz) الإدارة بأنها: "العملية الخاصة بتصميم، وصيانة بيئة مُعَيَّنة يعمل فيها الأفراد معاً -كفريق- بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف مُختارة". يرى (Holt) أن الإدارة هي: "العملية المُتعلِّقة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة لكلِّ من الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات في بيئة تنظيمية مُعَيَّنة". يعرفها (Taylor) على أنّها: "تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يُؤدّون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق، وأقلّ التكاليف". ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنّ الإدارة هي: تنفيذ الأعمال بوسيلة فعّالة، وذات كفاءة؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة كلّها، والتي تتضمنها عمليات التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتنظيم، والقيادة. أهمية الإدارة للإدارة أهمية بالغة تتمثل بالعديد من النقاط التي من أهمّها:

1. المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة: بحيث يتم تنظيم، وتنسيق، وتوجيه الموارد؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمة، دون إهدار للجهد، والوقت، والمال.



2. استغلال الموارد على النحو الأمثل: بحيث تتم الاستفادة من المُختصين، والخبراء، واستغلال مهاراتهم بشكل صحيح، بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية، والبشرية على النحو الأفضل، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية، وتجنب الهدر في المنظمة.
  3. تقليل التكاليف: حيث إن التخطيط السليم في استخدام الموارد البشرية، والمادية يساعد على التقليل من التكاليف، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاج.
  4. تأسيس منظمة سليمة: وذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي سليم يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ويضمن عدم تداخل الوظائف، والمهام.
  5. تحقيق التوازن للمنظمة: حيث تحافظ الإدارة على تحقيق توازن المنظمة ضمن البيئة المتغيرة، وتكيفها مع متطلبات المجتمع، بالإضافة إلى أن من مهامها الحفاظ على نمو المنظمة.
  6. تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع: حيث تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالنفع عليهم، وعلى المجتمع ككل.
- وظائف الإدارة تُعدّ الوظائف الإدارية (بالإنجليزية: Managerial Functions) مهام رئيسية في أي منظمة، بغض النظر عن نوع نشاطها، وهي تتم من قبل المدراء جميعهم من المستويات الإدارية المختلفة، وهي على النحو الآتي:

1. التخطيط (بالإنجليزية: Planning): حيث يتم فيها تحديد الأهداف، والموارد اللازمة، والوسائل التي سيتم استخدامها، بالإضافة إلى تحديد الأعمال التي تؤدي إلى تحقيقها، ومن الجدير بالذكر أن التخطيط يعتمد على خبرة المخطط، ومهارته في الإحاطة بالوضع الحالي للمنظمة، والإمام بالظروف التي تحيط بها.
2. التنظيم (بالإنجليزية: Organizing): وهي عملية تتضمن إنشاء الأقسام، والتنسيق في ما بينها؛ لتنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة، بالإضافة إلى تحديد المهام، والموارد المختلفة، حيث تتضمن هذه العملية عدّة عناصر، مثل: تصميم الوظائف، وإعداد



الجدول الخاصّة بالعمل، والتنسيق بين الأفراد، والأقسام، وإدارة الاجتماعات، وإعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وغيرها الكثير.

3. صنع القرار واتّخاذ (بالإنجليزية: Decision Making): وفي هذه العملية يتمّ الاهتمام بتحديد المشاكل، واختيار أفضل بديل من البدائل التي يتمّ طرحها وفق معايير محدّدة، ومن الجدير بالذكر أنّه لا بُدّ من المتابعة المُستمرّة في هذه العملية؛ وذلك لمعرفة مدى صحّة القرار الذي تمّ اتّخاذ، ومستوى إسهامه في حلّ المشكلة.

4. القيادة (بالإنجليزية: Leadership): حيث تُعدّ هذه الوظيفة من أكثر أدوات التوجيه فعالية، إذ إنّها تساعد على تمكين المدير من التأثير في العاملين، ممّا يؤدي إلى أدائهم للأعمال التي يُكفون بها بثقة، كما تساعد على جعلهم يعملون جنباً إلى جنب؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، علماً بأنّ هذه الوظيفة تتكوّن من عدّة أنشطة، مثل: التحفيز، والاتّصال، وزيادة الدافعية، وتشجيع الأداء، وغيرها من الأنشطة.

5. الرقابة (بالإنجليزية: Controlling): وهي تُعتبر المرحلة الأخير في عملية الإدارة؛ إذ إنّ الهدف منها هو متابعة مستوى التقدّم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتضمّن خطوات أربع، هي: تحديد معايير الأداء، ومستوياته. قياس الأداء الفعليّ، وإجراء المقارنة بينه، وبين ما تمّ تحديده مُسبقاً. تعيين الانحرافات؛ بهدف إجراء ما هو لازم لتصحيحها. اعتماد الإجراءات اللازمة، والصحيحة؛ للتقريب بين المُخطّط، والمُنقذ، وتصحيح الأداء. أنواع الإدارة يبرز النجاح الوظيفي؛ تبعاً لعدّة عوامل، مثل نوع العمل، أو الراتب، إلّا أنّ الأسلوب المُتبع في الإدارة يُعدّ عاملاً مهماً، علماً بأنّ هناك ستّة أنواع للإدارة تمّ الاتفاق عليها، على الرغم ممّا لكلٍ منها من نقاط ضعف، أو قوّة، وفيما يأتي نذكر لها:

- الإدارة الأوتوقراطية (بالإنجليزية: Autocratic): حيث يُعنى هذا النوع من الإدارة باتّخاذ القرارات الخاصّة بالمنظمة من جانب واحد، ويُعتبر هذا النوع جيّداً في حال تمّ اتّخاذ القرارات الصحيحة، أو عند حدوث الأزمات التي يكون



فيها الزمن محدوداً، إلا أنّ الموظّفين الذين يتطلّعون إلى مزيد من الاستقلاليّة قد لا يناسبهم هذا النوع من الإدارة، ممّا يؤدّي إلى مغادرتهم للعمل.

- الإدارة الديمقراطيّة (بالإنجليزيّة: Democratic): حيث يتمكّن الموظّفون في هذا النوع من الإدارة من المشاركة في صنع القرارات، إذ إنّ قنوات الاتّصال تكون من الموظّفين إلى المدير، وبالعكس، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارات يُعدّ مهمّاً لدى اتّخاذ القرارات المتشابكة، والتي تحتمل العديد من النتائج، إلا أنّ هذه الديمقراطيّة قد لا تكون فعّالة في عمليّة اتّخاذ القرارات التي يكون فيها الزمن محدوداً لبطئ اتّخاذ القرار فيها.

- الإدارة بالإقناع (بالإنجليزيّة: Persuasive): في هذا النوع من الإدارة يكون التحكّم بالقرار النهائي من قبّل المدير نفسه، حيث يحاول الموظّفون إقناعه بالقرار الذي سيّخذه، إلا أنّه في حال عدم مساندة الموظّفين للإدارة، وعدم ثقتهم بالقرار، أو حتى عدم تقديمهم لأيّ مداخلات، فإنّ هذا النوع من الإدارة لا يُعدّ ذا فائدة؛ حيث إنّ هناك بعض المدراء الذين يرغبون بمعرفة مداخلات الخبراء، ممّا يمكنهم من اتّخاذ القرار النهائي.

- الإدارة الاستشاريّة (بالإنجليزيّة: Consultative): يتمتّع هذا النوع من الإدارة بإفساحه المجال للمناقشة أكثر من النوع الذي سبق ذكره، مع حفاظه على أنّ القرار النهائي يتّخذه المدير وحده، كما أنّه يحقّق الولاء لدى الموظّفين الذين تشملهم عمليّة صنع القرار، على العكس تماماً من الموظّفين الذين لا تشملهم هذه العمليّة، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارة قد يؤدّي إلى اعتماد الموظّفين على المدير، وعلى الرغم من أنّها تهتمّ بالمصالح الخاصّة بهم، إلا أنّها تهتمّ أيضاً بالعمل نفسه.

- إدارة الحرّيّة الاقتصاديّة (بالإنجليزيّة: Laissez-faire): حيث يشارك الموظّفون في عمليّة اتّخاذ غالبيّة القرارات، على العكس تماماً من الإدارة الأوتوقراطيّة، كما أنّ المدير يكون مُوجّهاً، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارة غالباً



ما يكون في الشركات التكنولوجية، والشركات التي هي في طور التكوين، والتي يتم فيها التشجيع على المخاطرة، إلا أنها قد تشكل صعوبات في عملية اتخاذ القرارات.

- الإدارة من خلال الاستماع (بالإنجليزية: Management By Walking Around): وفي هذا النوع من الإدارة يستمع المدراء إلى اقتراحات الموظفين التي من شأنها الحد من المشكلات التي تواجه المنظمة، حيث لا بد من الموافقة على القرار الجيد، واحترامه من قبل الجميع، ومن الجدير بالذكر أنه قد تظهر المشاكل في الإدارة إذا لم يساندها الموظفون.

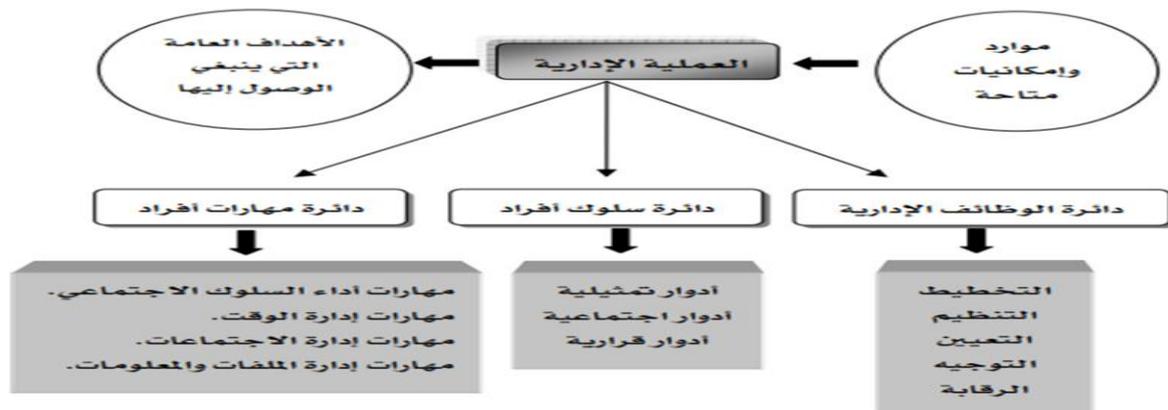
### ثالثاً: أهمية الإدارة في العالم المعاصر

تهدف الإدارة إلى استغلال الإمكانيات البشرية والطبيعية واستخدامها وتسخيرها لخدمة الفرد والمجموعات الإنسانية عن طريق ابتكار أساليب إنسانية جديدة وتطويرها وخلق السلع الضرورية للأفراد وضمان استمرارية تطور الاقتصاد الوطني وتحسين نوعية السلع والمنتجات وتقديم الخدمات الضرورية بشكلها المطلوب للمواطنين كافة. إن هذا يؤكد على أن الإدارة من خلال رجالاتها، أساليبها ووسائلها تسعى إلى:

1. زيادة المستوى المعاشي للأفراد وتحسينه وتحقيق التقدم الاجتماعي وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين مما يتيح لهم إمكانية الحصول على أكبر أجر ممكن.
2. خلق الكفاءات القادرة على تسيير شؤون المنظمات ورفدها دائماً بالدم الجديد والعناصر الشابة القادرة على تحمل مسؤولياتها والمسلحة بالعلوم التطبيقية والإدارية الحديثة والجاهزة لاستخدامها في المجالات العملية.
3. بما أن الإدارة جهد جماعي منظم ومنسق داخل المنظمة وخارجها للفعاليات والأنشطة كافة فهي من خلال عناصرها تعمل على تحديد الطاقات الإنتاجية ووضع



- البرامج الزمنية لتشغيل الآلات والخطوط الإنتاجية وكذلك وضع الخطط الإنتاجية الموضوعية ثم تتابع وتراقب تنفيذ هذه الخطط.
4. الاستخدام الرشيد للموارد الوطنية المتاحة يساهم في زيادة الدخل القومي ويضيف إلى ثرواته المادية والبشرية من خلال تنظيم وتخطيط ومتابعة عمليات اكتشاف الموارد الطبيعية ورفع مستوى التأهيل والتدريب للعاملين في الحقول الإدارية.
5. تساهم الإدارة الحديثة المعاصرة في الدول النامية في تقليص الهوة الكبيرة بينها وبين الدول المتقدمة وذلك من خلال الاعتماد على الذات واستخدام منجزات العلم والتكنولوجية وتسخيرها لأغراض التنمية الاقتصادية الطموحة ورفع معدلات النمو الاقتصادي من خلال خطة طويلة الأمد.
6. لا يمكن للإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي أمام التطورات الاقتصادية الراهنة والأزمات الغذائية الخانقة التي تكتف العديد من الدول المتخلفة منها والنامية. ولهذا فمسؤولية الأجهزة الإدارية هنا تكمن في إيجاد الطرق والأساليب والوسائل الكفيلة بتجاوز هذه العقبات والأزمات بالتعاون مع الجهات الأخرى المعنية معتمدة على العلوم الأخرى ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمشاكل الإنتاجية الصناعية منها والزراعية.
7. الاعتماد على الطرق الحديثة والمتقدمة في اتخاذ القرارات الإدارية وتسيير شؤون المنظمات مثل بحوث العمليات والبرمجة الرياضية والإحصاء الرياضي ومنظومات الحواسيب وغير ذلك. ويمكن توضيح ذلك من خلال شكل رقم 1



المصدر: <https://almerja.com/more.php?idm=178279>

## رابعاً: الإدارة علم وفن

اختلفت وجهات النظر بين علماء الإدارة حول تصنيف الإدارة هل هي علم أم فن؟ حيث يرى بعضهم أن - :

الإدارة علم وذلك لأنها تشتمل على مجموعة من المبادئ اعتمد في ايجادها على اساليب البحث العلمي، كما ان الإدارة تعتمد على أساليب البحث العلمي في الكثير من أنشطتها ووظائفها مثل التخطيط والتنظيم والدارسات السلوكية المرتبطة بالتنظيم غير الرسمي، والعلاقات الانسانية، وعمليات اتخاذ القرارات، وتخطيط وادارة الموارد المالية وغيرها من الموارد.

### 1- الإدارة فن:

لاعتمادها على الموهبة والقدرة الشخصية في كيفية وضع الاسس والمبادئ العلمية موضع التنفيذ بكفاءة. وأنصار هذا الرأي يرون ان الاساس هو ان الإدارة فن وليست علم. اذ يرى فريق أكبر ان الإدارة تتطلب كفاءة وخبرة المدير في التصرف حيال قضايا لا يغطيها علم الإدارة كما ان الاغلبية من المشكلات الادارية التي تطرأ في بيئة العلم تختلف باختلاف الظروف المحيطة وتحتاج الى سرعة بديهية وحسن تصرف وجرأه تشكل في مجموعها فن الإدارة كما ان الشواهد تثبت ان غالبية من برعوا في الإدارة ليسوا من خريجي كلية الإدارة ولذلك الإدارة فن.

### 2- الإدارة مزيج من العلم والفن

وهذا الرأي يتفق عليه اغلب اهل الإدارة حيث يرى غالبية المفكرين ان الإدارة المثالية مزيج من العلم والفن فالعلم يعطي المدير ما ينبغي ان يلتزم به من قواعد والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأقصى درجات الكفاءة ولذلك فهم يرون باختصار ان الإدارة هي فن المدير في استخدام علم الإدارة للحصول على أفضل النتائج

وهناك مجموعة اربعة من العلماء تزي ان الادارة هي مهنة: الادارة مهنة هي فكره حديثه طور الدراسة ولم تأخذ بعد الابعاد العلمية الكافية حتى يوضع لها الإطار العلمي المتكامل ولذلك هي لازالت طور الدراسة حتى ان بعض الكتب في الادارة تغفلها. ستجدون في اغلب الكتب الادارية الحديث عن الادارة هل هي علم او فن كلمة مهنة والادارة مهنة لم تأخذ بعد حقها في علم الادارة ولاكن رغم ذلك هناك من يرى ان الإدارة مهنة ويرى ان حياة الانسان في مهنة الادارة تمر بسلسلة من المراحل هي: مرحلة الاستكشاف، ومرحلة النشوء، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة الانحدار.

### خامسا: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

تعتبر الإدارة من عائلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم الاجتماعية التالية :

1. علم الاقتصاد: يعنى علم الإدارة بالظواهر الاقتصادية في الدول والعالم من حوله مثل (الكساد الاقتصادي ومعدلات النمو ونسب البطالة ...إلخ) .
2. علم السياسة والقانون: يجب على الإدارة أن تكون لها القدرة على تفسير المتغيرات السياسية من حولها وتتعامل معها، بالإضافة إلى فهم القوانين واللوائح والأنظمة التي يعمل بها في البلد الذي تعمل فيه.
3. علم النفس: علم الإدارة يعني فن التعامل مع النفس البشرية وما يطراء عليها من تغيرات، والقدرة على تحقيق الأهداف من خلال الموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن تكون على علم بفن التعامل مع الأفراد والظواهر الإنسانية المختلفة .
4. علم الاجتماع: والذي يعنى بالمجتمع وتطوره فالإدارة يجب أن يكون لها إدراك كامل بالحاجات المطلوبة لتنمية المجتمع الذي تعمل فيه لكي تكون قادرة على التعامل مع



- تلك الحاجات عن طريق التدريب أو تقديم الخدمات أو السلع التي تعكس حاجاته بالإضافة إلى القدرة على إدراك العادات والتقاليد التي يعمل بها في هذا المجتمع .
5. علم الإحصاء: فالإدارة يجب أن تكون لها القدرة على فهم التحليلات الإحصائية عندما يضعون خططهم المستقبلية أو يحللون نشاطاتهم السابقة، فيساعدتهم في إجراء التنبؤات والتعرف على العلاقات بين العوامل المؤثرة في القرارات.
6. علم التاريخ: تعتبر الإدارة علم تراكمي للخبرات والدراسات السابقة وعلم التاريخ يعني بتجارب وإنجازات الأمم عبر العصور المختلفة، وعلم الإدارة من العلوم التي تقوم على التجارب السابقة بالإضافة إليها مما يجعل هذا العلم متطور بصورة مستمرة .
7. علم الجغرافية: إن طبيعة المنظمات الضخمة والتي تنتشر في جميع أرجاء العالم تجعل من معرفة الإدارة لتلك المناطق المستهدفة ومعرفة سلوك المجتمعات فيها ضرورة لإنجاح أعمال المنظمات، وهذا يتطلب معرفة المناخ والتضاريس وإعداد السكان وغيرها من المتغيرات الديموغرافية.
8. علم المحاسبة: وهو علم يعنى بتسجيل وتبويب الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بشكل أرقام يمكن الاستفادة منها في الكثير من الجوانب عن طريق مجمل التقارير المحاسبية التي توضح الوضع المالي للمنظمة بالإضافة إلى نسب الربح والخسارة وغيرها من التقارير التي تحتاجها الإدارة في المنظمة، والتي تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة والخاصة بعملها، لذا فالإدارة تعنى بعلم المحاسبة في القيام بالمهام الإدارية في المنظمة.



## دراسة حالة في منظمة: شركة "نيسان موتورز" وتحولها من أزمة مالية إلى الاستدامة

### 1. مقدمة:

تعتبر شركة نيسان موتورز من أبرز الشركات العالمية في صناعة السيارات. مرّت الشركة بتحديات كبيرة على مر السنين، سواء من حيث الأزمات المالية أو التحديات الاستراتيجية. لكن نيسان استطاعت التغلب على هذه التحديات عبر تطبيق أساليب فعّالة لإدارة الأعمال، مع التركيز على القيادة الاستراتيجية، وتحسين العمليات، والابتكار المستمر. في هذه الدراسة، سنستعرض كيف تمكنت نيسان من معالجة الأزمة المالية التي واجهتها في بداية الألفية الجديدة، وكيف تطورت استراتيجياتها لتصبح واحدة من الشركات العالمية الرائدة في صناعة السيارات.

### 2. التحدي الأول: الأزمة المالية 1999 - 2000

في أواخر التسعينيات، كانت نيسان تواجه العديد من المشاكل المالية والإدارية. كانت الشركة تعاني من انخفاض حاد في الأرباح، وزيادة في التكاليف التشغيلية، وضعف في كفاءة الإنتاج. وصل الأمر إلى حد أن الشركة كانت على شفا الإفلاس، وكانت هناك حاجة ماسة لإعادة هيكلة شاملة لتفادي هذه الأزمة.

### الأسباب الرئيسية للأزمة:

1. إدارة ضعيفة: كانت الشركة تعاني من إدارة غير فعّالة، مع نقص في التنسيق بين الأقسام المختلفة.
2. ارتفاع التكاليف: كان هناك ازدواجية في العمليات، مما أدى إلى تكرار الأنشطة وزيادة التكاليف.
3. نقص في الابتكار: كان المنتج الذي تقدمه نيسان لا يلي بشكل كامل احتياجات السوق المتغيرة، وكان يفتقر إلى عنصر الابتكار الذي تحتاجه الشركات لمواكبة منافسيها.



## 3. استراتيجية التحول:

أ. تعيين كارلوس غصن رئيساً تنفيذياً: (2000) من أهم التحولات التي قامت بها نيسان هو تعيين كارلوس غصن، المدير التنفيذي السابق لشركة رينو الفرنسية، كرئيس تنفيذي لنيسان في عام 2000. كان غصن يعرف بتوجهه القوي في مجال إدارة الأعمال وقدرته على إعادة هيكلة الشركات المتعثرة.

ب. إعادة الهيكلة: (2000-2002) برنامج "Nissan Revival Plan" بدأ غصن بتنفيذ خطة إعادة هيكلة واسعة النطاق تحت اسم "Nissan Revival Plan" كان الهدف من هذه الخطة هو إعادة تحقيق الأرباح خلال عامين فقط من خلال تقليص التكاليف، وإلغاء الوظائف الزائدة، وتبسيط الهيكل التنظيمي.

- تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة: تم تقليل التكاليف من خلال تحسين كفاءة الإنتاج، وتقليص الإنتاجية الزائدة، وإغلاق بعض المصانع غير المربحة.
- التركيز على الابتكار: بدأ غصن في إعادة التفكير في استراتيجية المنتجات. تم تطوير سيارات جديدة تعتمد على أحدث التقنيات، مثل السيارات الهجينة، كما تم تحسين تصاميم السيارات لتلبية احتياجات المستهلكين.

ج. إعادة التوازن المالي: من خلال تقليص التكاليف وتحسين الأداء الإنتاجي، استطاعت نيسان العودة إلى الربحية في عام 2001، قبل الموعد المخطط. ولكن الأهم من ذلك هو أن غصن قد نجح في تغيير ثقافة الشركة من خلال تبني مبدأ "الشفافية والمساءلة"، مما مكنه من تحسين العلاقات مع الموظفين والمساهمين على حد سواء.

## 4. التحول الثاني: التوسع والشراكات: (2005 - 2015)

بعد أن استعادت نيسان توازنها المالي، بدأت الشركة في التركيز على التوسع والابتكار في السوق العالمي.

أ. الشراكة مع رينو: (2005) في عام 2005، أصبحت نيسان جزءاً من تحالف رينو-نيسان، مما فتح أمام الشركة آفاقاً جديدة في أسواق متعددة. هذا التحالف منح نيسان الفرصة لتبادل التقنيات والموردين، وبالتالي تحسين سلسلة الإمداد وتقليل التكاليف.

ب. التوسع في التكنولوجيا: السيارات الكهربائية: في عام 2010، قدمت نيسان سيارة "ليف" الكهربائية، التي أصبحت واحدة من أنجح السيارات الكهربائية في العالم. كانت هذه خطوة استراتيجية لتمييز نيسان عن منافسيها، مع التركيز على الاستدامة.

• الابتكار في القيادة الذاتية: خلال هذه الفترة، بدأت نيسان في استكشاف تكنولوجيا القيادة الذاتية، والتي كانت جزءاً من رؤيتها المستقبلية للانتقال إلى سيارات أكثر أماناً وكفاءة.

#### 5. التحديات الجديدة وسبل التكيف:

على الرغم من التحول الكبير الذي شهدته نيسان، واجهت الشركة تحديات جديدة خلال العقد الثاني من الألفية الجديدة، لا سيما بعد قضية فضيحة رئيس مجلس الإدارة كارلوس غصن في 2018.

أ. الفضيحة القانونية والإدارية: في عام 2018، تم توقيف كارلوس غصن بتهم تتعلق بالفساد المالي في اليابان. هذه الأزمة أثرت بشكل كبير على سمعة الشركة وأدى إلى انعدام الثقة في القيادة. وقد تطلب ذلك من نيسان أن تُظهر قوتها في إدارة الأزمة والتكيف مع الوضع الجديد.

ب. إعادة البناء بعد الأزمة: التركيز على استعادة الثقة: كانت الخطوات الأولية التي اتخذتها نيسان هي التركيز على استعادة الثقة مع المستثمرين والعملاء. تم اتخاذ إجراءات لضمان الشفافية وتحسين الحوكمة.

الاستمرار في الابتكار: على الرغم من التحديات، استمرت نيسان في استثمار أموال كبيرة في البحث والتطوير، وخاصة في مجال السيارات الكهربائية والتكنولوجيا المتقدمة.



## 6. النتائج والتوجهات المستقبلية:

بعد مرور أكثر من 20 عامًا على التحديات المالية الأولى، استطاعت نيسان أن تحقق استقرارًا نسبيًا وتعيد وضعها في الأسواق العالمية. من خلال الابتكار المستمر، والتحالفات الاستراتيجية، والتحسين المستمر لعمليات الإنتاج، أصبحت نيسان في وضع يسمح لها بالتنافس في عصر السيارات الكهربائية.

## التوجهات المستقبلية:

- الاستدامة والابتكار: مع التركيز على استدامة الإنتاج والابتكار في مجال السيارات الكهربائية والتقنيات الذكية، تعد نيسان في طريقها للتركيز بشكل أكبر على التنقل المستدام.
- التوسع في الأسواق الناشئة: تسعى نيسان إلى تعزيز وجودها في أسواق مثل الهند والصين، حيث يشهد سوق السيارات نموًا كبيرًا.

## 7. الخلاصة:

قصة نجاح نيسان هي مثال على كيفية استخدام إدارة الأعمال الاستراتيجية للتغلب على الأزمات المالية، وكيف يمكن للقيادة القوية أن تحول مسار شركة من الفشل إلى النجاح. من خلال إعادة الهيكلة، والتوسع في التكنولوجيا، وتحسين العمليات الداخلية، استطاعت نيسان أن تصبح واحدة من الشركات العالمية الرائدة في صناعة السيارات، رغم التحديات الكبيرة التي واجهتها.



## الفصل الثاني: التطور التاريخي للفكر الإداري

عند قراءتك للفصل سوف تتعرف على:

- مفهوم التطور التاريخي للفكر الإداري
- المدرسة الكلاسيكية
- مبركات حركة الإدارة العلمية
- نظرية الرجل الاقتصادي
- المدرسة الوظيفية
- المدرسة السلوكية (1930 - 1960)
- المدخل الكمي في الإدارة
- المدرسة التجريبية
- الإدارة اليابانية
- الإدارة بالأهداف
- إدارة المعرفة
- دور الإدارة في المؤسسات والمجتمع
- دراسة حالة: ابتكار نموذج عمل جديد في شركة "نتفليكس" Netflix

## أولاً: مفهوم التطور التاريخي للفكر الإداري

لا ترتبط نشأة الإدارة بأمه او حضارة دون غيرها ولذا يمكننا القول ان الادارة نشاط لازم للجماعة البشرية منذ نشأتها. يدل التاريخ الانساني ان الإدارة كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة مثل الحضارة المصرية والصينية والإغريقية. كما تشير الكتابات الى اهمية وجود ودور الادارة في الحضارة الاسلامية التي كانت مستندة الى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة. ويشهد العصر الحديث مؤشرات عديدة على دور الإدارة في الحضارة الأوروبية والأمريكية المعاصرة. وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

نشأة وتطور علم الإدارة الفترة ما قبل الميلاد فترة حضارات ما قبل الميلاد عديدة، وهي كما يأتي:

### • الحضارة السومرية

عثر الباحثون على وثائق مكتوبة تعود لهذه الحضارة، تضمنت أن أهل سومر قد مارسوا لوناً من الرقابة الإدارية، من خلال نظام المعابد والكهنة.

### • الحضارة المصرية

أقام المصريون القدامى شكلاً من أشكال الحكم المركزي؛ حيث قُسمت الدولة لمناصب عدة، منها: حاكم مسؤول أمام فرعون، ومفوض منه بسلطات للإدارة.

### • الحضارة البابلية استعمل البابليون في عهد نبوخذ نصر الرقابة الإدارية على الإنتاج.

الحضارة الصينية تدل الوثائق التاريخية أن الصينيين على علم ببعض المبادئ الإدارية، فتم استخدام دستور تشاو كدليل إداري للجميع، وكان هناك ثمانية قواعد يحكم بها رئيس الوزراء، وأكد فيريل هيري أن الحضارة الصينية ابتدعت أقدم نظام في التاريخ؛ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد الاختبارات، واختيار الأصلح من المتقدمين؛ وبهذا يتضح أن الصينيين عرفوا بعض مبادئ الإدارة في مجال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.



- الحضارة الإغريقية لقد عرف الإغريق مبادئ الإدارة فيما كتبه أكسينفون عن فكرة الكلية في الإدارة والتخصص؛ فقد دل على أن الإدارة فن مستقل.
- الحضارة الهندية عرفوا أهمية وضوح التعليمات وأدركوا أهمية كفاءة الفرد والعلاقات الإنسانية، وترتيب موقع العمل وتداول الأدوات، وكلية الإدارة والتنظيم العسكري، والرقابة والتخطيط.

فترة ما بعد الميلاد فترة حضارات ما بعد الميلاد، وهي تتضمن ما يأتي:

- الحضارة الرومانية اشتهر الرومان بالفكر التنظيمي الجيد، وخاصة في مجال التنظيم الإداري، فاعتمد الرومان في عهد الامبراطور ديوكلتيان على اللامركزية في الحكم.
- الحضارة الإسلامية كان التنظيم الإداري يقوم على أساس التدرج الرئاسي، وتقسيم العمل، والتخصص في مجال الإدارة الحكومية، حيث مارس الخلفاء نظام مبدأ اللامركزية الإدارية وتفويض السلطة، واشتهرت الدولة الإسلامية بنظام الشورى (الديمقراطية) في الإدارة والحكم.

فترة التاريخ المعاصر تنقسم هذه الفترة لعدة فترات، وهي الفترة من أواخر القرن التاسع عشر

وحتى الآن، وهنا نستعرض الفكر الإداري، من حيث الفترة الزمنية على النحو الآتي:

- نظرية البيروقراطية، ويبر (1864م-1920م). نظرية الإدارة العلمية، تايلور (1890م-1925م). نظرية الإدارة فايول (1914م-1950م). نظرية العلاقات الإنسانية، ماجو (1920م-1950م). فترة ترابط الإدارة العلمية والبيروقراطية. نظرية العملية الإدارة، (1950م-1970م). المدخل السلوكي، هومانز (1950م-1960م). نظرية بحوث العمليات (1950م-الآن). نظرية اتخاذ القرارات، سايمون (1950م-الآن). نظرية الإدارة والمقارنة فارمر (1960م-1980م). نظرية المنظمة (1950م-الآن). نظرية سلوك تنظيمي (1960م-الآن). نظرية مدخل النظم (1965م-الآن). نظرية التنظيم التكنولوجيا، ورورد (1965م-الآن). نظرية الإدارة الموقفية (1970م-الآن).



## ثانياً: المدرسة الكلاسيكية

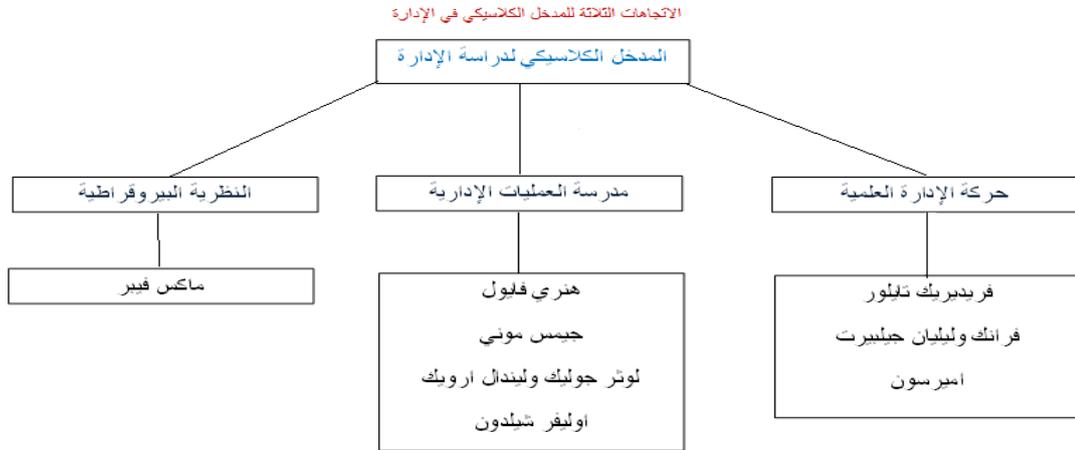
وتعد هذه المدرسة من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية وتضم مجموعة من الاتجاهات وهي تمثل المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري ورسوخه. وتقوم هذه المدرسة على اساس تقليدي هو ضرورة معاملة الانسان كآلة تماما. كما تقوم هذه المدرسة على المناهج الأساسية للتنظيم التي تبناها عالم الاجتماع الالمانى "ماكس فيبر". كما ركزت المدرسة على المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها وأطوارها والإجراءات الرسمية. وهي ترى ان هذه الوسائل تمكن الآلة البشرية (البيروقراطية) من ان يتم تصميمها لتأدية مهامها المعقدة الروتينية. ومن السمات الأساسية لنموذج ويبر البيروقراطي:

1. يؤدي تقسيم العمل الى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
2. يتعين اتباع مبدأ التدرج الهرمي بمعنى ان يكون كل مرؤوس تحت اشراف ورقابة رئيس.
3. ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين بها.
4. الاداري الناجح يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية ودون أي نوع من العاطفة.
5. تبنى الخدمة في المنظمة البيروقراطية على اساس حماية العاملين من الفصل التعسفي او العشوائي.
6. التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق اعلى درجات الكفاءة.

وكما مبين في شكل رقم 2



## شكل رقم 2



المصدر: <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=5734>

## أ - مدرسة الإدارة العلمية Scientific Management School

من أهم رواد هذه المدرسة فريدريك تيلور وفرانك جليبيرت.

### 1 - فريدريك تيلور (1859 - 1915)

يوصف Frederick Taylor رائد الحركة العلمية (الأب الروحي). صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 والذي يعد أول لبنة من لبنات تطوير الفكر الإداري وتوثيقه. ركز اهتمامه بالبحث في العمل على مستوى الورشة (مدير الخط الأول كمشرفين وعمال). وأوضح بأن الهدف الأساسي للمدير هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل، يرافقها أقصى منفعة للعامل. فالرسالة التي نادى بها هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الإدارة والعمال، وأنصبت أبحاثه حول إيجاد الحلول لمشكلة تدني الانتاجية والكفاءة. لذا قام بأبحاث وتجارب عديدة في مصانع الصلب والفحم لتخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف، لإيجاد طريقة مثلى لأداء كل عمل.

## 2 - فرانك جليبرت (1868 - 1924)

لقد عاصر Frank Gilberth فريدريك تايلور، فقام جليبرت بدراسات خاصة في مجال صناعة البناء بهدف توفير الوقت الذي يبذله العاملون في الإنتاج، إن دراسة جليبرت تتمثل في معرفة حركات الجسم واليدين التي قد تهدر وقت العامل، فضلاً عن معرفة أفضل الأدوات التي إن تم استخدامها يتم توفير وقته ومن ثم زيادة أو رفع مستوى إنتاجيته. وقد ركزت معظم دراسات جليبرت على العمال الذين يعملون في مجال البناء وخاصةً في مجال الطوب (الطابوق).

وبعد دراسة الوقت والحركات اللازمة لرصف الطوب، استطاع جليبرت تخفيض عدد الحركات لوضع الطوب من 18 الى 5 . إذا قام العمال باستخدام أسلوب جليبرت في رصف الطوب فإن الجهد والإرهاق التي قد يبذلونه سوف يقل وبالمقابل فإن إنتاجهم سوف يزيد.

ومن خلال ما قدمه تايلور وجليبرت نتوصل الى أهم مبادئ الإدارة العلمية وهي:

1. التخصص الدقيق في العمل.
2. إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل.
3. اختيار العاملين وتدريبهم، وتحفيزهم باعتماد الأجر المادي للقطعة.
4. تعاون الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل.
5. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات.

### ثالثاً: مرتكزات حركة الإدارة العلمية

1. ركزت الإدارة العلمية بشكل أساسي على موضوع الكفاية الإنتاجية وعلى العوامل والوسائل التي يمكن إتباعها واستخدامها بغية رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.
2. اهتم رواد هذه المدرسة بموضوع تقسيم العمل وتجزئته في الأعمال الإدارية والإنتاجية، وكذلك بموضوع التخصص في الإنتاج.
3. اختيار العمال وتدريبهم ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.



4. اعتمدت الإدارة العلمية على البحث العلمي والتجارب والدراسات وتقويم تجارب المؤسسات الإنتاجية المتقدمة عوضاً عن اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء التوقعات والتخمينات، والتعاون في مجالات البحث العلمي الإداري والاقتصادي وتبادل الخبرات ونتائج الأبحاث والتجارب ودفع عجلة التطور العلمي والإداري إلى الإمام.
5. طالما أصبح علم إدارة الأعمال علماً يتصف بالاستقلالية فلا بد له من الاعتماد على مجموعة من القواعد والمبادئ والنظريات المعروفة للعاملين جميعاً في الحقل الإداري، والتي تكون صالحة في الأنشطة كافة وعلى المستويات المختلفة مع الاهتمام بخصوصية كل مشروع أو كل قطاع.

### رابعاً: نظرية الرجل الاقتصادي

إن نظرية الرجل الاقتصادي التي وضعها تايلور في مجال الإدارة العلمية ضمنها مجموعة من العناصر:

1. الإنسان أناني بطبعه: أي أن الفرد يحرص على ضمان وحماية مصلحته الشخصية واطعاً ثلث طاقته إياها فوق الاعتبارات الإنسانية كافة.
2. الإنسان كسول بطبعه: وأنه لو ترك على حريته وراحته فلن ينتج بأكثر من الإنتاجية لذا يجب مراقبته بدقة وحفزه باستمرار.
3. الكسب المادي حافز هام: إن اهتمام الفرد دائماً ينصب على تحقيق الكسب المادي، وبالتالي يمكن التركيز على الزيادات المادية والحوافز التشجيعية والمكافآت الإنتاجية لاستغلال أقصى الطاقات والقدرات للفرد العامل من خلال وضع أنظمة الأجور الهادفة إلى ذلك.

### الانتقادات الهامة التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية

1. النظرة إلى العامل: نظرت الإدارة العلمية إلى العامل على أنه "آلة بيولوجية" أو "كائن اقتصادي" يمكن للمدير أن يتحكم بها وفقاً للمصالح التي يمثلها ومن خلال القرارات التي يتخذها بالاعتماد على عوامل الكسب والإغراء المادي.



2. التخصص العالي والتصميم الجامد لحركات العمال: أدى ذلك إلى أن العمال أصبحوا يقومون بأعمال محدودة بسيطة كثيرة الروتينية ولا تسمح لهم باستخدام وتطوير طاقاتهم.
3. إهمال الجوانب الإنسانية: لأنها وضعت أنظمة الأجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته ليتقاضى أعلى اجر ممكن ويعطي أكبر إنتاجية عمل.
4. اقتصارها على مستوى العمال في المصنع: اهتمت بالدرجة الأولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا وأهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية.
5. نظرتها للتنظيم غير الرسمي: اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة، وعلى العكس من ذلك فقد اعتبرت التنظيمات غير الرسمية مصدر خطر على المنشآت وتضرر بالإنتاج، مما يستوجب مكافحتها.
6. التنظيم الوظيفي: حيث أن تاييلور وزع الأعمال بين ثمانية مديرين في حدود تخصصاتهم ومنحهم السلطات والمسؤوليات الواسعة والعمال يتلقى أوامره من ثمانية مديرين في الوقت نفسه وجعل على رأس هؤلاء المدراء منسقاً. لم ينجح هذا التنظيم بالشكل الذي وضعه تاييلور في الحياة العملية. فهو غير عملي لأنه العامل سيحتار فأوامر أي من هؤلاء المدراء سينفذ خاصة إذا تعارضت هذه الأوامر.

### خامسا: المدرسة الوظيفية

ركزت هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة أي الإهتمام بمشاكل الإدارة العليا. ومن أهم روادها هنري فايول وماكس ويبر.

### 1 - هنري فايول (1841-1925)

ركز Henry Fayol اهتمامه على الإدارة العليا بحكم عمله وخبرته. ويعد كتابه الإدارة العامة والصناعية أشهر ما كتب. إذ سعى لوضع مبادئ عالمية ظناً منه بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات. قام فايول بتقسيم أنشطة المنظمة على ست مجموعات رئيسية:

- فنية (صنع أو إنتاج).
- تجارية (بيع وشراء).
- مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).
- حماية وأمان (حماية الممتلكات والأشخاص).
- محاسبية (تقدير التكاليف والأرباح).
- إدارية (تخطيط وتنظيم وإعطاء الأوامر وتنسيق ورقابة).

كما اقترح أربعة عشر قاعدة إدارية تمثلت بالآتي:

(تقسيم العمل والتخصص) (تكافؤ السلطة والمسؤولية) (الانضباط والالتزام من قبل العاملين) (وحدة الأمر) (وحدة التوجيه " تنسيق كل الجهود في المنظمة لتصب في نفس الاتجاه " (خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة) (تعويض العاملين بشكل عادل) (المركزية) (التسلسل الهرمي) (النظام أي وضع المعدات والأفراد في الأماكن المناسبة) (المساواة ناتجة عن العدالة واللفظ) (الاستقرار الوظيفي اياحتياج العامل لوقت كافي لكي يتعلم كيفية أداء عمله) (المبادرة) (الروح المعنوية وتعني التناغم والانسجام بين العاملين). لذلك يعد هنري فايول أول من نظر للإدارة على أنها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها المدير.

## 2 - ماكس ووبر (1864-1920)

قام عالم الاجتماع الألماني Max Weber بوضع أنموذج خاص بالتنظيم الإداري يسمى بالنظام البيروقراطي. فقد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً، ويرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تؤدي فيها



البيروقراطية دوراً مهماً. عمد إلى التمييز بين السلطة والقوة كما عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية على ثلاثة مراحل:

### المرحلة الأولى: مرحلة السلطة التقليدية

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة بدائي وغير كفوء.

### المرحلة الثانية: مرحلة السلطة الكارزمية

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة، مع عدم وجود مؤسسة.

### المرحلة الثالثة: مرحلة السلطة القانونية

يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. وتمتاز الإدارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل.

اهتم ويبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول، وقد أوضح أن النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً افتراضياً، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما. وإنما هي نوع لتصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة، وقواعد وإجراءات واضحة، ومعايير صارمة لاختيار الأفراد وترقيتهم.

ويرى ويبر بأنه كلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كلما كان الانتاج عالياً، لأن البيروقراطية تحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية، فهي نظام كفوء وعقلاني ومن خصائص النظرية البيروقراطية لماكس ويبر:

## 1. تقسيم العمل والتخصص.



2. التسلسل الرئاسي، ووضوح خطوط السلطة.
  3. الجدارة في التعيين، فالموظفون يعينون ولا ينتخبون.
  4. الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها، الأمر الذي يعني وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
  5. التوثيق وتنظيم السجلات.
  6. الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً فالإداري يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة.
  7. الموظفون يعملون مقابل أجور ثابتة وعادلة.
- وأخيراً يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) بالآتي:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها.
  - التأكيد على وصف الإدارة علم كباقي العلوم الأخرى.
  - بينت أن الإدارة مهنة، لها أصول وأسس وقواعد.
  - تحديد عناصر العملية الادارية.
  - بادرت بدراسة الوظائف والمهام، وأكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم.
  - أبرزت أهمية تعويض العاملين تبعاً للأداء.
  - الكثير من أساليب الإدارة حالياً مستمدة من المدرسة التقليدية.
- أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فتتلخص بالآتي:

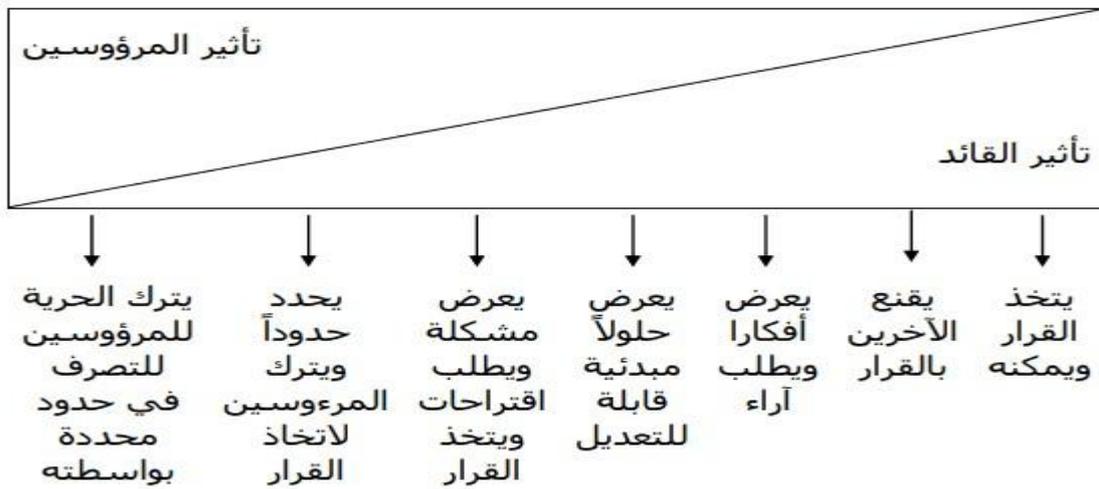
1. التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية.
  2. التركيز على الحافز المادي وإهمال حاجات ودوافع الانسان الأخرى.
- إن المدرسة التقليدية نشأت لتلاءم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة، فالمنظمات كانت ذات أعمال بسيطة وتعمل في بيئة مستقرة، لذلك من الظلم



الحكم عليها من المنظور الحالي لأن المنظمات الآن تعمل في ظروف بيئية معقدة ومضطربة ومتنوعة وبمنافسة شديدة.

### سادساً: المدرسة السلوكية (1930 - 1960)

جاءت هذه المدرسة كردة فعل على أفكار المدرسة التقليدية لقصورها في عدم الاهتمام بالعنصر الانسان يعند تطبيق أفكار المدرسة التقليدية في الواقع العملي عجزت عن تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئة العمل. لذلك استمرت المشاكل التي تواجه المنظمات لعدم تصرف العاملين في كثيرٍ من الأحيان كما هو متوقع. وركزت على مساعدة المديرين ليصبحوا أكثر كفاءة. اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة وتحليل سلوك الافراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة. ينتمي رواد هذه المدرسة لعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع. ويوجد اتجاهان فكريان لهذه المدرسة: وحسب الشكل رقم 3



شكل رقم 3 المصدر: <https://www.business4lions.com/>

## أ- مدخل العلاقات الإنسانية Human Relations Approach

شكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة السلوكية وركز على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وأبرز أهمية الفرد وأهدافه وتوقعاته. ومن أهم رواد المدرسة الإنسانية:

### 1 - ألتون مايو (1880 - 1949)

ويعد العالم Alton Mayo أحد أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ إهتم مايو بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين، وقد عارض آراء تايلور التي تقول أن الحافز المادي والاقتصادي هو أهم حوافز الإنتاج، إذ يرى مايو أن العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيراً على الإنتاجية من العوامل المادية، كما أكد على أهمية اشتراك العاملين في صياغة وتنظيم العمل وإدارته. لقد تميزت دراساته بالطابع الإنساني والاهتمام بالظروف المحيطة بالعمل وتهيئة مناخ ملائم يساعد على الإنتاج.

قام ألتون مايو ومجموعة من زملائه بمجموعة من التجارب خلال المدة (1927-1932) في شركة ويسترن ألكتريك في مصانع الهوثورن في الولايات المتحدة لمعرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية على إنتاجية العامل. وامتدت التجارب لخمس مراحل. ومن أهم نتائج تجارب هوثورن ما يأتي:

- المنظمة نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي، وهي تؤثر على إنتاجية الأفراد.
- يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية (كالقدير والاعتراف والإنجاز والقبول من الغير).
- تؤدي الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
- توجد علاقة ايجابية بين اسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.
- تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة.



• يحتاج المدير لمهارات إجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.

## 2 - ماري فولت (1868 - 1933)

لقد درست Mary Parker Follet الإدارة بوصفها نشاط إنساني يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين مجموعات من البشر، ولا بد من التعامل مع هؤلاء الأفراد بطريقة إنسانية من أجل إشباع حاجاتهم وأهدافهم المختلفة. وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات. ووضعت أسس لإدارة الصراعات التنظيمية، كما اهتمت بمشاركة الأفراد بالسلطة، والتعاون والاتصال والتنسيق بين الافراد في المنظمة. وأبرزت دور التنسيق وأهميته لفعالية الإدارة وكفاءتها، لذلك فقد وضعت مبادئ تعد الأساس للتنسيق السليم

## 3 - جستر برنارد

أصدر Chester Barnard عام 1938 كتابه وظائف الرؤساء الذي عد فتحاً في الفكر التنظيمي، أكد خلاله على الجوانب النفسية في المنظمات، وعدت نظريته للسلطة وتدققها في المنظمة انقلاباً على المفهوم التقليدي للسلطة، إذ رأى برنارد ان السلطة تتدفق من الأسفل الى الأعلى وليس العكس كما تفترض النظريات التقليدية، فالأساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين، وقد حاكى في ذلك نظرية العقد الاجتماعي لجان جاك روسو التي تفترض أن الشعب هو مصدر السلطات.

إن الأساس الذي اعتمده برنارد هو أن الافراد يختلفون في درجة اسهاماتهم في المنظمة لبلوغ اهدافها، ومن ثم فإن على المنظمات أن تجد الطرائق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهداف المنظمة، إذ ان التعاون هو أساس التنظيم وإن الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون، لهذا يتضح إن فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون.



#### 4- تجارب ايتلون مايو

تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي إلتون مايو (1880-1949) والذي يعتبر الأب الروحي لها. من أهم الدراسات التي قام بها هي أبحاث هاوثرن التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٢٧ من قبل مجموعة من علماء الاجتماع في جامعة هارفارد في إحدى الشركات الصناعية الكبيرة وهي ويسترن اليكتريك. كان مايو مستشاراً لهذه الدراسات التي استمرت زهاء خمس سنوات. وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض العناصر المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل، ساعات العمل ونظام دفع الأجور، على إنتاجية العامل. تم تقسيم وجدولة أعمال الأبحاث هذه إلى ثلاث مراحل وهي كما يلي: المرحلة الأولى: أثر الإضاءة على الإنتاجية تم تقسيم العمال إلى مجموعتين، الأولى سميت بالمجموعة التجريبية، وهي التي خضعت للدراسة حيث تم تغيير كثافة الإضاءة التي تعمل في ظلها هذه المجموعة. أما الثانية فسميت بمجموعة الرقابة، حيث ظلت تعمل في نفس ظروف العمل العادية دون تغيير. وقد توصلت الدراسة في هذا الصدد إلى نتائج متوقعة، وأخرى غير متوقعة. فبالنسبة للنتائج المتوقعة وجد ان إنتاجية المجموعة التجريبية محل الدراسة زادت مع كل زيادة في كثافة الإضاءة. أما النتائج غير المتوقعة فقد تمثلت في ان إنتاجية مجموعة الرقابة ارتفعت أيضاً بالرغم من ان كثافة الإضاءة لديها لم تتغير، كما أن إنتاجية المجموعة التجريبية ظلت مرتفعة أيضاً، حتى بعد أن تم تخفيض الإضاءة، وحدث نفس الشيء لمجموعة الرقابة. المرحلة الثانية: أثر فترات الراحة، ظروف العمل والزيادة المادية على الإنتاجية وهذه المرحلة كانت مخصصة لدراسة التأثيرات المادية على إنتاجية العاملين في المجموعات المختلفة. فقد أعطيت المجموعة الأولى فترات راحة أطول وقدمت لها وجبة طعام وحصلت على زيادة مادية بينما المجموعة الثانية بقيت تعمل في الظروف والشروط نفسها، لكن مجرد اهتمام الإدارة المعنوي بالمجموعتين معاً أدى إلى تزايد الإنتاجية في كل منهما ولم يكن هناك تأثير واضح للظروف المادية على العمل.



### المرحلة الثالثة: تأثير العامل الإنساني والنفسي على الإنتاجية

لقد افترض الباحثون في هذه المرحلة أهمية وقوة تأثير العامل الإنساني والنفسي مقارنة بالعوامل المادية والفنية وتبين لهم بأن الإنتاجية مرتبطة ارتفاعاً وانخفاضاً بالعلاقة والرابطة الاجتماعية غير الرسمية فيما بين العاملين أنفسهم. ضمن هذه التجربة، قام الباحثون والمشرفون بإجراء مقابلات مباشرة مع العاملين في العديد من المستويات الفنية التنفيذية وذلك للوصول معهم إلى تحديد إنتاجية اليوم العادلة التي تحقق مصلحة الإدارة والعمال. وتم الاختبار على مجموعة من الأفراد العاملين ممن يتصفون بالقدرة الإنتاجية العالية وبعضهم الآخر في المجموعة نفسها (له طاقة إنتاجية ضعيفة) أو متوسطة وتم ربط الأجر بعدد القطع المنتجة في ظروف ومناخ وشروط الإنتاج من قبل كل عامل بغية تحفيز العمال ذوي الطاقات الإنتاجية العالية على حساب العمال من ذوي الإمكانيات المحدودة. وكان افتراض الباحثين بأن العمال الأكفاء سيضغطون على العمال ذوي الكفاية الأقل لزيادة عدد القطع المنتجة من قبلهم. وكانت النتائج أيضاً غير متوقعة حيث أن الارتباط الاجتماعي بين العاملين أدى إلى وضع وتحديد مستوى عادل للإنتاجية اليومية ممكنة التحقيق والتنفيذ من العاملين جميعاً. وخلصت مجموعة البحث بنتيجة مفادها أن الروابط الإنسانية أقوى بكثير من الروابط والحوافز المادية.

خلاصة تجارب هاوثورن:

من الأفكار والاستنتاجات التي توصل إليها مايو وروثلزبرجر من خلال تجاربهما وأبحاثهما في هاوثورن هي التالية:

1. إن العلاقة التي تربط العاملين بالإدارة ورضى الأفراد عن هذه العلاقة سيؤدي حتماً إلى النفاذ وتعاون العمال لتنفيذ البرامج والسياسات والخطط الإنتاجية للمشروع الاقتصادي.



2. لا تتم إثارة دوافع الفرد لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بفعل الحوافز المادية والتشجيعية فقط، فالحوافز المعنوية وشعور العمال بالرضى والراحة النفسية وتمتعهم بروح معنوية عالية لها تأثيرها أيضاً والذي يفوق أحياناً تأثير الحوافز المادية.
3. إن مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على ضرورة منح العاملين قدراً معيناً من حرية التصرف في أثناء تأدية المهام الإنتاجية لأن الإنسان بطبيعته محب للحرية ولإثبات الذات وكرهه للتسلط والعلاقة البيروقراطية التي قد تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين.
4. تؤدي الجماعات غير الرسمية في العمل دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

### ب - مدخل العلوم السلوكية Behavioral Science Approach

استقطبت حركة العلاقات الانسانية الكثير من الأنصار على المستويين العملي والأكاديمي، وتزايدت الأصوات التي تتادي بالاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه من جهة، وجماعات العمل من جهة أخرى. ونتج لدى البعض فهم خاطئ لمبادئها، لذلك ارتبطت بمفهوم معاملة العامل بشكل حسن، ومحاولة التحكم بالعامل والسيطرة عليه. ومن هنا ظهر المدخل السلوكي الذي ركز على دراسة الفرد والجماعة في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية كما في الأبحاث والدراسات. يرى أتباع هذا المدخل أن الانسان أكثر تعقيداً من كونه كائن اقتصادي أو اجتماعي. فعليه يتحتم دراسة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته (فهم العوامل والأسباب التي تدفع الفرد للعمل).

من أهم الباحثين في مجال الإدارة السلوكية والاجتماعية:

#### 1- شيلستر برنارد 1887-1961 نظرية النظام التعاوني

اشتهر شيلستر برنارد بكتابه "وظائف المدير" الذي نشر عام ١٩٣٨ و"التنظيم والإدارة" الذي صدر في عام ١٩٤٨، والذي لخص فيهما أفكاره الناتجة عن خبرته في كبريات الشركات المتخصصة في الاتصالات الهاتفية، والتي تحدث فيهما عن دور وأهمية وظائف المدير مع

تحليل للوظائف الإدارية معتمداً بذلك على العلوم الاجتماعية والإحصائية والنفسية. وقد نظر برنارد إلى المنظمة باعتبارها كيان او نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة. ومن خلال مراجعة ودراسة مؤلفات برنارد يتبين أنه ركز على ما يلي:

### الجوانب التنظيمية:

من الملاحظ بان شيلستر برنارد يؤمن بمبدأ المركزية في السلطة شأنه شأن العديد من الباحثين في المدرسة الكلاسيكية، حيث أن التنظيم الجيد هو ذلك النوع الذي يضمن توزيع الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين حسب مراكزهم الوظيفية مع ضرورة إخضاع المرؤوس لسلطة مركزية يتلقى منها الأوامر والتعليمات ويعمل على تنفيذها شريطة أن يحصل التنسيق في الأعمال بين مختلف مواقع العمل والمشتغلين فيها للوصول إلى الأهداف والغايات المرسومة. وقد عمل برنارد على التمييز بين نوعين من التنظيمات.

الأول هو التنظيم الرسمي الذي يقوم على أساس الهيكل التنظيمي الإداري في المشروع بشكل محدد وثابت. والثاني هو التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ نتيجة للعلاقات القائمة بين الأفراد العاملين بسبب انسجام في مصالحهم او معتقداتهم أو افكارهم. كما أن لهذا التنظيم في العادة قائداً غير رسمي يجب على الإدارة أن تعتمد عليه في حل العديد من القضايا الإدارية وقد يكون له أحياناً تأثير أكبر من تأثير القائد الرسمي على الجماعة.

والإدارة يجب أن تسعى بشكل دائم لإزالة التعارض والتناقض بين التنظيمين آنفي الذكر.

### • السلطة والمسؤولية:

السلطة بالمفهوم التي يراها شيلستر برنارد عبارة عن قوة إصدار الأوامر واتخاذ القرارات من الرئيس نحو مرؤوسيه، والجهة التي تتلقى الأوامر والتعليمات هي التي تقدر فيما إذا كانت هذه الأوامر والتعليمات تتصف بالسلطوية المركزية، لهذا فإن الأوامر الصادرة يجب أن تهدف



من خلال الفهم العميق لطبيعة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق الأهداف المشتركة للأطراف كافة. والمسؤولية تتحدد من خلال المراكز الوظيفية المشغولة من قبل الأفراد والصلاحيات الممنوحة لهم بما يتلاءم ومواقع أعمالهم. والمسؤولية إذن يجب أن تتوازى مع السلطة وأن تقاس بمقاييس أخلاقية وقانونية وتنظيمية محددة.

#### • القيادة والاتصالات:

يتحدد نجاح الأعمال القيادية للمدير في كثير من الحالات من خلال وجود شبكة اتصالات لنقل المعلومات والبيانات من المستويات الإدارية والفنية المختلفة واليها، شريطة أن لا يكون هناك ازدواجية في إيصال المعلومات وإصدار الأوامر والتعليمات. وأكد بارنارد على مبدأ تفويض السلطة من الأعلى. ومن أهم المساهمات التي قدمها برنارد للإدارة هي فكرة التوازن التنظيمي فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.

#### 2- هيربرت سايمون نظرية القرارات

من المواضيع الأساسية التي ركز عليها هيربرت سايمون في دراساته هي مشكلة اتخاذ القرارات الإدارية، باعتبار أن المدير يتخذ القرارات بشكل دائم بحكم عمله، كما أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يجب أن يحدد المراكز التي يمكن لها أن تتخذ القرارات الإدارية التي تعبر عن أهداف المنظمة وطريقة وسبل الوصول إليها بأقل التكاليف الممكنة. ولقد عد سايمون أن النشاط الإداري في المؤسسة يتحقق من خلال الاهتمام باجتماعية وإنسانية الكائن البشري الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية وبالتالي فإن الإدارة في ممارساتها وقراراتها يجب أن تركز على هذه الناحية الاجتماعية الإنسانية لتضمن نجاح مشاريعها. وفق سايمون فإن المدير يتخذ القرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:



- اتخاذ القرار: إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين والذي يصبح خطوة او مرحلة في تحقيق هدف آخر.
- البيئة: عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.
- الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.
- التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.
- التأثير: لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا. لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة... وغيرها.
- التوازن: إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

### 3- رنسيس ليكارت

إن تصميم الهيكل التنظيمي الذي وضعه رنسيس ليكارت اعتمد على مدخل الدافعية الذاتية للعامل من خلال خلق روح التعاون المشترك لتحقيق مصالح الأفراد والجماعات والإدارة، على أن يكون أعضاء هذه الجماعات من ذوي الكفايات والمهارات العالية مع ضرورة توفر شبكة اتصال بين العاملين والمواقع الوظيفية مما يرفع من وتيرة الأداء. ولقد ركز رنسيس ليكارت اهتمامه على إنشاء مجموعات عمل متداخلة ومرتبطة مع بعضها من خلال شبكة المشرفين والملاحظين مع حتمية وجود مجموعة تسمى بحلقة الاتصال بين هذه المجموعات العاملة كافة.



كما أن الاجتماعات يجب أن لا تقتصر على مستوى المشرفين المرتبطين بالمديرين بل يجب أن تشمل قاعدة أوسع من الملاحظين في المستويات الإدارية الدنيا. ولهذا فإن محاولات ليكارت قد تركزت على تخفيف حدة الصراع النفسي والسلوك العدائي للعمال تجاه الإدارة والمديرين لذلك ارتأى ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمصالحهم ووجه الإدارة لكي تتحو في هذا الاتجاه.

#### 4-باكي وأرجيرس نظرية الاندماج

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن المشكلة الأساسية في حياة جميع المنظمات هي كيف يمكن لمجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والاستعداد أن يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة ويحقق رضاءً واشباعاً للأفراد وعلى هذا الأساس اتجهت هذه النظرية إلى الناحية الاجتماعية النفسية، وركزت اهتمامها على الطرائق والأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر. وتقوم النظرية على العناصر التالية:

- المنظمة: وهي حشد من الأفراد الذين يتزاملون ويحلون المشكلات معاً على مدى فترة من الزمن، وفي حالة اعتماد متبادل بينهم. وهم يستخدمون موارد أساسية مادية وطبيعية بغية تحقيق نتائج تتمثل بتحقيق أهداف المنظمة والفرد، وذلك عن طريق السلوك المنظم.
- الفرد: يتكون الفرد من مجموعة من الأجزاء المركبة التي يعتمد كل منها على الآخر، وهي تتفاعل مع بعضها لتكون الشخصية الإنسانية. ولدى الفرد ثلاث أنواع من القدرات هي: فسيولوجية، نفسية، اجتماعية.

وهذه القدرات تحركها دوافع تعبر عن حاجات يشعر بها، وبالتالي فهي تعمل على أن يسلك الفرد سلوكاً معيناً يشبع بها حاجاته، وهذا السلوك لا يتحدد بموجب الدوافع فقط، بل يتأثر بالميول والعادات والاتجاهات والعواطف، وكل ذلك يعمل ضمن نظام متكامل هو الشخصية الإنسانية الكلية التي تعمل على تحقيق الذات والمحافظة على النفس وتنميتها والتعبير عنها،



حيث يحصل الفرد على تحقيق ذاته عن طريق السلوك الموجه إلى الهدف ضمن نطاق ثقافة معينة يملكها الفرد.

- الاندماج: يأتي الاندماج من خلال قيام كل من المنظمة والفرد بالتعبير عن نفسه وتحقيق أهداف معينة يسعى إليها. والتنظيم الناجح برأي هذه النظرية هو الذي يحقق أهدافه ويشبع حاجات أفراد، وهذا ما يسمى بالاندماج.

### سلم الحاجات وهرم ماسلو ابراهام

قدم ابراهام ماسلو من خلال نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية خمس مستويات للحاجات الإنسانية تتدرج في شكل هرمي طبقاً لأهميتها النسبية. هذه الحاجات هي:

- الحاجات الفسيولوجية أو الحيوية: وتتضمن جميع الحاجات الأساسية والضرورية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره في الحياة مثل الحاجات الخاصة بالطعام والكساء والمأوى والماء والهواء والإشباع الجنسي والتكاثر وغير ذلك من المتطلبات الجسدية..
- حاجات الأمن والسلامة: ويتركز هذا النوع من الحاجات الإنسانية على حماية الفرد من الأمراض والأزمات الاقتصادية والمخاطر والحالات غير المتوقعة. إن الشعور بالأمان الذي يبحث عنه الفرد لا يقتصر على الجانب المادي بل يشمل الجانب النفس. فاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله يمثل أمناً نفسياً للفرد.
- الحاجات الاجتماعية: إن الإنسان السليم بطبيعته كائن اجتماعي ومن خلال تواجده شبه الدائم في المجموعات البشرية داخل العمل وخارجه فإنه يسعى لتوطيد عرى الصداقة والتعارف مع الآخرين لأن في ذلك تسهلاً لمهامه العملية الشاقة. كما أن الفرد يشعر بالحاجة إلى الانتماء لجماعة تضمه وتدافع عن مصالحه المشتركة معها.
- حاجات التقدير والاحترام: إن تقدير الفرد واحترامه في المجموعة البشرية يأتي من خلال تقويم هذه المجموعة له وحكمها على الصفات المميزة لشخصيته بالمقارنة مع الآخرين كشعور هذه المجموعة بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه من خلال ما



يتمتع به من سلوك قوييم وأخلاق عالية وكفايات وقدرات جيدة والاندفاع لحل مشاكل زملائه بالقدر الذي يستطيع.

- حاجات إرضاء الذات: إن حاجات إرضاء الذات هي أسمى ما يطمح إليه الفرد بعد أن يكون قد أشبع احتياجاته من المجموعات الأربع الأولى وكلما ارتقى الإنسان وتقدم في مجال إرضاء الحاجات الذاتية واشباعها كلما زادت رغبته في تحصيل المزيد منها وذلك من خلال الاعتماد على الذات في تحسين وتطوير كفاياته ومهاراته الإنتاجية ورفع مستواه العلمي. ومن الأمثلة الأبطال الرياضيين، النجوم، كبار مديري الشركات العالمية وغيرهم. وحسب شكل رقم 4



شكل رقم 4 المصدر : اعداد المؤلف

افتراضات ماسلو لبناء نظريته:

1. يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولويات تعبر عن الأهمية النسبية للحاجات
2. يترتب على إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات ظهور ضرورة إشباع حاجات أخرى

3. إن الحاجة المشبعة لا تقوم بدفع السلوك أو تحريكه
4. عندما يتجه الفرد لإشباع حاجة أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه
5. يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة سابقاً إلى تحول اهتمام الفرد من إشباع الحاجات التي تعلوها إلى محاولة إشباع الحاجة الأدنى

6. تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي استطاع إشباعها
  7. ترتبط الصحة النفسية للفرد بإشباع المجموعات الخمس كلها وكلما تدنى مستوى الإشباع تدهورت صحته النفسية وجنح نحو عدم السوية في شخصيته
- يعد Douglas Magregor من أبرز العلماء الذين يؤمنون بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل. درس أنماط القيادة الإدارية في محاولة لتفهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وقام بالعديد من الأبحاث والدراسات التي قدم على أثرها نظرية X ونظرية Y، إذ قدمها في كتابه (الجانب الانساني في المنظمة) عام 1960، فبين أن هناك فلسفتين حول طبيعة الانسان. تفترض النظرية الأولى (X) أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل ولا يرغب بتحمل المسؤولية ويفضل أن يُقاد وأن العقاب وسيلة أساس للحفز وأن الرقابة الشديدة ضرورية وأن الحوافز المادية تعد أهم الحوافز للعمل، وأن الفرد يبحث عن الامان والضمان أولاً.

أما النظرية الثانية نظرية (Y) فإنها تفترض وجود الرغبة لدى الإنسان في العمل وبيذل جهده الجسمي والعقلي لذلك، وأنه يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها ويمارس التوجيه والرقابة الذاتية ويعمل لإشباع حاجات مادية ومعنوية وأنه يوجد لدى الكثيرين قدرات إبداعية في العمل وأن الانسان يسعى لتوظيف امكاناته وطاقاته ويسعى للتحفيز المعنوي والتقدير.

وأخيراً يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة السلوكية في النقاط الآتية:

1. ركزت على الافراد وحاجاتهم ودوافعهم فكملت ما أهملته المدرسة التقليدية.



2. بينت أن المنظمة نظام اجتماعي يضم أنظمة فرعية وأنماط اتصال وسلطات رسمية وغير رسمية.

3. تحقيق أي نجاح من قبل المدير يُعزى للأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة.

4. ساعدت على تطوير الفهم والتطبيق للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والقيادة والاتصالات.

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية فتتمثل بالآتي:

1. استخدام مفاهيم ومصطلحات صعبة ومعقدة في استنتاجاتها كان يصعب تطبيقها في الواقع العملي، أو قد تطبق تطبيقاً خاطئاً.

2. اهتمت بالإنسان وأغفلت جوانب مهمة في العملية الإدارية.

3. هنالك تناقضات في بعض الأفكار المقدمة لعلماء من علوم سلوكية مختلفة، الأمر الذي ساعد برفض بعضها من قبل المديرين.

### سابعا: المدخل الكمي في الإدارة

إن أهم جوانب المدخل الكمي في الإدارة هو اعتماد الإدارة عند اتخاذ قراراتها على التحليل الكمي للمشكلة وذلك بإتباع الأساليب الرياضية والرقمية مثل البرمجة الخطية وتحليل الانحدار والارتباط بهدف الوصول لأفضل الحلول. هذه النظرية تؤكد على أهمية استعمال النماذج الرياضية في حل المشكلات الصناعية التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.

ويشتمل المدخل الكمي على فروع رئيسة منها:

أ- علم الإدارة **Management Science**: والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.

ب- بحوث العمليات **Operations Research**: وتهتم أساساً بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.



**ت - نظم المعلومات Information Systems:** وتهتم بتقديم قاعدة بيانات تساعد في توفير

معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

ويمكن إبراز أهم إسهامات النظرية الكمية بالآتي:

**1.** قدمت العديد من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرار في مجالات عدة على صنع قرارات صائبة. (من هذه الأساليب البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، المحاكاة) وهي تستخدم في مجال الإنتاج لجدولة الإنتاج، وتحسين الجودة والموازنة. أما في مجال إدارة عمليات الخدمات فتستخدم في المصارف والمستشفيات والتأمين لتخطيط الموارد البشرية وبرامج التطوير والموازنة.

**2.** وضعت الأساس لاستخدام المعلومات في المنظمات الإدارية، ولهذا تعد المعلومات عنصر حيوي في المنظمة، ونتيجةً لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة صنع القرار.

أما أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الكمية فهي:

**1.** ركزت على المشكلات الفنية وليست السلوكية، لذلك فهي لم تقدم إطاراً متكاملًا لفهم الإدارة، كما هي المدرسة السلوكية.

**2.** قدمت أدوات ساعدت المدير على أداء دوره في العملية الإدارية. لكنها لم تهتم بالأفراد ولم تأخذ في الحسبان حاجاتهم ودوافعهم بغية اعتماد مدخل كمي مناسب.

**تطور الفكر الإداري**

**ثامنا: المدرسة التجريبية**

- ❖ وقد نشأت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الانسانية.
- ❖ وفي مواجهة التركيز المبالغ فيه على الانسان فقد ركز اصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الادارة أكثر من التركيز على الجانب النظري.
- ❖ ويرجع الفضل الى هذه المدرسة في التمييز بين مصطلحي: الادارة العلمية وعلم الادارة.



- ❖ فبينما تعني الإدارة العلمية بالممارسة العلمية للإدارة على اسس علمية فإن علم الادارة يقوم على البحث النظري في مال العملية الادارية.
- ❖ ويؤكد رواد هذه المدرسة على:
  1. تمثل الادارة ميدانا محددًا ومستقلا من النشاط البشري.
  2. المعنى الأساسي للإدارة واحد بصرف النظر عن مجالات النشاط البشري.
- ❖ وتتمثل القيمة البارزة لهذه المدرسة في التأكيد على مهنية الادارة حيث ينادون بأن الادارة مهنة مستقلة عن غيرها من المهن وأن نجاح المدير يتوقف على اتقانه لعمله الاداري ومهاراته القيادية.
- ❖ كما يشير "بيتر دراكر" الى اهمية المعلومات لتحقيق كفاءة الادارة.
- ❖ وتتمثل اهم مبادئ المدرسة التجريبية فيما يلي:
  1. تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد المهام لكل ادارة او قسم.
  2. العمل على تضيق نطاق الاشراف.
  3. التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية.
- ❖ ومع ذلك اعتبرها النقاد مجرد حكم وامثال عامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.
- رابعاً: مدرسة النظم الاجتماعية:
  - ❖ اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات.
  - ❖ وأشاروا الى انها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها وأنها تشبه الكائن الحي في حاجتها الى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.
  - ❖ وتدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة:
    - . المدخلات: ويقصد بها جميع الإمكانيات الدخلة الى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية. المادية. المعنوية).
    - . المخرجات: ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت او خدمات.



. العمليات: وتعني كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات.

. التغذية المرتدة: ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سالبة او موجبة.



شكل رقم 5

❖ وتعد المدرسة الموقفية في الادارة امتدادا فكريا لمنهجية النظم الاجتماعية المفتوحة.  
❖ وتتلخص فكرة نظرية الموقف في It depends بمعنى انه لا يمكن فهم الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات دون الأخذ في الاعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل وخارج المنظمة.

❖ اكدت هذه المدرسة علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية وقامت برفض التعميم لمبادئ الادارة كل زمان ومكان

نظرية (X):

الذي صاغ هذه النظرية هو دوجلاس ماكجريجور وهو ينتمي الى المدرسة الإنسانية في الإدارة الا ان هذه النظرية التي صاغها تعد امتدادا فكريا للمدرسة الكلاسيكية. وضع دوجلاس نظريته الاولى X وهي تنظر نظره سلبية للعاملين وطالب الإدارة ان تعاملهم على اساس هذه النظرية. أسس نظرية (X):

1. لدى الانسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه
- 2- يكره الانسان المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه
- 3- الانسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار

4- يفترق الانسان العادي المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة كيفية معاملة الافراد طبقا للنظرية؟ يجب ان يجبروا على العمل ويجب ان يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من اجل الحصول على الانتاج اللازم لتحقيق الاهداف هل نجحت هذه النظرية؟

رأى ماكجريجور فيما بعد ان اساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الافراد لتحقيق الهدف المطلوب. كما اتضح له ان نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الانسان والطبيعة الإنسانية وعن دور الإدارة لذلك حاول ان يضع نظرية اخرى على عكس الاولى تتضمن نظرة ايجابية عن العاملين هي نظرية (y):

1. يحب الانسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك

2- يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض ارادته للعمل

3- يتعلم الانسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى اليها

4- الانسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها اشباع رغباته وتؤمن له الامن والاستقرار

5- الانسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية اذا ما أعطي الفرصة لذلك واذا اعطي الفرصة فانه يكون قادرا على الابداع والابتكار وركوب المخاطر. والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الافراد للعمل. الفرق بين النظريتين:

يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الانسان كالألة.

يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة السلوكية.

المدرسة المعاصرة في الإدارة:



❖ تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجاً تراكمياً من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة.

❖ إلا أنه يتعين علينا . رغم الإقرار بأهميته ما تركته لنا المدارس القديمة من فكر إداري . القول بأن تطور المنظمات الإدارية الحديثة والتعقيدات التي تشهدها الإدارة . في إطار المنافسة الحادة محلياً وعالمياً . قد حفز كثير من الباحثين في مجالات الإدارة إلى طرح عدد من النظريات والمداخل الجديدة في الإدارة.

المداخل الحديثة للإدارة:

● النظرية الموقفية: (طومسون)، (وودورد). ● نظرية (Z): (وليم أوشي). ● الإدارة اليابانية.

النظرية الموقفية:

❖ ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينيات وكان لنظرية النظم دور فاعل في تطورها.

❖ تقرر النظرية بأهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري واسلوب العمل المتبع في المنظمة مما يوجب تطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارية بشكل يلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة هذا يعني أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة المنظمات أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج أو الاسلوب الذي يلائم مع الموقف أو الحالة التي تمر بها المنظمة.

❖ تعريفها: " المدخل الإداري الذي يؤكد بأنه لا يوجد طريقة مثلى واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف"

❖ وتحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام وفرعي وبين النظام ككل والبيئة للتصميم ممارسات إدارية ملائمة للموقف والظروف.

أسس نظرية الموقف:

❖ الإقرار أن هناك اختلاف بين الناس والاقوات كافتراض أساسي.

❖ لا يمكن التأكيد أن هناك اساليب ثابتة ومثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف.



- ❖ لا يمكن قبول الاساليب الثابتة والمتحيزة للمدير دون مراعاة للموقف والظروف البيئية التي تواجهه.
  - ❖ لا يمكن الخروج بوصفة جاهزة مفصلة ومقدمة من أي نظرية كطريقة مثلى لموقف وظروف معينة.
  - ❖ الاقرار بأن الترابط بين المنظمة والبيئة ومتغيراتها اشياء اساسية تؤدي الى تغيير الاساليب الادارية بناء على المتغيرات البيئية.
  - ❖ ان النظر الى الإطار العام والكلي اساس لمعالجة الامور الجزئية ولا يمكن للمدير ان ينظر للعملية الادارية كأجزاء غير مترابطة فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة اجزاء مترابطة يجب النظر اليها من منظور كلي
  - ❖ النظر للمنظمة على انها نظام مفتوح يتأثر بجميع القوى البيئية وقابل لاستلام التغذية المرتدة.
- مقومات نظرية الموقف:
- ❖ إذا كانت نظرية الموقف لا تقبل بمبادئ النظام المغلق (لأنه يغفل المتغيرات البيئية مما يؤدي الى تدهور واندثار المنظمة) فهي كذلك لا تقبل بشكل مطلق بمنهج النظام المفتوح لأنه لا يمكن ترجمته الى اسس عملية تساهم في فهم الامور من منظور كلي (فتحليل الموقف للوصول لمنهج اداري مناسب يحتاج قدرا من الاستقرار والثبات النسبي) وبالتالي فالنظرية تنتظر للمنظمة على انها نظام يقع في الوسط ما بين المغلق والمفتوح.
  - ❖ تؤكد النظرية على ان هناك علاقة بين الحدث والنتيجة (فإذا حدث شيء ما ترتب عليه نتيجة ما) وتحاول تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة لتقديم افتراضات يتم تطبيقها حسب الموقف.
  - ❖ تطويل قدرات المدراء بدلا من برمجتهم من خلال تزويدهم بالأدوات المساعدة على تنمية معارفهم ومهاراتهم الانسانية والفكرية والفنية وتنمية وتطوير الملاحظة والتحليل لإيجاد المشاكل وتحليلها بمنظير مختلفة وليست بطريقة واحدة محددة.
- وليم أوشي:



- ❖ عالم الإدارة اليابانية صاحب كتاب نظرية Z وهي التي احتاجت الى سنوات عدة لبحث ودراسة الشركات اليابانية. لتحديد الأسباب التي تجعل هذه الشركات تتمتع بإنتاجية أكبر بالمقارنة كع الشركات والمؤسسات الأمريكية.
  - ❖ ولقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركة إياهم في اتخاذ القرار.
  - ❖ انعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات على اعتبار ان المديرين والافراد بمثابة الاسرة الواحدة مما كان له أحسن الأثر على انتاجية الافراد واخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.
  - ❖ نظرية Z: هي احدى النظريات الادارية الحديثة التي حققت نجاحا لافتا ابتكرها العالم الياباني وليم اوشي وطرحها في كتابه "نظرية Z".
- الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري

### تاسعا: الإدارة اليابانية

عناصر الإدارة اليابانية:

- 1-ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، حيث لا تلجأ المنظمات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.
- 2-العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الاحيان يتم قياس الانتاج بناء على الجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.
- 3-أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين اهداف العاملين، واهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، واحتراماً متبادلاً بينهم، وتفاعلاً طبيعياً بين العمل والحياة الاجتماعية. ويتمثل اسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع



ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة ، وتحليل المشكلات الفنية والادارة واقتراح حلول لها.

4-الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيق تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون التمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم، من حيث السكن والرفاهة ومتطلبات العيش الكريم، يخلق اجواءً من التعاون.

5-عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه الى موقع اخر على المستوى الاداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

### الجودة الشاملة - ديمينج

- لقد كانت للجودة عند ديمينج شقين رئيسيين هما الجودة نفسها والمستهلك، بمعنى الحصول على جودة عالية وفي الوقت نفسه تحقيق رغباته.
- فلسفة ديمينج في العمل الاداري أما فلسفة ديمينج فتكمن في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الادارة، بما يتيح للشركات تحسين الجودة وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة وذلك من خلال اجراء التحسين المستمر والتفكير في الانتاج على انه نظام متكامل ليس اجزاء متفرقة.

### مبادئ ديمينج الاربعة عشر لإدارة الجودة:

- 1-وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الانتاج والخدمات.
- 2-تبني فلسفة جديدة.
- 3-التوقف عن الاعتماد على التفثيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الاحصائية.
- 4-التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط.
- 5-الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل.
- 6-اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم والعمل.
- 7-تحقيق التوافق بين الاشراف والادارة.



- 8- إزالة الخوف من العاملين وجعل انشطتهم تتجه دوما نحو معرفة المشاكل في الاداء وابلغ الادارة المسؤولة عن ذلك دون تردد او خوف.
- 9- إزالة الحواجز الموجودة بين الادارات وتعني كسر الحدود بين الاقسام وجعلهم يعملون سوية بروح الفريق.
- 10- تقليل الشعارات والمواعظ والنقد.
- 11- تقليل الاجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق.
- 12- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم.
- 13- تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد.
- 14- تشجيع الافراد في العمل والسعي من اجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين (أي جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول).
- إعادة هندسة العمليات الادارية:
- إعادة التفكير الاساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الاداء الحاسمة، مثل: التكلفة، الجودة، والخدمة والسرعة.
- . منهج لتحقيق تطوير جذري في اداء الشركات في وقت قصير نسبياً.
- عناصر اعادة هندسة العمليات الادارية:
- . ان يكون التغيير اساسي . ان يكون التغيير جذري . ان يكون النتائج جوهرية وضخمة.
- . ان يكون التغيير في العمليات . ان يعتمد التغيير على تقنية المعلومات.
- . ان يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي.
- اهداف اعادة هندسة العمليات الادارية:
1. تحقيق تغيير جذري في الاداء 2. التركيز على الزبائن 3. السرعة 4. الجودة 5. تخفيض التكلفة



## عاشرا: إدارة المعرفة

- ❖ يعد العالم الياباني نوناكا من رواد الاتجاه نحو ادارة المعرفة في الكتابات الحديثة في الفكر الاداري.
- ❖ تعد المعرفة لدى أنصار هذا التوجه هي المصدر الرئيس للتنافسية المنظمة في الاسواق العالمية.
- ❖ بموجب هذا المدخل يتم تصنيف المعرفة الى ثلاثة مستويات:  
. المعرفة الجوهرية . المعرفة المتقدمة . المعرفة الابتكارية  
الاقتصاد المعرفي:
- ❖ حيث اصبحت التكنولوجيا والابداع والمعلومات والابتكاري هي الادوات الحاسمة في التقدم والنمو الاقتصادي المستدام.
- ❖ يدعو اقتصاد المعرفة الى تحويل المعلومة الى سلعة.
- ❖ يمكن تعريفه على انه: نشر المعرفة وانتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي والاقتصادي، والمجتمع المدني، والسياسة، والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الانسانية باستدامة  
ركائز الاقتصاد المعرفي:
- . الابداع: القائم على نظام فعال يربط بين مؤسسات المجتمع.
- . التعليم: الهادف لبناء جيل قادر على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل.
- . البنى التحتية: الداعمة للتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات النامية باستمرار.
- . التشريعات والانظمة.
- ريادة الاعمال:
- ❖ يقصد بها القوة الاقتصادية التي ستحرك اقتصاديات الدول مستقبلا.
- ❖ توضح الدراسات ان هناك علاقة جوهرية بين هذا الفكر، والعديد من عوامل البيئة الخارجية.



❖ عرف شمبيتر الشخص الريادي بأنه من يمتلك الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة او اختراع جديد الى عمل ناجح.

### أحد عشر: الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف (MBO) هي نهجٌ منهجيٌّ ومنظمٌ يُمكن الإدارة من التركيز على أهدافٍ قابلةٍ للتحقيق وتحقيق أفضل النتائج الممكنة باستخدام الموارد المتاحة. وتهدف الإدارة بالأهداف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال مواءمة الأهداف الفرعية في جميع أنحاء المؤسسة مع الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة. وفي الوضع الأمثل، يحصل الموظفون على مدخلاتٍ فعّالةٍ لتحديد أهدافهم، والجدول الزمني للإنجاز، وما إلى ذلك. وتشمل الإدارة بالأهداف المتابعة والتغذية الراجعة المستمرة في عملية تحقيق الأهداف.

تم تحديد إدارة الأهداف لأول مرة من قبل بيتر دراكر في عام 1954 في ممارسة الإدارة. كانت إحدى أفكار دراكر الأساسية في إدارة الأهداف هي المكان الذي يجب أن يركز فيه المديرين وقتهم وطاقتهم. وفقاً لدراكر، يركز مديرو إدارة الأهداف الفعالون على النتيجة وليس النشاط. إنهم يفوضون المهام من خلال "التفاوض على عقد الأهداف" مع رؤوسهم والامتثال عن إملاء خريطة طريق مفصلة للتنفيذ. تتعلق إدارة الأهداف بتحديد الأهداف ثم تقسيمها إلى أهداف أكثر تحديداً أو نتائج رئيسية. تتضمن إدارة الأهداف

1. تحديد أهداف على مستوى الشركة مستمدة من استراتيجية الشركة
2. تحديد أهداف على مستوى الفريق والقسم
3. تحديد أهداف على مستوى الفرد بشكل تعاوني تتوافق مع استراتيجية الشركة
4. تطوير خطة عمل
5. مراجعة الأداء وتعديل الأهداف بشكل دوري.

الإدارة بالأهداف: كما طورها بيتر دراكر بمساعدة هارولد سميدي. تُظهر مراجعة الأدبيات أن 68 دراسة من أصل 70 دراسة أُجريت حول هذا الموضوع أظهرت تحسناً في الأداء نتيجةً



لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف. ويبدو أيضًا أن التزام الإدارة العليا بهذه العملية هو مفتاح نجاح تطبيق برامج مدخل الإدارة بالأهداف .

المبدأ الأوسع وراء إدارة الأهداف هو ضمان فهم جميع أفراد المؤسسة لأهدافها بوضوح، بالإضافة إلى وعيهم بأدوارهم ومسؤولياتهم في تحقيق الأهداف التي تُسهم في تحقيقها. ويهدف نظام إدارة الأهداف الشامل إلى حث المديرين والموظفين المُخوّلين على تنفيذ خططهم وتحقيقها، مما يُحقق أهداف المؤسسة تلقائيًا.

### تحديد الأهداف

في أنظمة إدارة الأهداف (MBO) ، تُدوّن الأهداف والغايات لكل مستوى من مستويات المنظمة، ويُمنح الأفراد غايات وأهدافًا محددة. وكما يوضح المستشاران روبرت هيلر وتيم هيندل: "يُمكن المبدأ وراء هذا في ضمان معرفة الأفراد بما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وما يجب على كل فرد القيام به لتحقيق هذه الأهداف، وكيف يُتوقع منهم كأفراد المساعدة. وهذا يفترض أن برامج المنظمة وأساليبها قد رُصدت بعناية. إذا لم تكن كذلك، فابدأ بوضع أهداف الفريق واطلب من أعضاء الفريق المشاركة في العملية".

مرددين فلسفة دراكر، يقول آندي غروف، الذي مارس إدارة الأهداف بحماس في شركة إنتل: "الشيء الوحيد الذي ينبغي أن يوفره نظام إدارة الأهداف هو التركيز؛ فمعظم الناس يخالفون هذه القاعدة، ويحاولون التركيز على كل شيء، وينتهي بهم الأمر إلى فقدان التركيز تمامًا". هذا يعني أن الأهداف في أنظمة إدارة الأهداف الفعّالة دقيقة وقليلة.

وبالمثل، لكي تكون إدارة الأهداف (MBO) فعّالة، يجب على كل مدير فهم الأهداف المحددة لوظيفته وكيفية توافقها مع الأهداف العامة للشركة التي وضعها مجلس الإدارة. وكما كتب دراكر، "يجب أن تستند وظيفة المدير إلى مهمة يجب القيام بها لتحقيق أهداف الشركة... يجب أن يكون المدير مُوجَّهًا ومُتحمِّمًا به من خلال أهداف الأداء بدلاً من رئيسه". يجب على مديري الوحدات أو الوحدات الفرعية أو الأقسام المختلفة في المؤسسة معرفة ليس فقط أهداف وحدتهم، بل يجب عليهم أيضًا المشاركة بفعالية في وضع هذه الأهداف وتحمل مسؤوليتها.



تُمكن آلية المراجعة قادة المؤسسة من قياس أداء المديرين الذين يرفعون إليهم التقارير، وخاصةً في مجالات النتائج الرئيسية: التسويق، والابتكار، والتنظيم البشري، والموارد المالية، والموارد المادية، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، ومتطلبات الربح.

### المعنى والتعريف

الإدارة بالأهداف (MBO) هي نموذج إدارة استراتيجي يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تحديد أهداف واضحة يتفق عليها كلٌّ من الإدارة والموظفين. ووفقًا لهذه النظرية، فإنَّ المشاركة في وضع الأهداف وخطط العمل تُشجّع على المشاركة والالتزام بين الموظفين، بالإضافة إلى مواءمة الأهداف على مستوى المؤسسة. وهي تشير إلى عملية وضع أهداف للموظفين ليعرفوا ما يُفترض بهم القيام به في مكان العمل. تُحدّد الإدارة بالأهداف أدوار ومسؤوليات الموظفين، وتساعدهم على رسم مسار عملهم المستقبلي في المؤسسة.

### الحاجة إلى الإدارة بالأهداف (MBO)

- تساعد عملية الإدارة بالأهداف الموظفين على فهم واجباتهم في مكان العمل.
- صُممت مجالات النتائج الرئيسية (KRAS) لكل موظف وفقًا لاهتماماته وتخصصه ومؤهلاته التعليمية.
- يُدرك الموظفون بوضوح ما هو متوقع منهم.
- تؤدي عملية الإدارة بالأهداف إلى رضا الموظفين، وتتجنب عدم التوافق الوظيفي والالتباسات غير الضرورية لاحقًا.
- يساهم الموظفون، كلٌّ بطريقته الخاصة، في تحقيق أهداف المؤسسة. لكل موظف دوره الخاص في مكان العمل، ويشعر كلٌّ منهم بأنه لا غنى عنه للمؤسسة، ويكتسب في النهاية شعورًا بالولاء تجاهها. يميلون إلى الالتزام بالمؤسسة لفترة أطول والمساهمة بفعالية. يستمتعون بالعمل ولا يعتبرون العمل عبئًا عليهم.
- تضمن الإدارة بالأهداف التواصل الفعال بين الموظفين. يؤدي ذلك إلى أجواء إيجابية في مكان العمل.



• تُقضي الإدارة بالأهداف إلى تسلسلات هرمية واضحة المعالم في مكان العمل، وتضمن الشفافية على جميع المستويات. لن يتفاعل مشرف أي مؤسسة مباشرة مع المدير العام في حال وجود أي استفسارات. بل سيلتقي أولاً برئيسه المُبلّغ، الذي بدوره سينقل الرسالة إلى رئيسه الأعلى، وهكذا. يكون كل فرد واضحاً بشأن منصبه في المؤسسة.

- تُقضي عملية الإدارة بالأهداف إلى موظفين مُتحمسين وملتزمين للغاية.
- تُحدد عملية الإدارة بالأهداف معياراً لكل موظف. يضع الرؤساء أهدافاً لكل عضو في الفريق، ويُمنح كل موظف قائمة مهام محددة.

### مميزات MBO

#### 1. تحديد الأهداف:

يركز نهج الإدارة بالأهداف على تحديد أهداف الوحدة والفرد بما يتماشى مع أهداف المنظمة. تُحدد هذه الأهداف مسؤوليات مختلف أقسام المؤسسة، وتساعد على دمجها مع أجزائها وبيئتها. تسعى إدارة الأهداف إلى تحقيق التوازن والدمج بين الأهداف طويلة المدى (الربح والنمو وبقاء الشركة) والأهداف الشخصية لكبار المديرين التنفيذيين. وتتطلب تحديد جميع أهداف الشركة والإدارات والأهداف الشخصية بوضوح وتكاملها.

#### 2. المشاركة:

تتميز عملية إدارة الأهداف بدرجة عالية من مشاركة الأشخاص المعنيين في تحديد الأهداف وتقييم الأداء. تتيح هذه المشاركة فرصة التأثير على القرارات وتوضيح علاقات العمل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء. كما أنها تساعد على تحسين دوافع ومعنويات الموظفين، وتؤدي إلى وضوح الأدوار. يُعد اتخاذ القرارات التشاركي شرطاً أساسياً لإدارة الأهداف. وتتطلب إدارة الأهداف من جميع الموظفين الرئيسيين المساهمة بأقصى قدر ممكن في تحقيق الأهداف العامة.

#### 3. مجالات النتائج الرئيسية:



ينصب التركيز في إدارة الأهداف على تحسين الأداء في المجالات ذات الأهمية الحاسمة للمؤسسة ككل. من خلال تحديد مجالات النتائج الرئيسية، (مجالات النتائج الرئيسية)، تضمن إدارة الأهداف (MBO) إيلاء الاهتمام الواجب للمجالات ذات الأولوية التي تؤثر بشكل كبير على أداء ونمو المنظمة.

#### 4. المدخل النظامي:

الإدارة بالأهداف (MBO) هي نهج نظامي لإدارة المؤسسة. يسعى هذا النهج إلى دمج الفرد مع المؤسسة، ودمج المؤسسة مع بيئتها. ويسعى إلى ضمان تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية من خلال تحقيق تطابق الأهداف.

#### 5. تحسين الموارد:

الهدف النهائي للإدارة بالأهداف هو ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية للمؤسسة. يضع النهج آلية تقييمية يمكن من خلالها قياس مساهمة كل فرد.

#### 6. البساطة والديناميكية:

تُعدّ إدارة الأهداف (MBO) أسلوبًا غير متخصص، ويمكن لجميع أنواع المديرين استخدامها. وفي الوقت نفسه، يُمكن اعتمادها من قبل كلّ من مؤسسات الأعمال والرعاية الاجتماعية. وتُطبّق إدارة الأهداف على كل مدير، مهما كانت وظيفته ومستواه، وعلى أي مؤسسة، كبيرة كانت أم صغيرة.

#### 7. التشغيلية:

إدارة الأهداف هي عملية تشغيلية تُساعد على ترجمة المفاهيم إلى ممارسات عملية. وتُصبح إدارة الأهداف تشغيلية من خلال مراجعات دورية للأداء، مُوجّهة نحو المستقبل، وتتضمن ضبط النفس.

#### 8. المساءلة المتعددة:

في إطار إدارة الأهداف، لا تُركّز المساءلة عن النتائج في نقاط مُحدّدة. بل إنّ كل عضو في المؤسسة مسؤول عن تحقيق الأهداف المُحدّدة له. تُثبّت مراكز المساءلة المتعددة "إلقاء



المسؤولية" و"اقتناص الفضل". تُرسي إدارة الأهداف نظامًا للتخطيط اللامركزي ذي الرقابة المركزية.

### 9. شمولية:

تُعَدُّ إدارة الأهداف نهجًا شاملاً، حيث تُولي أهمية متساوية للأبعاد الاقتصادية والبشرية للمؤسسة. فهي تجمع بين الاهتمام بالتحليل الدقيق قصير المدى على المستوى الجزئي داخل الشركة، والتركيز على التكامل طويل المدى على المستوى الكلي مع البيئة.

### فوائد إدارة الأهداف

#### 1. إدارة أفضل:

تؤدي إدارة الأهداف إلى تحسين الإدارة بشكل أكبر. تتطلب الإدارة الأفضل تحديد أهداف لكل نشاط وفرد، وضمان تحقيقها. لا تساعد إدارة الأهداف في تحديد الأهداف فحسب، بل تضمن أيضًا تحقيق التوازن بين الأهداف والموارد. يتطلب تحديد الأهداف تخطيطًا أفضل وموجهًا نحو النتائج. تُجبر الإدارة بالأهداف المديرين على التفكير في التخطيط للنتائج، بدلًا من مجرد تخطيط الأنشطة أو العمل. سيبتكر المديرون سبلًا ووسائل لتحقيق الأهداف. كما تعمل الأهداف كضوابط ومعايير للأداء. لذا، تُساعد إدارة الأهداف في تحسين الإدارة.

#### 2. توضيح التنظيم:

تساعد إدارة الأهداف في توضيح الأدوار والهياكل التنظيمية. تُوزع المسؤوليات والصلاحيات وفقًا لمتطلبات المهام الموكلة. لا جدوى من تحديد الأهداف دون تفويض الصلاحيات اللازمة. يجب أن تُبنى المناصب حول النتائج الرئيسية المتوقعة من شاغليها. سيساعد تطبيق إدارة الأهداف في تحديد أوجه القصور في التنظيم.

#### 3. تشجيع الالتزام الشخصي:

تكمن الفائدة الرئيسية للإدارة بالأهداف في تشجيع الموظفين على الالتزام بتحقيق الأهداف المحددة. في الظروف العادية، يقوم الأفراد بالعمل الموكل إليهم، ويتبعون تعليمات رؤسائهم، ويؤدون عملهم كإجراء روتيني. أما في الإدارة بالأهداف، فيُحدد هدف كل فرد بوضوح بموافقة



الشخصية. ويتاح للموظفين في المؤسسة فرصة طرح أفكارهم على رؤسائهم، ومناقشة إيجابيات وسلبيات مختلف الاقتراحات، والمشاركة في وضع الأهداف النهائية. عندما يشارك الفرد في وضع الأهداف، فإنه يبذل جهدًا صادقًا لتحقيقها، ويشعر بالالتزام بتحقيق الأهداف التي حددها بموافقته. ويجلب هذا الشعور بالالتزام الحماس ويساعد في تحقيق الأهداف.

#### ٤. تطوير الضوابط:

تساعد آلية الإدارة بالأهداف في وضع ضوابط فعالة. وتتمثل الحاجة إلى وضع الضوابط في وضع المعايير، ثم اكتشاف الانحرافات إن وجدت. في إدارة الأهداف، تُحدد أهداف قابلة للتحقق، ويساعد الأداء الفعلي في تحديد أوجه القصور في النتائج. يكون كل شخص واضحًا بشأن ما هو متوقع منه، وتُمثل هذه المعايير ضوابط واضحة. لذا، يُمكن وضع ضوابط بسهولة عند اتباع إدارة الأهداف.

### عيوب إدارة الأهداف التنظيمية (MBO)

يعاني هذا النظام من عدد من نقاط الضعف، والتي تُناقش على النحو التالي:

1. عدم تدريس فلسفة إدارة الأهداف التنظيمية: يعتمد نجاح إدارة الأهداف التنظيمية على فهم المدراء لها بشكل صحيح. فعندما يكون المدراء على دراية بهذا المفهوم، يمكنهم شرح آلية عمله، وأسباب تطبيقه، والنتائج المتوقعة، وكيف سيفيد المشاركين، وما إلى ذلك. وتستند هذه الفلسفة إلى التوجيه الذاتي وضبط النفس، وتهدف إلى جعل المدراء محترفين.
2. عدم إعطاء إرشادات لوضعي الأهداف: إذا لم يُمنح واضعو الأهداف إرشادات مناسبة لتحديد أهدافهم، فلن ينجح نظام إدارة الأهداف التنظيمية. ينبغي على المدراء الذين سيوجهون عملية تحديد الأهداف أن يفهموا بأنفسهم السياسات الرئيسية للشركة والدور الذي يلعبه نشاطهم. كما ينبغي عليهم معرفة أساسيات التخطيط وافترضاياته المستقبلية. إن عدم فهم هذه الجوانب الحيوية سيُشكل خطرًا كبيرًا على هذا النظام.



3. صعوبة تحديد الأهداف: ينصب التركيز الرئيسي في أسلوب إدارة الأهداف على تحديد الأهداف. تحديد الأهداف ليس بالأمر السهل، إذ يتطلب معلومات كثيرة للوصول إلى النتائج. يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقق لتقييم الأداء. قد لا تكون بعض الأهداف قابلة للتحقق، لذا يجب توخي الحذر عند تحديدها. لا ينبغي تحديد الأهداف عشوائياً، وإلا فقد تُحمّل إدارة الأهداف مسؤولية الشركة.
4. التركيز على الأهداف قصيرة المدى: في معظم برامج إدارة الأهداف، هناك ميل لوضع أهداف قصيرة المدى. يميل المديرون إلى وضع أهداف لمدة عام أو أقل، ويركزون على إعطاء أهمية مفرطة للأهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة المدى. يجب عليهم تحقيق الأهداف قصيرة المدى بطريقة تُساعد على تحقيق الأهداف طويلة المدى أيضاً. قد يكون هناك احتمال لعدم توافق الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى بسبب مشاكل محددة. لذا، ينبغي التركيز بشكل مناسب على الأهداف قصيرة وطويلة المدى.
5. خطر الجمود: هناك ميل إلى التشدد في الأهداف حتى مع الحاجة إلى تعديلها. عادةً ما تفقد الأهداف معناها إذا تكرر تغييرها، كما أنه من غير المنطقي السعي لتحقيق أهداف عفا عليها الزمن بسبب تعديل أهداف الشركة أو سياساتها.

### إرشادات لوضع أهداف فعّالة

1. دعم والتزام الإدارة العليا: من الضروري أن تحظى إدارة الأهداف بدعم والتزام الإدارة العليا، فبدون هذا الدعم، لا يمكن أن تنجح. يجب أن يكون الرؤساء على استعداد للتنازل عن السلطة ومشاركتها مع المرؤوسين، وأن يعتبروا المرؤوسين جزءاً من الفريق لاتخاذ القرارات.
2. تحديد الأهداف بوضوح: يجب أن تكون الأهداف واضحة، وواقعية، وقابلة للتحقيق، ومفهومة بوضوح من قبل جميع المعنيين. يجب ألا تكون الأهداف عالية جداً أو منخفضة جداً.



3. تحديد الأهداف بالمشاركة: يجب وضع الأهداف والغايات بمشاركة فعّالة من المرؤوسين. يجب أن يكون هناك تواصل فعال ومتبادل بين الرئيس والمرؤوسين لوضع الأهداف، ولمناقشة مشاكل المرؤوسين. يجب توصيل هذه الأهداف بشكل صحيح، وأن تكون مفهومة ومقبولة بوضوح من قبل الجميع. تعمل إدارة الأهداف على أفضل وجه عندما يتم قبول الأهداف طواعيةً.
4. الفلسفة العامة للإدارة: يجب التعامل مع إدارة الأهداف كفلسفة عامة للإدارة وللمنظمة بأكملها. لا ينبغي أن تكون مجرد أسلوب لتقييم الأداء أو عملية تقسيمية. يجب أن تُغيّر وتُستبدل جميع الأنظمة القديمة بدلاً من مجرد إضافتها إليها.
5. لامركزية السلطة: لن تكون إدارة الأهداف فعّالة إذا لم يكن المدير مستعداً لتفويض صلاحيات كافية للمرؤوسين. يجب منح المرؤوسين الذين كُفّوا بمهام صعبة من خلال المناقشة مع رئيسهم صلاحيات كافية لتحقيق أهدافهم، وإلا فلن يكونوا مستعدين لقبول مهام جديدة، وسيقاومون وضع أهداف محددة بوضوح.
6. أهداف المراجعة والتعديل: يجب مراجعة الأهداف وتعديلها باستمرار، وفقاً لما تتطلبه الظروف المتغيرة، لتجنب الجمود. يجب أن تكون تقنية المراجعة بحيث يتم اكتشاف جميع الانحرافات مبكراً وتصحيحها.
7. توجيه وتدريب المديرين التنفيذيين: بما أن فلسفة إدارة الأهداف (MBO) تُطبّق من قبل المديرين التنفيذيين، فيجب تدريبهم رسمياً لفهم أساسيات البرنامج ومحتواه. ويجب اطلاعهم بشكل كافٍ على قيمة إدارة الأهداف (MBO)، وتدريبهم على كيفية تحديد الأهداف، والأساليب والأدوات اللازمة لتحقيقها، وطرق مراجعة وتقييم الأداء، وتقديم الدعم اللازم، مع مراعاة أي ملاحظات قد تُقدّم.



8. تكامل برنامج إدارة الأهداف (MBO) لا يُمكن تطبيق إدارة الأهداف (MBO) كبرنامج معزول، بل يجب قبولها كأسلوب إداري، وأن تتلاءم مع مناخ المنظمة. يجب أن يكون لدى جميع الموظفين المعنيين فهم واضح لدورهم وسلطاتهم وتوقعاتهم. ويجب أن يستوعب النظام جميع أقسام وأعضاء المنظمة.

### البحث عن التوازن: الابتعاد عن إدارة الاستحواذ

في السنوات الأخيرة، ابتعد الرأي العام عن وضع المديرين في نظام رسمي صارم للأهداف. في التسعينيات، قلل دراكر من أهمية أسلوب إدارة المنظمة هذا عندما قال: "إنها مجرد أداة أخرى. إنها ليست العلاج الأمثل لعدم كفاءة الإدارة". تذكر أيضًا أن الأهداف والغايات، عند إدارتها جيدًا، ترتبط بالتعويضات والترقية. في عام 1975، نشر ستيف كير مقالته الإدارية النقدية بعنوان "حول حماقة مكافأة أ، مع الأمل في ب"، والتي انتقد فيها الانفصال المتفشي بين أنظمة المكافآت والاستراتيجية. تم تلخيص بعض حماقات مكافآت الإدارة الشائعة التي اقترحها كير وآخرون في الجدول التالي. تضمن انتقاده المعايير الموضوعية المميزة لمعظم أنظمة إدارة الأهداف. واصل كير قيادة وظيفة الموارد البشرية في شركة جنرال إلكتريك في منتصف السبعينيات، ويُنسب إليه الفضل في تحويل أنظمة التوظيف والمكافآت والاحتفاظ بهذه المنظمة الضخمة إلى أحد مصادرها الرئيسية للميزة التنافسية.

### أثني عشر: دور الإدارة في المؤسسات والمجتمع

أدرك بيتر دراكر، فإن الإدارة تتجاوز مجرد وظيفة تجارية، بل هي قدرة حيوية لجميع المؤسسات وأساس التقدم المجتمعي. ويزداد هذا الأمر وضوحًا اليوم، حيث يترك الأداء المؤسسي المتعثر المجتمعات فريسة للتكنوقراطية والاستبداد المتنامي. وللأسف، غالبًا ما تعتمد الحلول المقترحة لأوجه القصور الحالية على التنظيم والإدارة الجزئية ونموذج القيادة والسيطرة السائد في العصر الصناعي، والذي تسعى الشركات جاهدةً لتجاوزه. ومن هنا تأتي الحاجة الملحة إلى إدارة جديدة تُوازن بين طموحاتنا الاجتماعية والواقع المُعقد، وبالتالي تُحقق



أخيرًا رؤية دراكر الجريئة للإدارة كمهنة فعّالة ونبيلة. فالجميع يرغب في جعل العالم مكانًا أفضل، لكن قلة قليلة منهم لديه فكرة بناءة عن كيفية تحقيق ذلك. وكان بيتر دراكر من بين هؤلاء الذين أدركوا منذ البداية أن الإدارة تتجاوز مجرد وظيفة تجارية، بل هي دور وقدرة حيوية لجميع مؤسساتنا، بما في ذلك القطاع العام، والمنظمات التي تُقدم الرعاية الصحية والتعليم والأمن والثقافة. يجب عليهم جميعًا المساهمة في المجتمع من خلال خلق القيمة في مجالهم، سواء كان اقتصاديًا أو اجتماعيًا أو ثقافيًا. إن دراكر كان على حق، وأن جودة الإدارة عامل رئيسي في النجاح الاقتصادي والاجتماعي، ليس موضع شك. إن الثورة الصناعية هي قصة ابتكار وريادة أعمال وإدارة بقدر ما هي قصة فيزياء وعلم. وجد روبرت سولو، الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، أن ممارسات الإدارة والمنتجات المحسنة كانت المصدر الرئيسي للنمو في الولايات المتحدة في أوائل القرن العشرين. وفي الآونة الأخيرة، أظهر عمل جون فان رينين ونيكولاس بلوم أن ممارسات الإدارة الأفضل هي عامل تمييز في الأداء ليس فقط بين الشركات ولكن أيضًا بين البلدان والمناطق، وهو ما يمثل جزءًا كبيرًا من ميزة إنتاجية الشركات الأمريكية مقارنة بأوروبا. الإدارة مهمة - كثيرًا. إذا كانت إدارة القطاع الخاص والقطاع العام والمجتمع المدني تشترك في نفس الحتمية - وهي الأداء - فقد كان دراكر واضحًا في أن القيمة الاقتصادية هي الشرط الأساسي للقيمة الاجتماعية التي تخلقها جميع مؤسسات مجتمع حديث معقد بشكل مشترك. ومن هنا فإن مقولته القائلة بأن "الإدارة أصبحت الجهاز الخاص بكل المؤسسات المعاصرة، والجهاز المتكامل لمجتمعنا من المنظمات" مهمة بشكل خاص في أوقات مثل الوقت الحاضر، عندما يؤدي الأداء المتعثر لمؤسساتنا إلى تقويض دورها كمعاقل ضد الأيديولوجيات الحديثة واتجاهاتها الشمولية.

### الإدارة في المجتمع - واقع اليوم المُقلق.

منذ الحرب العالمية الثانية، ساهم انتشار الاحترافية في الإدارة مساهمة كبيرة في ازدهار العالم المتزايد. وقد أجبرتها التحديات التي واجهتها المؤسسات، متمثلة في التقدم التكنولوجي والعولمة

وموجات الاضطرابات والأزمات الأخيرة، على تطوير مستويات غير مسبوقة من المرونة وخفة الحركة. وفي إدارة الأعمال، يأتي هذا الأمر ضمن السياق: فالنجاح أو الفشل يُحدد بالأسواق التي تتنافس فيها الشركات، ولا يوجد أي تراجع في المنافسة. ومع ذلك، فإن الاعتراف بالإدارة كرافعة أساسية للمجتمع ككل لم يشق طريقه إلى مجالات ومؤسسات أخرى. إذ تُدرّس بشكل رئيسي في كليات "إدارة الأعمال"، وتُعدّ كليات "الإدارة" الأكثر شمولاً، والتي تتمتع بنطاق واسع من التغطية عبر المؤسسات المجتمعية، استثناءً. نتيجةً لذلك، ضاعت فكرة أن جميع المؤسسات لديها هدفٌ والتزامٌ بالعمل معاً لتمكين خلق قيمةٍ أكبر على نحوٍ متزايد في المجتمع ككل، مع ادعاء السياسة المُتشدّدة والقطاع العام دوراً متزايداً في "إدارة" جميع الأزمات المتداخلة، وفرض المنظمات غير الحكومية المدافعة نفوذاً غير مُبرّر على قضايا ينبغي أن تخضع للعملية الديمقراطية. تُظهر حرب غرينبيس ضد الكائنات المُعدّلة وراثياً، بحملتها الناجحة ضد الأرز الذهبي، الآثار السلبية لمثل هذه السلطة المُفرطة. في دولنا الحديثة، يبدو أن البيروقراطيين البعيدين كل البعد عن واقع خلق القيمة والابتكار يتولّون زمام الأمور - كما هو الحال مع الأدوات التنظيمية الشاملة مثل الصفقة الخضراء الأوروبية الجديدة - مما يُفاقم الميل المتأصل لشركات الأعمال الكبرى إلى البيروقراطية. إضافةً إلى ذلك، وكما أشار أدريان وولدريدج في مقالٍ له على بلومبرج، فإن الإدارة نفسها، متمثلةً في كليات إدارة الأعمال الأكاديمية، وشركات الاستشارات التي تتبع نهج "اتبع قائدي"، والشركات الراضية عن نفسها، قد استنفدت أفكارها الكبيرة، بما في ذلك - والأهم من ذلك كله - أن الابتكار في الإدارة نفسها ربما يكون أقوى مصدر للنمو والميزة التنافسية. كل هذا يتركنا في وضعٍ حيث "مجموعة المؤسسات" التي ينبغي أن تزودنا بسلسلة بالسلع والخدمات، والرعاية الصحية، والتعليم، والأمن، والتنوع الثقافي في حياتنا اليومية، تلعب دوراً نشازاً، مما يؤدي إلى فقدان ملحوظ للثقة المؤسسية. في عام 2023، أشار إيدلمان إلى ضعفٍ كبير في الروابط الاجتماعية، مع ظهور انقسامات على أسس طبقية وأزمة ثقة في القيادة التقليدية. والجدير بالذكر أن قطاع الأعمال وحده هو الذي يُنظر إليه على أنه كفاء وأخلاقي. يبدو أن القادة السياسيين الذين يعملون



كقادة للأوركسترا قد فقدوا الشعور بالحاجة إلى خلق القيمة كمشروع مشترك بين المؤسسات. بُنيت أوروبا على أفكار "آبائها المؤسسين" عندما أطلقوا مشروعهم لإحلال السلام والازدهار في قارة عانت من حروب أهلية على مدى قرون: أفكار قائمة على التنسيق المركزي، مُكملةً باللامركزية، وريادة الأعمال، وخلق القيمة، والمنافسة العادلة، وحماية المستهلك، والالتزام بمبدأ التبعية. لذا، من المُثير للصدمة اليوم أن نرى قيادةً سياسيةً تسعى إلى تنظيم وإدارة أوروبا بأفكارٍ متجذرةٍ في نموذج العصر الصناعي القائم على الإدارة الجزئية والتوجيه والسيطرة من الأعلى إلى الأسفل. ومع توسّع دور الدول في الاقتصاد والمجتمع عمومًا، يُصبح نقص الخبرة والمعرفة الإدارية مشكلةً خطيرةً تُهدد سير العمل في المجتمع بفعالية

### الإدارة القادمة: مُمكن التقدم الاجتماعي

من المفارقات الأساسية أننا أصبحنا مجتمعًا يعتقد فيه الفاعلون الرئيسيون أنهم قادرون على إدارة كل شيء، في الوقت الذي تُتيح فيه تقنيات التحكم والمراقبة، المُعززة بالذكاء الاصطناعي، ذلك تقنيًا، مما يُثير احتمالًا كارثيًا يتمثل في دولة مُربية خانقة في أحسن الأحوال، وفي أسوأ الأحوال، نظام تايلوري مُعزز بالذكاء الاصطناعي، مُفرط في الانتشار في جميع مؤسساتنا. إن قياس إنتاجية العاملين عن بُعد من خلال عدّ ضربات لوحة المفاتيح ليس سوى مثال واحد على الجانب الإيجابي نسبيًا من هذا الطيف. وبالتالي، أصبح تغيير وتفكيك نموذج العصر الصناعي الذي يُشكّله مشروعًا بالغ الأهمية للمجتمع ككل.

تُدرِك الشركات الحاجة إلى التغيير، وقد اتخذت بالفعل خطوات مهمة في هذا الاتجاه. ولكن لا يزال هناك الكثير مما يجب القيام به. نحن في جمعية دروكر نطلق على هذه المبادرة اسم "الإدارة القادمة" - نداءً لجميع المؤسسات للاعتراف بأن النشاط من أعلى إلى أسفل وعلاجات الأعراض لن ينفذ المجتمع والحضارة، وأنهم سيحتاجون إلى حشد كل طاقاتهم لإيجاد حلول أفضل. نتصورها كمبادرة مدتها خمس سنوات يتم تطويرها من خلال مواضيع كل من المنتديات القادمة في فيينا. للقيام بذلك، يجب علينا فهم الروافع الرئيسية التي توفر نفوذًا قويًا. نطلق



من رؤية دروكر بأن الإدارة (بما في ذلك أبعادها القيادية وريادة الأعمال) هي أساس المجتمعات الحديثة. سيتم إحياء فكرة الإدارة القادمة في منتدى هذا العام تحت شعار عام 2024 "العمل المعرفي القادم". منذ ستينيات القرن الماضي، أدرك دروكر أن ظاهرة العمل المعرفي الجديدة آنذاك كانت غير متوافقة مع افتراضات الآلة الكلاسيكية حول كيفية عمل الأفراد والمنظمات. لقد صاغ فكرة عامل المعرفة الذي يتطلب الاستقلالية لتحقيق هدفه. كانت مهمة الإدارة تمكين العامل المعرفي، لا إدارته بالمعنى التقليدي. ومع ذلك، أدرك دراكر أيضًا أنه مع اقتراب القرن العشرين من نهايته، لم يكتمل الانتقال من مجتمع صناعي إلى مجتمع معرفي، ولذلك أعلن في آخر أعماله أن الشاغل الأكبر والأهم هو جعل العمل المعرفي منتجًا. أليست هذه هي اللحظة التي تتجلى فيها حلول جديدة لهذا التحدي، مع الذكاء الاصطناعي كأداة غير مسبوقة للمعرفة والتعلم للبشرية وقطاع الأعمال؟

بهذه الروح، تهدف مبادرة "الإدارة القادمة" إلى وضع رؤية طموحة للإدارة كرافعة أساسية لتحقيق التقدم الاجتماعي. نراها أداة فعّالة لمواءمة طموحاتنا كأفراد ومجتمع مع الواقع الذي نعيشه، الذي يزداد تعقيدًا وتقلبًا. هذا هو جوهر المسألة. يتطلب الأمر جرعة أولى من التواضع - إدراكًا أنه لا جدوى من اللجوء إلى الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الرقمية لتصحيح عيوب الإنسان التي لا يمكن إصلاحها. انتبهوا يا إيلون ماسك وسام ألتمان! لا وجود لإنسان مثالي، ولن يكون كذلك أبدًا، كما لا وجود لمجتمع مثالي أو منظمة مثالية. علينا أن نتقبل أن هناك أشياء في الطبيعة لا نستطيع، ولن نتمكن أبدًا، من إدارتها بشكل مباشر. ما يمكننا فعله هو إدراك واقع أقوى منا والتكيف معه، وتسخير كل طاقاتنا الإبداعية لإيجاد سبل جديدة للبقاء. بالنسبة لنا، هذا يعني تناول الأجندة الناشئة مع التركيز على سبع أفكار رئيسية، تتضمن جميعها إعادة النظر في أساسيات الافتراضات والمعتقدات الإدارية الأساسية القائمة.

## الابتكار، أكثر من مجرد كفاءة

### 1. النظم البيئية، أكثر من مجرد مؤسسات فردية

2. التركيز طويل المدى، أكثر من مجرد تركيز قصير المدى
3. التنمية البشرية، أكثر من مجرد أتمتة
4. الإدارة فن، أكثر من مجرد علم
5. مبنية على الواقع، أكثر من مجرد أيديولوجية
6. قدرة المؤسسات على التجديد الذاتي

تسعى جمعية بيتر دراكر أوروبا إلى أن تكون محفزاً لهذه الحركة التاريخية، مستخدمةً قوتها التنظيمية الواسعة وامتدادها الدولي لتركيز الاهتمام على أكثر السبل الواعدة للمضي قدماً. لطالما أصر دراكر على أن اعتبار الإدارة مجرد عمل تجاري هو تهميش لنطاقها ومسئوليتها الحقيقية. إن مشروع الإدارة القادمة يمنحنا فرصة غير مسبوقة لإعادة صياغته بالشكل الذي كان يأمله أنصاره دائماً - ففي قدرته على العمل كقوة من أجل الخير للأفراد والمنظمات والمجتمع ككل، فهو "أشرف المهن"، كما قال الراحل كلايتون كريستنسن بشكل لافت في مقالته المنشورة في هارفارد بزنس ريفيو بعنوان "كيف ستقيس حياتك".



## دراسة حالة: ابتكار نموذج عمل جديد في شركة "نتفليكس Netflix"

### 1. مقدمة

تُعد نتفليكس نموذجاً عالمياً يُستشهد به في الابتكار؛ إذ تحولت من شركة صغيرة لتأجير الأقراص إلى أكبر منصة لبث المحتوى عبر الإنترنت. النجاح الذي حققته نتفليكس لم يكن نتيجة منتج واحد، بل اعتمادها على الابتكار المستمر في نموذج العمل، والتكنولوجيا، وتحليل البيانات.

### 2. خلفية عن الشركة

تأسسها: 1997، في كاليفورنيا.

النشاط الأول: تأجير أقراص DVD عبر البريد.

الوضع الحالي: منصة لبث الفيديو تضم أكثر من 230 مليون مشترك حول العالم. واجهت نتفليكس تحدياً كبيراً في بداية العقد الأول من الألفية بسبب منافسة شركة Blockbuster العملاقة المتخصصة في تأجير الأفلام.

3. المشكلة (التحدي) مع بداية 2005، بدأت ملامح تراجع الطلب على DVD تظهر

بشكل واضح بسبب انتشار الإنترنت عالي السرعة. واجهت نتفليكس تهديداً وجودياً: إذا استمرت بالاعتماد على نموذج تأجير الأقراص، فستختفي في غضون سنوات.

4. الحل الابتكاري: التحول إلى البث الرقمي

أ. ابتكار في نموذج العمل (Business Model Innovation)



في عام 2007، أعلنت نتفليكس عن إطلاق خدمة البث المباشر عبر الإنترنت (Streaming).

هذا التحول كان ثورياً للأسباب التالية:

- تغيير طريقة تقديم الخدمة بالكامل.
- تقليل تكلفة الإنتاج والتوزيع.
- إمكانية توزيع غير محدودة للمحتوى.

ب. الابتكار في التكنولوجيا طورت نتفليكس نظام بث يعتمد على:

- خوارزميات لضبط وضوح الفيديو حسب سرعة الإنترنت.
- نظام تخزين سحابي موزع عالمياً.
- أدى هذا الابتكار إلى جودة بث عالية وسرعة تحميل شبه فورية.

ج. الابتكار بالاعتماد على البيانات Big Data استخدمت نتفليكس بيانات المشاهدين لتحديد:

- المحتوى الأكثر مشاهدة.
- العادات الزمنية للمشاهدة.
- أنواع الأعمال المطلوبة.

• ثم وُظفت البيانات لإنتاج محتوى خاص بالشركة.

د. الابتكار في المحتوى – الإنتاج الأصلي في 2013، أطلقت نتفليكس أول مسلسل أصلي House of Cards الذي حقق نجاحاً باهراً. من خلال البيانات، عرفت الشركة:

- أن المشاهدين يحبون أعمال الممثل Kevin Spacey.
- أنهم يفضلون الأعمال السياسية.
- أنهم يميلون لمسلسلات الإخراج المتن.
- فابتكرت محتوى يتوافق مع ما يريده الجمهور بالضبط.

## 5. النتائج

## أ. نتائج مالية

- تضاعفت إيرادات نتفليكس أكثر من 10 مرات خلال عشر سنوات.
- زيادة عدد المشتركين عالمياً من 20 مليون إلى أكثر من 230 مليون.

## ب. نتائج استراتيجية

- اختفاء منافستها Blockbuster التي لم تتبكر وتواكب التغيير.
- أصبحت نتفليكس رائدة الترفيه الرقمي عالمياً.
- تحولت من موزع محتوى إلى منتج عالمي مؤثر في سوق السينما والتلفزيون.

## ج. نتائج تشغيلية

- تقليل التكلفة التشغيلية بنسبة كبيرة بعد التحول الرقمي.
- تحسين تجربة المستخدم عبر التخصيص. Personalization.

## 6. تحليل الابتكار في هذه الدراسة

## أ. نوع الابتكار

- ابتكار جذري: (Radical Innovation) التحول من تأجير أقراص إلى بث رقمي.
- ابتكار تدريجي: تحسين الخوارزميات والبنية التحتية.
- ابتكار في نموذج العمل: الاشتراك الشهري بدلاً من الدفع لكل فيلم.

## ب. العوامل المؤثرة في نجاح الابتكار

- رؤية واضحة من القيادة.
- الاستثمار في التكنولوجيا والتحول الرقمي.
- استخدام البيانات لاتخاذ القرارات.
- التجربة والتعديل المستمر. (Agile).

## 7. الخلاصة

نجاح نتقليكس يعود إلى قدرتها على الابتكار المتواصل، وعدم تمسكها بالنموذج التقليدي.

هذه الحالة توضح أن:

- الابتكار يمكن أن ينقذ الشركات من الزوال.
- التحول الرقمي ضرورة لا خياراً.
- فهم احتياجات الزبائن عبر البيانات يُعد أقوى أدوات الابتكار.



## الفصل الثالث: منظور تاريخي (التخطيط)

عند قراءتك للفصل سوف تتعرف على:

- مفهوم ووظيفة التخطيط
- خصائص التخطيط
- فوائد التخطيط
- دلائل أهمية التخطيط في الإدارة
- خطوات ومراحل التخطيط الإداري
- أنواع التخطيط الإداري
- أهمية التخطيط في تحقيق أهداف الشركة
- دراسة حالة

## أولاً: مفهوم وظيفة التخطيط

التخطيط السليم هو الأساس الذي تُبنى عليه جميع وظائف الإدارة الأخرى. يتضمن التخطيط التكتيكي تحديد الأهداف، وتحديد أفضل مسار للعمل، ووضع خطط استراتيجية لتحقيقها. في الماضي، كان يُنظر إلى التخطيط التكتيكي على أنه عملية من أعلى إلى أسفل. كانت القرارات والخطط الاستراتيجية تُتخذ من قبل المسؤولين التنفيذيين ذوي المستوى الأعلى، ثم تُنقل إلى الموظفين ذوي المستوى الأدنى. مع ازدياد تعقيد المؤسسات وديناميكيته، تطور التخطيط ليشمل مساهمات جميع مستويات المؤسسة. واليوم، يُعد التخطيط عملية تعاونية تتضمن جمع المعلومات وتحليل البيانات واتخاذ قرارات مدروسة تتوافق مع رسالة المؤسسة ورؤيتها. في مرحلة التخطيط، يُحدد المدراء أهداف المنظمة ويضعون خطة عمل لتحقيقها. وخلالها، تتخذ الإدارة قرارات استراتيجية لتحديد مسار المنظمة. ويمكن للمدراء تبادل الأفكار حول البدائل لتحقيق الهدف قبل اختيار أفضل خطة عمل. وأثناء التخطيط، يُجري المدراء عادةً تحليلاً مُعمّماً للوضع الراهن للمنظمة، مع مراعاة رؤيتها ورسالتها، وتقييم الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها. أثناء التخطيط، يُقيم المدراء العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على تنفيذ الخطة، مثل النمو الاقتصادي والعملاء والمنافسين. كما يضعون جدولاً زمنياً واقعياً لتحقيق الهدف أو الأهداف بناءً على الموارد المالية والبشرية والموارد المتاحة للمؤسسة. وقد يتخذ المدراء خطوات إضافية، مثل طلب موافقة الإدارات الأخرى أو المديرين التنفيذيين أو مجالس إدارتهم قبل المضي قدماً في الخطة. هناك عدة مناهج للتخطيط:

1. التخطيط الاستراتيجي: غالباً ما تُتخذ هذا النوع من التخطيط من قِبَل الإدارة العليا للمؤسسة، وعادةً ما يضع أهدافاً للمؤسسة بأكملها. يُحلل هذا التخطيط التهديدات التي تواجهها المؤسسة، ويُقيم نقاط قوتها وضعفها، ويضع خطةً لكيفية قدرتها على المنافسة في بيئتها. غالباً ما يمتدّ التخطيط الاستراتيجي لفترة زمنية طويلة تمتدّ لثلاث سنوات أو أكثر.



2. التخطيط التكتيكي: هذا النوع من التخطيط هو تخطيط قصير المدى لهدف يستغرق تحقيقه عامًا أو أقل. غالبًا ما تُنفذ الإدارة الوسطى للمؤسسة التخطيط التكتيكي، ويستهدف مجالًا أو قسمًا محددًا فيها، مثل المرافق، أو الإنتاج، أو المالية، أو التسويق، أو شؤون الموظفين.

3. التخطيط التشغيلي: يتضمن التخطيط التشغيلي استخدام التخطيط التكتيكي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فهو يُحدد إطارًا زمنيًا لتنفيذ جزء من الهدف الاستراتيجي عمليًا

التخطيط هو الخبر في الإدارة الذي يضمن بقاء المنظمة استباقية بدلاً من أن تكون رد الفعل أو سلبية. يتضمن التخطيط

- تحديد أهداف واضحة وتحديد استراتيجيات فعالة .
- ويحدد الأهداف والأولويات .
- يقوم بتقييم الوضع الحالي للمنظمة من خلال توقع التحديات والفرص المستقبلية .
- يقوم بتحليل العوامل الداخلية والخارجية باستخدام تحليل SWOT.
- ويحدد متطلبات الموارد والجدول الزمني لضمان انتقال أكثر سلاسة .
- ويساعد في اغتنام الفرص والتخفيف من المخاطر .
- ويعمل على توسيع نطاق وصول المنظمة إلى أسواق جديدة لتحقيق النجاح.

مثال - يجب على الشركة التي ترغب في التوسع في أسواق جديدة أن تخطط لاستراتيجيات التسويق، والخدمات اللوجستية التشغيلية، وتخصيص الموارد. وأثناء التخطيط، يُقيم المدراء العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على تنفيذ الخطة، مثل النمو الاقتصادي والزبائن والمنافسين. كما يضعون جدولًا زمنيًا واقعيًا لتحقيق الهدف أو الأهداف بناءً على الموارد المالية والبشرية والموارد المتاحة للمؤسسة. وقد يتخذ المدراء خطوات إضافية، مثل طلب موافقة الإدارات الأخرى أو المديرين التنفيذيين أو مجالس إدارتهم قبل المضي قدمًا في الخطة.



ويمكن تعريف التخطيط بأنه تحديد في الوقت الحاضر لما يتم عمله مستقبلاً وتحديد أهداف المنظمة، وسبل إنجازها والتنبؤ بالمستقبل، والاستعداد لمواجهته. وهو عملية فكرية تعتمد على المنطق، والترتيب لتوضيح الأهداف والبحث عن انسب السبل لتحقيقها.

### ثانياً: خصائص التخطيط

هناك مجموعة من الخصائص للتخطيط نذكر منها:

- مستقبلي أي تحدد من خلاله الإدارة ما ستقوم به وكيف.
- توقعي أي يعتمد على التنبؤ، ومحاولة سبر أغوار الظروف غير المؤكدة في العمل.
- يعتمد على القرارات والاجراءات والتي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة.
- يركز على الأهداف فيسعى لبذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية انجاز الاهداف المستقبلية.
- عملية مستمرة فلا يتوقف عند حد انجاز هدف معين، بل تتعدد معه الاهداف.

### ثالثاً: فوائد التخطيط

فوائد التخطيط عديدة، وسنذكر بعضها في السطور القادمة:

#### 1. التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول لها

التنبؤ بالمشكلات التي قد تصادف عملية التنفيذ ووضع الحلول لها من أهم فوائد التخطيط، ففي حالة بدء التنفيذ بدون تخطيط سوف تتعطل عملية التنفيذ للبحث عن حلول، فمثلاً إذا بدأ تشغيل الآلة بدون التخطيط، وبدون التفكير في المشكلات التي قد تصادف تشغيل الآلة، فقد يحدث أن تتعطل الآلة بسبب الحاجة إلى قطع غيار، فيتوقف التنفيذ إلى أن يقوم قسم المشتريات بالحصول على قطع الغيار اللازمة، وقد ينقضي وقت طويل إلى أن يتم الحصول على قطع الغيار مما يؤدي إلى تعطيل الآلة وعدم الوفاء باحتياجات العملاء فضلاً عن الاستخدام الفعال للمال المستثمر في الآلة.

#### 2. تحديد الأهداف والمهام

ومن فوائد التخطيط أيضاً هي تحديد الأهداف والمهام اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف، فمن المعروف عند تحديد الأهداف بدقة وبناء على دراسة متأنية للظروف والإمكانيات المتاحة للمنشأة، ستصبح الأهداف أهدافاً واقعية Realistic يمكن تحقيقها، أما إذا تم تحديد الأهداف



بدون تخطيط وبالتالي بدون دراسة للظروف الخارجية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة والإمكانيات المتاحة للمنشأة، فإن الأهداف ستكون غير واقعية وبالتالي يصعب تحقيقها، حيث أن الهدف المحدد تحديداً دقيقاً هو هدف نصف محقق .

### 3. تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل

تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل من أهم وأشهر فوائد التخطيط، فلما كانت هناك بدائل Alternatives عديدة دائماً لتحقيق الأهداف، فإن التخطيط يساعد على تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل، وهذا معناه الاستثمار الأمثل للجهود وضمان عدم القيام بأي أعمال دون وجود ارتباط مباشر لها بالأهداف، وأيضاً ضمان عدم القيام بأي أعمال بدون التحقق من أنه تم دراسة جميع السبل الممكنة لتحقيق الهدف وتم اختيار البديل الأمثل.

### 4. تحديد المطلوب والمتوقع

من فوائد التخطيط أيضاً هي تحديد المطلوب والمتوقع من كل فرد وقسم داخل المنشأة، فالتخطيط يحدد لكل قسم بل لكل فرد داخل المنظمة ما هو مطلوب منه؟، وماذا تتوقع الإدارة منه؟، وما هي الأعمال التي يجب عليه أن ينجزها؟، وبالتالي لا يترك الحرية للقسم أو للفرد القيام بأعمال كما يراها أو كما يدركها Perceive ، وبالتالي يصبح تدخل العنصر البشري Human element في الأداء أقل مما يمكن خصوصاً إذا كان هذا التدخل غير ضروري.

### 5. توضيح الأمور بين الرئيس والمرؤوس

من فوائد التخطيط أيضاً توضيح الأمور بين الرئيس والمرؤوس، حيث يعرف المرؤوس توقعات رئيسته Expectation. فبدون التخطيط، لا يعرف المرؤوس توقعات رئيسته الحالي وبالتالي يبذل مجهوداً كبيراً لمحاولة اكتشاف هذه التوقعات وقد يدرك هذه التوقعات بشكل خاطئ من خلال تصرفات الرئيس وأفعاله وأقواله، فوجود التخطيط يقلل من اللبس والغموض في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

### 6. التنسيق بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة

من فوائد التخطيط أيضاً هي تحقيق التنسيق بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة، وكذلك تحقيق التنسيق بين الأقسام على نفس المستوى الإداري، فعندما تضع الإدارة العليا خططها فإن ذلك يعتبر مرشداً للإدارة الوسطى، وتعتبر أيضاً مرشداً للجداول والإجراءات التي تضعها الإدارة المباشرة ومن هنا يتم التنسيق بين الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية المختلفة.



## 7. تدبير الموارد والإمكانيات

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

## 8. وضع الأساس للقيام بوظيفة التنظيم والتوجيه والرقابة

وضع الأساس للقيام بوظائف الإدارة الأخرى (وظيفة التنظيم والتوجيه والرقابة) من أهم فوائد التخطيط، فالتخطيط يضع الأساس set Up الذي بناء عليه يمكن القيام بوظيفة التنظيم، ووظيفة التوجيه (مثلاً الاتصالات الإدارية، فمثلاً ماذا سيشرحه المدير للأفراد إذا لم يكن قد قام بوظيفة التخطيط وتحديد ما هو مطلوب منهم مقدماً) وهل يمكن ممارسة وظيفة الرقابة دون أن يكون هناك تخطيط مسبق؟، وعلى أي أساس يتم مقارنة الإنجاز الفعلي إذا لم يكن هناك تخطيط؟

## 9. بقاء المنظمة ونموها واستمرارها

من فوائد التخطيط أيضاً هي المساعدة على بقاء المنظمة Survive ونموها واستمرارها، فلما كان التخطيط يركز على المستقبل والتنبؤ بالظروف المستقبلية فإنه يمكن عمل تغييرات في المنظمة مما يمكنها أن تتماشى مع الظروف المستقبلية وبالتالي تضمن بقاء واستمرار ونمو المنظمة، فمثلاً قد يتنبأ التخطيط بانخفاض الطلب على منتج معين وتحويله إلي منتجات أخرى، فهنا تستفيد من هذه المعلومات أقسام الإنتاج التي تقوم بإدخال تطوير في المنتج مما يضمن استمرار الطلب على منتجات المنظمة.

فبدون التخطيط لا توجد تنبؤات مستقبلية، وبالتالي لا توجد معلومات، فتستمر المنظمة في إنتاج منتجات لا يوجد طلباً عليها وعندما تكتشف ذلك يكون الأمر متأخراً جداً Too Late ويكون المنافسون قد سبقوها في هذا المضمار وبالتالي لا تستطيع أن تقدم شيئاً وقد تخرج من السوق.

## 10. زيادة الدافع

من فوائد التخطيط أيضاً هي زيادة الدافع (التحفيز)، فعندما يفهم الموظفون سبب ارتباط عملهم بنجاح الشركة، فقد يحفزهم ذلك على العمل لتحقيق الأهداف الموضوعة. ويمكن أن يساعد وجود خطة عمل يمكنهم اتباعها في إرشادهم وإبقائهم منخرطين في عملهم. وبالمثل، يمكن أن يكون وجود جدول زمني وموعد نهائي للالتزام به أمراً محفزاً.



## رابعاً: دلائل أهمية التخطيط في الإدارة

يعمل التخطيط الإداري على رسم صورة مستقبلية لأهداف الشركة ومسار الوصول إليها، بما فيه من موارد ووسائل مساعدة، أو عقبات وعراقيل تعطل المسير في سبيل تحقيق تلك الأهداف، فهو يضع الخطوط الرئيسية والتفصيلية للمديرين، من أجل إدارة أسهل، وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية أكبر، وإليك فيما يلي عشرة عناصر يدل على أهمية التخطيط الإداري:

1. إنشاء خطة عمل: يساعد التخطيط الإداري على إنشاء خطة عمل واضحة ومحددة بإطار زمني معين لجميع أفراد الشركة، مما يؤدي إلى توحيد وتكثيف جهود أفراد الشركة لتحقيقها.
2. وضع أهداف دقيقة وواقعية وقابلة للقياس: ويتم التخطيط لها بأساليب مدروسة وفق العديد من العوامل والمتغيرات الصناعية، والاقتصادية، والسوقية، والاجتماعية، والسياسية وغيرها، وهذه الأهداف تكون موضوعة على أسس واضحة وليست مجرد أهداف تخيلية.
3. تحديد الأولوية: انتقاء الإجراءات الأكثر أهمية لتحقيق أهداف الشركة إعمالاً بمبدأ الأولوية، والعمل على تنفيذ هذه الإجراءات دون غيرها حتى لا يتم إهدار موارد ووقت الشركة دون فائدة.
4. التنبؤ بما يمكن أن تتعرض له الشركة: التخطيط لأي أمر عارض قد تتعرض له الشركة في المستقبل وتحضير حلول بديلة له تضمن استمرار سير العمل، والعمل دائماً على اختيار البدائل المثلى لإتمام أعمال الشركة بكفاءة وفعالية وتكاليف أقل.
5. تحديد المتوقع من كل موظف: التخطيط على مستوى كل إدارة وقسم في الشركة بشكل منفصل ومن ثم التنسيق بينهم، وبالتبعية يتحدد ما هو المتوقع والمطلوب من كل موظف، وبالتالي تخصيص موارده وقدراته للعمل على إتمام مهامه ومسؤولياته في سبيل تحقيق الأهداف الكبرى للشركة.
6. زيادة ولاء الموظفين: يزيد التخطيط الإداري من ولاء الموظفين للشركة بسبب عملهم في بيئة عمل منظمة يُخطط لكل أمر فيها بدقة، ويُحدد للعاملين بها مهامهم وسبل تحقيقها بوضوح.



7. إكساب المديرين فكر استراتيجي: يكون هذا الفكر قائم على تحليل البيانات واستخلاص التنبؤات المستقبلية، والعمل وفقاً لما هو مخطط له لإتمام أعمال الشركة والوصول لأهدافها.
8. تلبية احتياجات الشركة المستقبلية: التحضير لما ستحتاجه الشركة من إمدادات وموارد في المستقبل بما يضمن عدم تعطل سير العمل.
9. تحديد نقاط القوة: الإلمام بنقاط قوة الشركة والعمل على تطويرها، بالإضافة إلى تحديد الفرص المتاحة لها في الوقت الحالي أو مستقبلاً مما يسمح لها بتوسيع مجال أعمالها، ومساعدة الشركة على التنمية والتطور من خلال معرفة نقاط ضعفها والعمل على علاجها.
10. دعم الإدارة: تتمثل أهمية التخطيط الإداري في كونه حجر الأساس لقيام الإدارة بباقي مهامها الأساسية ومنها (التنظيم - التوجيه - الرقابة).

### خامساً: خطوات ومراحل التخطيط الإداري

لكي يحقق التخطيط الإداري جدواه وفائدته يجب أن يتم بشكل صحيح وبخطوات منظمة ومدرسة تكمل كل واحدة منها الأخرى حتى يحقق معاً في النهاية النتيجة المرجوة، إليك 5 خطوات رئيسية للتخطيط الإداري والتي تتمثل في تحليل الوضع الحالي، وضع الرؤية والأهداف، التعرف على البدائل المتاحة، اختيار البديل الأمثل، وأخيراً التنفيذ والمتابعة، وإليك تفاصيل أكثر في الفقرات الآتية: وحسب الشكل رقم 6



شكل رقم 6

## 1- تحليل الوضع الحالي

ويقصد بها تحليل الوضع الحالي للشركة داخليًا وخارجيًا من حيث:

- نقاط القوة: تحديد نقاط القوة للشركة والموارد وإمكانات وقدرات ومهارات وغيرها بالإضافة إلى مواطن الضعف.
- الفرص: تحديد الفرص التي يمكن أن تستفيد بها الشركة أو التهديدات التي قد تتعرض لها.
- تحليل المنافسين: تحليل منافسين الشركة وأحجامهم في السوق.
- تحليل العوامل المؤثرة على الشركة: من البيئة المحيطة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.
- الدراسة الكاملة: دراسة الجمهور المستهدف، وتحليل وضع السوق وحجم الطلب به والتغيرات التي تحدث فيه.

## 2 -وضع الرؤية والأهداف

وضع رؤية وأهداف واضحة للمنظمة من أهم خطوات التخطيط الإداري، فمن خلالهما يتم تحديد وجهة عمل الشركة، ومساعدة مديري وموظفي المنظمة على تركيز جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف وعدم الحياد عنها وفقًا للرؤية الشركة العامة، مع مراعاة أن تكون تلك الأهداف أهداف ذكية؛ أي محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومحددة بإطار زمني.

## 3 -التعرف على البدائل المتاحة

في هذه الخطوة يتم التعرف على البدائل والوسائل المتاحة أمام الشركة لتحقيق أهدافها، فمثلاً إذا كان أحد أهداف الشركة زيادة الأرباح، هل سيتم ذلك عن طريق زيادة المبيعات أم خفض التكاليف؟ كلاهما جيد، ولكن أيهما يناسب الشركة؟

## 4 -اختيار البديل الأمثل

بعدما وُضعت جميع البدائل المتاحة أمام الشركة في الخطوة السابقة، يتم الآن تقييمها واختيار البديل الأمثل منها لتحقيق كل هدف، ويتم هذا التقييم بناء على عدة أسس واعتبارات وتتمثل في - :

- توافق البديل مع الرؤية العامة للشركة.
- تحليل مزاياه وعيوبه بالنسبة للشركة.



- مدى واقعية البديل وقدرته على تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية.
- قابلية الشركة لتنفيذ هذا البديل واستيعابها له بإمكانياتها وقدراتها ومواردها المتاحة .

## 5- التنفيذ والمتابعة

في هذه الخطوة وبعد تطبيق الشركة للبدائل المثلى لها يتم تقييمها بشكل أكثر واقعية وموضوعية؛

- هل حققت تلك البدائل الغرض المطلوب منها؟
- ما مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهداف الشركة؟
- ما هي المعوقات التي قابلت التنفيذ وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما الإجراءات الواجب تعديلها سواء في خطة الشركة وأهدافها أو في طريقة تطبيق البديل لتحقيق نتائج أفضل؟

كل تلك الأسئلة يجب أن تجيب عليها بشكل دوري لضمان نجاح خطتك وتحقيق أفضل النتائج، ومعرفة ما إذا كان البديل الأمثل لا زال الأمثل حتى بعد التطبيق بالإضافة إلى تلك الخطوات الخمس السابقة هناك عدة خصائص يجب أن يتمتع بها التخطيط الإداري لكي يتم بشكل فعال ونجاح

ما هي خصائص التخطيط الإداري الفعال؟

التخطيط الإداري الفعال يجب أن يتسم بعدة خصائص تدعم دوره في الشركة، وتحده بإطار صلب من الضوابط التي تضمن تنفيذه على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية عالية، وهذه الخصائص هي الواقعية، الشمولية، التنبؤ بالمستقبل، الوضوح، الإبداع، التنسيق، الالتزام، والمرونة، والاستمرارية، وإليك تفاصيل أكثر عن خصائص التخطيط الإداري الفعال:

## 1- الواقعية

يجب أن يكون التخطيط الإداري واقعي، وقائم على تحليل البيانات والبيئة الداخلية والخارجية للشركة فيضع أهداف واقعية لها وإحاطها بخطة عمل واقعية أيضاً دون إفراط أو تفريط في الموارد المالية أو البشرية.

## 2- الشمولية

التخطيط الإداري الفعال هو الذي يشمل كافة جوانب العملية الإدارية في الشركة بما فيها (التنفيذ، والتقييم، والمراقبة، والتحسين المستمر) حتى يحقق التخطيط الإداري أفضل النتائج من كل فرد في الشركة وبالتالي يحقق أهدافها العامة.

### 3- التنبؤ بالمستقبل

التخطيط الجيد والفعال القائم على تحليل البيانات والقدرة على استخلاص الاستنتاجات الهامة، لذا يجب أن يشمل تخطيطك التنبؤ بالمستقبل وفقاً لمعطيات الحاضر ورؤيتك نحو تغيرات السوق والعوامل البيئية المختلفة، وإعداد الخطط البديلة اللازمة للتعامل مع تلك التنبؤات، وكيفية التغلب على أي عراقيل قد تعطل سير العمل.

### 4- الوضوح

يجب التأكد من أن الخطة الموضوعية واضحة بشكل تفصيلي لكل أفراد الشركة، وأن كل فرد مُلم بمهامه ومسؤولياته بشكل واضح لضمان سير العمل بسهولة وبالشكل المطلوب.

### 5- الإبداع

صحيح أن التخطيط الإداري شامل وواضح ولكنه يتطلب أيضاً امتلاك المديرين لعقليات مبدعة ومهارات ابتكارية تُمكنهم من تنفيذ خطواته ببراعة.

### 6- التنسيق

ينبغي على التخطيط أن يشمل وينسق بين أهداف الشركة جميعها، وأن ينسق بين وسائل تحقيقها والموارد والإمكانات المستخدمة في ذلك، حتى لا يتعارض تحقيق هدف مع آخر فيتعطل سير العمل والمصلحة العامة للشركة .

### 7- الالتزام

لا يتم التخطيط الإداري من أجل فكرة أو مبدأ "التخطيط" بل من أجل تنفيذه والعمل به، لذا يجب الالتزام بما تم وضعه في مرحلة التخطيط حتى يحقق أهدافه ولا يضيع هباءً، وذلك من خلال المتابعة الدائمة للأفراد المعنيين والمحاسبة عند حدوث أي تقصير أو تهاون.

### 8- المرونة

لا تحدث التنبؤات بنسبة 100% خصوصاً مع وجود عوامل خارجية متغيرة مؤثرة على عمل الشركة، لذا يجب أن يتسم التخطيط بالمرونة والقابلية على التعامل مع الأحداث الطارئة سواء كانت إيجابية أو سلبية، بل والاستفادة منها واستغلالها بما يحقق مصالح إضافية للمنظمة.



## 9- الاستمرارية

ما دامت الشركة قائمة لا يجب الانتهاء من التخطيط، فأحد أهم عوامل استمرار الشركات هي قدرتها على التخطيط المستمر، ويكون ذلك إما من خلال وضع خطط بديلة للطوارئ، أو خطة مكاملة للخطة قيد التنفيذ، أو بإجراء التعديلات على الخطط الموضوعة بالفعل لتحسينها.

### سادسا: أنواع التخطيط الإداري

ينقسم التخطيط الإداري إلى عدة تصنيفات، كل تصنيف منهم ينقسم إلى عدة أنواع، وتستخدم الشركات كل واحد من تلك التصنيفات حسب أهدافها وأغراضها المختلفة، ومن أهم تلك التصنيفات:

#### 1- التخطيط حسب مدى التأثير وينقسم إلى:

- التخطيط الاستراتيجي: يشمل التخطيط الاستراتيجي عمليات الشركة بأكملها، ويتم على مستوى الإدارة العليا، ويحدث تأثير كبير في الشركة على المدى البعيد، حيث يحدد الوجهة العامة للشركة وأهدافها الرئيسية بما يتناسب مع رؤيتها وقيمها، كالتخطيط للتوسع في سوق جديد، أو فتح فروع جديدة، أو التوقف عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.
- التخطيط التكتيكي: يتم على مستوى الإدارات الوسطى مع الإدارة العليا، حيث يكون أكثر تفصيلاً من التخطيط الاستراتيجي، ولكن يرتبط به، ويتناسب ويتناسق معه لتحقيق الأهداف العامة للشركة، ويظهر تأثيره على المدى المتوسط مثل زيادة الأرباح.
- التخطيط التشغيلي: تمارسه الإدارات الوسطى والدنيا، ويكون تأثيره متوسط المدى، حيث يتم على مستوى الأنشطة والمهام اليومية التي تتم داخل الشركة، بشكل يدعم التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، ويُخصص للأعمال التي تتم لمرة واحدة كالحملات التسويقية على سبيل المثال، أو لتحديد احتياجات إدارة معينة من المواد والمعدات والأيدي العاملة
- التخطيط للطوارئ ويتم فيه وضع الخطط لأي حدث طارئ أو غير متوقع يمكن أن يؤثر على سير العمل في المستقبل، كالتعرض للوباء مثل جائحة كورونا، أو ارتفاع الطلب على المنتجات مما يتطلب زيادة الأيدي العاملة

#### 2- التخطيط حسب الفترة الزمنية



وينقسم إلى التخطيط طويل الأجل، التخطيط متوسط الأجل، والتخطيط قصير الأجل وستتعرف في الفقرات القادمة على كل منهم بالتفصيل :

- التخطيط طويل الأجل: وهو التخطيط المخصص للفترات الزمنية الطويلة (أكثر من 5 سنوات) وأحياناً ما يصل إلى 10 أو 20 سنة حسب الغرض من التخطيط، ويشمل الشركة ككل، مثل الأهداف المتوقعة بالنمو والتوسع الدولي والاستراتيجيات التسويقية المتبعة لاستهداف أسواق جديدة وتوسيع قاعدة العملاء، وتطوير الخطط الاستثمارية، أو تحديث الإمكانيات التكنولوجية، أو تحديث استراتيجيات تطوير الموارد البشرية مثل برامج التدريب وخطط التعيين والترقيات والمكافآت. استخدم حاسبة الاستثمار لمعرفة قيمة العائد على الاستثمارات ومعرفة مدى جدوى الاستثمار
- التخطيط متوسط الأجل: وهو التخطيط المخصص للفترات الزمنية المتوسطة - ما بين سنة إلى 5 سنوات، مثل التخطيط لزيادة حصة المؤسسة في السوق وتوسيع النطاق الجغرافي، أو تحسين العمليات الداخلية، أو تحديث البنية التحتية للمنشأة، وتكمن أهمية هذا النوع من أنواع التخطيط في كونه يحقق التوازن المطلوب بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى، مما يساهم في دعم استدامة ونمو المؤسسة وحفاظ على ريادتها وتنافسيتها في الأسواق.
- التخطيط قصير الأجل: وهو التخطيط المخصص للفترات الزمنية القصيرة - أقل من سنة - ويعد أكثر تفصيلاً وتدقيقاً من التخطيط متوسط الأجل مثل التخطيط للميزانية السنوية وتحديد المخصصات المالية للأقسام والمشاريع المختلفة، ووضع جداول زمنية لتقييم ومتابعة أداء المهام للموظفين والعاملين، والتخطيط لتنفيذ بعض التحسينات والتعديلات على العمليات لزيادة الإنتاج.

### 3 - التخطيط حسب الوظيفة

- وينقسم إلى تخطيط الإنتاج، تخطيط التسويق، تخطيط البيع، تخطيط القوى العاملة، تخطيط الشراء والتخزين، والتخطيط المالي، وفي الفقرات الآتية ستجد كل التفاصيل الخاصة بكل قسم :
- تخطيط الإنتاج: يشمل الأمور المتعلقة بالإنتاج، مثل توفير المواد اللازمة للإنتاج وتوفير الموارد البشرية، ومراقبة جودة الإنتاج وتطويرها



- تخطيط التسويق: وهو خاص بالأمر التسويقية مثل تحديد المنتج، تقييم سعره، تحديد أماكن توزيعه، وطرق الترويج له
- تخطيط البيع: يهدف إلى تحديد أفضل الأساليب لبيع منتجات الشركة مثل اتباع استراتيجيات البيع المباشر إلى الزبائن، أو التجارة الإلكترونية، أو شركات توزيع المنتجات والخدمات.
- تخطيط القوى العاملة: وهو خاص بكل ما يتعلق بالقوى العاملة؛ استقطابهم، تحديد احتياجاتهم، تدريبهم وتطويرهم.
- تخطيط الشراء والتخزين: يهتم بالأمر الخاصة بالشراء والتخزين مثل تحديد حجم الشراء والتخزين، وتهيئة ظروف التخزين
- التخطيط المالي: يركز على الأمور المالية والتدفقات النقدية للشركة، ومن أين وكيف تأتي المؤسسة بأموالها وفيما تنفقها، وكيفية الحصول على الاستثمارات والاستغلال الأمثل لها لتحقيق أهداف الشركة.

### سابعاً: فوائد التخطيط في الإدارة

- لتطبيق التخطيط الإداري في شركتك عدة فوائد على جميع المستويات؛ مستوى الشركة نفسها والوصول لأهدافها، وعلى مستوى الإدارات والأقسام، ومن ثم الموظفين والزبائن، وقد ظهر ذلك جلياً سابقاً في النقاط التي توضح أهمية التخطيط الإداري وخصائصه، وإليك أيضاً الآن أبرز الفوائد لتطبيق التخطيط الإداري في الشركات.
- تتمثل هذه الفوائد في تحقيق التوازن، التخطيط الجيد للعمليات، متابعة التقدم، حصول الشركة على ميزة تنافسية، تجنب المخاطر، والمساعدة في اتخاذ القرار والتحكم بالمشاعر، إليك تفاصيل أكثر عن فوائد التخطيط في الإدارة:
- تحقيق التوازن: العمل على التوازن بين موارد الشركة واحتياجاتها مما يحقق الكفاءة والفعالية.
  - التخطيط الجيد لكل عملية: والعمل على تحديد الوقت والتكلفة اللازمين لها مما يسهل من عملية المتابعة والرقابة الدائمة لأعمال الشركة.
  - متابعة التقدم: قياس مدى تحقيق أهداف الشركة بسبب المتابعة الدائمة، مما يؤدي إلى إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب والحد من إهدار الموارد.



- الحصول على ميزة قوية للشركة: تحقيق الميزة التنافسية للشركة في السوق.
- تجنب الخطورة: تقليل المخاطرة في عملية الحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد.
- المساعدة في اتخاذ القرار: تسهيل عملية اتخاذ القرارات الصحيحة من قبل الأشخاص المعنيين.
- المساعدة في التحكم بالمشاعر: الحد من مشاعر الخوف والتوتر كمشاعر إنسانية طبيعية مصاحبة لعملية الإدارة.

### ما هي العناصر الأساسية في مفهوم التخطيط؟

- التخطيط هو وسيلة تساعد الأفراد على اتخاذ قرارات صائبة في الحاضر يكون لها تأثيرات إيجابية في المستقبل ومن أول عناصر التخطيط "الإدارة" ومن خلاله يُمكن المواءمة بين ما هو مطلوب وما هو متاح عملياً لتنفيذ المطلوب بأفضل الطرق الممكنة، وينبثق من هذا التعريف عدة عناصر أساسية مكونة لمفهوم التخطيط الإداري وهي الأهداف، السياسات والقواعد، الإجراءات، وأخيراً الوسائل، إليك تفاصيل كل عنصر من عناصر مفهوم التخطيط:
- الأهداف: هي العنصر الأول من عناصر مفهوم التخطيط ويجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس والتنفيذ على أرض الواقع.
  - السياسات والقواعد: التي يجب أن يلتزم جميع العاملين بالمؤسسة بها دون استثناء.
  - الإجراءات والخطوات: وهي التي يتم اتباعها وتسير وفق نهج ثابت لتنفيذ الأعمال المُخطط لها بسلاسة وسهولة، وتختلف هذه الإجراءات من إدارة إلى أخرى ولكنها تهدف في النهاية إلى كفاءة العمل وتوفير الجهد والوقت والتكاليف.

### ثامنا: أهمية التخطيط في تحقيق أهداف الشركة

يكن جوهر أي مشروع تجاري ناجح في خطة مُحكمة. يشمل التخطيط تحديد الأهداف، وإنشاء مخططات جانبية، وتحديد الإجراءات اللازمة، ووضع جدول زمني لتحقيقها. بتحديد مسار النجاح بوضوح، يستطيع المدير توفير الوضوح والتوجيه للفرق، مما يساعدهم على التركيز على النتائج المرجوة. يتضمن التخطيط الفعال مراعاة عوامل مختلفة، مثل ظروف السوق، والقدرات الداخلية، والموارد المتاحة. أثناء التخطيط، تقع على عاتق المدير مسؤولية



تحليل المعلومات، وتوقع التوجهات المستقبلية، واتخاذ قرارات مدروسة. تُعدّ الخطة المُحكمة بمثابة خارطة طريق، تُرشد المؤسسة نحو أهدافها، وتضمن فعالية تخصيص الموارد. التخطيط ليس حدثاً لمرة واحدة، بل عملية مستمرة. مع تغير الظروف وظهور فرص أو تحديات جديدة، يجب على المدراء التكيف مع خططهم وتطويرها وفقاً لذلك. هذا النهج الديناميكي للتخطيط الاستراتيجي يُمكن المؤسسات من الحفاظ على مرونتها وقدرتها على الاستجابة في عالم الأعمال دائم التطور.

### دراسة حالة: التخطيط الإداري الجيد في شركة ستاربكس Starbucks

#### 1. مقدمة

تعد ستاربكس واحدة من أنجح شركات المقاهي في العالم، إذ تمتلك آلاف الفروع في أكثر من 80 دولة. سر نجاح ستاربكس لا يعتمد فقط على جودة القهوة، بل على التخطيط الإداري الاستراتيجي الذي ساعدها على النمو بشكل منظم وتجاوز الأزمات العالمية. هذه الدراسة تسلط الضوء على كيفية استخدام التخطيط الإداري المُحكم في تحقيق أهداف الشركة واستدامتها.

#### 2. خلفية عن الشركة

- التأسيس: 1971 - سياتل، الولايات المتحدة.
  - عدد الفروع اليوم: أكثر من 36 ألف فرع حول العالم.
  - القطاع: الضيافة والمقاهي.
- مع توسع الشركة الكبير، واجهت تحديات في الحفاظ على الجودة، ومعايير الخدمة، وتحقيق الأرباح في جميع الأسواق.

#### 3. المشكلة (التحدي الإداري) بحلول عام 2007، بدأت ستاربكس تواجه عدة مشاكل:

- انخفاض المبيعات بسبب تضخم عدد الفروع.

- تراجع جودة الخدمة نتيجة ضعف الرقابة والتدريب.
  - زيادة التكاليف التشغيلية.
  - فقدان جزء من الهوية الأصلية للشركة نتيجة التوسع غير المخطط جيداً.
  - وصلت الشركة إلى مرحلةٍ هددت قدرتها على الاستمرار إذا لم تُعد ترتيب أولوياتها.
4. الخطة الإدارية الجديدة (2008-2012)

عندما عاد هوارد شولتز كرئيس تنفيذي في 2008، وضع خطة إدارية استراتيجية واضحة لإنقاذ الشركة. اعتمدت الخطة على أربعة عناصر رئيسية:

أ. إعادة تحديد الرؤية والهدف تمت صياغة رؤية واضحة:

- إعادة ستاركس إلى روحها الأصلية: الجودة، الخدمة، التجربة المميزة".
- كان ذلك جوهر التخطيط الإداري: تحديد اتجاه واضح قبل اتخاذ أي قرارات.

ب. تقييم الوضع الداخلي والخارجي (تحليل SWOT)

- نقاط القوة: العلامة التجارية، الخبرة، الولاء.
- الضعف: ارتفاع التكاليف، ضعف التدريب.
- الفرص: توسع الأسواق الآسيوية.
- التهديدات: المقاهي المنافسة مثل Dunkin و McCafe.

اعتماد تحليل SWOT مكن الإدارة من بناء خطة مبنية على بيانات وليست قرارات عشوائية.

ج. إعادة هيكلة العمليات التشغيلية إغلاق 600 فرع غير مربح في أمريكا.

- تحسين سلسلة التوريد وخفض تكاليف القهوة بنسبة 8.0%.
  - إعادة تصميم بعض المعدات لضمان جودة تحضير القهوة.
- كان ذلك مثالاً على التخطيط الجيد الذي يوازن بين التقليل من الهدر ورفع الكفاءة.

## د. الاستثمار في تدريب الموظفين

أغلقت الشركة 7100 مقهى ليوم واحد لتدريب الموظفين تدريباً مكثفاً.

الهدف:

- تحسين خدمة الزبائن.
  - رفع جودة التحضير.
  - خلق "ثقافة ستاربكس" التي تميز الشركة.
  - يعد تدريب الموظفين جزءاً أساسياً من التخطيط التنفيذي لضمان نجاح الاستراتيجية.
5. النتائج

أ. نتائج مالية

- ارتفعت أرباح الشركة بنسبة 25% خلال عامين.
- عاد سهم ستاربكس للصعود بعد سنوات من الركود.

ب. نتائج تشغيلية

- تحسنت سرعة الخدمة وجودتها في معظم الفروع.
- انخفضت نسبة الشكاوى بنسبة 35%.

ج. إعادة بناء الهوية

- عادت ستاربكس لتُعرف كعلامة تجارية مميزة في تجربة القهوة.
- ارتفاع ولاء الزبائن بشكل كبير.

د. توسع مدروس

بعد التعافي، وضعت ستاربكس خطة توسع "مدروسة" وليست عشوائية، تركز على:

- الأسواق الصاعدة (الصين، كوريا).

- الابتكار في المنتجات (مشروبات موسمية - أطعمة نباتية).
- التحول الرقمي (تطبيقات الدفع والطلب المسبق).

#### 6. تحليل الحالة: لماذا نجح التخطيط الإداري؟

- رؤية واضحة وموجهة نحو أهداف محددة.
- جمع معلومات دقيقة عن الأسواق والأداء الداخلي.
- وضع خطوات عملية قابلة للقياس (إغلاق فروع، تدريب، تخفيض تكاليف...).
- متابعة الأداء وتعديله بشكل مستمر.
- إشراك العاملين في عملية التغيير.

هذا يعكس المبادئ الأساسية للتخطيط الإداري الفعال:

الرؤية → التحليل → وضع الخطط → التنفيذ → الرقابة والتحسين.

#### 7. خلاصة

نجحت ستاربكس في تجاوز أزمة خطيرة بفضل التخطيط الإداري الجيد القائم على:

- تقييم حقيقي للوضع.
  - إعادة تنظيم العمليات.
  - تحسين تجربة الزبائن.
  - التركيز على الجودة وليس التوسع السريع.
- هذه الحالة تؤكد أن الشركات التي تمتلك خطاً واضحة، وتراقب الأداء باستمرار، وتتكيف مع التغييرات، هي الشركات القادرة على الاستمرار والنجاح.



## الفصل الرابع: مفهوم التنظيم وأهميته

عند قرأتك للفصل سوف تتعرف على:

- مفهوم التنظيم
- أهمية التنظيم
- مبادئ التنظيم وأسس تجميع الأنشطة
- أنواع التنظيم
- تعريف الإدارة والمدير
- إدارة الأنشطة المساعدة
- التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة
- نظرية ما بعد الحداثة وتطبيقها في الإدارة
- مستويات الإدارة أو أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي
- تعريف الهيكل التنظيمي



## أولاً: مفهوم التنظيم

من خلال الرجوع الى العديد من الكتب والمراجع والبحوث العملية التي تناولت موضوع الادارة والتنظيم تبين لنا ان كتاب الادارة وعلماء التنظيم اختلفوا في تحديدهم لمفهوم التنظيم ولذلك طرحت العديد من التعارف المختلفة الا اننا سنحاول استعراض بعض التعاريف الشائعة للتنظيم.

يعرفه هنري فايول بانه " امداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفة من المواد الاولية والعدد ورأس المال والافراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض " ويعرفه مارشال ديموك بانه " التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض او هدف محدد " ويعرفه الاستاذين ففنز وشيروود بانه " الوسيلة التي ترتبط بها اعداد كبيرة من البشر اكبر من ان يتمكن افرادها من لقاء المواجهة المباشرة وينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق اهداف مشتركة متفق عليها اما دونالد كلو فانه يعرف التنظيم بانه " ترتيب الاعمال او الانشطة في وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون او يخصصون للقيام بتلك الاعمال المختلفة" كما يعرفه لويس الن بانه " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي ادائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة واقامة العلاقات لغرض تمكن الاشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الاهداف " ويعرف الاستاذين موني ورايلي التنظيم بانه " الشكل الذي تبدوا فيه اية مجموعة من الافراد تشترك في تحقيق هدف معين " ويعرف شستر برنارد بانه " نظام يعمل على التحديد الاداري الواعي او القوي الشخصية المنسقة بين شخصين او اكثر" اما كونتز وادونيل فانهما يعرفان التنظيم بانه " تجميع الانشطة الضرورية لتحقيق اهداف المنشأة واسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط لمدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فان التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينهما افقيا ورأسيا داخل هيكل المنشأة " يلاحظ من التعريفات السابقة وغيرها انه لكي يوجد تنظيم فلا بد من توفير العناصر الثلاثة الاتية :



1. وجود هدف محدد ومتفق عليه
2. وجود مجموعة من الأشخاص بينهم علاقة محسوسة
3. اشتراك الافراد في تحقيق الأهداف اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فان التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينهما افقيا ورأسيا داخل هيكل المنشأة"

### ثانيا: اهمية التنظيم

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد اهداف المنظمة الادارية واعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف فان التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم انجاز هذه الاهداف فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من اجل الوصول الى الغايات التي انشأت من اجلها المنظمة الادارية ايا كان حجمها او طبيعة عملها .وعليه فان للتنظيم اهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها ويمكننا ان نورد جزء منها على النحو الاتي:

1. التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المنظمة الكل يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
2. التنظيم يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة.
3. التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة ويحدد علاقات العمل ويعرف كل عضو من اعضاء التنظيم مكانه في أنموذج التنظيم ويعرف علاقته برؤسائه ومرؤوسيه
4. التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وبما يقلل من احتمالات التعارض وضياح الجهد
5. التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق اهدافهما بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها
6. التنظيم يرفع من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة
7. التنظيم يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي العاملين شعورا بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل



8. التنظيم يجنب المنظمة والعاملين فيها من الوقوع في متهات لا تحقق غاية محددة ومن ثم تجنب ضياع الوقت والجهد والأموال
9. التنظيم يوجه كافة الجهود البشرية والامكانيات المادية باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة وقد استخلص هربوت سليمون في محاولته صياغة نظرية عملية تستند الى الحقائق ان التنظيم الجيد يؤثر في الافراد الذين يعملون في نطاقه تأثيرا ايجابية بطرق خمس مختلفة هي:
  1. التنظيم يقسم العمل بين العاملين في اطاره ان اعطاء كل موظف عملا محددًا يجعله يركز انتباهه وجهده على هذا العمل او على الدور المحدد له
  2. ينشئ التنظيم اجراءات قياسية فانه يوضع اجراءات مفصلة لكيفية اداء العمل ويرفع عن كاهل الموظفين عبء تحديد مثل هذه الاجراءات في كل مرة يستخدمونها
  3. التنظيم ينقل القرارات المخولة الى جميع اجزاء المنظمة فانه بتوزيع مثل هذه القرارات على المستويات الدنيا والعليا والافقية يمد العاملين بالمعلومات والمؤشرات التي تهديهم اثناء ادائهم المكلفين بها
  4. التنظيم ينهض بتدريب وتنمية اعضاءه وذلك عن طريق تدريبهم وامدادهم بالمعارف والمعلومات التي تنمي مهاراتهم وتزيد من ولائهم للمنظمة وبما يمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة التي تتفق وحاجة المنظمة
  5. التنظيم يوفر نظاما للاتصالات وذلك عن طريق توفير شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

### ثالثا: مبادئ التنظيم واسس تجميع الانشطة

#### مبادئ التنظيم

يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ العلمية الاساسية وقد اختلف علماء الادارة وكتابها بشأن تحديد عدد هذه المبادئ وذلك تبعا لاختلاف وجهة نظر كل منهم الا اننا نرى ان المبادئ الاساسية للتنظيم هي:

1. مبدأ ضرورة التنظيم: إذا زاد عدد الاشخاص في اي عمل عن شخص واحد وجب تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسؤولا عن جزء من هذه الواجبات وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بواجباته



2. مبدأ وحدة الهدف تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق اهداف المنظمة اي بعبارة اخرى يجب ان تكون اهداف الوحدات الفرعية متقنة ومتجانسة مع هدف التنظيم ككل
3. مبدأ وحدة القيادة والامر: وطبقا لهذا المبدأ يجب ان لا يكون اي شخص مرؤوسا الا لشخص واحد وهذا يقتضي ان لا يخضع المرؤوس الا لرئيس واحد يتلقى منه الاوامر والتعليمات
4. مبدأ التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية: ويقصد بهذا ان يتم ترتيب السلطات من اعلى الى أسفل بشكل هرمي وبناءا على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المنظمة
5. مبدأ تلازم وتكافؤ السلطة والمسؤولية: وفقا لهذا المبدأ يجب ان تتوازن مسؤوليات الشخص مع السلطة الممنوحة له اي يجب ان تكون سلطة المدير متناسبة ومتكافأ مع مسؤولياته والعكس صحيح فيجب اعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة اليه فلا مسؤولية من دون سلطة ولا سلطة من دون مسؤولية
6. مبدأ تقسيم العمل والتخصص: ويستند هذا المبدأ على اساس تقسيم العمل المعين في المنظمة بين الاشخاص العاملين او تقسيمه على عدة مراحل ثم تخصص كل شخص لإنجاز جزء من العمل او تخصص كل وحدة في انجاز مرحلة من تلك المراحل بدقة وبالشروط المطلوبة من دون التدخل في اعمال اي جزء او مرحلة اخرى من اجزاء ومراحل العمل
7. مبدأ التكامل والتجانس في العمل: لكي يتم سير العمل في اية منظمة على خير وجه من دون احتكاك وتضارب يجب تجميع الاعمال او الأنشطة المتشابهة في وحدة واحدة حسب الاسس السليمة لتجميع الأنشطة الزبائن، الوظائف، المناطق الجغرافية، السلع المنتجة، الوقت، العمليات او التجهيزات او التشغيل (وهذا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وواجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة
8. مبدأ نطاق الاشراف او التمكن: لا يمكن لاي رئيس او اداري ان يشرف الا على عدد محدد من المرؤوسين وذلك ينبغي ان لا يزيد عدد الاشخاص الذين يخضعون مباشرة لأشراف رئيس واحد على القدر المناسب حتى يستطيع ان ينسق بين جهودهم



ويوجههم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وهذا بطبيعة الحال يتوقف على جملة عوامل منها طبيعة العمل ودرجة تفويض السلطة ومدى قرب او بعد المرؤوسين من الرئيس ومستوى وعي وتدريب المرؤوسين بالإضافة الى قدرة الرئيس والوقت المتاح امامه للأشراف. الخ

9. مبدأ بساطة ومرونة التنظيم: يجب ان يكون هيكل التنظيم الاداري مبسطا بقدر الامكان فلا يبالغ في انشاء الوحدات الصغيرة بما يعقد هيكل التنظيم او يزيد من عدد الرؤساء والمديرين بدرجة تعرقل سير النشاط الإداري للمنظمة ولا بد كذلك من ان يكون التنظيم مرنا اي يسمح بمجارية التغييرات التي تحدث داخل المنظمة او خارجها من دون الحاجة الى اجراء تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي

#### رابعاً: انواع التنظيم

هناك نوعان متميزان من التنظيم هما:

1-التنظيم الرسمي

2-التنظيم غير الرسمي

**التنظيم الرسمي:** يعرفه شستر بارنارد بانه نظام يقوم على اساس التنسيق الإداري الواعي بين مجهودات شخصين او أكثر .ويكون محدد المعالم وواضح ويقوم على تحليل الاعمال ثم تجميعها في وظائف والوظائف في وحدات ادارية صغيرة والوحدات في اقسام والاقسام في إدارات.. الخ وتتم عملية التحليل والتجميع على اساس موضوعي بغض النظر عن الاشخاص او العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم. ويطلق عليه ايضا التنظيم البيروقراطي وخاصة التنظيمات الكبيرة التي تتضمن جهازا اداريا مستقيضا بالتعليمات والقواعد واللوائح التي تتوقع الادارة من العاملين

فيها تطبيقها والاحذ بها بأمانة واخلاص ويعتبر التحليل النظري العميق الذي قام به ماكس ويبر لعناصر البيروقراطية من اهم ما كتب عن التنظيم الرسمي .ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي للمنشأة وبشكلها وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات ومن اهم خصائص هذا التنظيم ما يلي:

1. تنظيم الوظائف في تشكيل تدرجي هرمي قائم على اساس تسلسل السلطات

2. توزيع الواجبات بمثابة مهام رسمية قائمة على اساس التخصص



3. القواعد والتعليمات واللوائح الرسمية هي الأساس التي يعتمد عليها في علاقات الافراد وتصرفاتهم

4. يقوم التوظيف على اساس التأهيل الفني من دون الاعتبارات الاسرية او السياسية  
5. افتقار العاملين للعلاقات الشخصية بينهم وبين جمهور المتعاملين معهم يمكن التمييز بين ثلاث انواع رئيسية للتنظيم قائمة على اساس مبدأ تقسيم العمل وهذه الانواع الثلاثة هي:

1-تنظيم على اساس جغرافي

2-تنظيم على اساس الغرض الرئيس

3-تنظيم على اساس وظيفي

وعلى الرغم من امكانية اقامة منظمة قائمة على اساس تنظيمي واحد الا انه قلما توجد منظمة الا وان تجمع بين نوعين او أكثر من هذه الانواع. ووفقا للتنظيم على اساس جغرافي فان جميع اوجه النشاط في المنظمة الحاصلة بمنطقة معينة تجمع في وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الاخرى وتخضع لأشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية او اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية اما التنظيم على اساس الغرض الرئيس فقد يبنى على اساس السلعة المنتجة او فئة الجمهور المتعامل مع المنظمة او نوع الخدمة المؤدة فتنظيم المديرية العامة للاستيراد مثلا يقوم على اساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على اساس فئة التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم كديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على اساس نوع الخدمة المؤدة ادارة المساعدات , إدارات الضمان الاجتماعي, ادارة الاسرة, ادارة النشاط الشعبي, ادارة الدفاع الاجتماعي اما التنظيم على اساس وظيفي فيعني بتقسيم العمل على اساس التخصص داخل المنظمة مثل التخطيط, التمويل, الانتاج, الاعلان, والبيع , ويحبذ فريدريك تايلور هذا النوع من التنظيم ومما تجدر ملاحظته انه كلما كانت المنظمة ضخمة كلما زادت فرصة الجمع بين عدد من هذه الاسس في بنائها التنظيمي. وتوجد بعض اشكال او انماط التنظيم الرسمي وتفضيل واحد منها على الاخر يتأثر بعوامل متعددة في مقدمتها طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وحجمها ودرجة انتشارها الجغرافي والمتعاملين معها واهم اشكال التنظيم هي:

1.التنظيم الرأسي



## 2. التنظيم الوظيفي

### 3. التنظيم الرأسي الاستشاري

**التنظيم الرأسي:** وهو أبسط انواع التنظيم وأقدمها ويطلق عليه احيانا التنظيم المباشر او العمودي او الخطي او العسكري لاستخدامه في الجيوش منذ القدم وفيه يقوم الرئيس التنفيذي وحده بالأشراف واصدار الاوامر الى مرؤوسيه اي انه المصدر الوحيد للسلطة. ويمتاز هذا النمط من التنظيم بالسرعة في تنفيذ الاوامر والتعليمات لبساطة تشكيله وقدرة الرئيس المباشر على الاتصال بأي فرد من المرؤوسين بصورة انسيابية للسلطة من اعلى الى أسفل في خطوط مستقيمة وسرعة اتخاذه للقرارات وسهولة الضبط والالتزام والمتابعة، الا انه يحمل المدير أعباء كبيرة لتمركز السلطة بيده فقط وبالتالي عليه التدخل في جميع الامور الرئيسية والثانوية وضرورة معرفته لجميع المعلومات في المنشأة وبالتالي لا تكون هناك قيمة جوهرية للوقت كما ان هذا النوع من التنظيم يغفل مبدأ تقسيم العمل والتخصص. ولا يصلح هذا التنظيم في مجتمعنا المعاصر وخاصة بعد توسع حجم المؤسسات والمنشآت بعد تدخل الدولة في النظام الاشتراكي بجميع الامور الدفاعية والأمنية والصحية والخدمية ... الخ.

**التنظيم الوظيفي:** يركز هذا النمط على تخصص المهمة او الوظيفة بداخل المنشأة ولذلك فهو يبنى على اساس التخصص الوظيفي للوحدات الاساسية المكونة له فتكون كل عملية اساسية او نشاط رئيس وحدة ادارية مستقلة ويتكامل عمل الادارات عن طريق الربط الذي يتحقق بينهما بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الادارية. ويمتاز هذا النمط من التنظيم بتقسيم العمل واتاحة الفرصة للنمو الشخصي والمشاركة وتفويض السلطة وشمول تحليل العمل والعمل الجماعي والمرونة الا ان عيوبه تذكر في الخلط بين العمل التنفيذي والعمل الاستشاري والحاجة الى قدر كبير من التنسيق والضبط والبطيء في انجاز الاعمال بسبب ميل الاشخاص الفنيين عادة الى الجدل والنقاش حين دراسة موضوع معين او اتخاذ قرارها.

**التنظيم الرأسي الوظيفي:** ويطلق عليه البعض التنظيم الرأسي الاستشاري من حيث السمة المميزة في هذا النوع هي الوظيفة الاستشارية والتنظيم الاستشاري من الناحية النظرية البحتة وهو بهذا الوضع يكون مكملا للتنظيم الرأسي الذي هو جهاز التنفيذ وبالتالي يجمع بين النوعين السابقين محققا مزاياها مجتمعة وتقاديا اهم عيوب كل منهما وهكذا نجد انه بينما يحتكر الرؤساء في مراكز التنظيم الرأسي السلطة كاملة. بينما يبقى المستشارون والمتخصصون من



دون اي سلطة على هذا التنظيم ولهذا يطلق عليهم المفكرون وعلى الرؤساء الادارة التنفيذية وفي بعض الاحيان تقوم الاقسام الاستشارية ببعض الاعمال التنفيذية بينما تقوم الادارة التنفيذية بالتوجيه. اما اهم مزايا هذا النوع من التنظيم هو تحديد السلطة والمسؤولية بوضوح وسهولة توفير وحصول المعلومات المتخصصة والحقائق العلمية والفنية والقانونية الى جميع الوحدات. اما عيوبه فيتمثل بعدم وضوح خط السلطة بسبب ظهور الوحدات الاستشارية في إطار البناء التنظيمي والصراع بين المنفذين والاستشاريين نتيجة الاختلاف في الآراء

**التنظيم غير الرسمي:** عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الافراد نتيجة تجميعهم في مكان واحد هو مكان العمل والتنظيم الرسمي هو السبب في وجود التنظيم غير الرسمي فحين تعين الادارة الافراد في المنشأة وتوزعهم على اداراتها واقسامها ووحداتها المختلفة سوف تنشأ بينهم علاقات بسبب العمل ثم لا تلبث هذه العلاقات ان تأخذ شكلا اخر هو مجموعة او جماعات العمل. والتنظيم غير الرسمي وحدات اجتماعية من الافراد يؤمنون بقيم معينة وقواعد معينة للسلوك ويقومون بأداء ادوار معينة في سبيل الوصول الى هدف معين

يربطهم ومن هنا يتضح ان لفظ جماعة يتضمن العوامل الآتية:

1. العلاقات الاجتماعية: عمليات الاخذ والرد وعمليات انسياب المعلومات
  2. قواعد السلوك: كل جماعة تضع قواعد للسلوك يلتزم بها اعضاءها في تعاملهم مع بعضهم وتحدد لهم ما يجب وما لا يجب ان يفعلوه كما تحدد لهم السلوك المقبول وغير المقبول.
  3. الادوار: يؤدي كل عضو في الجماعة دورا محددًا يتكون من توقعاته عن نفسه توقعات الاخرين منه وتوزع الادوار على الاعضاء في الجماعة حسب سنهم وخبرتهم وقدرتهم وطاقاتهم.
  4. القيم: كل جماعة تؤمن بعدد من القيم والمبادئ والأفكار
  5. العواطف: نتيجة للعلاقات التي يكونها الافراد فيما بينهم داخل الجماعة فانه يتكون لديهم شعور المحبة بينهم بعضهم ببعض
- اما خصائص التنظيم غير الرسمي



- يستند وجوده اصلا الى العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس الى سلطة او قرارات رسمية
- السلطة تكتسب وتمنح من اعضاء الجماعة فهي اساسا غير مرفوضة لا تتبع التسلسل القيادي الرسمي
- القيادة في التنظيم الاجتماعي غير رسمية تعتمد على المقدرة الشخصية للقائد في التأثير على سلوك وافكار اعضاء الجماعة ولا تستند الى سلطة قانونية تخوله اياها وظيفة رسمية وتبرز القيادة غير الرسمية لاعتبارات عدة كالسن والقدم والمقدرة الفنية.
- الاتصالات في التنظيم غير الرسمي أقصر وأسرع بعكس الاتصالات الرسمية المقيدة بمسارات واساليب تجعلها اطول وابطأ
- الرقابة في التنظيم غير الرسمي غير مفروضة ولكنها رقابة تلقائية تنبثق من الجماعة ومن حاجاتها الى الحفاظ على كيانها واستمرارها
- حجم جماعات التنظيم غير الرسمي صغيرة بالنسبة لتشكيلات التنظيم الرسمي الضخمة
- لا يتوفر لهذا التنظيم الاستقرار والاستمرار لأنه يقوم على اعتبارات شخصية بحتة عكس التنظيم الرسمي الهيكلي المستند الى الوظائف الرسمية وصلاحياتها القانونية. وإذا كان للتنظيم غير الرسمي بعض المساوئ كمقاومة التغيير وتعارض دوره مع اهداف المنظمة احيانا ونشر الاشاعات ومحاكاة سلوك جماعته للسلوك الرسمي الواجب فان لهذا التنظيم مزاياه التي لا يمكن اغفالها او انكار اهميتها إذا ما أحسن استخدامها ونخص بالذكر منها ما يأتي:

1. يتفق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي في ايجاد تنظيم عملي يحقق الانجاز المنشود وكان دوبيين اول من قدر هذا التكامل الضروري بين التنظيمين اذ يقول ان العلاقات غير الرسمية في المنظمات تفيد في الحفاظ على المنظمة من التذمر التلقائي الذي قد ينتج عن الالتزام الحرفي بالسياسات والقواعد واللوائح والاجراءات الرسمية.

2. التخفيف من اعباء المدير الرسمي ويشجعه على تخويل الصلاحيات كما يخفف اعباء المشرف بحيث يكتفي بالأشراف العام من دون الحاجة الى اشراف دقيق



3. تدارك ما قد يكون هناك من قصور في قدرات المدير عن طريق مساعدته بصفة غير رسمية في التخطيط ويساعده اخر بتقديم الاقتراحات
4. اضعاف الرضا والاستقرار على الجماعات العاملة نظرا لما يخلقه التنظيم غير الرسمي من شعور بالانتماء والامان نتيجة قيام الصداقات الشخصية
5. يمثل التنظيم غير الرسمي قناة جيدة للاتصال السريع بين العاملين

### خامسا: تعريف الإدارة والمدير

يمكن تعريف الإدارة بأنها: (عملية التخطيط، واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة، التي تمارس في المنظمة للحصول على الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها بفاعلية) .

#### عناصر التعريف:.

1. عملية: إي أنها طريقة منظمة وليست عشوائية.
  2. الوظائف الإدارية: قائمة لتحقيق جملة من الوظائف (التوجيه، والتنظيم، الخ...).
  3. الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد: يركز التعريف على استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.
  4. الأهداف التنظيمية: تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ويختلف الهدف باختلاف المنشأة.
  5. الكفاءة: أداء العمل المطلوب بأفضل طريقة.
  6. الفعالية: القدرة على اختيار أهداف مناسبة وملائمة لاحتياجات المجتمع.
- المنظمة هي:** (وحدة اجتماعية هادفة) أما منشأة الأعمال فهي (منظمة تستهدف تحقيق المردود الاقتصادي المالي أو المادي المتمثل بالربح) "تعظيم قيمة المنشأة للمالكين" فالمنشأة إذن هي نوع من أنواع المنظمات.



وعليه فالمدیر هو: فرد في مؤسسة يكون مسئولاً عن مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة. ويمكن أن يطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة (علياً - وسطى - تشغيلية) في المنظمة.

### نشاطات المنشأة: مجالات إدارة الأعمال

يعمل المدراء في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة أي بمجموعة متنوعة ومتكاملة من الأنشطة الأساسية التي تأخذ شكل أربع إدارات هي: إدارة العمليات، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية. وكانت هذه الأنشطة تسمى سابقاً وظائف المنشأة مما كان يؤدي إلى بعض الاختلاط بين وظائف المنشأة ووظائف المدير، وإلى جانب الإدارات الأربع الأساسية هناك إدارات مساعدة تتضمن إدارة البحث والتطوير، وإدارة العلاقات العامة، وإدارة الخدمات المساعدة، وتعلو كل هذه الإدارات الإدارة العليا التي تعتبر أحد أنشطة المنشأة أيضاً.

أ- إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة: - تتمثل الأنشطة الأساسية في المنشأة بالإدارات

الأربعة الآتية: -

#### 1- إدارة العمليات:-

كان يطلق على هذا النشاط في الماضي مسمى (إدارة الإنتاج) بمعناها الواسع بما في ذلك إدارة المشتريات والمخازن ، غير إن إدارة العمليات تعتبر الآن التسمية المعاصرة وهي تتعدى عمليات المنشأة الصناعية إلى عمليات المنشأة التي تحول بموجبها المدخلات (من الموارد المتنوعة) إلى مخرجات (من السلع والخدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات ، ومن بين أهم التخصصات الفرعية داخل هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية ، واختيار



الموقع ، وتخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات ، والترتيب ، والجدولة ، والتوريد ( الشراء)، والرقابة على المخزون (المواد) ، وعلى النوعية ( الجودة ) ، والإنتاجية.

2- إدارة التسويق:

وهي تتضمن بيع منتجات المنشأة من السلع والخدمات إلى الزبائن (من مستهلكين، ومنشآت وسيطة) وذلك بعد التعرف أصلاً على رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على إشباعها في الكم والنوع وفي الزمان والمكان المناسبين، وعليه فإن نشاط التسويق يشمل تحديد المزيج التسويقي بما فيه من مزيج المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع، وبحوث التسويق

3- الإدارة المالية:

تشمل الإدارة المالية إدارة مصادر واستخدامات الأموال في المنشأة لأجل مختلفة بهدف تعظيم قيمتها وأداء المسؤوليات الأخرى تجاه المجتمع وهي تضم أنشطة فرعية أهمها التحليل، والتخطيط والرقابة الماليين، وإدارة رأس المال العامل (الموجودات والمطلوبات المتداولة)، ورأس المال الثابت (الموجودات الثابتة)، ومصادر التمويل متوسط وطويل الأجل، وكذلك المفاضلة بين المخاطرة والمردود، وتحديد هيكل رأس المال وكلفته، والتقييم، وإدارة مقسوم الأرباح، والجوانب المالية في إعادة هيكلة المنشأة (الاندماج، الانشطار).

#### 4- إدارة الموارد البشرية:-

إدارة الموارد البشرية هي الاسم الحديث البديل عن إدارة الأفراد (إدارة العاملين) وهي تشمل تحليل ووصف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، واختيارها، وتدريبها، وتنميتها، ومكافئتها، وتقييم أدائها، ونظم تحفيزها، وسلامتها المهنية، والخدمات المقدمة لها، وعلاقات العمل الجماعية.



## سادسا: إدارة الأنشطة المساعدة

### 1- نشاط الإدارة العليا :-

لا يمكن تبويب نشاط الإدارة العليا (رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، أو رئيس المنشأة ونائبه) ضمن أي من الأنشطة الأساسية الأربعة المذكورة، فهي إدارة فوقية، تعمل على تنسيق أو تكامل كل نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة مع ممارسة الوظائف الإدارية الأربع ولكن من مستوى عال، وقد يرتقي لهذه الإدارة العليا من كان يعمل سابقاً في الأنشطة (الإدارات) الأساسية ولكنه عندما يرتقي لها لا بد أن ينظر إلى المنشأة ككل، وليس بمنظار نشاط معين فيها.

### 2- البحث والتطوير :-

وهو نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة إلى استيعاب التغيير والاستجابة له، بما في ذلك تطوير العمليات، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية في إطار البيئة المتجددة.

### 3-العلاقات العامة:-

وهي نشاط يربط المنظمة (المنشأة) بالمجتمع من خلال الاستعلام السليم عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة والإعلام الصحيح عن سياسات ونتائج المنظمة لتعريف البيئة بإسهاماتها، وتوعية جمهورها بأفضل صيغ للاستفادة من تلك النتائج، هذا إلى جانب التنسيق السليم مع إدارة المنظمة والمشاركة في رسم سياستها لبلوغ الحد الأعلى الممكن في إشباع حاجات البيئة.

### 4-الخدمات المساعدة الأخرى :-

إلى جانب ذلك هناك نشاطات (تأخذ شكل إدارات) مساعدة متنوعة مثل الشؤون القانونية، والمكتبية، وتقديم مجموعة من الاستثمارات إلى إدارة المنظمة، وتتحد مجموعة هذه الخدمات بحسب حاجة المنظمة إليها وطبيعة عملها.



## سابعاً: التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

تتعاضم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بسبب تعقيد الإدارة وتدخل الدولة في شؤون المنشآت وتزايد قوة الإدارة ومسؤولياتها في المجتمع ومن هذه التحديات ما يلي :-

### أ- تعقيد الإدارة بشكل متزايد: -

لقد زادت وتعقدت الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة وذلك بسبب العديد من العوامل أهمها: -

1- **حجم المنظمة وسعة نشاطاتها جغرافياً:** - كلما تنامي حجم المنظمة وتوسعت أنشطتها جغرافياً، داخل القطر ودولياً كلما زادت صعوبات إدارتها، إذ إن من السهل قيادة وتنسيق جهود مئات الأفراد في منطقة معينة قياساً بأداء هذه المهام تجاه آلاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة جغرافياً ومحلياً ودولياً.

2- **تخصيص الموارد البشرية وصعوبة العمل:** - تزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية (الأفراد) بتعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها وضرورة شراء المستلزمات (المواد والأجزاء نصف المصنعة) من الغير. كما إن إدارة الأفراد المتنوعين من مهندسين ومحاسبين وتسويقيين ومتخصصين في الشراء والخزن والمالية وعمال ماهرين وغير ماهرين تفرض على الإدارة ضرورة تنسيق جهودهم وتكاملها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وتكيف.

3- **تغيير مكانة الأفراد:** - تتبدل المنشآت بشكل متواصل لسبب آخر ألا وهو تغيير نمط (المالك - المدير) (أي الذي يمتلكها أو يديرها معا) إلى نمط المنظمة التي تعمل فيها إدارة مهنيه أجيره تحصل على المكافآت المتنوعة من المالكين كما أخذت مجموعات الأفراد حسب انتماءاتهم المهنية، ترتبط بمنظمات خارجية عديدة (النقابة، الجمعية) وتسعى إلى درجة أكبر من الاستقلال الشخصي، وتحقيق المكانة الاجتماعية، والتمتع بالقوة في المجتمع.

4- **تدخل الدولة في شؤون المنظمة:** - تخضع المنظمة لتدخل العديد من دوائر الدولة في شؤونها، فهناك رقابة على منتجاتها وعلى علاقاتها بالأفراد العاملين فيها وعلى شؤونها المالية



وعلى آثار عملياتها على البيئة وتمازس هذه الدوائر تدخلها بموجب التشريعات والتعليمات النافذة.

5- **التغيير المتسارع:** - إلى جانب التغييرات المشار إليها أعلاه فإن اهتمامات الإدارة المعاصرة تتوجه نحو مشكلات عديدة منها التضخم النقدي السريع، والتغييرات الاجتماعية، وطلبات وضغوط المستهلكين، والإبداعات والابتكارات المتزايدة في مختلف أنشطة المنظمة. وفي إطار هذا التغيير المتسارع يترتب على المدير أن يواكب التطورات ويسايرها ويحيط بمستجداتها ويتكيف معها.

#### ب- الإدارة والإنتاجية: -

تعد ضرورة رفع المستوى الإنتاجي تحدياً كبيراً للإدارة المعاصرة، والإنتاجية هنا تعني مقياس للمنتج الاقتصادي للفرد الواحد. والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية إذ تؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لا بد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها إذ إن عليهم تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد، وتقسيم الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء، كما إن عليهم الحصول على مصادر التمويل، وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار يترتب على المديرين تقديم المنتجات المطلوبة في السوق كماً ونوعاً، وتعتمد نوعية القرارات الإدارية على قدرة المديرين وخبراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم، كما إن للدولة تأثيرها الكبير في إتاحة الفرص أمام الإدارة لرفع مستوى الإنتاجية.

#### ج- سلطات الإدارة ومسئولياتها تجاه الجميع: -

لقد تزايدت قوة الإدارة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني، وبنفس الوقت تزايد دور المنظمات فيهما. ويعتمد مستوى الرفاه الاجتماعي لدرجة ملحوظة على أداء الإدارة بل إن القوة الاقتصادية لأية دولة ترتبط بقدرة منظماتها على الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي، ويرافق هذه القوة المتزايدة للمنظمات تزايد في مسؤولياتها تجاه المجتمع.



❖ **مهام المدير:** - يمكن دراسة مهام المدير من وجوه عديدة أهمها أنماط السلوك الإداري، والمهارات الإدارية ومصادرها، والتفاوت في العمل الإداري، وادوار المدير ووظائفه، وأنواع المدراء بحسب مستوياتهم التنظيمية: -

### 1- أنماط السلوك الإداري: -

تشير الدراسات الميدانية المكثفة لمشاهدة سلوك المدراء أثناء العمل إلى إن غالبيتهم مشغولون في أداء المهام المتنوعة ، ويخصص المدير جزءاً مهماً من وقته إلى المنظمة التي يعمل فيها والى الفعاليات الخارجية ذات الصلة بها، ويتمتع المدراء بإجازات عمل قصيرة وغير متكررة كما إن أنماط عملهم المعاصر التي تمت مشاهدتها عملياً لا تشير إلى إنهم يتناولون المشكلات كل واحدة منها بعد انجاز الأخرى ، بل إن عملهم يمتاز بالتنوع والمهام المتجددة أو غير الروتينية والاتصالات الشفوية ، والانغماس في شبكات الاتصالات ، وعلى النحو الآتي :-

أ. **التنوع:** - المدراء يعالجون المشكلات المتنوعة أثناء عملهم اليومي بسبب تعددها ونشوتها باستمرار.

ب. **الفعل النشط أو غير الرتيب:** - المدراء يبحثون دائماً عن المكونات غير الروتينية في عملهم ويصنعون الأسبقية للمعلومات غير الرسمية التي سيستشفونها من الاجتماعات وهم يتطلعون للمستقبل أكثر من دراستهم للماضي.

ج. **الاتصالات الشفوية:** - يفضل المدراء الاتصالات الشفوية ويكرسون جزءاً مهماً من يوم العمل لها وخاصة التي شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية.

د. **الانغماس في شبكات الاتصال:** - يعد المدير مركزاً لسلسلة من شبكات الاتصال مع الرؤساء والمرؤوسين والأشخاص خارج المنظمة.

2- **المهارات الإدارية:** - يتوجب على كل مدير ان يمتلك مجموعة من المهارات حتى يتمكن من السيطرة على العمل وادارته بكفاءة.. واهم هذه المهارات هي: -



أ. **المهارات الفنية:** - يتطلب معظم المديرين مهارات فنية لإنجاز الفعاليات للمسؤولين عنها وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا في الإدارة وبخاصة الأخيرة

ب. **المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية:** - يكرس المديرين وقتاً ملحوظاً للتفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات إنسانية مع الغير، وبخاصة من خلال الاجتماعات ويتطلب من المدير هنا مهارات للتفاعل مع الآخرين والاتصال بهم والتفهم معهم وتحفيزهم للأداء الأفضل، إن مثل هذه المهارات تعد أحد أسرار نجاح المدير.

ج. **المهارات الإدراكية:** - وتعتمد هذه المهارات على القابلية الذهنية للمدير لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة وتصور الكيفية الشاملة التي تترابط فيها الأجزاء سوية، أي إلى نظرتة الكلية للمنظمة.

د. **المهارات التشخيصية:** - المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات (مثلاً زيادة دورا العمل) وتحديد المعالجات اللازمة لها، كما انه يتمتع بالقدرة على تشخيص الجوانب الايجابية في الأداء مثلاً ارتفاع المبيعات لتعزيزها.

هـ. **المهارات التحليلية:** - تتشابه هذه المهارات مع المهارات الإدراكية وتتكامل مع المهارات الشخصية، وتتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترابطها وأسبقيات معالجتها كما إنها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة.

**مصادر المهارات الإدارية:** - وهما مصدران أساسيان: -

أ. **التعليم:** - التوجيه المعاصر يتمثل في الإقبال المتزايد على الجامعات والمعاهد المتخصصة بالتعليم الإداري وصار الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة قبل إشغال وظيفة المدير سمة العصر.



ب. **التجربة العملية:** - تتطلب الإدارة إلى جانب التعليم ممارسة عملية، إذ إن التعايش الميداني مع المشكلات ومواجهة المواقف المتنوعة، والضغوط والتحديات تخلق الفرص أمام المدير للتعلم منها، وتخلق لدى المدير خبرة تراكمية ولهذا فإن الاتجاه المعاصر يتيح مجال التدريب العلمي أمام المديرين بشكل مستمر ومتعاقب داخل وخارج منظماتهم.

### 3-التفاوت في العمل الإداري وإمكانات نقل المهارات: -

**التفاوت في العمل الإداري:** على الرغم من وجود عوامل مشتركة في المهمات الإدارية فإن هناك تفاوتاً في العمل الإداري وهناك ثلاث محاور للتفاوت في العمل الإداري هي:-

أ. **المتطلبات السلوكية:** وهي متطلبات لا بد للمدير من التحلي بها في تعامله مع الرؤساء والمرؤوسين والأفراد والجهات الخارجية وهي متفاوتة.

ب. **القيود الداخلية والخارجية على سلوك المدير:** وتتضمن المحددات على عمل المدير ومنها القيود المالية والبشرية والتكنولوجية والتعاقدية وغيرها.

ج. **الخيارات المتاحة:** هي مجموعة البدائل المتاحة أمام المدير عندما يمارس مهماته قياساً بالمدراء الآخرين، بما في ذلك مدى حريته في اختيار الجوانب التي يؤكد عليها في حله وما يختار تخويله للآخرين من صلاحياته وما يستطيع إهماله على أنه قليل الأهمية.

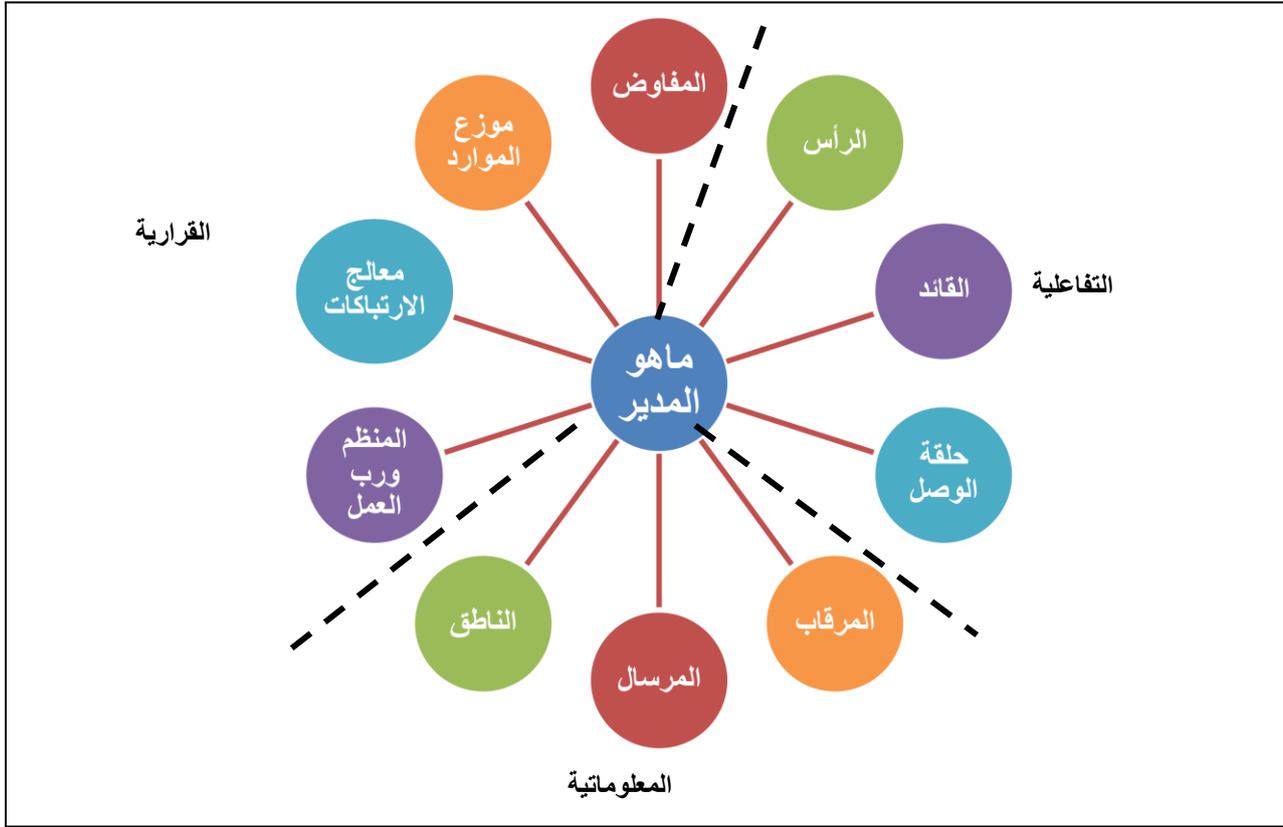
### سابعاً: ادوار المدير، أو الفعاليات الإدارية

من بين الأساليب المستخدمة في تفهم الطبيعة المعقدة للعمل الإداري في المنظمة تحديد الادوار المتعددة التي يلاعبها المدير وهناك عشرة ادوار للمدير، يمكن تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسية هي:-

**الأدوار التفاعلية:** - وهي ثلاث ادوار تشمل المدير كرأس في المنظمة، وكقائد، وكحلقة وصل:

- **الرأس:** - فهو الرأس الرمزي للمنظمة أو للتقسيم المعني فيها، وهو بذلك يمارس المهمات القانونية، والاحتفاء بالآخرين، واستقبال الزائرين، وتوقيع المخاطبات.
- **القائد:** - إذ انه يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه انجاز المهمات.
- **حلقة الوصل:** - وهو دور يتركز على العلاقات الأفقية مع المدراء الآخرين في المنظمة ومع رؤسائه، جاهداً لخلق قاعدة للتعاون المشترك.
- **الأدوار المعلوماتية:** - وهي ثلاثة ادوار تتضمن المرقاب، والمرسال، والناطق باسم المنظمة أو القسم المعني فيها.
- **المرقاب:** - المدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة.
- **المرسال:** - يشمل هذا الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المنظمة أو الأفراد العاملين برئاسته.
- **الناطق:** - فهو يتكلم باسم المنظمة، أو القسم الذي يرأسه فيها حيث ينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المنظمة أو خارج ذلك القسم.
- **الأدوار القرارية:** - وتضم أربعة ادوار هي رب العمل، ومعالج الارتباك، وموزع الموارد، والمفاوض.
- **المنظم ورب العمل:** فهو يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها.
- **معالج الارتباك:** فهو يتوجه لحل الارتباك والمشكلات، وبخاصة غير المتوقع منها مثل المشكلات مع المرؤوسين أو مع الزبائن.
- **موزع الموارد:** - فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو للقسم الذي يرأسه مثل الأفراد والأموال والمعدات والوقت.
- **المفاوض:** - فهو يساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه لغرض تحقيق مصالح المنظمة أو القسم الذي يديره فيها.





شكل رقم 7

❖ **وظائف المدير:** - من بين المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير تحديد الوظائف التي يضطلع بها في مجموعات رئيسة متناسقة في الطبيعة والهدف، وحسب أفضل ما متفق عليه، فإن وظائف المدير هي أربع: (التخطيط واتخاذ القرار، التنظيم، القيادة والتحفيز، الرقابة).

أ. **التخطيط واتخاذ القرار:** - التخطيط في المنظمة هو عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستقيماً من ماضيه، كما يواجه بها ظروف مستقبلية لتحقيق أهدافه فهو إذن عمل تحكيمي يومي. ويهدف إلى تطويع المستقبل المجهول إلى إدارة المدير قدر المستطاع مقللاً بذلك من عوامل الصدفة والحظ في مهماته أي انه تحديد مسبق لما يريد المدير فعلاً وللكيفية التي يتم بها انجازه. وهناك اتجاه متزايد لفصل عملية (اتخاذ القرار) كوظيفة مستقلة عن التخطيط واتخاذ القرار هو خيار واع من بين مجموعة

من المسارات البديلة، ويتم الخيار من قبل المدير بعد تحديد المشكلة او الفرصة التي يواجهها والبحث عن الحلول البديلة وتقييم البدائل، ثم اختيار أفضلها من حيث قدرة ذلك البديل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف.

**ب. التنظيم:** - يتطلب تنفيذ الخطط القيام بوظيفة التنظيم التي تتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وبناء العلاقات بين أنشطة وأقسام المنظمة وبين الوظائف والأفراد بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وتتضمن هذه الوظيفة تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية للأقسام وإنفاذ الواجبات وإنشاء وتحديد محتواها وتجميعها في تلك التقسيمات على شكل بناء هيكل تنظيمي وتحديد العلاقات بين الأقسام.

**ج. القيادة والتحفيز:** - يستطيع المدير من خلال القيادة تحقيق التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف كما يحفزهم على تحسين الأداء باستمرار، ويتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق الاتصالات معهم.

**د. الرقابة:** - تعني وظيفة رقابة الأداء توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط. ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء والخطط على الصعيدين المنظم والفردى بالاستعانة بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً ويتطلب ذلك أيضاً تحديد الانحرافات وتشخيص مسبباتها ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو في الاثنين معاً لغرض تحقيق الأهداف وقد يشمل ذلك تعديل نظم التحفيز أو تصحيح مسارات الاتصالات أو إعادة النظر بأساليب اتخاذ القرار أو تعديل الهيكل التنظيمي.

### ثامناً: نظرية ما بعد الحداثة وتطبيقها في الإدارة

إن المفهوم والأفكار والحجج التي نجعلها معاً كنظرية ما بعد حداثة لها مصدر في الإدارة الحديثة. على الرغم من كونها تعسفية، يمكن القول إن ما يُعتقد الآن كنظرية الإدارة ما بعد الحداثة كان مصدره في العمل الرائد تشيستر بارنارد (1948) وتفسيره لنتائج تجارب هوثورن (1939) على النقيض من التركيز على الهيكل التنظيمي الرسمي ومبادئ الإدارة المبكرة جداً، وصف بارنارد المنظمات بأنها بيئات اجتماعية عالية يكون فيها العاملون مهتمين بالاعتراف



والدعم النفسي كما هو الحال في الرواتب وظروف العمل المواتية. وفي مثل هذه الأوضاع، تعد السمات غير الرسمية للعمل التنظيمي اليومي أكثر أهمية من الهيكل البيروقراطي الرسمي من حيث رضا العمال وإنتاجيتهم. تم تبسيط مفاهيم بارنارد في وقت لاحق ووضعها في سياق فلسفي من قبل دوغلاس ماكجريجور (1960).

إن الأفراد في المنظمات، كما يرى ماكجريجور، يميلون بشكل طبيعي للعمل، وللبحث عن المسؤولية، والتعاون، والإنتاجية، والتفاخر بعملهم. ومع ذلك، تتم هيكلة المؤسسات وإدارتها على افتراض أن الموظفين لا يحبون العمل، وإذا ما أتحت لهم الفرصة فستكون كسولة وسيقترغون، وبسبب ذلك، فإن التوجيهات وحصص الإنتاج ضرورية. وبحلول منتصف الستينيات، ظهر منظور الإنسانية أو الإنسانية التنظيمية في الإدارة، واستند إلى حد كبير على عمل بارنارد وماكجريجور.

في أواخر الستينيات من القرن الماضي، والمرتبب بشكل عام بما أصبح يعرف باسم الإدارة الجديدة، اجتمعت مجموعة من النظريين المقاومين لما يعتقدون أنها ادعاءات مبالغ فيها للصحة العلمية في الإدارة في مركز مؤتمرات ميننبروك في جامعة سيراكيوز، وكانوا يعتقدون أن الإدارة السلوكية والموضوعية ليست ذات صلة بالقضايا العامة الملحة مثل الحرب والفقر والعنصرية، ولا لتنظيم وإدارة المؤسسات العامة. من مؤتمر ميننبروك وكثير من التجمعات اللاحقة ظهرت مجموعة من المفاهيم. من بين المفاهيم والافتراضات التي ظهرت من ميننبروك وما يسمى الإدارة الجديدة التي هي الآن الأفكار الأساسية في الإدارة ما بعد الحداثة هي:

- لا يمكن للمسؤولين الحكوميين والوكالات العامة أن تكون محايدة أو موضوعية.
- التكنولوجيا في كثير من الأحيان تجرد من الإنسانية.
- الهرمية البيروقراطية غالباً ما تكون غير فعالة كإستراتيجية تنظيمية.
- البيروقراطيات تميل نحو إزاحة الأهداف والبقاء.

التعاون والتوافق والإدارة الديمقراطية أكثر احتمالاً من مجرد ممارسة السلطة الإدارية ليؤدي إلى الفعالية التنظيمية.

يجب بناء المفاهيم الحديثة للإدارة العامة على ما بعد السلوكية وما بعد الوضعية-لتكون أكثر ديمقراطية وأكثر قدرة على التكيف وأكثر استجابة للتغيير في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.



تطورت هذه الاجتماعات إلى ما أصبح الآن شبكة نظرية الإدارة، مجموعة العلماء الذين تم تميزهم بشكل خاص لارتباطهم مع نظرية ما بعد الحداثة. كان هناك كتابان مهمان بشكل خاص في هذا التطور، وهما: كتاب توماس ثون هيكل الثورة العلمية (1962)، وكتاب بيتر ل. بيرغر وتوماس البناء الاجتماعي للواقع (1967)، جاء الاقتناع العام المشترك بين أعضاء وأنصار نموذج إدارة جديد كلياً كان ممكناً وضرورياً. من بيرغر ولوكمان جاء الاعتقاد بأن مثل هذا النموذج سيبنى على أساس علم اجتماع، وخاصة على منطقتي البناء الاجتماعي للواقع. إن الكثير من الأدبيات والتنظيرات الموجودة الآن في النظرية الإدارية وبراكس، ومجلة PATnet، تعكس هذا المنظور النظري نحو الإدارة.

❖ **مهام المدير:** - يمكن دراسة مهام المدير من وجوه عديدة أهمها أنماط السلوك الإداري، والمهارات الإدارية ومصادرها، والتفاوت في العمل الإداري، وادوار المدير ووظائفه، وأنواع المدراء بحسب مستوياتهم التنظيمية: -

#### 4- أنماط السلوك الإداري: -

تشير الدراسات الميدانية المكثفة لمشاهدة سلوك المدراء أثناء العمل إلى إن غالبيتهم مشغولون في أداء المهام المتنوعة، ويخصص المدير جزءاً مهماً من وقته إلى المنظمة التي يعمل فيها وإلى الفعاليات الخارجية ذات الصلة بها، ويتمتع المدراء بإجازات عمل قصيرة وغير متكررة كما إن أنماط عملهم المعاصر التي تمت مشاهدتها عملياً لا تشير إلى إنهم يتناولون المشكلات كل واحدة منها بعد انجاز الأخرى، بل إن عملهم يمتاز بالتنوع والمهام المتجددة أو غير الروتينية والاتصالات الشفوية، والانغماس في شبكات الاتصالات، وعلى النحو الآتي: -

هـ. **التنوع:** - المدراء يعالجون المشكلات المتنوعة أثناء عملهم اليومي بسبب تعددها ونشوتها باستمرار.

و. **الفعل النشط أو غير الرتيب:** - المدراء يبحثون دائماً عن المكونات غير الروتينية في عملهم ويصنعون الأسبقية للمعلومات غير الرسمية التي سيستشفونها من الاجتماعات وهم يتطلعون للمستقبل أكثر من دراستهم للماضي.



ز. الاتصالات الشفوية: - يفضل المدراء الاتصالات الشفوية ويكرسون جزءاً مهماً من يوم العمل لها وخاصة التي شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية.

ح. الانغماس في شبكات الاتصال: - يعد المدير مركزاً لسلسلة من شبكات الاتصال مع الرؤساء والمرؤوسين والأشخاص خارج المنظمة.

5-المهارات الإدارية: - يتوجب على كل مدير ان يمتلك مجموعة من المهارات حتى يتمكن من السيطرة على العمل وادارته بكفاءة. واهم هذه المهارات هي:-

و. المهارات الفنية: - يتطلب معظم المديرين مهارات فنية لإنجاز الفعاليات للمسؤولين عنها وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا في الإدارة وبخاصة الأخيرة

ز. المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية: - يكرس المديرين وقتاً ملحوظاً للتفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات إنسانية مع الغير، وبخاصة من خلال الاجتماعات ويتطلب من المدير هنا مهارات للتفاعل مع الآخرين والاتصال بهم والتفهم معهم وتحفيزهم للأداء الأفضل، إن مثل هذه المهارات تعد أحد أسرار نجاح المدير.

ح. المهارات الإدراكية: - وتعتمد هذه المهارات على القابلية الذهنية للمدير لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة وتصور الكيفية الشاملة التي تترابط فيها الأجزاء سوية، أي إلى نظرتة الكلية للمنظمة.

ط. المهارات التشخيصية: - المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات (مثلاً زيادة دورا العمل) وتحديد المعالجات اللازمة لها، كما انه يتمتع بالقدرة على تشخيص الجوانب الايجابية في الأداء مثلاً ارتفاع المبيعات لتعزيزها.

ي. المهارات التحليلية: - تتشابه هذه المهارات مع المهارات الإدراكية وتتكامل مع المهارات الشخصية، وتتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف



وكيفية ترابطها وأسبقيات معالجتها كما إنها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة.

مصادر المهارات الإدارية: - وهما مصدران أساسيان: -

ج. التعليم: - التوجيه المعاصر يتمثل في الإقبال المتزايد على الجامعات والمعاهد المتخصصة بالتعليم الإداري وصار الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة قبل إشغال وظيفة المدير سمة العصر.

د. التجربة العملية: - تتطلب الإدارة إلى جانب التعليم ممارسة عملية، إذ إن التعايش الميداني مع المشكلات ومواجهة المواقف المتنوعة، والضغوط والتحديات تخلق الفرص أمام المدير للتعلم منها، وتخلق لدى المدير خبرة تراكمية ولهذا فإن الاتجاه المعاصر يتيح مجال التدريب العلمي أمام المديرين بشكل مستمر ومتعاقب داخل وخارج منظماتهم.

## 6-التفاوت في العمل الإداري وإمكانات نقل المهارات: -

التفاوت في العمل الإداري: على الرغم من وجود عوامل مشتركة في المهمات الإدارية فإن

هناك تفاوتاً في العمل الإداري وهناك ثلاث محاور للتفاوت في العمل الإداري هي: -

د. المتطلبات السلوكية: وهي متطلبات لا بد للمدير من التحلي بها في تعامله مع الرؤساء

والمرؤوسين والأفراد والجهات الخارجية وهي متفاوتة.

هـ. القيود الداخلية والخارجية على سلوك المدير: وتتضمن المحددات على عمل المدير

ومنها القيود المالية والبشرية والتكنولوجية والتعاقدية وغيرها.

و. الخيارات المتاحة: هي مجموعة البدائل المتاحة أمام المدير عندما يمارس مهماته قياساً

بالمدرء الآخرين، بما في ذلك مدى حريته في اختيار الجوانب التي يؤكد عليها في

حله وما يختار تخويله للآخرين من صلاحياته وما يستطيع إهماله على أنه قليل

الأهمية.



**إمكانات نقل المهارات الإدارية:** - ليس من السهل نقل المهارات الإدارية من منظمة إلى أخرى، ولو إن هناك أمثلة وتجارب تشير إلى إمكانية نقلها، فهي تنمو وتطور في منظمة ما بسبب الخبرات المتراكمة، والاتصالات والتعمق في تفاصيل الأنشطة والفعاليات وهناك عدد محدود من المدراء في المستويات العليا الذين استطاعوا تحقيق النجاح عندما تحولوا إلى منظمة أخرى من المنظمة التي اكتسبوا المهارات فيها.

### تاسعا: مستويات الإدارة أو أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المديرين تعمل سوياً في ثلاثة مستويات هي: العليا، الوسطى، والمباشرة (الإشرافية أو الدنيا):

أ. إدارة العليا: -

وتتألف من عدد قليل من المديرين يشغلون المواقع الآتية: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، رئيس المنشأة، معاون المدير العام، أو نائب الرئيس وتختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية وأداء المديرين الأساسيين تمهيدا لاختيارهم لوظائف أعلى والتشاور مع المديرين في تذليل المشاكل ذات الأبعاد والآفاق العامة.

ب. الإدارة الوسطى :-

تتكون هذه الإدارة من مديري الأقسام الأساسية في المنشأة والمسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية (العمليات، التسويق، الموارد البشرية، والموارد المالية) والوظائف المساعدة (البحث والتطوير، العلاقات العامة، والخدمات المساعدة) كما تشمل مديري فروع المنشأة، أو مدراء معاملها المنتشرة جغرافياً. وقد يكون لكل من هؤلاء المديرين معاونون أو مساعدون يعملون في الإدارة الوسطى كذلك، وتختص الإدارة الوسطى بإعداد الخطط متوسطة الأجل، انطلاقاً من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا وتحليل أداء المديرين في المستوى الأدنى لغرض تقليل قابلياتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام، ومراجعة التقارير الدورية عن سير



الأعمال لآجال قصيرة ومتوسطة، وتقديم التوجيهات للمديرين المرؤوسين في مشكلات العمليات، والتسويق، والموارد البشرية، والمشكلات المالية وغيرها.

**ج. الإدارة الإشرافية أو الدنيا: -**

وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الأدنى من تقسيمات المنشأة (الشعبة، الوحدة) سواء أكانت تشمل وظيفة المدير أو مساعديه وصولاً إلى أدنى مستوى في المنشأة، وتختص الإدارة المباشرة بأعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل أعلاه ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين وإنابة المهام التفصيلية للأفراد وضمان الاتصالات المباشرة معهم.

### عاشرا: تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو إطار العلاقات بين الوظائف والأنظمة وعمليات التشغيل والأفراد والمجموعات التي تبذل جهوداً لتحقيق الأهداف. الهيكل التنظيمي هو مجموعة من الأساليب التي تُقسّم المهام إلى مهام محددة وتُنسق بينها. الهيكل ليس آلية تنسيق، بل يؤثر على جميع العمليات التنظيمية. يشير الهيكل التنظيمي إلى نماذج العلاقات الداخلية للمنظمة، والسلطة والعلاقات، والتقارير، وقنوات الاتصال الرسمية، والمسؤولية، وتفويض صنع القرار. ويُعدّ تدفق المعلومات أحد التسهيلات التي يُوفّرها الهيكل التنظيمي للمنظمة. يجب أن يُسهّل الهيكل التنظيمي عملية صنع القرار، والاستجابة المناسبة للبيئة، وحل النزاعات بين الوحدات. تُعدّ العلاقة بين المبادئ الرئيسية للمنظمة والتنسيق بين أنشطتها والعلاقات التنظيمية الداخلية من حيث إعداد التقارير والحصول عليها من مهام الهيكل التنظيمي.

### ابعاد الهيكل التنظيمي

تعدّ ابعاد الهيكل التنظيمي مظهرًا من مظاهر التفكير المنهجي في إدارة الأعمال ويتكون التنظيم من مجموعة عناصر، وعلاقة هذه العناصر مع بعضها تكون العلاقات ككل، ومن خلال ذلك يُشكّل وحدة متكاملة في الهيكل التنظيمي. والهيكل هو مزيجٌ من العلاقات بين عناصر التنظيم، مُشكلاً بذلك فلسفةً للنشاط التنظيمي. لذا تُظهر النظرة المنهجية للعلاقة بين التنظيم والهيكل الذي يتكون من عناصر صلبة من جهة، وعناصر مرنة من جهة أخرى. توجد عناصر ملموسة كالمجموعات والوحدات التنظيمية الهرمية. وتُظهر العلاقات بين هذه

الوحدات والمجموعات عنصرًا مرتبًا في الهيكل التنظيمي. وهناك ثلاثة أبعاد للهيكل التنظيمي هما: الهرمي، والوظيفي، والشمولي، تُعدّ هذه الدراسة فريدة من نوعها. الأبعاد الثلاثة لدراسته هي كما يلي:

1. بعد التسلسل الهرمي: تظهر الرتب النسبية للوحدات التنظيمية باستخدام طريقة مماثلة للمخطط التنظيمي.

2. بُعد الوظيفة: يُظهر الأعمال المختلفة التي تُنجز في المنظمة.

3. بُعد الشمول: المسافة القريبة أو البعيدة بين كل فرد في المنظمة ونواة المنظمة.

يُظهر المزيج الصحيح من الأبعاد المذكورة الهيكل الرسمي كما يتجلى في المخطط التنظيمي. في الواقع، هناك العديد من الأشكال التنظيمية، ولا يمكن تفسيرها بسهولة من خلال المخطط التنظيمي. وهو يتكون من أربعة عناصر هي: المهام والمسؤوليات - وحدات إدارية - التنسيق الرأسي - التنسيق الأفقي

### الخريطة التنظيمية:

عبارة عن رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي، يصور العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة ويصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق. وهي تختلف في أنواعها. طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

أولاً: طريقه تحديد الأهداف: (التصميم من أعلى إلى أسفل) يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيس لإنشائها، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية. وهما ما يعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات، تتمثل في: تحليل الأهداف الرئيسة إلى أهداف، ونشاطات فرعية، ثم يتم بناء وحدات رئيسة وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسة إلى وحدات فرعية، وكل فرعية إلى وحدات أصغر تؤدي مهام محددة وتحقق أهداف محددة وتضم عدداً من العاملين الذين يقومون بأعمال متشابهة

ثانياً: طريقه تجميع الأنشطة: (التصميم من أسفل إلى أعلى): تقوم هذه الطريقة على أساس: تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات صغيرة، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة في أقسام محددة، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل



الإدارة العليا للمنظمة. وبالقطع لا يغيب عن فطنة الطالب الذكي أن هاتين الطريقتين تكملان بعضهما البعض  
التنظيم على أساس الوظيفة:



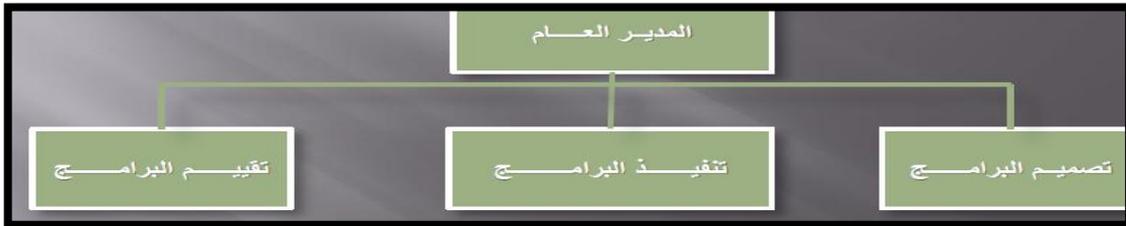
شكل 8

التنظيم على أساس المنتج:-



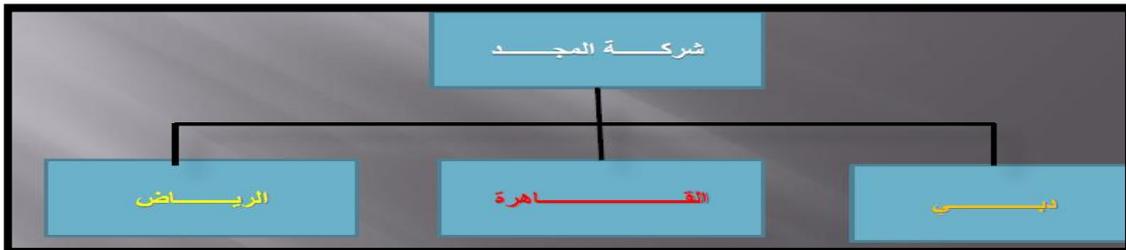
شكل 9

التنظيم على أساس العمليات:



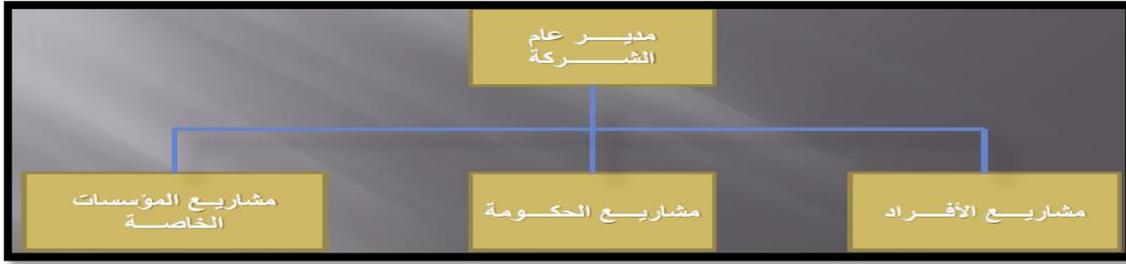
شكل 10

التنظيم على أساس الموقع الجغرافي:



شكل 11

## التنظيم على اساس نوع المستفيد:



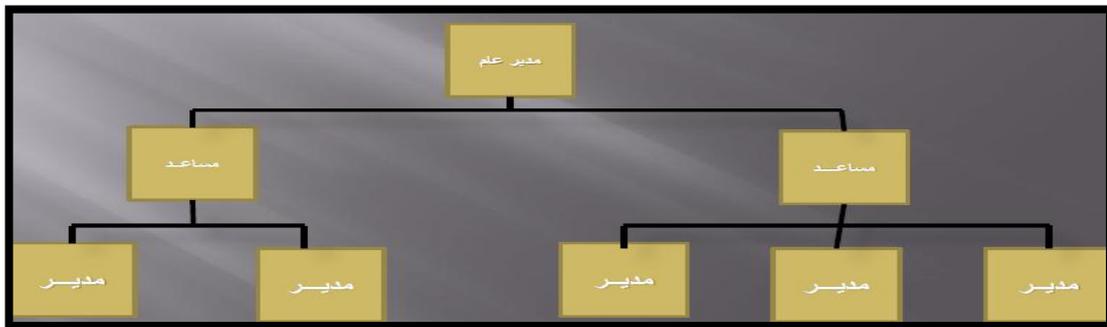
شكل 12

## طرق التنظيم:

## التنظيم المختلط:

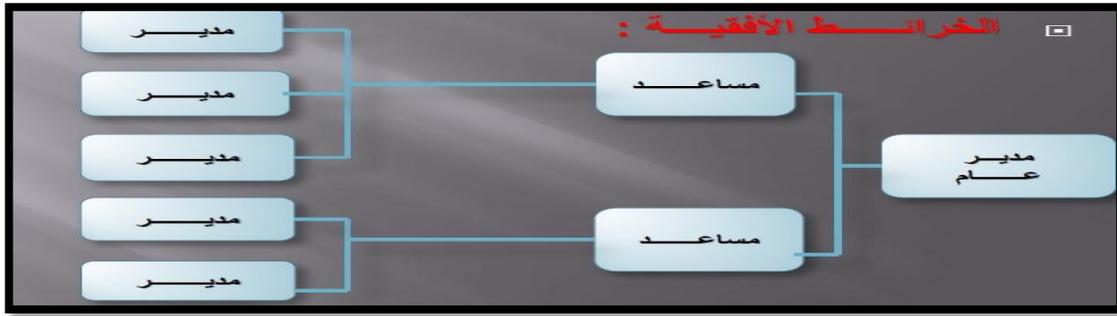
من النادر أن نجد تنظيماً يقوم على أساس نوع واحد فقط من التنظيمات السابقة. تجمع كثير من المنظمات بين أكثر من طريقة في التنظيم بناء على أهدافها، واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية، وحجمها، ونوع منتجاتها، والزيائن الذين تتعامل معهم. نجد مثل هذه التنظيمات المختلطة في كثير من المصانع والشركات الخرائط التنظيمية: صورته او مخطط لهيكل المنظمة فوائدها:

- 1 - إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة.
  2. بيان كيفية تقسيم العمل
  - 3 - توضيح المستويات الإدارية
  - 4- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة
- اشكال الخرائط التنظيمية:  
الخرائط التقليدية الرأسمالية:



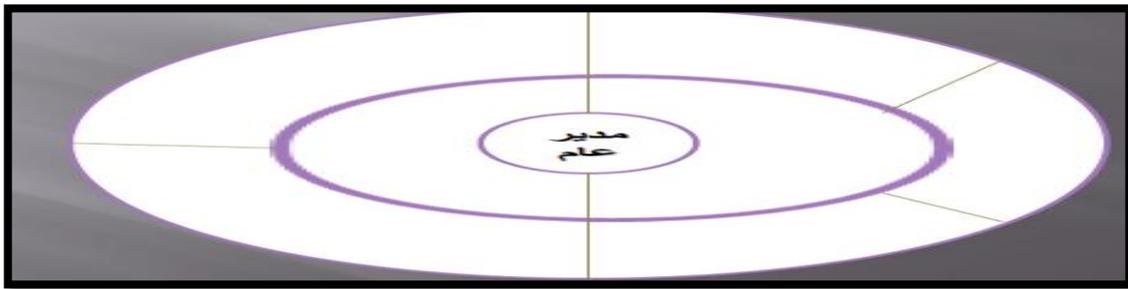
شكل 13

## الخرائط الأفقية:



شكل 14

## الخرائط الدائرية:



شكل 15

## الدليل التنظيمي:

يعرف الدليل التنظيمي بأنه وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية. وينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية: حيث يعطي تفاصيل عن جميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية، والإدارات والأقسام والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها. وهو يعد إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية

## فوائد الدليل التنظيمي:

1. يمثل وثيقة أو مرجعا أساسيا عن التنظيم الإداري للمنظمة بما يحتويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة. يمكن من الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة وزائريها والباحثين في مجال التنظيم.

2. توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم،

وبما هو مطلوب منهم

3. معالجة مشكلة التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة، من خلال توضيح أهداف المنظمة وارتباطاتها.

محتويات الدليل التنظيمي:

1. مقدمه عن الدليل يذكر فيها السبب وراء اعداده واهميته بالنسبة للمنظمة.

2. نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث: نشأتها وأهدافها وأنشطتها

3. الهيكل التنظيمي.

4. الخارطة التنظيمية.

5. وصف مهام الوحدات الإدارية.

6. الملاحق

هيكل السلطة

تصنف المستويات الإدارية في المنظمة في ثلاث مستويات:

1- الإدارة العليا:

وتنحصر مسؤولياتها في:

- رسم السياسات البعيدة والقريبة المدى التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المحددة.
- وضع الخطط المستقبلية اعتماداً على التنبؤ العلمي في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتهيئة المشروع لمواجهة الاحتمالات المتوقعة في الميادين كافة.
- وضع الخرائط والدليل التنظيمي للمشروع وتوزيع المراكز الوظيفية وتحديد المستويات الإدارية وخطوط السلطة وشبكة الاتصالات.
- العمل على وضع الخطط طويلة الأجل لإعداد الأطر الإدارية القيادية في المستقبل لمواجهة التطورات التي ستحدث في هيكل المشروع.
- العمل على تحقيق التكامل فيما بين أقسام ودوائر المشروع كافة لتحقيق الهدف النهائي له.
- التركيز على دراسة العلاقات الخارجية للمشروع مع الشركات الأخرى ومع الجمهور والمستهلكين والموردين وتحقيق الرقابة الشاملة على النشاطات الداخلية والخارجية لخدمة أهداف المشروع النهائية.

2- الإدارة الوسطى:



### وتمارس النشاطات التالية:

- وضع الخطط الجزئية كخطة الإنتاج، والعمل على تنفيذها.
- استخدام الهياكل والدليل التنظيمي لتحديد السلطات الممنوحة.
- تحديد معدلات ومعايير ومقاييس الرقابة والأداء.
- تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج.
- المساهمة الفعالة في أعمال الرقابة على النشاطات.

### 3- الإدارة التنفيذية أو المباشرة:

وتمثل الإدارة المباشرة المستوى الإشرافي الأول والمباشر على الوظائف التنفيذية، حيث تمارس يومياً مهمات الإشراف على تنفيذ الخطط وتقوم أداء العاملين في المشروع وتعمل على تصحيح الأخطاء التي يتم اكتشافها مباشرة. وتلقى على عاتق المستوى الإشرافي مهمة إرشاد العاملين وتوضيح طبيعة أعمالهم وشرح مضامين الأهداف والأوامر والقرارات ومن ثم مراقبة أعمالهم ومستويات أدائهم.

### 7- والتقويض والمسؤولية السلطة

إن أحد المبادئ الأساسية في عملية التنظيم هو تلازم أو تناسب السلطة مع المسؤولية، بمعنى أن السلطة والمسؤولية يجب أن تكونا متكافئتين أي أن المسؤولية التي يتحملها الفرد يجب أن تكون مساوية أو بقدر السلطة الممنوحة له. وينطبق ذلك على جميع المستويات الإدارية من أعلى قمة الهرم الوظيفي للمنظمة إلى أدنى مستوى فيها، بحيث يمنح كل فرد من السلطات ما يمكنه من تنفيذ المهام الموكلة له.

يعرف هنري فايول السلطة بأنها: "الحق في إصدار الأوامر والقوة في الحصول على الطاعة". ويعرفها هربرت سايمون بأنها: "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود تصرفات الآخرين". المسؤولية هي: "التزام أو تعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة وببذل أقصى جهد، وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته".

أما تقويض السلطة فهو: "عملية يتم بموجبها منح السلطة من الرئيس الأعلى إلى المرؤوس لأداء عمل معين". يعتبر تقويض السلطة من الأمور الضرورية لحسن تنظيم العمل في أية منظمة، وتعود الأهمية المتزايدة للتقويض إلى المزايا والفوائد التالية:

- تفرغ المدير الأعلى للمهام القيادية.



- سرعة إصدار القرارات.
- تخفيض التكاليف المالية للقرارات الإدارية.
- خلق قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية.
- استمرار توفر الكفاءات لملء الشواغر الوظيفية في المناصب الإدارية.

#### 8- الإدارة في اللامركزية المركزية

تعني المركزية حصر حق اتخاذ القرار بيد شخص واحد أو مستوى إداري واحد، وعدم تحويلها إلى المستويات الإدارية الأدنى، أي أن المستويات الدنيا لا تمتلك حق التصرف أو اتخاذ القرارات إلا بناءً على أوامر وتعليمات من رئيس المنظمة أو المستوى الإداري الأعلى أو إلا بعد موافقته. تؤثر المركزية بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمنظمة إذ تجعله يتخذ شكلاً عمودياً ذا قاعدة عريضة.

اللامركزية تعني: توزيع السلطة أو الصلاحية على مجموعة أشخاص أو على عدد من المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها. هناك بعض المؤشرات التي تعطي إمكانية تحديد مستوى لامركزية التنظيم الإداري، ومن هذه المؤشرات:

- عدد القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة، فكلما كان عددها ذلك دليلاً على مستوى اللامركزية.

- أهمية القرارات المتخذة في المستويات الدنيا.

- عدد الوظائف التي يتخذ بشأنها قرارات إدارية في المستويات الدنيا.

- درجة الرقابة على عمليات اتخاذ القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية الأقل.

مزايا اللامركزية:

1. سرعة اتخاذ القرار. فالمسؤولون الذين هم على اتصال مباشر وقريب من العمل

والمشكلات، لديهم السلطة لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

2. الحد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين الطويل.



3. تتيح للوحدات التنظيمية فرصة أكبر للتجربة والمرونة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- تشجيع الأفراد في جميع المستويات على المبادرة والإبداع والابتكار.
4. تساعد على تطوير قدرات الرؤساء.
5. تخفيف ضغوط الأعمال الإشرافية اليومية عن الإدارة العليا.
6. تساعد على تحديد مساءلة الأفراد والوحدات التنظيمية، والتنافس الصحي فيما بينها.

#### سلبيات اللامركزية:

1. فقدان السيطرة اللازمة من قبل المركز الإداري على المستويات المختلفة.
2. ازدياد إمكانية ازدواجية العمل. مثلاً قد نجد وحدة معينة تبحث في حل مشكلة معينة، وفي نفس الوقت تكون وحدة أخرى تدرس نفس المشكلة.
3. نشوء استقلالية كبيرة ومنافسة بين الوحدات.
4. تتطلب اللامركزية توفير عدد أكبر من المديرين الكفوئين لنجاحها.

#### محددات اللامركزية:

لا نجد منظمة تطبق المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة. فجميع المنظمات تطبق درجات متفاوتة من اللامركزية والمركزية. والسؤال هنا: إلى أي مدى يجب تطبيق اللامركزية؟ هناك عدة عوامل يمكن لأي منظمة الاسترشاد بها حين اتخاذ قرار تطبيق اللامركزية والى أي مدى، ومن هذه العوامل:

1. حجم المنظمة: كلما ازداد حجم المنظمة زاد عدد القرارات التي يجب اتخاذها وزاد عدد المستويات والقنوات التي تمر بها القرارات، وهذا يتطلب تطبيق مزيد من اللامركزية.
2. طبيعة عمل المنظمة: إذا كانت المنظمة تنتج سلعاً متعددة مختلفة يفضل تطبيق مزيد من اللامركزية.
3. فلسفة الإدارة وشخصيتها: إذا كانت الإدارة العليا وقيادتها تؤمن بأن اللامركزية هي طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور ووسيلة تمكن المنظمات من العمل



- بنجاح فإن الميل يتجه نحو اللامركزية، بينما نجد أن المركزية تسود في المنظمة التي يتبع رئيسها الأسلوب الأوتوقراطي في قيادته وإدارته.
4. مدى انتشار المنظمة جغرافياً: كلما ازداد انتشار أنشطة المنظمة وفروعها جغرافياً، اتجهت المنظمة إلى مزيد من اللامركزية.
5. علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية: هناك عوامل بيئية، مثل التشريعات الحكومية العمالية والضريبية والنقابات وتشريعات العمل وغيرها والتي تعكس رقابة حكومية كبيرة. تجعل من الصعب اتباع أسلوب اللامركزية.
6. الرغبة في الاستقلالية: كلما زادت رغبة المديرين في الحصول على مزيد من الحرية والتصرف كلما استدعى ذلك تطبيق مزيد من اللامركزية.
7. الرغبة والحاجة لتدريب المديرين صغار السن.
8. الرغبة في تحفيز العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة وتشجيعهم على الإبداع.
9. ديناميكية المنظمة: إذا كان نشاط المنظمة سريع التغير ويواجه مشكلات معقدة باستمرار فمن المتوقع تطبيق مزيد من اللامركزية في بيئة غير مستقرة.
10. الحاجة إلى اتباع سياسة موحدة: إذا كانت المنظمة ترغب باتباع سياسة موحدة بالنسبة لجميع الوحدات التنظيمية أو تطبيق سياسة موحدة بالنسبة لجميع المواقف والعمليات المتشابهة فإنها تتبع مبدأ المركزية، إما إذا رغبت المنظمة اتباع سياسة متنوعة فإنها ستتجه أكثر نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

### متى نجعل اتخاذ القرار غير مركزي، ومتى نجعله مركزياً

من النادر أن تجد تنفيذياً يشكك في أهمية الجاهزية، بمعنى: أن تكون متيقظاً لفرص الأعمال والتهديدات، وقادراً على اقتناص الفرص أو إبعاد التهديدات بسرعة وكفاءة. ومن هنا، عندما يتم/يعاد تصميم هيكلية الشركة، يميل التنفيذيون إلى جعل اتخاذ القرار لا مركزياً، بحيث تكون صلاحية اتخاذ القرار قريبة قدر الإمكان من الأشخاص الذين يتعاملون مع الزبائن والمنافسين وموظفي الصف الأول، وغيرهم من أصحاب المصالح بالشركة. وهم يعملون بفعلهم هذا على تجنب التأخيرات المرتبطة بتدفق المعلومات صعوداً وهبوطاً في هرمية الشركة. في عالم السياسة، يُعرف هذا باسم مبدأ "تفريع السلطة" أو "المبدأ القائل بأن السلطة المركزية يجب أن تؤدي فقط تلك المهام التي لا يمكن القيام بها على المستوى المحلي." لكن ما هي بالضبط



تلك المهام؟ يعود هذا السؤال إلى زمنٍ بعيد، فبحسب هنري منتسبرغ صاحب كتاب "هيكله المؤسسات" الذي نُشر عام 1979، فإن الحديث عن كلمتي مركزية ولا مركزية تم تداوله منذ اليوم الأول الذي بدأ فيه ذكر المؤسسات. من المفيد البدء بأربع ميزات يريد معظم التنفيذيين أن تمتلكها شركاتهم: الاستجابة والموثوقية والكفاءة والاستمرارية مثلاً، قدرة الشركة على الاستمرار بالعمل أو استدامة بقائها. عندما نعمل على تقرير المستوى الأفضل الذي يجب أن يتولى مسؤولية مهمة ما، يجب أن نُقيّم تأثير القرار على هذه السمات الأربع. مثلاً، ربما تكون المكاسب التي تحققها المعالجة المركزية للرواتب من ناحية الكفاءة أكثر أهمية بكثير من احتمال فقدان سمة الاستجابة لمتغيرات قوانين العمل المحلية التي يمكن تحقيقها بالإبقاء على هذه المهمة لا مركزية. ومن جهة أخرى، تجعل المعالجة المركزية للرواتب تناغم الأنظمة والإجراءات ممكناً، وبالتالي تحقق الاستفادة من تأثيرات الإنتاج الكبير، بما في ذلك توحيد المورد الخارجي للخدمات.

### الاستجابة من خلال الفورية:

تتمحور الاستجابة كلها حول سرعة اتخاذ الفعل الصحيح استجابة للفرص والتهديدات. إذا كانت مصادر هذه الفرص والتهديدات (كالزبائن والمنافسين والموردين والموظفين والجهات التنظيمية والشركاء، وغيرهم) موجودة على مستوى الوحدة التشغيلية، وإذا كانت هذه الواجهات تختلف فعلاً عن الوحدات التشغيلية، يكون من المنطقي عندها إيكال المهام ذات الصلة) مثلاً، المبيعات والتوريد والتوظيف والعلاقات مع الجهات التنظيمية (والمسؤولية عن تنفيذها إلى ذلك المستوى. مثلاً، هناك فارق لا يمكن إغفاله بين التعامل مع جهة تنظيمية، ولنقل في الهند، وجهة تنظيمية في إندونيسيا. إذن، تسمح اللامركزية بالفورية من حيث الوقت والمكان، وهذا بالتالي يحقق الاستجابة.

### الموثوقية عبر الامتثال:

بالنسبة لبعض المهام، من المرغوب أو الضروري أن تكون هناك قواعد مشتركة عبر مختلف الوحدات التشغيلية: السياسات أو المعايير أو الإجراءات أو الأنظمة. خذ مثلاً سياسات الحوافز والمكافآت، ومعايير تصميم المنتج، ووسائل ضمان الجودة، وإجراءات الإبلاغ عن الغش، وأنظمة التقارير المالية، وما إلى ذلك. تُعتبر جميعها قواعد هدفها المواءمة بين الوحدات التشغيلية والأهداف العليا للشركة، وجعل القدرة على التنبؤ بالأعمال ممكناً أكثر. هذا يعني



أنّ على بعض الوحدات في المؤسسة الاضطلاع بدور الوصي: أي تحديد هذه القواعد، وتوجيه الموظفين بشكل مناسب، ومراقبة الامتثال لها. ومن المنطقي عادة إيكال هذا الدور إلى وحدة مركزية. هناك مهام لا يمكن الاختيار فيها: يجب أن تتم بقانون أو بمرسوم من وحدة مركزية مستقلة. على سبيل المثال: خذ المراجعة المالية أو وظائف السلامة المهنية عموماً أو وظيفة إدارة المخاطر في المصارف، حيث يشترط "إطار عمل بازل 3 التنظيمي أنّ هذه الوظيفة يجب أن تكون "تحت إشراف رئيس شؤون المخاطر (CRO) ، ومع وجود منصب واستقلالية وموارد ووصول كاف إلى مجلس الإدارة".

### الكفاءة عبر التجميع:

هناك مهام من الواضح فيها الحاجة لتكون مركزية: يمكن لوحدة عمل أن تؤدي دوراً مركزياً لمهمة يكون القيام بها أكثر جدوى من الناحية الاقتصادية عندما يتم تجميعها في وحدة واحدة بدل قيام كل وحدة تشغيلية بتلك المهمة بشكل منفصل. وهناك أسباب متنوعة تشرح مثل هذه المكاسب في الكفاءة.

- اقتصاديات الحجم التقليدية. يؤدي قيام نفس الوحدة بالمزيد من المهام المتشابهة إلى الاستمرارية والمعيارية والتخصص والارتقاء والإنتاجية. ولنا في أقسام الخزينة وتقنية المعلومات خير أمثلة.
- المستوى الأدنى من الكفاءة. تتطلب بعض المهام خبرة أو بنية تحتية نادرة أو يكون الطلب عليها من أي وحدة تشغيلية فردية متقلباً بمرور الوقت. في هذه الحالة يكون من الكفاءة أكثر أن يكون هناك مجموعة من المتخصصين في مكان واحد بدل استنساخهم في كل وحدة عمل. على سبيل المثال: خذ خبراء القانون والضرائب والتقنية، أو أجهزة الاختبار المكلفة.
- تجنب الازدواجية. لدى مختلف وحدات الأعمال التشغيلية حاجة متماثلة يكون لها حلول متطابقة) إلى حد ما مثلاً، دليل تهيئة الموظفين الجدد، أداة مراقبة أداء المصنع، أداة إدارة العلاقات مع الزبائن. (بالنتيجة، سيكون إضاعة للوقت أن تعمل الوحدات بشكل متواز على تطوير حلولها الخاصة.



# دراسة حالة: التنظيم الإداري الجيد في شركة تويوتا (Toyota)

## نموذج "التنظيم الرشيق" Lean Organization

### 1- مقدمة

تُعد شركة تويوتا اليابانية واحدة من أفضل الشركات في العالم في **التنظيم الإداري**، وقد أصبحت نموذجاً يُدرّس في الجامعات بسبب نظامها التنظيمي الذي يعتمد على:

- توزيع واضح للمهام والمسؤوليات
- هيكل تنظيمي مرن
- الانسيابية في العمل
- القضاء على الهدر

هذا التنظيم المتقن ساعد تويوتا على أن تصبح ثاني أكبر شركة سيارات في العالم.

### 2- خلفية عن الشركة

- التأسيس: 1937
- المقر: آيتشي، اليابان
- عدد الموظفين: أكثر من 360 ألف
- المنتجات: سيارات، روبوتات، محركات

### 3- المشكلة (التحدي الإداري الذي واجه الشركة)

في الثمانينيات، ومع توسع تويوتا الكبير نحو الأسواق العالمية، ظهرت عدة مشكلات:

- تداخل في الصلاحيات بين الإدارات
- بطء اتخاذ القرار بسبب كبر حجم الشركة
- ارتفاع تكاليف الإنتاج

## • اختلاف طرق العمل بين الفروع في العالم

هذه المشاكل كانت تهدد قدرة الشركة على المنافسة مع شركات مثل فورد وجنرال موتورز.

### 4- الحل: بناء نظام تنظيمي جديد (Toyota Production System – TPS)

لتجاوز هذه التحديات، صممت تويوتا نظاماً تنظيمياً شاملاً يعرف بـ نظام الإنتاج الرشيق **Lean**، وهو نموذج عالمي في التنظيم الإداري.

#### أ. تقسيم العمل بشكل واضح

- تحديد كل مهمة بدقة
- تحديد مسؤول واحد عن كل خطوة في العملية
- تجنب تداخل المهام بين الأقسام

**النتيجة:** تقليل الأخطاء وتحسين التواصل.

#### ب. إنشاء هيكل تنظيمي مرن

تبنت تويوتا هيكلًا يقوم على:

- فرق صغيرة ذاتية التنظيم
- مستويات إدارية أقل (Flat Structure)
- مدراء يشرفون على عدد صغير من الموظفين لضمان جودة المتابعة

**النتيجة:** تسريع اتخاذ القرار ورفع كفاءة العمل.

#### ج. تطبيق مبدأ “جيمبا” Gemba

وهو أن يذهب المدير بنفسه إلى مكان العمل لمراقبة العمليات وتحديد المشكلات.

**النتيجة:**



- فهم حقيقي للمشاكل
- قرارات أكثر دقة
- دعم مباشر للموظفين

#### د. تنظيم سلسلة الإمداد عبر نظام "Just In Time"

تعتمد تويوتا على تنظيم تدفق المواد بحيث تصل في الوقت المناسب تماماً دون تخزين زائد.

#### فوائده التنظيمية:

- تقليل الهدر
- وضوح حركة المواد
- تنظيم العمل بين الموردين والمصانع

#### هـ. استخدام لوحات كانبان Kanban لتنظيم العمليات

هي بطاقات تحدد:

- الكمية المطلوب إنتاجها
- وقت الإنتاج
- المرحلة التي وصل إليها التصنيع

هذا النظام ينظم التواصل البصري داخل المصنع.

#### 5- نتائج التنظيم الإداري الجيد

##### أ. نتائج تشغيلية

- تقليل مدة تصنيع السيارة بنسبة 30%
- انخفاض معدل الأخطاء بنسبة 40%
- تحسين جودة السيارات عالمياً

## ب. نتائج مالية

- تقليل تكاليف الإنتاج بصورة كبيرة
- تحقيق أرباح مستمرة حتى في أزمات اقتصادية

## ج. نتائج إدارية

- قدرة عالية على اتخاذ القرارات بسرعة
- وضوح كامل للصلاحيات
- تحسين التنسيق بين الأقسام

## 6- تحليل الدراسة: لماذا نجح التنظيم في تويوتا؟

1. وضوح الهياكل الإدارية وعدم تداخل المسؤوليات
2. فرق عمل صغيرة وفعالة
3. تنظيم العمليات اعتماداً على البيانات ومنهجية التصنيع الرشيق
4. تواصل مستمر بين الإدارة والموظفين
5. تقليل الهدر وزيادة الانسيابية في العمل

هذا يوضح أن التنظيم الجيد لا يعتمد فقط على الهيكل الإداري، بل على ثقافة تنظيمية واضحة داخل المؤسسة.

## 7- الخلاصة

أثبتت تويوتا أن **التنظيم الإداري الجيد** يمكن أن يكون سبباً رئيسياً في:

- رفع الإنتاجية
- تقليل الأخطاء والتكاليف
- تحسين الجودة
- تعزيز القدرة التنافسية

## الفصل الخامس : مفهوم التوجيه والرقابة

عند قراءتك للفصل سوف تتعرف على :

- مفهوم التوجيه
- أهمية التوجيه
- مبادئ التوجيه
- الأسس العامة للتوجيه
- دور المدير في عملية التوجيه
- مفهوم القيادة
- نظريات القيادة وأنماط السلوك القيادي
- أنواع القيادة
- مهارات القيادة الأساسية

## أولاً: مفهوم التوجيه

التوجيه، هو أحد نشاطات العملية الإدارية في المؤسسات، وهو الثالث بالترتيب. إن سلامة التوجيه تُعد من أهم مهارات إدارة الوقت للوصول لتحقيق الأهداف. وأن سلامة التوجيه ينبع من الوعي بالآخرين وما لديهم وهو أساس التوجيه، وفي الوقت ذاته فإن إدارة الوقت تحت على تطوير نظام التوجيه في المؤسسات ليصبح أكثر اعتماداً على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية معتمداً على المعلومات وليس على السلطة وإذا كانت إدارة الوقت هي إدارة للموارد البشرية فإن التوجيه يهتم بالموارد البشري من خلال الارتقاء بمواهبه وقدراته. ومن سلامة التوجيه أيضاً إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهيرة. لا بد من التنويه الى أنه لغرض التحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه، فإنه يُفترض توافر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظمة، ولا يجب إطالة وقت التوجيهات حيث يكفي الاتصال الشفهي والهاتفي القصير لكي يتم تحقيق الهدف.

التوجيه هي الوظيفة الحديثة في إدارة الأعمال دورها خلق العمل البناء والمنظم في المشروع وإخراجه نطاق الوجود لهذا الغرض يعرف التوجيه على أنه: الحث المستمر من طرف الرئيس للمرؤوسين على طاعة الأوامر وتنفيذ الأعمال وهو عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس. وتحقيقاً لهذا الغرض يتضمن التوجيه عملية إصدار الأوامر وحث الأفراد المكلفين بتنفيذ الأوامر وإنجاز الأعمال. ويعرف أيضاً إنها الوظيفة التي تختص بإرشاد المرؤوسين وملاحظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم وهي من مهمة الرئيس أو القائد باعتبار أن المرؤوسين يخضعون لإشرافه وعملية التوجيه هي وسيلة لبلوغ أهداف التنظيم وتعتمد أساساً على إصدار الأوامر، وتؤدي الأوامر دوراً هاماً عند توجيه المرؤوسين الأمر هو الذي يحرك النشاط أو يعدله أو يوقفه ويجب على الرؤساء أن يتفهموا جيداً معنى الأمر واستخداماته وقيوده، والأمر أداة توجيهية من الرئيس إلى المرؤوس، بقصد القيام بعمل أو الإمتاع عن عمل في ظرف معين وهو يستلزم علاقة شخصية في الخط المباشر للرئاسة من الرئيس إلى المرؤوس ولا يمكن أن تكون هذه العلاقة بالعكس أي من المرؤوس إلى الرئيس.

تعريف التوجيه: تعد عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة. ويمكن تعريف التوجيه بأنه: عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين



على العمل بكفاءة وفاعلية على كل من المدى القريب والبعيد. كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة. وتعد هذه العملية من الوظائف الصعبة ويرجع سبب صعوبتها إلى أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحياناً معها. وهذا يتطلب من المدير أن يتقهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

والتوجيه هو جزء رئيسي من عملية القيادة، والتي تتطلب من الرئيس أن يقضى بعض الوقت مع الأفراد من أجل الاستماع والإنصات والملاحظة، ثم تقديم النصح والإرشاد والتعليمات اللازمة التي تيسر مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم ويؤدي ذلك إلى ظهور صورة من الحماس وحب العمل وإجادته في نفس الوقت.

ما الداعي لوجود توجيه في ظل وجود تخطيط وتنظيم ورقابة؟ من الخطأ الاعتقاد أن ما يتم الاتفاق عليه ضمن عملية التخطيط سوف ينتقل تلقائياً -خلال الهيكل التنظيمي والأوامر والقواعد المنظمة للعمل- إلى العاملين كي ينفذوه بنفس الفهم والكفاءة المطلوبة، لذلك فإن التوجيه يقوم بترجمة وتبسيط وتسهيل ما يراه المخططون إلى المنفذين بما يجعلهم قادرين على أداء العمل المطلوب منهم بالصورة التي توقعها المخططون والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي :

- 1 -تحديد واجبات الأفراد.
- 2 -شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- 3 -النصح والإرشاد المستمر.
- 4 -تشجيع الأفراد.
- 5 -التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.
- 6 -إصدار الأوامر والتعليمات.
- 7 -وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه).

## ثانياً: أهمية التوجيه

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه. إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلاً إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه. ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

## ثالثاً: مبادئ التوجيه

1. مبدأ تجانس الأهداف: ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فغنها ستعمل حتماً على إشباع حاجيات الأفراد.
2. مبدأ وحدة الرئاسة: كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوزون أكثر وأفضل تجاوباً عندما يواجهون من طرف رئيس واحد.



## رابعاً: الأسس العامة للتوجيه

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفية التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

1. 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 اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

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

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

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

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

## خامساً: دور المدير في عملية التوجيه

حتى تتحقق فعالية التوجيه على المدير او المشرف أن يتبع ما يلي:

1. أن يكون الدعم المعنوي والمادي من المدير لمرؤوسيه المجدين والتميزين، ولا تعطى للمهملين أو الأقل كفاءة.
2. أن يكون التحفيز تعبير عن تبادل المنافع، يقدم في مقابل العمل والكفاءة والإجادة من جانب المرؤوس الذي يحصل عليه.
3. أن يعرف المرؤوسين اهداف المنظمة واهداف الوحدة التي يعملون منها فهي أهدافهم، وليست أهداف المديرين فقط.
4. أن يتعرف المدير على حاجات الأفراد وميولهم واتجاهاتهم، وأن يتعامل معهم على أساسها.



5. أن يستمع المدير إلى اقتراحات مرؤوسيه، وان ينفذ الصالح منها.
6. أن يحاول دائما ان تكون المكافأة ذات قيمة للفرد، أو متمشية مع رغباته.
7. أن يتم تقديم الكفاءة عن الإنجاز أو السلوك المطلوب، أو معرفة باقي الزملاء لتشجيعهم على الإنجاز.
8. أن يتم شرح المهام للمرؤوسين من قبل رؤساء، وأن يتم تدريبهم على أدائها.
9. أن لا يسند إلى أي من المرؤوسين أعمال أو مهام عديمة الأهمية، أو من النوعية التي يكرهها.
10. أن يتم تشجيع المشاركة والحوار الفعال القائم على الأمان بين الرئيس والمرؤوسين.
11. أن تكون إمكانات المنظمة فيما يتعلق بالحوافز المادية معروف ومعلن.
12. أن يتم تقديم معلومات مستمرة على المرؤوسين عن مدى التقدم في الإنجاز.

تتضمن عملية التوجيه توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في إطلاق قدرات العاملين الخلاقة، وبما يحقق أهداف المنظمة. لهذا يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري، ومحاولة توجيه هذا السلوك حسب الأهداف المرسومة وذلك من خلال العناصر الأساسية الثلاثة للتوجيه: القيادة- التحفيز - الاتصال.

### سادسا: مفهوم القيادة

لا شك ان القيادة الادارية موجهة منذ ان تجمع الناس حول بعضهم لأغراض اقتصادية او اجتماعية او سياسية على ان هذه القيادة لم تصبح مجال دراسة علمية الا منذ بداية هذا القرن اذ ان العناية المتزايدة التي يوجهها الباحثون لعلم الإدارة لدليل واضح على ان الإدارة الرشيدة هي الوسيلة لاي تقديم في اية ناحية من نواحي النشاط الانساني .واستكمالا لتحديد المفهوم الحديث للقيادة الادارية الفعالة لابد من تسليط الضوء أولا على اوجه الاختلاف بين القيادة والادارة وبين القيادة والرئاسة وعلى النحو الآتي:

### القيادة والادارة

على الرغم من ان التفرقة بين القيادة والادارة ليست واضحة على الدوام بدليل ان بعض الكتاب يستخدم الالفاظ المدير ومنفذ ومشرف بمعنى واحد الا اننا سنفرق بعض التفرقة بين

الاصطلاحين فالقيادة تطلق عادة على ميدان الأعمال على الأشخاص الذين يديرون حركة العمل منهم الذين يتصلون اتصالاً مباشراً بالأيدي العاملة أما الإدارة فأنها تدل على مجهودات الأشخاص في المستويات العليا في سلك الوظائف الإدارية. ومع ذلك لا يصح ان ننظر الى كل من الإدارة والقيادة على انهما شيان منفصلان عن بعضهما تمام الانفصال فالفرد في اي مستوى من مستويات الإدارة في اية منظمة من المنظمات يقسم وقته في الواقع بين الإدارة والإشراف على أعمال مرؤوسيه ولكن مع ذلك ينفق بعض الوقت في وضع سياسة قسمه او ادارته بما يتفق ومستواه الإداري في المنظمة التي يعمل فيها.

### القيادة والرئاسة

لا شك ان لكل فرد مفهوم عن نفسه والمشتغلون بالإدارة على كل المستويات يجب ان يفهموا ذاتهم فالرجل الإداري في العهد القديم كان يعتقد ان الوظيفة هي الوسيلة لتسلك السلم الاجتماعي للحصول على السلطة والقدرة على الحكم الا ان هذا المفهوم هو القيادة وليست الرئاسة فالرئيس يوضع في منصب الرئاسة على اساس نظام محدد في حين القيادة تتبع بطريقة تلقائية من الجماعة نفسها. ومع ذلك من الممكن ان يكون الرئيس الإداري قائداً إدارياً إذا توفرت فيه شروط القيادة كالقدرة على التأثير والتوجيه واستمالة الافراد لتحقيق الهدف. ومما سبق يتضح ان القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد اما الرئاسة فهي تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه يصدر لهم الاوامر في حدود السلطات وعليهم الالتزام وان خالفوا تعرضوا للمسألة او للعقوبة. فالقيادة دائماً هي عبارة عن نتيجة وليس عنصر ويعطيها صفة القيادة "التابعين" اما الرئاسة فهي تعبير عما وصلنا اليه كنتيجة لعملية التنظيم الإداري اي ان الرئاسة بمعنى اخر هي تعبير عن نوعية الوظائف المكلفة بالإشراف على موظفين تابعين وفي داخل وحدات يحددها التنظيم وقد تكون الرئاسة بهذا المفهوم في المستوى الاعلى وتسمى ادارة عليا او في المستوى المتوسط فتسمى ادارة وسطى او في المستوى التنفيذي فتسمى ادارة مباشرة او اشرافية. وعليه تختلف القيادة الإدارية عن الرئاسة الإدارية فالرئيس الإداري عادة ما يأتي عن طريق التعيين اي انه مفروض رسمياً على اعضاء المنظمة فاذا لجأ الى استعمال السلطة الرسمية في تسيير شؤون المنظمة بصفة اساسية فهو رئيس اداري فقط اما اذا اتجه الى بسط نفوذه بالإقناع والرضا واستمالة افراد التنظيم اليه وجعل السلطة الرسمية اخر الوسائل التي يلجأ اليها فقد أصبح قائداً إدارياً



بالإضافة الى كونه رئيسا. ولذلك من الممكن ان يكون كل قائد اداري رئيسا اداريا ولكن ليس بالضرورة ان يكون كل رئيس اداري قائدا اداريا. فتعرف القيادة بأنها: العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق هدف والسعي للوصول اليه. كما تعرف بأنها القدرة على الحصول على تعاون وتجاوب الافراد العاملين تحت اشراف رئيس معين والحصول على احترامهم لرئاسته وقبولهم لها او بعبارة أخرى القدرة على التأثير في سلوك جماعة من الناس من اجل دفعهم للعمل المشترك المثمر لتحقيق هدف معين. وتعرف كذلك بانها فن استمالة الافراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك. ولعل أفضل تعريف للقيادة الادارية يتفق وطبيعة العمل في المنظمات الادارية هو انها: القدرة على التأثير في سلوك الافراد العاملين واستمالتهم لتحقيق الهدف المشترك عن طريق القبول والرضا اساسا او باستخدام السلطة الرسمية في حالات الضرورة القصوى.

والقيادة من وجهة نظر (Maxwell) هي ممارسة التأثير على الأفراد بحيث يتعاونون في سبيل تحقيق هدف مشترك، حيث أن الرغبة في القيادة هي إحدى الرغبات الغريزية التي تظهر لدى الإنسان بمجرد إشباع الرغبات الأولية بتوفر الغذاء والمأوى والرفيق وأن لهذه الرغبة الغريزية شكلان أساسيان ومتقابلان:

- رغبة التوجيه: وهي تتمثل لدى القلة التي ترى في نفسها القدرة على تحمل مسؤولية قيادة الآخرين وتوجيههم إلى هدف واضح وحدد.
- رغبة الطاعة: وهي تتضح لدى الأغلبية التي تشفق من هول مسؤولية القيادة، ولكنها في الوقت نفسه تسعى لتحقيق هدف ما، فتفضل أن تنطوي تحت لواء قائد أو نظام تثق فيه وتمنحه ولاءها. ورغم تعدد هذه التعريفات فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين بأن القيادة تشتمل على هذه العناصر:

- أن القيادة عبارة عن عملية. (Process)
- أن القيادة تتضمن التأثير. (Influence)
- أن القيادة تنشأ داخل الجماعة. (Group)
- أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه. (Goal Attainment)
- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.



## سابعا: نظريات القيادة وانماط السلوك القيادي

من الطبيعي ان تظهر اختلافات عديدة في مفهوم القيادة او طبيعتها، وذلك حسب العصور التي قامت فيها بحوث القيادة وتطور العلوم الانسانية وان تطور هذه العلوم وتقدم بحوثها ونتائجها كل ذلك له شأن كبير في الوقوف على حقيقة القيادة وطبيعتها واستمرار تليير مفاهيمها من الاقدام الى الاحداث ولا يزال هناك اختلاف في الرأي حول صلاحية نظريات القيادة في تعميق المفهوم الاداري لموضوع القيادة اذ درجة الاتفاق والاختلاف عميقة بين نظرية واخرى وخاصة بين نظريات العلاقات الانسانية ونظرية الموقف الظرف ( ونظرية الاكتساب ) تدريب الافراد( ونظرية التنظيم الاجتماعي ونظرية التوازن التنظيمي ونظرية السمات ... الخ. وهكذا يرى البعض ان القيادة خاصة من خواص الجماعة ويمثل فيها القائد مكانا او مركزا او وظيفة على رأس الجماعة ليحقق لها اهدافها بالطريقة التي تريدها والاسلوب الذي يلائمها او يقوم بنشاط معين يعد ذا اهمية خاصة للجماعة ومنقفا مع امالها وتطلعاتها والبعض الاخر يرى ان القيادة خاصة من خصائص الفرد اذ يتسم القائد بصفات معينة تهيء له ان يتبوأ مكانا على رأس الجماعة اي كانت اهدافها واهدافه اخرين يرون ان القيادة ترتبط بالموقف الذي تواجهه الجماعة فحينئذ يبرز من بين اعضائها من يستطيع ان يواجه ذلك الموقف وانطلاقا من تأثر القيادة بالفرد او بالجماعة يمكن تبويب نظريات القيادة الى:

1-نظرية السمات

2-نظرية الموقف

3-النظرية التفاعلية

1-نظرية السمات(المدخل الفردي): سادت افكار هذه النظرية في اوربا في القرن الثامن عشر وتحوي في مفهومها على ان القيادة تقوم على سمة او مجموعة سمات يتمتع بها فرد معين وان عددا قليلا لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من ان يكونوا قادة وهذه السمات القيادية موروثه وليست مكتسبة اذ ان القادة يولدون ولا يصنعون وهذا الاتجاه يرتبط بما تم في الماضي من محاولات لاكتشاف صفات وقدرات القائد بواسطة دراسة شخصيات القادة الذين ظهوروا في المواقف التاريخية القديمة وتحديد خصائصهم ودرجة انتشارها بين القادة



تحت ظروف مختلفة وكان نتيجة هذا الاتجاه هو وجود قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد كالقدرة على قراءة افكار وعلى استقرار المستقبل وله قدرات اسطورية خارقة تفوق ما يتصف به الشخص العادي وتمثلت هذه في نظرية الرجل العظيم التي كان لها الأثر على بعض العلماء والباحثين في صياغة نظرية السمات.

2- نظرية الموقف (المدخل الاجتماعي): هذه النظرية لا تهمل شخصية القائد وتفترض بان المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بجماعات خاصة قد تختلف عن تلك التي تلزم لقيادة جماعة أخرى وهذا الاتجاه ادى الى ظهور الكثير من الباحثين في المانيا وانكلترا- وأمريكا الثلاثينات والاربعينيات من هذا القرن قاموا بدراسات واسعة- تستند الى الاختبارات الموقفية للقيادة توصلوا فيها ان اختلاف المجتمعات والتنظيمات والمستويات الادارية تجعل السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشكله ومن اهم الكتاب جولمبيوسكي وفيدرل وريدن وهكذا ظهر ان نظرية الموقف لا تعني ان الموقف وحدة هو الذي يخلق القائد وانما تعني ان السمات التي تمدد مدى الصلاحية للقيادة تتلير الموقف وان الاختيار بين انماط القيادة لمواجهة موقف لا يتم الا بعد نشاط ايجابي من جانب القائد للتعرف على حقيقة الموقف وتحديد ذلك لمواجهة من جميع النواحي. وان المواقف المختلفة تتطلب قيادات مختلفة تبعا لذلك وهذا يصعب تحقيقه كما يصح ان يكون الموقف محتاجا الى قائد بذاته ويتصف بصفات خاصة تصلح لقيادته ومع ذلك فان هذا القائد لا يستجيب للموقف مع توفر هذه الصفات فيه اذن ليس من الضروري لنجاح القيادة ان تتوفر لعناصر الموقف صفات خاصة في القائد.

3- النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي): نتيجة للسلبيات السابقة في كلا النظريتين الفردية والجماعية ظهر ان القيادة هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة حيث التوفيق من خلال النظر للقيادة على انها عملية تفاعل اجتماعي ليس بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وانما التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي اي لا بد من وجود ما يأتي:

- السمات الشخصية للقائد
- عناصر الموقف
- متطلبات وخصائص الجماعة المجودة

## • متطلبات الوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي

وهذا الاتجاه بالنظرية يتصف بالديناميكية وعلى اساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات التي تؤثر في القيادة.

1. الاسلوب الدكتاتوري: وهو الاسلوب الذي يركز على تصور: ان على المدير ان يأمر وما على الاخرين الا ان يطيعوا او امره وينفذوها وذلك انطلاقا من السلطة الرسمية التي يتمتع بها والتي تجعله يركز السلطة وحق اتخاذ القرار في يديه ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة اوضاع العمل ولذلك يطلق على هذا الاسلوب ايضا بالأسلوب المتسلط او القيادة المتسلطة.

2. الاسلوب اللبرالي: وفي هذا الاسلوب يعطي المدير الحرية الكاملة للفرد والجماعة التي يعمل معها بحيث لا يشارك هو مع هذه الجماعة الا بتقديم الحد الأدنى من المجهود الشخصي والتوجيه ولذلك يطلق على هذا الأسلوب بالأسلوب اللبرالي او الحر في القيادة

3. الاسلوب الديمقراطي: ويقوم هذا الاسلوب اساسا على مساهمة ومشاركة المدير مع المجموعة العاملة في اتخاذ القرارات بصورة ديمقراطية بحيث تصبح هذه القرارات قرارات المجموعة بكاملها كما يتولى المدير مهمة ادارة المناقشات بشكل ديمقراطي ايضا ولذلك يطلق على هذا الأسلوب بالقيادة الديمقراطية او القيادة بالمشاركة.

## ثامنا: انواع القيادة

### القيادة الكيرزماتية

ويعني مصطلح الكيرزما سحر الشخصية والموهبة والقوة التي يتحلى بها القائد من حيث تأثيره في الاخرين وتعرف القيادة الكيرزماتية عن طريق سمات القائد الجذابة عبر احساس المرؤوسين به وبسلوكه المثالي المؤثر مثلا في صياغة الرؤية الاستراتيجية والاتصالات المتميزة معهم والثقة العالية فيهم. واستنادا الى مرجعها هاوس 1976 " فقد شدد على ان القادة الكيرزماتيين يملكون حاجة عالية للقوة والتأثير وثقة عالية بالنفس ومهارات لفظية ممتازة وعطف قوي على الاخرين وبما يمكنهم من تحفيز واقناع الاخرين بأفكاره وعليه تعد الكيرزما سمة فردية يتحلى بها القائد وتمكنه من الهام وتحفيز ودفع المرؤوسين لتحقيق النتائج الايجابية لجميع الاطراف

### القيادة التبادلية



تقوم نظرية القيادة التبادلية كما وردت لأول مرة على يد العالم Burns عام 1978 ويعد تطورها من قبل الباحث Bass (عام) 1985 على عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين باتجاه تحقيق اهداف معينة وعندما يتخذ القائد المبادرة للتواصل مع المرؤوسين بقصد تبادل اشياء ذات قيمة للمنظمة وعليه بعكس نمط القيادة التبادلية علاقة القائد بالمرؤوسين عن طريق مبادلة ادائهم للمهمات والواجبات بالمكافآت والعقوبات في ضوء سلسلة المعاملات التي تجرى من قبله

### القيادة التحويلية

يتناول مفهوم القيادة التحويلية تأثير تفاعل القائد مع مرؤوسيه عن طريق تليير الوضع الحالي للمنظمة من خلال تحديد وتوضيح الاعمال والمهمات وتشجيعهم على ابتكار الاساليب الجديدة للتعامل مع المشكلات الادارية والتنظيمية والاجتماعية واثارة الحماسية وزيادة الثقة بقدراتهم وامكانياتهم.

### القيادة الافتراضية

هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون اعمالهم في فضاء الإنترنت أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقاً، هنا تواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة. فالمشكلة هنا كيفية التأكد من أن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة واشراف مباشر بالطرق المعروفة. يحدد القادة الأهداف والمهام بشكل واضح ونكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين وابقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض. وعليه فإنس القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العقلية المنفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول ولي على المشاكل بذاتها، كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال. إن اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين.

### القيادة الخدمائية - الداعمة

تعمل القيادة الخدمائية من أجل إنجاز حاجات وأهداف العاملين وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها. وبالتالي فإن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة



الداعمة الخدماتية نرى أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤديوا أعمالاً بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك. حيث يُنظر للقيادة بشكل مقلوب تدعم الآخرين المرؤوسين لأن المهمة الأساسية للقائد في خدمة الآخرين والمنظمة. إن القيادة الخدماتية تنطلق في عملها من مستويين:

الأول، إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها.

والثاني، إعطاء معنى للأفكار والقوة والمعلومات وللإنجاز، وهنا فهم يقيّمون الآخرين حقيقةً ويُشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.

### القيادة النسائية

تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى أن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها حيث أن نتائج بعض الدراسات تشير إلى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصاً في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء أو الانصات وقد سُمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية بالقيادة التفاعلية Leadership Interactive وهذا يعني أن القائد يُفضّل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية. إن هذا يعني أن الأسلوب ليس مقتصرًا على النساء فقط بل أصبح مطلوباً من كافة المدراء الرجال للنجاح في مكان العمل.

### تاسعا: المهارات القيادية الأساسية

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية، وإنسانية وإدراكية وتحليلية، وهذه المهارات ضرورية للقائد، وهناك خمس مهارات أساسية للقيادة هي:

- التمكين: وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.
- الحدس أو البديهة: وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة.



- فهم الذات: القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.
- التبصر-الرؤية: المقدرة على تصور مستقبل منظمته، مستقبل أفضل من الوضع الحالي، ووضع الخطط لبلوغه.
- التوفيق بين القيم: المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.

### المهارات القيادية ومواصفات القائد الإداري الناجح

#### مهارات القيادة الإدارية الجيدة

تتطلب القيادة الإدارية الجيدة توافر عدد من المهارات القيادية التي تجعلها قادرة على أداء دورها بالشكل المطلوب وبصفة عامة ينبغي ان تتوفر لدى القائد الإداري الناجح المهارات الثلاث الآتية

1. المهارات الانسانية: وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق فرص العمل كفريق بين الافراد العاملين في المنظمة انطلاقا من العلاقات الانسانية والتي هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمدير وبالتالي تصبح المهارة الانسانية شرطا يجب توفره في المدير.

2. المهارة الفنية: ويقصد بها معرفة وفهم المدير لنوع العمل الذي يؤديه فعلى سبيل المثال مدير الحسابات ينبغي ان يكون ملما بقواعد المحاسبة واصولها ومدير الافراد والخدمات الادارية ينبغي ان يكون دراسا لأسس إدارة الموارد البشرية ومشاكله

3. المهارة الفكرية: وهي قدرة المدير على تصور الامور ورؤية الابعاد الكاملة لاي مشكلة اي قدرته على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة التي تعمل في ظلها المنظمة التي يديرها. ولذلك أكد الواقع العملي للأجهزة الادارية ان من اهم المواصفات المطلوب توافرها في القائد الإداري لكي يستطيع ادارة منظمته بنجاح هي:

- القدرة على وضع الاهداف الاساسية للمنظمة وتوجيه المرؤوسين باتجاه تحقيق تلك الاهداف.

- القدرة على قيادة المنظمة باتجاه اهدافها المرسومة وفق الخطة المعدة بأسلوب علمي ومبرمج وعدم الاكثار من اصدار القرارات التي من شأنها بيان القرارات السابقة.



- القدرة على تطوير واقع السياسات المتعمدة في منظمته بما يواكب التطورات الحديثة والجارية في العلم والتكنولوجيا.
- الاعتماد على الاشراف والسيطرة الكاملة على العمليات الاساسية التي تجري في المنظمة وامتلاكه تصور واضح بان امور منظمته بمختلف جوانبها تسير وفق الاصول وحسبما هو مقرر ومرسوم.
- القدرة على التعرف على مشاكل ومعوقات العمل قبل وقوعها.
- القدرة على حسن توزيع المسؤوليات وتقسيم العمل وتفويض السلطات على مرؤوسيه ومتابعة حسن تنفيذها.
- الاستعداد الكامل لسماع مرؤوسيه وتبادل وجهات النظر معهم والاطلاع على مقترحاتهم واحترام آرائهم واشعارهم بالدور الفعال الذي يقومون به في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.
- الاطلاع على وجهات نظر الاخرين سواء ضمن إطار منظمته او خارجها والاستعداد لتقبل الانتقادات الموجهة لمنظمته وعدم التسرع والانحلال في الرد على تلك الانتقادات بل لابد ان يخضع كل رأي او مقترح او انتقاد للدراسة والتحليل الكامل قبل اصدار اي قرار بشأنه.
- امتلاك القدرة والكفاءة التي تمكنه من تقييم عمل مرؤوسيه ومكافأة الجيدين والمبدعين وتوجيه الاخرين والمحاسبة العادلة للمقصرين.
- القدرة على غرس روح الشعور بالمسؤولية في نفوس مرؤوسيه اتجاه مصير مستقبل منظماتهم باعتبارها جزءا لا يتجزأ من اقتصاد البلد واشعارهم بأنهم يتحملون هذه المسألة الفعالة في البناء والتطور
- اعتماد اسلوب الاجتماعات المنظمة مع أطراف الانتاج ومرؤوسيه للتداول في شؤون المنظمة واطلاعهم على العقبات التي تواجه سير العمل ومساهماتهم في تقديم الاقتراحات بشأنها.



## الفصل السادس: مفهوم الحافز والاتصال والرقابة

عند قرأتك للفصل سوف تتعرف على:

- مفهوم الحافز
- نظريات الحوافز الإدارية
- مفاهيم الاتصال
- دور الاتصال في التنظيم وأهميته
- عناصر الاتصال
- أنواع الاتصال
- الطرائق الرئيسية في الاتصالات
- معوقات الاتصال في المنظمة
- الرقابة الإدارية
- أغراض الرقابة
- فوائد الرقابة واستخداماتها
- مراحل عملية الرقابة
- وسائل الرقابة الإدارية
- دراسة حالة

## أولاً: مفهوم التحفيز

يمارس الأفراد في حياتهم اليومية سلوكيات متعددة طبقاً لأنماط شخصياتهم، وقد يكشف تحليل أنماط السلوك وأسباب اندفاعه عن أهداف يسعى الفرد إلى تحقيقها وهذه تسمى القوى الدافعة أو المحفزة. تعد الدافعية للعمل من أبرز موضوعات علم الإدارة والسلوك التنظيمي، التحفيز هو: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت كمدير لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل. وقد صنف علماء الإدارة الحوافز بوصفها) كافة الأساليب المستخدمة لحث العاملين وتحريكهم للعمل الجاد والاستثنائي. تصنف أساليب تحفيز العاملين) على أساس نوعها، أثرها، هدفها كما يلي:

### الحوافز وفقاً للنوع

1 الحوافز المادية: وهي الحوافز ذات الطبيعة النقدية أو المالية أو الاقتصادية والتي - تقوم على أساس إشباع الحاجات الفسيولوجية الرئيسية للعاملين وتشجيعهم على بذل قصارى جهودهم في العمل وتقديم أقصى ما لديهم من طاقات وقدرات ومن أبرز أمثلة هذه الحوافز، الراتب، المكافآت النقدية التشجيعية، العلاوات المالية السنوية والإضافية، المشاركة في الأرباح، ويقع على إدارة المنظمات مسؤولية تصميم منظومة سليمة للحوافز.

2 الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تزيد من مشاعر الرضا عن العمل وزيادة - الولاء الوظيفي، وتعزيز الالتزام العالي في المنظمة وتعرف الحوافز المعنوية بأنها تلك الأساليب غير المادية التي تعيد في تنشيط الاحترام والتقدير وتحقيق الذات وتطوير العلاقات الاجتماعية التي تصب في تحقيق التماسك الاجتماعي ومن أمثلة الحوافز المعنوية، الثناء للمتميزين واللوم للمقصرين، المنافسة الشريفة للحصول على الهيبة والمكانة الوظيفية.

### الحوافز وفقاً للأثر

1. الحوافز الإيجابية: وهي نوعية وكمية الحوافز التي تعكس تقديم مزايا مختلفة - للعاملين إذا ما نفذوا الأعمال المطلوبة منهم بجدارة ومنحهم قيمة ملموسة أو غير ملموسة، وغالباً ما تكون الحوافز الإيجابية على نوعين، حوافز نقدية مثل الأجر، المكافآت المالية، المشاركة في الأرباح، والنوع الثاني الحوافز المعنوية مثل فرص



الترقية، كتب الشكر والثناء، ضمان الاستقرار في العمل، اغناء العاملين بإعطائهم فرص أكثر في التخطيط والتنظيم والرقابة في العمل.

2. الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية للتأثير في سلوك العاملين من خلال- استخدام اساليب العقاب والتهديد والردع والتخويف، أي استخدام اسلوب العمل التأديبي والانضباط الوظيفي الذي يتمثل في فرض جزاءات مادية ومعنوية مثل الخصم من الراتب او قطع العلاوة السنوية، او الحرمان من الترقية والترفيه ومن المؤكد ان استخدام الحوافز السلبية في المنظمات يعد من القضايا الضرورية للحد من التجاوز على القوانين والتعليمات.

### الحوافز وفقا للهدف

1. حوافز الاستمرار على الاداء العادي: وهي الحوافز التي يستخدمها المدراء - لرفع مستويات الاداء المتواضع الذي يؤديه بعض العاملين العاديين او صعبى المراس من الذين لا يرجى منهم الزيادة بحكم مشاكلهم وصعوبة ادارتهم، يستخدم مثل هذا النوع من الحوافز كي لا يصل الامر بالعاملين الهبوط بأدائهم عن الحد غير المقبول من قبل الادارة.

2. حوافز تحقيق الاداء العالي: وهي الحوافز التي تهدف الى تحقيق مستوى- متميز من الاداء الذي لا يتوقع من العاملين انجازه بحيث يبتكروا ويبدعوا ويضيفوا شيئا" كبيرا" للمنظمة والتي تسمى اليوم بمنظومة الاداء العالي.

### ثانيا: نظريات الحوافز الادارية

كثير من الدراسات والبحوث تناولت تصنيف الدافعية في المواقع المختلفة للعمل في المنظمات ومن هذه النظريات نظرية المحتوى في الدافعية للعمل وتؤكد هذه النظرية على الحاجات التي تحفز الفرد للعمل الجاد، وهذه الحاجات هي التي تحرك الباعث الداخلي نحو دفع الافراد لإشباع حاجاته الساكنة. ومن النظريات التي تناولت الحاجات الانسانية بشكل صريح نظرية ماسلو للحاجات. نظرية التحفيز الإنساني هرمية الحاجات ل"ابراهام ماسلو:" تعد نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو، من أكثر نظريات التحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني، حيث يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعة، هذه الاحتياجات رتبها في شكل هرمي ذي خمس مستويات بناء على أهميتها، ولا بد من إشباعها



بالتدرج حسب الأهمية إذا رغب التنظيم في استخدام هذه الحاجات للتأثير على سلوك منسوبيه. ماسلو قسم الاحتياجات الى خمسة انواع من الاحتياجات:

- الحاجات الفسيولوجية -: وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان ومنها الطعام- الهواء الماء المسكن، وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذلك الراتب كافيا لتلك الحاجات.
- الحاجة إلى الأمن: بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية، يبدأ الإنسان بالتطلع إلى الأمن، والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية، والمنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق تزويد العاملين بمواد ومعدات الوقاية من الأخطار التأمين الصحي التأمينات الاجتماعية عقود العمل الرسمية والدائمة اتباع تعليمات الدفاع المدني
- الحاجات الاجتماعية: وهذه الفئة تبدأ بالانتعاش بعد أن يتم إشباع الفئتين التي أسفل منها ولا أعني بالإشباع هنا، أي الاكتفاء في ذلك الجانب أو الفئة بنسبة 100 % وإنما يتم إعطاء تلك الفئة حقها من خلال معايير ومتطلبات الشخص نفسه، الحاجة الاجتماعية تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة تكوين صداقات قبول الآخرين للشخص، وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء النوادي الاجتماعية تشجيع المشاركة في فرق- العمل عمل المسابقات
- الحاجة إلى التقدير: وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح، والرغبة في الحصول على مكانة مرموقة وشهرة بين الناس، ويمكن للمنظمات تحقيق ذلك لموظفيها عن طريق وضع جوائز للأعمال المتميزة - وضع حوافز مادية للمقترحات التي من الممكن أن تفيد المنظمة خطابات شكر شهادات تفوق وضع صحيفة للشركة ونشر- الأعمال المميزة بها.
- الحاجة إلى تأكيد الذات: وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم، وتبدأ بالتحرك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها، وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار، ولكي يقدم أفضل ما عنده حتى يستطيع أن يشعر بوجوده وكيانه، وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء



الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة، فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار وتوظيف.

### ثالثاً: مفاهيم الاتصال

الاتصال لغة:

يرجع أصل كلمة اتصال المترجمة عن الانجليزية Communication إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها Common التي تعني المشترك وفعلها Communicare يذيع أو يشيع. وبالتالي فإن الاتصال كعملية تتضمن المشاركة أو التقاهم حول شيء أو فكرة أو سلوك أو فعل ما. الاتصال في قاموس أكسفورد فيعرف بأنه: نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات جاء في قاموس المورد الثلاثي الاتصال بمعنى: ارتباط، اتصل، استمرار، تواصل، دوام

### الاتصال اصطلاحاً

يرى عالم الاجتماع تشارلز كولي: بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان. وحسب ميلر G.Miller: الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر. ويعرف شييري C.Cherry: الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث. ويركز علماء النفس والإدارة المهتمين باكتساب السلوك والتعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير. وعلى هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم عبارة عن: السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر. ويعرفه ناصر محمد العديلي بأنه: تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التقاهم بين المرسل والمرسل إليه ويعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه: العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات. كما يعرفه عبد الغفار على أنه: نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير

يُعتبر الاتصال أحد الركائز الأساسية في التفاعل الإنساني، فعبر العصور التاريخية والثقافات المتعددة استطاعت التجمعات البشرية إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات البشرية اقتصادياً



واجتماعياً وحضارياً عن طريق الاتصالات الجيدة. وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية الاتصالات، سواء على مستوى التقنيات المستخدمة او في كم المعلومات المطلوبة لأداء نشاط معين. والكم الهائل لهذه المعلومات لا فائدة منه إلا بوجود نظام فعال للاتصال يضمن الاستخدام الأمثل لمثل هذه المعلومات. وتبدو أهمية الاتصال في المستويات الإدارية وبخاصة في المستويات الإدارية العليا حيث يقضي المدراء ما بين 60% إلى 90% من وقت العمل الرسمي في الاتصال.

ويعد الاتصال من الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، فممارسة هذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لن تكون ممكنة ما لم يتوفر نظام جيد للمعلومات ونقلها إلى صانع القرار عن طريق ممارسة عملية الاتصال. وهكذا تبرز أهمية الاتصال في ممارسة مختلف نواحي النشاط الإداري.

#### رابعاً: دور الاتصال في التنظيم وأهميته

أن الاتصال وسيلة (وليس) غاية في حد ذاته فهو يخدم كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية

الإدارية يتم بنعومة وسهولة، فالالاتصال يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية، هذا بالإضافة الى ضرورته في التوجيه الإداري، فمن غير نظام اتصال فعال وسهل تكون نتيجة كل ما سبق من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق داخل المنظمة يساوي صفراً. عندما نعهد بمهمة اتخاذ القرارات الى فرد معين في التنظيم يجب أن يتبع هذا تحديد الطريق الذي يسلكه كي ينتقل القرار من مكان إلى مكان أو من فرد الى فرد داخل التنظيم، فوجود نظام اتصال سهل وفعال هو من خصائص كل تنظيم ناجح، وأنها لمسئولية كل إداري ناجح ان يتأكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعمل معهم. إن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار، ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات الإدارية إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين إدارة الأعمال والعاملين.

#### خامساً: عناصر الاتصال

تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات، فهي تؤثر

وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، و تشمل هذه العملية ما يلي:

1. المرسل: مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة ويتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها وتوضيحها. ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وبخبراته السابقة، واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها. ويحدد ديفيد برلو أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل وهي: أولاً: مهارات الاتصال من مهارات الكتابة والقراءة والاستماع والقدرة على التفكير ووزن الأمور. ثانياً: اتجاهات المصدر إذا كان سلبياً نحو ذاته أو إيجابياً، الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله.

ثالثاً: مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته.

رابعاً: النظام الاجتماعي والثقافي تأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي والثقافي.

2. الرسالة: يمكن أن نقول إن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن نقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي نقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن أفكار وآراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة تم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة

3. الوسيلة: هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة.

4. المستقبل: هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة، ويقوم بحل رموزها، ويختار ونظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات ونعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكياً، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.



5. التغذية العكسية أو الراجعة: وهو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي تتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجع الصدى، فقد يكون ايجابيا أو سلبيا، وقد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجيا تنبع من المتلقين، وقد يكون فوريا أو مؤجلا، ويمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد يكون مقيدا، أي يقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات، وفهمه وتفسيره لها بالرد عليها.

6. بيئة الاتصال: يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطية بالمرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال

### سابعاً: أنواع الاتصال

نجد أن هذا الشكل والذي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة يوضح خطوط المسؤولية وكل صندوق يمثل صلة في سلسلة الأوامر وكل خط يمثل قناة رسمية لنقل المعلومات بشكل رسمي. يمكن للمعلومة أن تنتقل صعوداً أو هبوطاً أو أفقياً عبر البنية التنظيمية الرسمية للمؤسسة.

1. التدفق النازل للمعلومة: يصنع القرار النهائي للمنظمة في القيادة العليا عادة، ومن ثم يتدفق بشكل نازل للأشخاص المطلوب منهم تنفيذها، على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات، لمساعدة في تنفيذ أعمالهم. كذلك فإن الرؤساء قد يرسلون إلى مرؤوسيهم معلومات عن أدائهم السابق، أو قد يطلبون منهم تزويدهم بمعلومات أو نتائج عن موضوع ما.

2. التدفق الصاعد للمعلومة: يعتمد المدراء التنفيذيين على الموظفين في المراتب الإدارية الدنيا وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات الدقيقة وتقارير آنية حول المشكلة الواقعة، الانحرافات الظاهرة، فرص للتطوير، الشكاوى ومستوى الأداء. ويشمل هذا النوع أيضا من الاتصالات مقترحات العاملين لتحسين العمل، والتقارير الخاصة بمدى التنفيذ وتقارير خاصة بردود أفعال العاملين نحو قضايا معينة، وتقارير عن أفكار العاملين الجديدة.



3. التدفق الأفقي للمعلومة: تتدفق المعلومة أيضاً من قسم إلى آخر بين أفراد في نفس المستوى الوظيفي، ولذا فإنها تميل لأن تتسم بالسهولة والصداقة والسرعة. هذا النوع الأفقي لتدفق المعلومة يساعد الموظفين على التشارك بالمعلومات والتنسيق والتعاون وتنظيم المهام، وهي مهمة بشكل أساسي لحل المشاكل الصعبة والمعقدة. فعلى سبيل المثال فإن نائب المدير لشؤون التسويق قد يرغب في تنسيق أنشطة الحملة الإعلانية عن المنتجات الجديدة التي ستسوقها الشركة مع نائب المدير للإنتاج ليعرف منه بالضبط متى سيتم انتهاء خطوط الإنتاج من الدفعة الأولى. يفسر الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة شكل تدفق المعلومات فيها. ولكن في الواقع الفعلي فإن تحديد الخطوط والصناديق فيه لا يستطيع أن يمنع بعض الأشخاص من التواصل مع آخرين وإن لم يكن الهيكل التنظيمي قد أشار إلى وجود تواصل بينهم.

#### أهداف عملية الاتصال

الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال وهو التأثير في المستقبل. وبفضل الاتصالات التنظيمية تمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال. فعملية الاتصال تحقق أهدافاً متعددة، تهدف إلى التأثير المرسل في المستقبل ونقل رسالته إليه بهدف معين قد يكون إكساب أو تعديل أو تغيير اتجاهات المستقبل، أو نقل فكرة إليه أو إكسابه خبرات معينة أو مهارات. ومنه يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

1. أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين: إن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين الماما تاما بما يجري داخلها من أمور تهمهم، وهذا بقيام الإدارة علاقات مع الموظفين على أسس من التفاهم والثقة، وأن تزيد من إنتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل. فالعاملون يهتمهم أن يعرفوا عن نشاطات وعمليات المؤسسة، إنتاجها ومستقبلها، القرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى لأنها تؤثر على مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم. ومعلومات عن السياسة



المتبعة لاسيما التي تؤثر على العاملين ومستقبلهم الوظيفي، والمعلومات التي تتصل ببعض المشاكل التي تصادف عمل المؤسسة التي قد تؤدي إلى زيادة تضامنهم وتعاونهم لمواجهتها، ومعلومات تتصل بالنشاط الوظيفي من خلال تزويد العاملين بمهارات وخبرات ومعلومات جديدة، وتكون إجابات عن استفسارات العاملين المتصلة بنشاط المؤسسة، وإنتاجيتها والظروف الاقتصادية المحيطة بها والتوقعات المستقبلية.

2. أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية: عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها

### المديرون على مختلف

المستويات مترابطة، وعندما يتخذ أحد المديرين قرار معيناً فإنه عادة يقوم بالاتصال بمديري الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم ومعرفة ما يقومون به. ولنظام الذي يراد وضعه لكي يسير عليه العمل في إدارة معينة يجب أن يكون متفقاً ومنسقاً مع السياسة العامة للمؤسسة، ولكي يتم التنسيق بين جهود القادة الإداريين لابد أن هناك نظام اتصالي فعال، يتيح انسياب قدر كاف من المعلومات والبيانات بين مختلف الإدارات، تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة، وتوصيلها إلى العاملين وفي نفس معرفة آرائهم ووجهات نظرهم ومشاكلهم، ويمكن تحقيق هذا عن طريق نظام اتصال فعال ذو اتجاهين.

أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور والزبائن: إن للاتصال بين المؤسسة وجمهورها وزبائنها أهمية خاصة، فالمؤسسة يهملها إقامة نظام اتصال فعال معهم، يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها. فاستمرار المؤسسة ونموها وبقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها وعن جهودها، والزبائن يمثلون عنصراً مهماً، فتطورها وتحقيقها للربح يتوقف على إقبالهم على شراء السلعة أو الخدمة التي تقدمها. وهذا بأساليب المؤسسة المختلفة ووسائلها والتعرف على رأي الجمهور والزبائن في نشاطها وجهودها ووقت راحتهم وشكاويهم لتحسين الإنتاج أو الخدمة.

### ثامناً: الطرائق الرئيسية في الاتصالات

إن اختيار طريقة الاتصال المناسبة يتأثر بالعديد من الاعتبارات، وفي مقدمتها حجم المنظمة واتساع نشاطاتها وعدد العاملين فيها. إضافة إلى أهمية وطبيعة الموضوع الذي سيتم الاتصال بشأنه والظروف المحيطة بعملية الاتصال وتكلفتها. وتتم الاتصالات باتجاهاتها المختلفة بعدة طرائق يمكن حصرها بأربعة طرائق رئيسية:



## المنشورات، القوانين، الأوامر.

1. الوسائل الكتابية: ويتم بأشكال عديدة ومتنوعة أهمها: التقارير، المذكرات الدورية، التعليمات، البلاغات وتوجد شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة، مختصرة، واضحة، صحيحة. وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تحتاج وقت طويل لكتابتها، تراكم الأوراق المحفوظة، احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.
2. الوسائل الشفهية: ويتم من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بين طرفي الاتصال بشكل مباشر وبأقصر الطرائق وأفضلها، والأجدي في الوصول إلى الأهداف المتوخاة في الاتصال. فقد يتم الاتصال عن طريق الاجتماعات، المكالمات الهاتفية، المقابلات الشخصية، أو عندما يقابل المرؤوس رئيسه لتقديم اقتراح أو استفسار عن موضوع ما، الخ. يتميز الاتصال الشفهي بتوفير الوقت وبالحرية في استخدام الكلمات والجمل والتعبير، كما يمكن المرسل من الحصول مباشرة على تغذية راجعة. ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يعرض المعلومات للتحريف نتيجة عدم توثيقها.
3. الاتصال بالوسائل الآلية الحديثة: حقق التطور العلمي والتكنولوجي قدرة عالية في إيجاد أنظمة اتصالات تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكلفة. كما هو الحال في أجهزة الحاسوب والفاكس والاتصالات الصوتية والمرئية.
4. الاتصال غير اللفظي: يتم الاتصال في كثير من الأحيان دون اللجوء إلى استخدام اللغة أو العبارات والألفاظ، بل يمكن أن يتم الاتصال وتنتقل المعلومات والأفكار والمعاني، من خلال حركات أعضاء الجسم والتي نسميها لغة الجسد، ويمكن أن تكون أبلغ وأقوى من لغة الكلام. فالنظرة والابتسامة وعقد الحاجبين ولون الملابس والأمكنة وتبديل نبرات الصوت، أو هز الكتفين أو الرأس أو فرك الحاجبين، وغيرها من الحركات التي يصعب إبرازها من خلال اللغة المكتوبة أو المسموعة. ولكن من المهم الإشارة إلى اختلاف مدلول الرسائل غير اللفظية أحياناً بين الثقافات المختلفة، وهذه ناحية يتوجب الانتباه لها وخصوصاً في ظل توسع المؤسسات وانتقالها إلى العالمية.



## عاشرا: معوقات الاتصال في المنظمة

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، تؤدي إلى التشويش عليه وفي أي خطوة من خطواته، يمكن أن تعترضه وتخفف من فعاليته، وهذا بظهور مجموعة من الحواجز، أو صعوبات إنسانية وتنظيمية وغيرها، تؤدي إلى تشويه المعاني أو انحراف الاتصال عن مسلكه.

ويمكن تصنيف معوقات الاتصال إلى:

1. معوقات نفسية: وتعد أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء، فكل فرد في المؤسسة يقاوم عادة الاعتراف بأوجه النقص والقصور في سلوكه وشخصه، وهذا ما يجعله يقع في العديد من المشاكل دون أن يدري، فقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية ناجمة من التفاعل بينهما.
2. معوقات خاصة بالمرسل:

- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة: أهم نقطة هي عدم وضوح الهدف من الإرسال، في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من العملية الاتصالية أو ما نطلبه من المستقبل محددًا، وهو ما يكون مدعاة للتشويش والتردد. وقد يكون الهدف واضحًا ولكن يجد المرء نفسه في حرج في الإفصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية، وقد يخطئ القائم بالاتصال في تقدير قابلية المستمع على الاستيعاب لأفكاره فقد تكون صعبة المنال لدى المستقبل نظرا لأنها ليست مكيفة بشكل جيد مع مستواه الفكري أو العملي وبالتالي لا يستطيع استيعاب كل شيء.

- المعوقات الذاتية للمرسل: تتركز حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات متميزة معهم داخل المؤسسة، فقد يكون المرسل إنسانًا متأكدًا مما يحوزه من معارف بشكل يجعله يعتقد أن ما هو بديهي بالنسبة إليه فهو كذلك بالنسبة للآخرين، وأن ما يخص اهتمامه وقبوله سينال رضى الأطراف الأخرى دون شك في حين انه يظل في إطاره الاتصالي المحصور بفكره الخاص دون محاولة النظر إلى ما هو ابعده من ذلك، و يظل في قوقعته لا يرى سوى جدرانها الداخلية. الأمر الذي لا يسمح له بالتقدير الجيد لحاجات المستقبل ومواقفه مما يتم التواصل في شأنه أو عكس ذلك قد يكون المرسل في حالة عجز عن فهم ما يجري في ذاته الأمر الذي يؤدي إلى عجزه



في فهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية الاتصال بالآخر، إضافة إلى ذلك يمكن أن نشير إلى ميل البعض من الأفراد داخل المؤسسة مثلا إلى إقامة علاقات تنافسية بدل علاقات تعاون وهذا ما يؤدي إلى توليد مواقف صراع مع الأفراد الآخرين مما يؤدي إلى فوضى اتصالية

- التحيزات والأحكام المسبقة اتجاه المستمع: قد تكون هذه التحيزات عشوائية، قبلية عرقية أو مصلحة، وتكمن خطورتها في أنها تؤدي إلى التعامل مع المستمع ليس كشخص طبيعي أو كعضو في النظام الكلي أو كإنسان له مواقفه المحترمة ولكن كرمز للشر أو مصدر للعدوان أو عرقلة الوصول للأهداف التي تسطرها هذه التحيزات حسب طبيعتها، وبالتالي يتحول الموقف من هذا الأخير إلى إستراتيجية للدفاع أو الهجوم على أساس أنه لن يصدر عنه إلا السوء وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر في اتجاه مهم أو العكس بمعنى الإفراط في الحط من قيمته مثلا فهذا العائق غالبا ما يؤدي إلى ظهور تكتلات داخل المؤسسة

## 2- معوقات خاصة بالمستقبل

- سوء التقاط الرسائل: التسرع في تأويل المقصود بالرسائل وعدم التريث للاستيعاب التام لاستكمال الصورة ووضوح الهدف، وقد يرجع سوء الفهم والتقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية لدى المستقبل، أو يرجع إلى تشويش ذاتي كانشغال المستقبل بأمور أخرى حين استقبال الرسالة مما يؤثر على استيعابه الجيد لها ومنها كذلك وجود عادات استماع سيئة عند بعض المستقبلين ما يفسح المجال أمام الإشاعات أكثر.

- الإدراك الانتقائي المفرط: وتعتبر من أخطر المعوقات حيث أن المستقبل لا ينتبه لكل الحديث الموجه له مثلا بل يركز على عناصر منتقاة فقط سواء كانت ايجابية أو سلبية وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلى سوء تفسير وفهم وتغيير المقصود بالرسالة وبالتالي اضطراب عملية الاتصال.

ب- المعوقات التنظيمية: وتتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة والتخصص ونقص المعلومات والبيانات، كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال.



فقد تكون ناجمة عن حالة التنظيم الرسمي الذي قد يتضمن إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها متعثرة أو يش وبها الفوضى، ومن هذه الإشكالات غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمرة ونطاق الإشراف، ومنها عدم احترام هذا التنظيم وبقائه مجرد وثيقة لا فعالية لها. وقد تكون ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي وهو أكبر وأخطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عملية الاتصال، وهو بطبيعته وفي أهدافه التي تخدم المصالح والتحالفات والتكتلات يؤدي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة ويكون على حسابها. ومعوقات نابغة من قنوات الاتصال فعدم مناسبة الوسيلة لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، فيجب على المرسل انتقاء الوسيلة المناسبة سواء كانت شفوية أو مكتوبة، هذا من جهة ومن جهة أخرى، قد تكون هذه الأدوات غير كافية أو وتيرة العمل فيها بطيئة أو عدم كفاءة نظام حفظ واسترجاع المعلومات، تكوين بنك لذلك.

### ج-معوقات ثقافية

- المعوقات اللغوية: وتشير هذه المشاكل إلى احتمال تأثر مضمون الاتصال عكسيا عند عجز المستقبل عن فهم معاني الكلمات أو المصطلحات المستخدمة في نقل الرسالة، ويرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات التعليمية والثقافية.
- اختلاف البيئة الاجتماعية العادات والتقاليد والقيم: يتم الاتصال لو أن مضمون الرسالة تعني بالنسبة للمرسل إليه حقائق معينة قصدها المرسل فمن هنا يكون الاختلاف في البيئة الاجتماعية وما يترتب عن ذلك من اختلاف في القيم العادات والتقاليد وأثره على عدم إتمام الاتصال بنجاح.
- اختلاف الأطر المرجعية: يشير اختلاف الأطر المرجعية إلى الاختلافات التي تحدث في صياغة الرسائل الاتصالية وأيضا في تفسيرها بسبب اختلاف الناس في خلفيتهم أو خبراتهم الثقافية أو الاجتماعية أو غيرها أو نتيجة اختلاف مراكزهم في المستويات التنظيمية. وعندما تختلف الأطر المرجعية (الخلفيات الثقافية أو الاجتماعية مثلا) لكل من المرسل والمستقبل فمن المحتمل أن يحدث تشويه في المعنى.



- معوقات سوء استعمال السلطة في الهرم التسلسلي: ضعف الفهم الجيد للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل، مما يؤدي إلى انعزال الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة. ويتميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات، مثل عدم تعاونهم، وضعف رغبتهم في الاتصال.

هل نودع وظائف الإدارة قريباً؟

من التوجيه إلى التشبيك والاندماج

لا شك أنّ ما تم إنجازه عند قيام الإدارة بمهامها في التخطيط والتنظيم، بحاجة إلى أن يكون موضع التنفيذ، لضمان الحراك للموظفين بالاتجاه الصحيح. ولتحقيق هذه الغاية، على المدراء وفق وظيفة التوجيه أن يقومون بتحسين التواصل مع الموظفين بمختلف درجاتهم، ويمارسوا الدور القيادي بشكل فعال. اعتمد المدراء سابقاً في التواصل مع الموظفين على المذكرات الرسمية والاجتماعات والزيارات المنظمة، وانتقلوا بعد ذلك إلى التواصل إلكترونياً من خلال البريد الإلكتروني، والمواقع الإلكترونية الداخلية، والاجتماعات الفيديوية وغيرها، ما سهّل من عملية التواصل وجعلها أقل رسمية. هذا وتعتمد معظم المؤسسات على استبيانات رضا الموظفين السنوية للوقوف على أحوال الموظفين وانطباعاتهم حول العديد من مكونات بيئة العمل، وذلك بهدف تحسين رضاهم، لكن هذا التوجه آخذ بالانكماش، أنّ غالبية جيل الألفية الذي سيكون عماد القوة العاملة في السنوات القليلة القادمة يفضل أن يتم الحصول على التقييم خلال فترات متقاربة وفي بعض المهن بشكل آني. ما يتطلب إعادة النظر في كيفية ممارسة التوجيه كوظيفة إدارية. على مدار سنوات تم دراسة ونشر الكثير من البحوث في أنماط القيادة وسمات القادة الناجحين، ويمكننا بسهولة أن نحصي أكثر من 11 نظرية مختلفة في القدرات القيادية، حيث نرى على سبيل المثال أنّ القائد الديمقراطي هو المطلوب في بعض المؤسسات، بينما التحويلي فعال أكثر في مؤسسات أخرى. ولكن يبدو أنّ المستقبل لا يشي ببقاء الحال على ما هو عليه، حيث أنه مع صعود الموجة الجديدة من التكنولوجيا، لاسيما الذكاء الاصطناعي، طُرحت وبكثرة قضية الاستغناء عن بعض المهن البسيطة، ولكن ذهب البعض أبعد من ذلك ليناقد إمكانية الاستغناء عن الوظائف الإدارية المتوسطة والعليا أو ما يعرفون



بأصحاب الياقات البيضاء، ففي كتابها الأخير "مستقبل القيادة" تناقش بريجيت هايجنث هذا الموضوع، كذلك طرحه راي ويليامز في مقال مطوّل تحت عنوان "لماذا سيستبدل الذكاء الاصطناعي المدراء" وإذا أردنا الإيجاز يمكننا القول أنّ الذكاء الاصطناعي مؤهل لاستبدال وظائف في القيادة الوسطى وبعض مهام وظائف القيادة العليا، وعلى القادة التنفيذيين التركيز على المهارات الابتكارية والاجتماعية عوضاً عن المهام الحالية التي سيهتم الذكاء الاصطناعي بشأنها قريباً.

### أحد عشر: الرقابة الإدارية

نجاح أي مؤسسة أو منظومة عمل لا يرتبط فقط بالنتائج ونوعيتها وكيفية تحقيقها، بقدر ما يرتبط بسلامة سير العمليات وتطبيق أساليب الحوكمة الإدارية الصحيحة فيها. وحتى يُضمن تحقق ذلك والتأكد بأن كل العمليات تتم بطرقها السليمة وأن كل فرد يقوم بعمله بشكل نموذجي لابد من تفعيل أدوات ما يسمى اصطلاحاً "بالرقابة الإدارية".

يمكن تعريف الرقابة الإدارية على أنها: "عملية استراتيجية أساسية هامة بالنسبة للعمليات الإدارية، وذلك لارتباطها بتحديد نجاح مراحل العمل المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم، كونها أداة إدارية تتضمن حزمة من الإجراءات التي تقيس الأداء وتتأكد من قيام كل موظف بدوره، وتحدد الأخطاء والانحرافات في سير العمل، ما يجعلها مثل المؤشر الذي يحكم بنجاح العمليات من عدمه، وبما يساعد على تصحيح المسارات الخاطئة من خلال ما تمد به الإدارة العليا من معلومات ونتائج عن الأداء وسير العمل، ويمكن أن توجد على هيئة إدارة رقابة ذاتية داخلية في المنظومة، أو خارجية تتبع جهات عليا في الدولة وتضطلع بدور الرقابة والتدقيق ورصد الأخطاء والتجاوزات وتضع معالجات لازمة لها".

أهمية الرقابة الإدارية -بالأخص التي تكون داخل منظومة العمل، وعادة تكون ضمن هيكلها الإداري وتتبع القيادة العليا- تكمن في تركيزها على عناصر هامة تنصدرها عملية ضبط وتيرة العمل وضمان سيره بشكل منظم وصحيح، وقيامها بالتأكد من تحقيق النتائج عبر المتابعة المستمرة، بالإضافة إلى تأثيرها الكبير في الحفاظ على الموازنات ورأس المال البشري. وفي حالة وجود أخطاء أو تجاوزات أو تقاعس في أداء العمل، فإن الرقابة الإدارية تكون أساساً لعمليات الإصلاح والتصحيح. وهنا يُلاحظ بأن المؤسسات التي تفقر لوجود رقابة إدارية وعمليات ضبط عبر جهة داخلية تقع ضمن هيكلها هي مؤسسات تواجه الوقوع في أخطاء



متكررة وعديدة بنسبة كبيرة. ولا يعني ذلك خلو المؤسسات ذات الرقابة الإدارية من الأخطاء، لأن الأخطاء نتيجة ضمنية لمن يعمل مصداقا للمقولة: "من لا يعمل لا يخطئ"؛ إلا أن التعنت في الخطأ والاستمرار عليه مع القدرة على تغييره هو ما يجب العمل على تغييره.

الرقابة الإدارية عملية هامة ومؤثرة في جميع العمليات الإدارية وبالأخص المراحل الشهيرة (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم)، لأنها تتأكد من سير العمل بشكل مثالي، وكذلك تراقب أداء الموظفين والتزامهم وتضمن تطبيق أفضل الممارسات الإدارية خلال كافة العمليات. فعلى مستوى التخطيط تتأكد من وضع الخطط الصحيحة المحددة فيها الأهداف والسياسات والإجراءات ومداهما الزمني، وذلك حتى تتوافر الانطلاقة المثالية لأي مشروع أو عمل. في حين يقع على عاتقها في عملية التنظيم التأكد من وضع كافة الأمور في مواقعها الصحيحة من الناحية الهيكلية وتوزيع المهام وصحة توظيف الطاقات البشرية بما يحقق أقصى درجات الكفاءة في الأداء. ويكون دور الرقابة الإدارية هاما جدا في عملية التنفيذ، فهي تتحول هنا إلى ميزان وأداة قياس تعطي مؤشرات مباشرة بشأن مدى نجاعة تنفيذ العمليات، وما إذا كانت تتجه بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف، أو أنها تحتاج إلى توقف وإعادة ضبط من خلال إعادة توجيه الجهود بصورة أمثل، واستمرار هذه الرقابة طوال مراحل عمل أي مشروع هو ما يكفل تقليل نسب الوقوع في الأخطاء، ويضمن حلولا مباشرة لو رصدت أخطاء. وحتى مع انتهاء كافة المراحل فإن عملية الرقابة الإدارية اللاحقة مهمة جدا، فهي توفر التقييم الشامل للمشروع أو الخدمة التي تم العمل على تحقيقها، ويمكنها وضع نسب رقمية تبين مدى جودة النتائج وحجم النجاح المحقق، وكذلك حجم التأخير أو التراجع أو الأخطاء.

تساعد الرقابة الإدارية في عملية تشخيص مسببات كل ظاهرة إيجابية أو سلبية ضمن سياق العمل، وبإمكانها قياس كل جهد بُذل وكل نجاح تحقق بما يضمن إنصاف الجهود. كما تتأكد من الالتزام بالسياسات الإدارية بحسب كل قطاع وإدارة وقسم، وهو ما يؤدي لفهم كل فرد لدوره ويجنب حدوث عمليات عشوائية. إضافة إلى ذلك تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية ومنع هدرها مع قدرتها على بيان أوجه التقنين والترشيد، ووضع الموازنات المناسبة بحسب المشاريع أو خطط العمل. كما تساعد الرقابة الإدارية العليا على توزيع المهام والمسئوليات بشكل يوازن بين قدرات الكفاءات والطاقة البشرية وبين إمكانية تحقيقها للأهداف المرصودة، بحيث تكون عجلة الإنتاجية مستمرة دون وقوع أخطاء، والتقليل من وقوع الأخطاء



وأثارها إن حدثت. وفي جانب مهم جدا تساهم الرقابة الإدارية في تطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم من خلال قياس عطائهم ونسبة تحقيقهم للأهداف وبيان جوانب التحسين التي يحتاجون إليها وتعمل رادعا مسبقا لمن يسعى لغير ذلك. وكل هذه العمليات والاختصاصات تساعد في النهاية أصحاب القرار في الحصول على نظرة بانورامية شاملة لكافة الأوضاع المعنية بالمؤسسة وسير عملياتها وأداء كوادرها، بما يمنحهم فرصة اتخاذ قرارات للتعامل مع كافة الجوانب المرصودة.

هناك نوعان أساسيان للرقابة الإدارية، الأول هو ما يطلق عليه "الرقابة الخارجية"، والمقصود به وجود جهة مستقلة تحدد القيادة العليا في الحكومة يكون دورها مراقبة وتقييم أداء قطاعاتها المختلفة، وذلك عبر التدقيق بشكل تفصيلي على الجوانب الإدارية والنواحي المالية، بحيث ترصد انحرافات العمل الإداري والأخطاء التي تشوبه، وفي جانب آخر ترصد أية عمليات تجاوز أو هدر أو سوء استخدام للمال العام، وفي كلا الجانبين تضع الجهة المستقلة التي تمارس عملية الرقابة الإدارية والمالية تقاريرها المفصلة بشأن كل ملاحظة، مع اقتراح الحلول والمعالجات، ومن ثم التأكد من تنفيذ القطاعات لهذه التوصيات بهدف عدم تكرار الأخطاء والتجاوزات. وهذا النمط من الرقابة الإدارية بدأ ينتشر في الآونة الأخيرة عبر قيام الدول بإنشاء أجهزة خاصة للرقابة الإدارية والمالية أيضا، وذلك لضمان سلامة سير العمليات وتحقيقها لأهدافها والتأكد من أن الموازنات المالية تصرف في أوجهها الصحيحة المحددة لها.

أما النوع الآخر فمعني بـ"الرقابة الداخلية" وهي التي تقوم بها إدارة داخلية تنفذ عمليات الرقابة وتكون تابعة مباشرة لصانعي القرار والمسؤولين عن القطاعات في أعلى الهيكل الوظيفي، وحتى تتحقق الاستفادة المثلى من الرقابة الإدارية الداخلية لابد وأن تتسم عملياتها بالجدية والشفافية والوضوح بحيث لا تغفل أية جوانب، ولا تستثني أية كوادر، وأن ترفع تقاريرها بشكل مفصل للجهة العليا مع وضع توصيات معنية بعمليات التصحيح.

وهناك تفرعات أخرى للرقابة الإدارية الداخلية في أية مؤسسة، وهي التي تكون ذات جوانب مختصة بكافة عناصر العمل، مثل الرقابة على الموارد المالية والموارد البشرية وعلى سير الخطط الاستراتيجية والعمليات التشغيلية وعلى تنفيذ المشاريع، وهدفها يكون التأكد من سير كافة الأمور بشكلها الصحيح.



وللتطبيق الأمثل لعمليات الرقابة الإدارية، هناك عدة وسائل يتم تطبيقها كأدوات قياس تساعد في عملية الرقابة ووضع الملاحظات ومن ثم التقييم، وأشهرها اعتماد التقارير الإدارية لكل فرد في المنظومة، والتي من المهم أن توضع بناء على معايير للأداء مرتبطة بأهداف رئيسية وتكون قابلة للقياس والتحقق، وهذه العملية تساعد على بيان مستوى أداء كل موظف على حدة، مع منح مجال للتوجيه والإرشاد والتصحيح. بموازاة ذلك يكون الإشراف الإداري المبني على المتابعة لسير العمل أحد الأدوات الهامة التي يتم الاعتماد عليها في عملية الرقابة الإدارية، وهنا يكون دور الإدارة الوسطى من المدراء والمسؤولين والمشرفين أساسياً في متابعة التنفيذ والتقييم، بما يجعلهم عوامل مساعدة للجهة التي تضطلع بعملية الرقابة الإدارية الشاملة، مع ملاحظة أن الإشراف الإداري المستمر يساهم بشكل كبير في عملية تصحيح أية انحرافات وضبط للأداء وتعزيز عمل الموظفين وتمكينهم ومساعدتهم على مواجهة الصعوبات والتغلب على المعوقات.

### أثني عشر: أغراض الرقابة

تتعدد الأغراض من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات كذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد المنظم المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات وأخيراً فإنها تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف والوقت العاطل وغيرها، وهذه الفكرة نوضحها في النقاط التالية:

#### 1- التكيف مع المتغيرات البيئية

لقد أصبحت بيئة منظمات الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فاذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائماً وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق. وسبب ذلك هو ان الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد. فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة.



## 2- تقليل تراكم الأخطاء

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة مالياً مثلاً ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. إن المعالجة يجب أن تكون أولاً بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

## 3- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجاً واحداً فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطاً، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله.

## 4- تخفيض التكاليف

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء، ونسب التالف والوقت الضائع.

## ثلاثة عشر: فوائد الرقابة واستخداماتها

من المفيد الإشارة إلى أهم فوائد الرقابة واستخداماتها والتي نستعرض منها مايلي:

- تنميط الأداء: وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليل النفقات.
- المحافظة على موجودات المنظمة: تقليل الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.
- تنميط الجودة: يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات الزبائن في نفس الوقت.
- تقييد السلطة: وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة وتفويض السلطة المطلوبة.



- قياس الأداء أثناء العمل: فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وهنا لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.
- مراقبة عملية التخطيط: وهذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبؤات الإنتاج والمبيعات، معايير قياس العمل، والموازنات، وتكاليف معيارية،... وغيرها.
- دافعية العاملين: يمكن أن يكون للرقابة تأثير على دافعية العاملين للعمل من خلال يؤدي الأداء بالحوافز المادية) مكافآت، تقاسم أرباح(.... والحوافز المعنوية) شهادات تقدير، كتب شكر).

## أربعة عشر: مراحل عملية الرقابة

### \* عملية الرقابة

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول إن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية.

### \* خطوات العملية الرقابية :

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تتكون من مجموعة خطوات.

### 1. وضع المعايير الرقابية

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي:

- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.



● تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات، التدريب، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها.

● تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث، زيادة معدل السرقات، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام، زيادة عطل الآلات والمعدات.

### النقاط الاستراتيجية للرقابة ضمن معايير الرقابة

إن التفاوت الكبير في وظائف المنشأة والإدارات والتنوع في المنتجات والخدمات المراد قياسها والعدد الكبير من السياسات والخطط يجعل من الصعوبة بمكان إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار النقاط الاستراتيجية للرقابة ولذلك تعتبر القدرة على اختيار النقاط الاستراتيجية أحد فنون الإدارة نظرا لان الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

- ما هي افضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟
- ما هي افضل المعايير التي توضح لي متي لا يتم تحقيق الأهداف ؟
- ما هي المعايير التي تقيس أي انحراف
- ما هو المعيار الأقل تكلفة.
- أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة ومتوفرة بطريقة اقتصادية.

### أنواع المعايير الرقابية

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع.

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية للأنواع التالية:

\*المعايير المادية "الطبيعية"



وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل لآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.

- معايير التكلفة: وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار.
  - معايير رأس المال: وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية.
  - معايير الإيرادات: وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل راكب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل ... إلخ.
- \*معايير غير ملموسة:

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير، مدي نجاح برنامج العلاقات العامة، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، معايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميل والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية.

2. قياس الأداء: وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية

ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو



قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه.

3. مقارنة الأداء بالمعايير: وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء **Management By Exemption** في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير. المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار. أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية.

\*تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية

- قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية، بفرض تحديد الانحرافات.
- توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين.

وتتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:



أ. ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس: فالقياس يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياس وبالذات في النواحي غير الملموسة.

وتتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه بل وعلى براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات.

ب. قياس النتائج كمية وكيفية: من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.

ت. استخدام حالات معينة في الرقابة: (using case study in control)

ومثال ذلك متابعة رضا العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضي التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين. فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضي العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكرار أو عدم الرضا.

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمراً غير عادياً يحدث ويؤدي إلى نتائج خطيرة، ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تسير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته. وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض.

ث. استخدام التنبؤ في الرقابة: (using of forecasting in control) يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار صحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة.

ج. استخدام العينات في القياس: (using samples in measurement) ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة



على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف.

ح. طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية

(ways of obtaining information's on actual results)

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلى الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية، وأهم هذه الطرق: الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية ويأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلى المسئول عن اتخاذ القرارات التصحيحية.

4. تصحيح الانحرافات Take Corrective Action : يتمثل الهدف الأساس لعملية

الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيداً إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها. وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية. أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول إن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال:

- البقاء على الوضع الحالي.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- تغيير المعايير.

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية:



1. تعديل ظروف العمل: كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن على تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.
  2. تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم: يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها.
  3. تعديل الخطط عند الحاجة: وهنا يمكن القول إن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.
  4. تحسين وسائل الحفز: إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف.
  5. البحث عن الأسباب وليس الظواهر: يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء صحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.
- \* دور المعلومات في العملية الرقابية: إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث:
1. الوقت المناسب لوصول المعلومات: أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب.
  2. الثقة بالمعلومات: وتعود الثقة suitable time reliability إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية.
  3. صحة المعلومات: فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة validity تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع.
  4. إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة: تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار.

## أنواع الرقابة



أولاً: الرقابة حسب المعايير وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج.

1. الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

2. الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

ثانياً: الرقابة حسب موقعها من الأداء:

1. الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات. كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

2. الرقابة اللاحقة: وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً. إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

ثالثاً: الرقابة وفقاً لمصادرها:

1. الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

2. الرقابة الخارجية: يعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية. ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل



الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات. وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

معوقات نجاح النظم الرقابية: تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:

1. الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

2. التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

3. عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

4. عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

5. عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

### خمسة عشر: وسائل الرقابة الإدارية

أهم هذه الوسائل هي:

1. التقارير الإدارية: وتمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد. وهي عبارة عن عرض كتابي للبيانات والمعلومات التي توضح مستوى أداء العاملين أو الكيفية التي تتجز بها الأعمال. وقد تقتصر على مجرد العرض دون تحليل أو تقديم توصيات، أو قد تشمل دراسة الحقائق والبيانات الموجودة واستخلاص النتائج منها ثم اقتراح الحلول. والتقارير الإدارية على عدة أنواع منها:



التقارير الدورية، تقارير سير الأعمال الإدارية، تقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية والمقترحات... الخ. تعد وسيلة التقارير من أقدم الطرق المستخدمة في الرقابة الإدارية وأكثرها أهمية، إذ أنها توفر المعلومات الشاملة والملائمة عن سير العمل وتنفيذه بشكل دقيق ومفصل من أسفل الهيكل التنظيمي لأعلاه، ومنها يتاح للمسؤولين التعرف على تفاصيل العمل ومدى مطابقته للمعايير الموضوعية، وكذلك كفاءة المنفذين.

2. الإشراف الإداري أو الملاحظة: وهو أسلوب يعتمد على الاتصال المباشر بين القائم على الرقابة الإدارية والقائمين بالعمل وذلك بهدف رؤية ومشاهدة ما يفعله المرؤوسون، الأمر الذي يتيح للمراقبين الحصول على صورة قريبة من الواقع عن ظروف تنفيذ العمل وتوجيهها الوجهة السليمة بما يتلاءم والخطط الموضوعية، وذلك عن طريق الإرشادات الشفهية أو الكتابية، والأوامر والتعليمات. أي أن الإشراف الإداري يقوم على التوجيه واستخدام السلطة والاتصال الداعم والمستمر، مع القدرة على تقديم الثناء أو توقيع الجزاء عند الاقتضاء. ويمكن أن ينعكس استخدام هذا الأسلوب إيجاباً على معنويات العاملين نتيجة الاحتكاك المباشر بينهم وبين رؤسائهم والتشجيع الذي يتلقونه، كما يمكن أن يساعد الرؤساء على فهم أعمق للتقارير التي تصلهم عن سير العمل نتيجة ملاحظتهم على هذه الأعمال كما هي على أرض الواقع. يجب التنويه إلى ضرورة عدم المغالاة في استخدام هذه الوسيلة كي لا تنعكس في آثارها السلبية بسبب المضايقات التي ربما تسببها للمرؤوسين نتيجة تقييد حريتهم، واحساسهم أنهم محاصرون في أداء كل صغيرة وكبيرة في جزئيات عملهم، أو أن هناك ضعفاً في الثقة بقدراتهم وامكانياتهم. كما أنه يعاب على هذه الطريقة في الرقابة بأنها لا تسفر عن بيانات كمية دقيقة يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها في التقييم لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للفرد.

3. المتابعة هي التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل حسب الخطط الموضوعية، وهذا يفرض على الجهة المسؤولة عن المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات بصورة دورية ومنتظمة، كي يتم اكتشاف الأخطاء ومعالجة الانحرافات في حينها والسعي إلى عدم تكرارها. ولكن يتوجب الانتباه إلى عدم المبالغة فيها كي



لا تتحول هذه الإجراءات إلى عملية متابعة شخصية للأفراد وتصيد لأخطائهم من أجل محاسبتهم، وتنعكس سلباً على نفسية العامل وأدائه.

4. الشكاوى وهي مجمل التظلمات التي يتقدم بها العاملون على رؤسائهم عن مخالفات تقع في مجال عمل المنظمة. أو تلك التي يتقدم بها أصحاب المصالح على الإدارة لرفع الضرر الذي لحق بهم. ويجب أن تتم دراستها والتحقق بمضمونها، لأنها تبرز الخلل والانحراف وتساعد في تلافيه وتعطي هامشاً واسعاً من امتداد المشاركة في عملية الرقابة نتيجة إفساح المجال لمختلف الجهات للإسهام فيها.

### الفعال الرقابي النظام خصائص

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً ومحققاً للأهداف التي صُمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

1. التكامل يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط وخاصة في الجوانب الضمنية والصريحة بمعنى إجراءات وطرق وتوجهات وافتراسات وقيم. إن أفضل الطرق لخلق هذا التكامل هو جعل الرقابة جزءاً أساسياً من عملية التخطيط ففي الوقت الذي يتم فيه وضع الأهداف في إطار عملية التخطيط يجب أن يعطي نظام الرقابة أهمية كبيرة لوضع المعايير التي تعطينا صورة حقيقية عن الإنجاز المتوقع ضمن الخطة.
2. المرونة يقصد بها الاستجابة للتغيرات حيث أن السمة المميزة لبيئة الأعمال اليوم هي الديناميكية والتغيير المستمر، لذا يجب أن يكون النظام الرقابي قادراً على الاستجابة لهذه التغيرات. فعلى سبيل المثال لو أن منظمة تنتج منتجات عديدة ولديها نظام رقابة على المخزون، فإن أي تغيير في طبيعة المواد الأولية المطلوبة للمنتجات استجابة لبعض التغيرات في الطلب أو السوق فإن نظام المخزون يجب أن يستجيب لأحداث من هذا النوع بمرونة عالية. وتكون العملية أكثر تعقيداً إذا كان عدد المواد المستخدمة كبير جداً كما في صناعة السيارات.
3. الدقة إن القرارات التي تُتخذ باختلاف طبيعتها تُتخذ أساساً على المعلومات فإذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة فإن القرارات ستكون غير صائبة وينجم عنها مشاكل كثيرة. إن مدراء الإنتاج مثلاً قد يتسترون أو يُخفون التكاليف الحقيقية للإنتاج وكذلك العاملين في قسم التسويق أو الموارد البشرية قد يبالغون في بعض الأمور. إن هذا



- الأمر يؤدي إلى تآكل جوانب من النظام الرقابي وبالتالي يجعله غير قادر على أداء مهمته بفاعلية، لذا يجب التأكيد على دقة المعلومات وكفائيتها.
4. التوقيت لا يعني التوقيت السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها. فلا فائدة من معلومات تصل قبل أوانها بوقت طويل فتهمل أو بعد أوانها فتصبح غير ذات فائدة.
5. الموضوعية إن النظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية ومحددة هو أفضل من ذلك الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محددة كمياً. مثال ذلك لو أن المدير العام طلب تقريراً من مشرفي عمل في أحد المصانع في قسمين مختلفين حول أداء الموارد البشرية فيهما، وقدم الأول تقريراً يشير فيه إلى أن معنويات العاملين جيدة وشكاوى العاملين ضمن الحدود المقبولة ودوران العمل تحت السيطرة. في حين أشار الآخر إلى أن الغياب وصل إلى 4%، وأن الشكاوي وصلت هذا العام إلى 60 شكوى مقارنة بـ 40 شكوى في العام الماضي (وأن نسبة دوران العمل هي 12% إن التقرير الثاني هو أكثر موضوعية ودقة في طرح المؤشرات لأنه حدد بالأرقام القاطعة حالة الأداء.



## دراسة حالة: الحافز والاتصال والرقابة في شركة جوجل (Google)

كيف تبني جوجل بيئة عمل عالية الأداء من خلال التحفيز، والاتصال الداخلي، والرقابة الذكية

### 1-مقدمة

تُعد جوجل واحدة من الشركات الأكثر نجاحاً في العالم، ليس بسبب التكنولوجيا فقط، بل بسبب قدرتها على إدارة موظفيها بطريقة مبتكرة تعتمد على:

- تحفيز الموظفين (Motivation)
- الاتصال الداخلي الفعال (Communication)
- الرقابة الذكية غير التقليدية (Smart Control)

هذه العناصر الثلاثة جعلت جوجل من أفضل الشركات للعمل فيها لأكثر من 10 سنوات.

#### 1. خلفية عن الشركة

- التأسيس: 1998 - الولايات المتحدة
- عدد الموظفين: أكثر من 180 ألف

النشاط: محركات البحث، الذكاء الاصطناعي، الإعلانات الرقمية، الحوسبة السحابية

3. المشكلة (التحديات الإدارية التي واجهتها جوجل) مع النمو الهائل للشركة، ظهرت تحديات واضحة:

أ. مشكلات التحفيز: زيادة أعداد الموظفين أدت إلى تراجع الإحساس بالانتماء.

بعض الأقسام شعرت أن جهودها لا تُقدّر بالشكل الكافي.

ب. مشكلات الاتصال:

- صعوبة إيصال القرارات بسرعة بين الإدارات بسبب الحجم الكبير.
- اختلاف بيئات العمل بين المقرات العالمية أدى إلى ضعف التواصل.



## ج. مشكلات الرقابة:

- حاجة الشركة للتأكد من جودة الأداء دون قتل الإبداع.
- ضرورة وجود نظام رقابي يضمن الإنتاجية دون micromanagement.
- جوجل احتاجت إلى نظام شامل يعالج التحفيز + الاتصال + الرقابة بطريقة متوازنة.

## 4. الحلول التي اعتمدها جوجل

## أولاً: نظام التحفيز الفعال في جوجل

1 (الحوافز المادية رواتب أعلى من متوسط السوق مكافآت سنوية مرتبطة بالأداء ومنح أسهم للموظفين

## 2 (الحوافز غير المادية

- حرية الابتكار (20% time) حيث يُسمح للموظف بقضاء 20% من وقته في ابتكار مشروع جديد
- بيئة عمل ممتعة (مطاعم مجانية - مناطق راحة - مراكز رياضة)
- احترام الاستقلالية
- منح الموظفين فرصاً للتعلم والتطوير

## 3 (الاعتراف بالإنجاز

- النظام الداخلي "Peer Bonus" حيث يمنح الموظفون مكافآت لبعضهم
- نشر قصص نجاح الموظفين في الاجتماعات العامة
- النتيجة: ارتفاع معدل الرضا الوظيفي وانخفاض معدل الاستقالات.

## ثانياً: نظام الاتصال الداخلي (Communication) في جوجل

## 1 (اجتماعات أسبوعية عامة TGIF

- لقاء مفتوح بين القيادة والموظفين
- يمكن لأي موظف طرح سؤال مباشر على الإدارة العليا



## 2) (الاتصال الأفقي بين الفرق

- منصات رقمية داخلية للمحادثة
- تشجيع العمل الجماعي بين الأقسام
- إزالة الحواجز بين المدير والموظفين

## 3) (الشفافية في المعلومات

- مشاركة تقارير الأداء مع الجميع
- توضيح الأهداف طويلة وقصيرة المدى

## النتيجة:

- تحسين فهم الموظفين لرؤية الشركة
- تقليل الإشاعات وسوء الفهم
- زيادة الانسجام بين الفرق

## ثالثاً: الرقابة الذكية (Smart Control)

جوجل تتبع نموذج رقابي يعتمد على الثقة، وليس على المراقبة المباشرة.

## 1) (نظام) OKRs الأهداف والنتائج الرئيسية)

كل قسم وكل موظف يحدد أهدافه بشكل واضح

متابعة التقدم كل ربع سنة

التركيز على النتائج وليس الوقت

## 2) (رقابة قائمة على البيانات

استخدام مؤشرات أداء واضحة KPIs

التقارير الآلية عن جودة العمل والمشاريع

3 (الرقابة الذاتية

تشجيع الفريق على تقييم عمله شخصياً

اعتماد مبدأ "الفريق مسؤول عن نفسه"

4 (غياب الرقابة التقليدية

لا يوجد مدير يراقب كل خطوة

لا قيود على ساعات العمل أو الحضور طالما الأداء ممتاز

## الفصل السابع: مفهوم اتخاذ القرار عند قراءتك للفصل سوف تتعرف على:

- اتخاذ القرارات
- مراحل اتخاذ القرارات
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- هيئات اتخاذ القرار
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
- أنواع القرارات الإدارية
- أركان القرارات الإدارية
- خطوات عملية لحل المشاكل
- أدوات صنع القرار
- دراسة حالة

## أولاً: اتخاذ القرارات

يعتبر القرار جزءاً أساسياً مرتبطاً بكافة أمور حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً فنحن عندما نستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل وجهنا فهذا قرار عندما نختار طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار عندما نختار برنامج معيناً لمتابعته في التلفاز عندما نختار ماذا سندرس، ماذا سنعمل، من سننزوج، أسماء أطفالنا ..... فهذه الأمور كلها قرارات. والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتيني أو قد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها.

القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتمه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية،



كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

### ثانياً: مراحل اتخاذ القرارات

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أنت نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه. وعليه، فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير. ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي.

### المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

### المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات النوعية.

4- الأمور والحقائق.



### المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوام منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

### المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- 1 - تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- 2 - اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- 3 - قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.
- 4 - درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.
- 5 - درجة السرعة المطلوبة في الحل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- 6 - مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.
- 7 - القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- 8 - المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- 9 - كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

### المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.



وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

### ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

- 1- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- 2- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- 3- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتقهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- 4- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

### هناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد

- 1- إشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- 2- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- 3- وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.



## رابعاً: حيثيات اتخاذ القرار

1- اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما بالممارسة والتجربة:

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتاباً، أو بمجرد أن تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تنضجك شيئاً فشيئاً، والخبرة التي تكتسب مع الأيام ويمتلکها الإنسان بالممارسة وبشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشئ كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، وهو يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

2- اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه

وان كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من اتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات. بعض الناس دائماً لا يبيت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقيا معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائماً يدور في حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئاً، لأنه لم يختر بعد، هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة؟ يمرّ العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيراً فيدرس فصلاً في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختياراً صائباً فيمضي للعلوم، ثم يرى أنها لا تناسبه فتتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو - كما يقولون - يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق أن يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضاً تضيق الفرص وتمرّ، فان لم تتخذ القرار وتغتتم الفرصة لان الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضاً مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضاً يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبداً متردداً في اتخاذ القرارات، اعزم واعقلها وتوكل، وامضي فان أخطأت فان الخطأ تجربة جديدة وعلماً جديداً يفيدك في مستقبل الأيام.

3 - اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة:

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فان الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن أن لا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبواباً كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة،



إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله أن يسرح في الآفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

4- ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته:

لأنه بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

محاذير اتخاذ القرار

1 - لا للمجاملات في اتخاذ القرار

2 - لا للعواطف

3 - لا للتردد والتراجع

4 - لا للإذاعة والنشر

5 - لا للعجلة

### خامسا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

1 - القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2 - المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3 - الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4 - العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والأمال التي يسعى إليها الفرد.

### سادسا: أنواع القرارات الإدارية

1- القرارات التقليدية:



أ . القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب . القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

2- القرارات غير التقليدية:

أ . القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير. متخذ القرار. بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير . متخذ القرار . لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب . القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق

### سابعاً: أركان القرارات الإدارية

تُقسم أركان القرارات الإدارية إلى نوعين هما:

1. الأركان الشكلية للقرارات الإدارية: هي الأركان الأولى للقرارات الإدارية، وتشمل ركنين

هما:

- الاختصاص: هو من أقدم الأركان الخاصة في القرارات الإدارية؛ لأنه مُرتبط بالنظام العام، كما يَتميّز بشدّة وضوحه حتّى يكون القرار الإداري صحيحاً يجب أن يصدر عن طريق مُوظّف يَمتلك السلطة أي الاختصاص لإصداره.
- الشكل والإجراءات: هو الركن الذي يجب توافره حتى يكون القرار الإداري صحيحاً؛ إذ يعدُّ الشّكل المَظهر الخارجيّ الذي يُساهم في توضيح القرار سواءً أكان مكتوباً، أو باستخدام أيّ وسيلةٍ أخرى غير الكتابة، مثل الإشارة أو الكلام،



أما الإجراءات فهي كافة الخطوات التي يجب على المدير أن يطبقها أثناء إعداد القرار الإداري قبل صدوره.

2. الأركان الموضوعية للقرارات الإدارية: هي الأركان الثانية من أركان القرارات الإدارية، وتُقسم إلى الآتي:

- المحل: هو موضوع القرار الإداري الذي يتمثل بالنتائج القانونية المترتبة عليه، وحتى يكون القرار الإداري في محل سليم من المهم أن يتميز بشرطين هما: أن يتم تنفيذ القرار الإداري في محل جائز قانونياً، وغير مخالف للأنظمة القانونية. أن يكون المحل الخاص في القرار الإداري متاحاً وليس مستحيلًا، مثل صدور قرار بتعيين موظف في وظيفة ما، ويظهر لاحقاً أن موظفاً غيره يشغل هذه الوظيفة.
- السبب: هو مجموعة من الحالات المادية والقانونية التي تسبق اتخاذ القرارات الإدارية، وتساهم في دفع الجهة الإدارية لاتخاذ هذه القرارات.
- الغاية: هي سعي القرار الإداري إلى تنفيذ المصلحة العامة، ولكن في حال ظهور أن الهدف من وراء هذا القرار هو تحقيق مصلحة خاصة سواء لمصدر القرار أو غيره من الأشخاص عندها يُعدّ هذا التصرف استخداماً خاطئاً للسلطة الإدارية.

ما الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار؟

يعتقد الكثير أن صنع القرار واتخاذ القرار يحملان نفس المعنى، ولكن يمكنك فهم العلاقة بين صنع القرار واتخاذ القرار والتمييز بينهما عبر الفروقات التالية:

1. صنع القرار: مجموعة من الإجراءات التي تُتخذ بشأن دراسة مشكلة ما والبحث عن حلولها المتوفرة .

2. اتخاذ القرار: التوصل أو اختيار إجراء ما بين مجموعة من الإجراءات المتاحة والتي تمثل الحلول بعد البحث والدراسة لفترة طويلة.

أمثلة على صنع القرار واتخاذ القرار

- قرار الشركة بتطبيق استراتيجيات قد تتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو الموظفين.
- إطلاق الشركة لحملة إعلانية بهدف زيادة المبيعات على المنتجات أو الخدمات .



- إطلاق منتج أو خدمة جديدة.
- قرار الشركة بتقديم برامج تدريبية للموظفين بهدف تحسين مهاراتهم وخبراتهم في العمل.
- اعتماد الشركة على الأفكار المبتكرة والإبداعية من أجل تطوير منتج أو خدمة.

أمثلة على اتخاذ القرار

كما ذكرنا من قبل أن اتخاذ القرار يأتي بعد خطوات عديدة من البحث والدراسة، ومن الأمثلة على ذلك:

- اتخاذ شركة قرار إنشاء فرع جديد.
- اتخاذ قرار تعيين موظف جديد.
- اتخاذ الشركة القرار بتعديل اللوائح.
- اتخاذ الشركة القرار بتنفيذ المشروع.

ما هي عملية حل المشاكل؟

عملية حل المشاكل Problem Solving هي عملية مراقبة محيط المنظمة لتحديد أي مسائل معيقة للمنظمة، ولمعرفة السبب في حدوث هذه المشاكل في المقام الأول، ودراسة إمكانية التحسين أو التغيير، ووضع بدائل لأنشطة حل المشاكل التي يمكن أن تساعد في عملية صنع القرار .

ما هي مهارات حل المشاكل؟

توجد عدد من المهارات المهمة لعملية حل المشاكل ومنها :

1. مهارات الاستماع بشكل عام، فإن المستمعون الجيدون هم أفضل من يجدون حلولاً للمشاكل، فهم يستمعون للأفراد من حولهم ليجمعوا معلومات قد تساعد في العمل على حل المشكلة، كما أنهم يدركون قيمة الاعتراف بوجهات نظر الآخرين وخبراتهم من أجل فهم أفضل لسبب نشوء المسألة واكتشاف أفضل مسار للعمل على معالجتها .
2. مهارات التفكير الإبداعي الأفراد الذين لديهم مواهب تفكير إبداعية قادرون على الخروج بحلول مبتكرة وحديثة لمواجهة التحديات، وبالتالي استخدام حل مبتكر ومتطور لمواجهة المشكلة المستحدثة والتي قد لا تكون ظهرت من قبل .
3. مهارات الاتصال يجب أن يمتلك الأشخاص الذين يعملون على حل المشاكل قدرة عالية على التواصل، وبالطبع فإن رؤساء المنظمات يستفيدون من مهارة القدرة على



توصيل قدر هائل من المعلومات المعقدة والمتفرعة بطريقة مبسطة وخصوصًا في المواقف التي تتطلب قرارًا سريعًا .

### ثامنًا: خطوات عملية لحل المشاكل

هناك عدد من خطوات لحل المشاكل الوجب توافرها لصناعة قرار صحيح:

1. حدد المشكلة يجب عليك تحديد المشكلة، وفهم سبب حصولها، ومعرفة ما إذا كان هناك ما يكفي من البيانات لبدء العمل على حلها .
2. توضيح المشكلة هل أنت على علم بكل ما له علاقة بالمشكلة؟ أم أنك تحتاج إلى مزيد من المعلومات؟ كما أنك بحاجة لمعرفة إذا ما كانت هذه المشكلة أولوية أو يمكنك الانتظار وحل مشكلة أخرى أكثر أهمية .
3. حدد الأهداف في هذه الخطوة سيكون لديك هدف ثابت تريد تحقيقه بعد حل هذه المشكلة، ومن شأن تحديد جدول زمني واضح يشجع على العمل بشكل أسرع وأكثر كفاءة لحل المشكلة .
4. تحديد الجذور والأسباب الرئيسية للمشكلة المشكلة لا تطرأ بشكل عشوائي، يجب أن يكون هناك سبب، ولكي تتخلص من هذه المشكلة للأبد، تحتاج إلى اكتشافها !
5. تطوير خطة عمل إعداد قائمة بالخطوات التي يجب إتخاذها لمعالجة السبب الأساسي ومنع المشكلة من أن تصبح أعقد، بعد تحديد الخطوات وتوزيع الأدوار، ينبغي أن تعطي لكل مشارك موعدًا نهائيًا للعمل على جزء من الخطة، وأخيرًا، ينبغي تتبع الإجراءات للتحقق من أنك تسير وفق الخطة!
6. تنفيذ خطة العمل الآن وبعد أن اعددت قائمة الخطوات الخاصة بك، قم بتنفيذها! وتأكد من أنك قمت بتنفيذ كل ما جاء في الخطة .
7. تقييم النتائج قم بمطابقة النتائج التي حصلت عليها مع الأهداف التي حددتها في الخطوات السابقة، وتحقق مما إذا كانت هناك أي نتائج لا يمكن التنبؤ بها، إذا لم تحقق أهدافك، فالمشكلة لم تحل بعد، مما يعني أنه يجب عليك البدء مرة أخرى .

### تاسعًا: أدوات صنع القرار.

فوائد تطبيق عملية صنع القرار وعملية حل المشاكل



تعتبر عمليات صنع القرار وحل المشاكل مهارات مهمة في كل منظمة، حيث يمكن أن تكون عوناً كبيراً في المواقف المختلفة التي تنشأ في مكان العمل، عن طريق دمج المهارتين لمعالجة المشكلة نفسها، نقدم لك مجموعة من فوائد استخدام مهارات صنع القرار وفوائد حل المشاكل في المنظمة

1. توفير الوقت والاستخدام الأفضل للموارد التخطيط للأمر المستقبلية يقلل من احتمالية وقوع مشاكل كبيرة ويجعل من السهل عليك اكتشاف الخطأ ومعالجته، وكذلك الأمر مع المهارتين، فكلاهما يتطلبان تخطيطاً شاملاً للتأكد من استغلال الوقت والموارد بشكل مثالي .

2. تسهيل عملية التفويض إذا كنت تتعامل مع اتخاذ القرارات كخطوة واحدة مقفلة، فإن خيارك الوحيد هو أن تتجز كل شيء بنفسك أو أن تتجاهلها وتدعو أن يتم حل الأمر من تلقاء نفسه، ولذلك فإنه من الأسهل إسناد العمل وتحديد مواعيد للتدقيق في المراحل المناسبة إذا كان جميع أصحاب المصلحة مطلعين على كل مراحل إنجاز العملية واتخاذ القرارات .

3. إنجاز الأمور بشكل أسرع تتطلب هذه الخطوة تحديد أهداف واضحة ووضع جدول زمني محدد، والاستعانة بالموارد المناسبة يجعل الأمور تسير بشكل أكثر سلاسة، حيث سيهتم كل فرد بالقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه .

4. منع نشوب المنازعات عندما يكون المدير غير حاسم ويترك للموظفين اتخاذ الكثير من القرارات، يؤدي ذلك إلى تضارب المصالح في مكان العمل؛ حيث يكون الموظفون غير متأكدين من الطريقة التي ينبغي عليهم بها إنجاز الأمور، لذا قم بتحسين مهارات اتخاذ القرار لتجنب نشوب المنازعات بين أفراد فريقك بما يتعلق بكيفية إنجاز المهمة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات.

### أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرار

تُعد المعلومات والبيانات الأساس والمنطلق الموضوعي لعملية اتخاذ القرار، التي من دونها يصبح القرار مجرد تقديرات شخصية وعشوائية، يمكن أن تصيب الهدف وتعالج المشكلة، كما يمكن أن تُخطئ في ذلك. وقد تكاثرت المعلومات والبيانات في العصر الحديث بشكل تجاوز القدرات الإنسانية في التعامل معها واستخدامها، ما حتم الاستعانة بالوسائل التقنية للسيطرة



على ثورة المعلومات والمعرفة، وتسخيرها لخدمة متخذ القرارات. ومن الطبيعي أن يأتي الحاسوب في طليعة الإبداعات التكنولوجية التي تخدم متخذ القرارات في المجالات والمستويات كافة.

وقد أطلق على عملية الدمج بين المعلومات والتقنية مصطلح تكنولوجيا المعلومات، الذي يمثل مجالاً علمياً وتطبيقياً، يخدم مجالات الحياة الإنسانية جميعها. وتتضمن تكنولوجيا المعلومات جوانب معرفية ومعلوماتية وبيانات، وأدوات وأجهزة ووسائل إلكترونية ورقمية، للاتصال وتبادل المعلومات والخدمات، وما إلى ذلك من جوانب ومجالات عمل.

وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً حيوياً في تعزيز قدرات متخذي القرارات في مجالات الحياة جميعها، وتسهم في تفعيل القرارات من حيث التصميم والتنفيذ والتقييم والمتابعة والسرعة والدقة والسهولة وغير ذلك من إيجابيات. يمكن من خلال الخصائص والإمكانات التي يتيحها الحاسوب، يمكن تحليل البيانات المدخلة لتحديد البدائل والمقارنة بينها، ثم اختيار الأفضل. وفيما يأتي بعض أوجه استخدامات الحاسوب وما يرتبط به من تكنولوجيا المعلومات في مجال العمل الإداري بما في ذلك اتخاذ القرارات:

1. يُسهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الروتينية المتكررة كبرمجة عمليات توفير المواد، والتأكد من توافرها في المستودعات لاستخدامها عند الحاجة، واعطاء تقارير في الوقت المناسب تتضمن حجم المبيعات، التكلفة، حد الطلب، الأسعار، المواد الراكدة . الخ . برمجة القرارات وأنظمة العمل وأتمنتها، وتسهيل استخدامها وتطبيقها، ما ينعكس إيجابياً على الأداء الفردي والمؤسسي، وزيادة فاعليته ورفع كفايته وتطويره باستمرار. فعلى سبيل المثال: برمجة القرارات المتعلقة بالزيادة السنوية على راتب الموظف تتناسب مع درجته أو وظيفته
2. تطوير أساليب تقديم الخدمات والاتصال بالجمهور، عن طريق التطبيقات العملية المتعددة في هذا المجال، وخصوصاً الانترنت والحكومة الالكترونية وغيرها من أساليب إلكترونية ورقمية.
3. المساعدة في إجراء الدراسات وتحليل بياناتها، وتنظيم تقاريرها وحفظها وتعديلها، وتبادلها بين الجهات المعنية بها بسهولة وفاعلية.



4. عقد المؤتمرات والاجتماعات، وتبادل الآراء والمعرفة والمعلومات والخبرات، وغيرها عن طريق الأشكال المتعددة لاستخدامات الحاسوب والإنترنت، مثل المشاركة في المؤتمرات

5. تعزيز نظم الاتصال والرقابة وتفعيلها، باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقاتها المتنوعة.

6. تسهيل استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات نظراً لقيامها على مفاهيم وأساليب ونماذج رياضية واحصائية وقياسية ونظامية مُعقّدة، تتضمن كميات ونوعيات هائلة من المعلومات والبيانات والمتغيرات التي تفوق القدرات الشخصية) اليدوية والفكرية التقليدية (للأفراد. حيث يمكن الحاسوب إجراء العمليات الذهنية والحسابية والتنظيمية جميعها، اللازمة لاتخاذ القرارات بسهولة وفاعلية، كما يمكن تصميم القرارات على شكل برامج سهلة التطبيق والتنفيذ والمتابعة.

7. بناء نماذج مناظرة للواقع الفعلي أسلوب التماثل، حيث يمكن على سبيل المثال، تصميم نموذج سيارة واجراء التعديلات المناسبة عليها من حيث الشكل والحجم واللون والارتفاع . . . إلخ، وهذا يفيد في سرعة التعديل، والتقليل من تكلفة إنتاج عدد كبير من السيارات التجريبية.

### عملية حل المشكلة بأساليب ابتكارية

يُعد اتخاذ القرارات عملية منطقية هادفة، تتمحور أساساً حول مشكلة أو هدف أو موقف يستدعي التصرف بشكل من الأشكال الملائمة للموقف. ونظراً للعلاقة الحتمية والطبيعية الوثيقة بين عملية اتخاذ القرار والمشكلة فقد تم وصفها بعملية حل المشكلة، لأن جوهرها وهدفها ومؤداها النهائي يقوم على إيجاد المعالجة الملائمة للمشكلة. وبما أن كثيراً من المشكلات لا تتكرر وتتصف بالجدّة؛ أي تكون غير مسبوقه فهي تحتاج إلى درجة من الابتكار لمواجهتها والتفكير ببدائل علاجها. وهذا يقود إلى السؤال لماذا الابتكار، فتكون الإجابة من خلال المبررات الآتية:

1. إن كثيراً من المشكلات الإدارية لا تتكرر غالباً بالمضمون والشكل والحجم والحدّة والآثار والمتطلبات نفسها، وما إلى ذلك من متغيرات. ومع أن بعض المشكلات قد تكون روتينية متكررة، إلا أن كثيراً منها لا يكون كذلك.



2. تغير الظروف المحيطة بالمشكلة يُضيف بعداً جديداً إليها، حتى لو كانت متكررة، فمثلاً: النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وغيرها، تتطور باستمرار وتؤثر في طبيعة المشكلة والحلول الملائمة لها.
  3. التطور المعرفي والمعلوماتي والخبراتي والسلوكي لمُتخذ القرار، يؤثر في تعامله لموقف القرار ومتطلباته وبدائله.
  4. التطور التنظيمي، وتغير فلسفة المؤسسة وأهدافها وبنائها الهيكلي وقياداتها الإدارية.
  5. توفير وسائل وأساليب ونظم وتكنولوجيا معلومات حديثة ومتطورة، تُمكن من فهم المشكلة وتحليلها بدقة وشمول وتقديم حلول متقدمة لها.
- تُظهر المبررات السالفة الذكر، حاجة أكيدة للابتكار أو الإبداع في التعامل مع المشكلة الإدارية وإيجاد حلول ناجعة لها. ويتضمن الابتكار في حل مشكلات القرارات ومواقفها استخدام الوسائل والأساليب المساعدة والداعمة لذلك جميعها، بما فيها تكنولوجيا المعلومات المشار إليها آنفاً ببعديها المعرفي والتقني المعلومات والبرامج والأجهزة والنظم.



## دراسة حالة: اتخاذ القرار في شركة آبل (Apple)

كيف تقود عملية اتخاذ القرار نجاح أحد أكبر الشركات في العالم؟

### 1- مقدمة

تُعرف شركة آبل بأنها واحدة من أكثر الشركات التي تتخذ قرارات استراتيجية جريئة، سواء في منتجاتها، أو تسعيرها، أو طريقة تصميم الأجهزة. تعتبر عملية اتخاذ القرار في آبل نموذجاً قوياً يُدرّس في الإدارة لكونه يعتمد على:

- القيادة القوية
- تحليل البيانات
- التركيز على المستخدم
- تقليل التعقيد
- الجرأة والابتكار

### 2- خلفية عن الشركة

- التأسيس: 1976
- المؤسسون: ستيف جوبز، ستيف وزنياك
- المنتجات، iPhone, iPad, Mac, Apple Watch، خدمات رقمية
- القيمة السوقية: من الأعلى عالمياً

### 3- المشكلة / الموقف الذي تطلب اتخاذ قرار

في عام 2005-2006 واجهت آبل قراراً مصيرياً: كانت الشركة تعتمد على معالجات PowerPC التي طورتها IBM ، لكنها كانت تعاني من:

- بطء في التطوير
- مشاكل في الحرارة

- حدود تقنية تمنع تحسين الأداء
- منافسة قوية من معالجات Intel

بدأت آبل تخسر ميزتها في السوق. كان على الإدارة اتخاذ قرار مصيري:  
**هل تنتقل إلى معالجات Intel أم تبقى مع PowerPC؟**

هذا القرار كان سيتطلب تغييرات ضخمة في:

- التصنيع
- نظام التشغيل
- توافق التطبيقات
- الأجهزة
- الخطط المستقبلية

#### 4- خطوات اتخاذ القرار في آبل

**أولاً: جمع المعلومات والبيانات** قامت فرق آبل بتحليل دقيق يشمل:

- أداء PowerPC الحالي والمستقبلي
- أداء معالجات Intel
- تكاليف الانتقال
- آراء المطورين
- توقعات السوق

النتيجة:

PowerPC لن يستطيع مواكبة رؤية آبل للابتكار.

**ثانياً: تحليل البدائل**

**البديل 1: الاستمرار مع PowerPC**

- لا يحتاج تغييرات جذرية
- لكنه سيحد من التطور

### البديل 2: الانتقال إلى Intel

- مخاطرة كبيرة
- لكنه يتيح أداء أفضل ومرونة أكبر

### البديل 3: تطوير معالج خاص بآبل

- غير ممكن تقنياً في ذلك الوقت

### ثالثاً: تقييم المخاطر

- احتمال فشل التوافق مع التطبيقات
- احتمال خسارة العملاء
- تكاليف عالية
- خطر تأخير المنتجات

لكن في المقابل:

- أداء أعلى
- أجهزة أنحف وأسرع
- مستقبل طويل المدى أفضل

### رابعاً: اتخاذ القرار

في 2005، أعلن ستيف جوبز القرار النهائي: الانتقال الكامل من PowerPC إلى Intel خلال عام واحد.

هذا القرار جريء وغير مسبوق في صناعة الحواسيب.

## خامساً: تنفيذ القرار

اتخذت آبل عدة خطوات مهمة:

1. بناء طبقة توافق (Rosetta) لتشغيل التطبيقات القديمة
2. التعاون مع Intel لتطوير معالجات مناسبة لمنتجاتها
3. إشراك المطورين مبكراً
4. إطلاق أول جهاز Mac بمعالج Intel في 2006

## 5. النتائج

### أ. نتائج قصيرة المدى

- نجاح انتقال جميع أجهزة Mac خلال 12 شهراً
- أداء أعلى بنسبة 2-3 مرات
- رضا العملاء
- تحسن مبيعات Mac

### ب. نتائج طويلة المدى

- فتح الطريق لإطلاق MacBook Air الذي أصبح أيقونة في الصناعة
- تعزيز قدرة آبل على دخول أسواق جديدة
- تحسين نظام macOS بشكل كبير
- وضع الأساس لإطلاق معالجات Apple Silicon لاحقاً (M1, M2...)

القرار أصبح أحد أفضل القرارات الاستراتيجية بتاريخ الشركة.

## 6- تحليل عملية اتخاذ القرار

- الاعتماد على البيانات وليس الحدس فقط تم تحليل السوق والاتجاهات المستقبلية بعمق.

- **قيادة قوية (Role of Leadership)** ستيف جوبز كان صاحب قرار حاسم وجرأة عالية في تحمل المخاطرة.
- **التفكير طويل المدى** رغم وجود عقبات قصيرة المدى، ركزت الشركة على مستقبلها التقني.
- **تضمين أصحاب المصلحة**

تم إشراك:

- المطورين
- فرق الهندسة
- فرق التسويق
- الموردين

**التخطيط والتنفيذ السريع** آبل حولت قراراً ضخماً إلى واقع خلال عام واحد فقط.

## 7- الخلاصة

تُظهر هذه الدراسة أن نجاح آبل نابع من:

- **رؤية واضحة**
- **جرأة في اتخاذ القرار**
- **تحليل شامل للمعلومات**
- **تقييم المخاطر بموضوعية**
- **تنفيذ منضبط وفعال**

هذه المبادئ تمثل نموذجاً يُحتذى به في اتخاذ القرار الإداري داخل الشركات.

## الفصل الثامن: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات

عند قراءتك للفصل سوف تتعرف على:

- مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات
- تعريف وخصائص إدارة الإنتاج والعمليات
- مفهوم نظام الإنتاج
- إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمة
- نشاطات إدارة الإنتاج والعمليات
- عناصر ومكونات نظام الإنتاج والعمليات
- الإنتاجية
- استراتيجية العمليات الإنتاجية
- إدارة الجودة
- تخطيط الإنتاج
- دراسة حالة

## أولاً: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات

تتكون جميع السلع التي نستعملها أو نستهلكها والخدمات التي نحتاجها من عدة أنواع من المدخلات (Inputs) وقد مرت هذه المدخلات بعملية تحويل (Conversion Process) إلى أن وصلت إلينا كمخرجات (Outputs) على شكل سلع (Goods) أو خدمات (Services). وتُعد هذه السلع والخدمات التي يجري تكوينها داخل منظمات (خاصة، عامة)

وأن النشاط المسؤول عن هذه العملية في المنظمة يعرف بنشاط الإنتاج (Production). الإنتاج هو عملية تحويل المدخلات (مواد، أموال، عمال، آلات، معلومات) إلى سلع أو خدمات، أما العمليات (Operations) فإنها تشير إلى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات، لذا فالعمليات لا تقتصر فقط على عملية الإنتاج وإنما تشمل مفهوماً أوسع، فالشركات المنتجة للسلع الملموسة (Tangible Goods) تمارس عدداً من النشاطات، يكون جزء منها يختص بعملية التحويل (Conversion) والجزء الآخر يختص بالنشاطات اللازمة لعملية التحويل مثل الصيانة والنقل والتوزيع

لقد اقتصر مفهوم الإنتاج، سابقاً على الشركات الصناعية المنتجة للسلع الملموسة، إلا أن ظهور القطاعات الخدمية ومساهمتها الكبيرة في الناتج القومي للبلدان الصناعية قد وضع شركات صناعة وتقديم الخدمات في مصاف الشركات الصناعية ومهد الطريق أمام نقل وتطبيق مفاهيم الإنتاج في الشركات الخدمية بعد أن كانت مقتصرة على الشركات الصناعية، لذلك تطلق تسمية

(إدارة الإنتاج والعمليات) أو (إدارة العمليات) للدلالة على مجموعة النشاطات التي تستهدف تكوين السلع أو تقديم الخدمات، وسوف نستخدم هاتين التسميتين للدلالة على نفس المفهوم. إن تسمية إدارة الإنتاج كانت مرتبطة بالإنتاج في المجال الصناعي فقط، وعندما امتدت النشاطات الأخرى لتشمل قطاع الخدمات الواسع وذلك بإنتاج الخدمات في مجال الصحة والتعليم والسياحة والفنادق في ظل عمليات الجودة الشاملة أُطلق على هذه الإدارة إدارة الإنتاج والعمليات والبعض أطلق عليها إدارة العمليات، ومن هنا فقد عُرف الإنتاج على " أنه عملية تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات " وعُرفت العمليات بأنها " هي كل النشاطات والأعمال التي تقترن بعملية تحويل الموارد إلى منتجات (سلع وخدمات) ".



## ثانياً: تعريف وخصائص ادارة الإنتاج والعمليات

لقد اقتصر مفهوم الانتاج، سابقاً على الشركات الصناعية المنتجة للسلع الملموسة، إلا أن ظهور القطاعات العلمية ومساهماتها الكبيرة في الناتج القومي للبلدان الصناعية قد وضع شركات صنع وتقديم خدمات في مصاف الشركات الصناعية ومهد الطريق أمام نقل وتطبيق مفاهيم الانتاج في تسمية إدارة الإنتاج تكوين السلع أو تقديم الشركات الخدمية بعد أن كنت مقتصرة على الشركات الصناعية. لذلك تطلق والعمليات (أو) ادارة العمليات (للدلالة على مجموعة النشاطات التي تستهدف الخدمات.

إن جميع السلع التي تستهلكها، والخدمات التي تطالبها تتكون من عدة أنواع من مدخلات وقد مرت هذه المدخلات بعملية تحويل حتى وصلت إلينا كمنتجات، بهيئة السلع أو خدمات، فالإنتاج: هو عملية تحويل المدخلات) مواد. اموال، الات، معلومات (الى سلع أو خدمات. والعمليات: هي جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد الي سلع أو خدمات، والادارة: هي جميع النشاطات التي تعمل من) تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة (لغرض الاستخدام الأمثل لموارد وامكانيات المنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وضمن البيئة المحيطة بالمنظمة. وفي ضوء ذلك يمكن تعريف مفهوم إدارة الانتاج والعمليات أنه " مفهوم يتضمن نشاط الانتاج وادارة كل العمليات المرتبطة فيها فهي تستهدف اختيار المدخلات وضمان تدفق المواد والمستلزمات وعمليات الصيانة والنقل وضبط الجودة لحين اكمال انتاج السلعة والخدمة المطلوب تقديمها".

أما خصائص ادارة الانتاج والعمليات فهي:

- الاستخدام الكبير والواسع للألات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة.
- تطبيق الأساليب العلمية لتحديد المشكلات وايجاد الحلول لها.
- اعتماد التخصص خفصاً للكف وتحسيناً للجودة الشاملة للمنتجات.

### أهمية ادارة العمليات

يحتل حقل إدارة العمليات أهمية كبيرة كحقل معرفي وكميدان للعمل، وهناك عدة أسباب تجعل دراسة هذا الموضوع أمراً مجدياً منها الاتي:

1. تمثل إدارة الإنتاج والعمليات إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب (ادارة التسويق، الادارة المالية، ادارة الموارد البشرية)، وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة



- ودراستها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو ادارة الإنتاج والعمليات وتحقيق أهداف المنظمة في الامد القريب والبعيد.
2. يمثل الإنتاج نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنه يوفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، لذلك فإن دراسة هذا الموضوع تتيح لنا التعرف على كيفية إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
3. تتركز معظم موارد المنظمات مايقارب الـ (60% الى 80%) في النشاطات الإنتاجية وهذه الموارد تتمثل في (المباني، المواد الأولية، الآلات والمعدات، والتجهيزات، المواد نصف المصنعة، والمواد تامة الصنع
4. يساعدنا في التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الإنتاج والعمليات، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً مساعداً في تطوير مهاراتنا الذهنية والعملية باتجاه اختيار مهنة في أحد المجالات المتعددة لإدارة العمليات.
5. احدى الوظائف التي توفر فرصاً حقيقية لتحقيق أرباح أو لتخفيض تكاليف الإنتاج مما يسهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة في السوق أكثر من أي وظيفة أخرى.

### ثالثاً: مفهوم نظام الإنتاج

إن عملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات تجري في إطار نظام تطلق عليه تسمية) نظام الإنتاج (Productive System ويعرف نظام الإنتاج على أنه (مجموعة من العناصر المتداخلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات)، ويتألف نظام الإنتاج من ستة عناصر هي (المجهزون، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، الزبائن، والتغذية العكسية)، فضلاً عن ذلك، فإن نظام الإنتاج يعد نظاماً فرعياً (Subsystem) من بيئة أكبر وهي المنظمة .

#### 1. المجهزون

يتمثل دور المجهزون في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل. والمجهز يمكن أن يكون طرفاً خارجياً بالنسبة للشركة كعامل البطاريات التي تجهز شركات السيارات باحتياجاتها من البطاريات السائلة. لقد أعطي المجهز الخارجي في السابق دوراً محدوداً من حيث علاقته وتأثيره في نظام الإنتاج للشركة، إلا أن هذه النظرة قد تغيرت في الوقت الحاضر وأصبح مديرو العمليات ينظرون إلى المجهزين كشركاء في نظام الإنتاج. ويمكن أن يكون المجهز



نظاماً إنتاجياً فرعياً من داخل الشركة، كأن يقوم قسم الخراطة في الشركة بتزويد خطوط الإنتاج باحتياجاتها من البراغي والصامولات.

## 2. المدخلات

وتتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات.. والمدخلات تأخذ واحداً أو أكثر من الأشكال الآتية: المواد، كالحبيبات البلاستيكية التي تصنع منها الأواني البلاستيكية. الطاقة، كالنفط الأبيض والكهرباء. العمال الذين يديرون الآلات. الأموال التي تستخدم في دفع الأجور وتسديد قيم المشتريات. الآلات التي تستخدم في معالجة المواد. والمعلومات التي تستخدم في اتخاذ قرارات الإنتاج. إن جميع هذه المدخلات يجب أن تخضع لعملية فحص جزئية أو كلية قبل دخولها عمليات التحويل وذلك لضمان الجودة Quality Assurance والفحص بحد ذاته قد أصبح من أحد الشروط الواجب توافرها في الشركة للحصول على شهادة الجودة العالمية المسماة بـ (ISO) والتي سنتحدث عنها في فصول لاحقة.

## 3. عمليات التحويل

وتشير إلى مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع أو خدمات، إن عمليات التحويل هذه يمكن أن تجري داخل وحدات إنتاجية (Production Facilities) كالمعامل مثلاً، أو بواسطة الآلات كما يحدث في عملية الخراطة، أو سلسلة من العمليات كما هو الحال في معالجة البيانات باستخدام الحاسوب الإلكتروني. وتعد عمليات التحويل العنصر المسؤول في نظام الإنتاج عن إضافة قيمة (Value) أو تحقيق منفعة (Utility)، وهناك عدة طرق لتحقيق ذلك:

1. منفعة الشكل: (Form Utility) وتتم من خلال تغيير المدخلات من شكل لآخر، أي إجراء معالجات لتغيير شكل المدخلات وجعلها ذات شكل أفضل كتحويل الخشب الخام إلى كراسي، وتكرير النفط الخام للحصول على وقود السيارات.
2. منفعة المكان: (Place Utility) وتتحقق من خلال نقل المدخلات من مكان لآخر مما يؤدي إلى زيادة في قيمتها، فمثلاً نقل الصخور من المقالع إلى مواقع البناء ونقل النفايات الورقية إلى معامل التكرير يزيد من قيمة هاتين المادتين.



3. المنفعة الزمانية: (Time Utility) وتتحقق من خلال خزن المدخلات من فترة لأخرى من شأنه زيادة قيمة بعض أنواع المدخلات، على شرط أن لا تتعرض للتلف أو التقادم، فمثلاً إنتاج المدافئ النفطية و تخزينها على أمل بيعها في فصل الشتاء من شأنه تحقيق عائد أعلى مما لو بيعت في فصل الصيف.

4. منفعة الفحص: (Inspection Utility) ويقصد بها فحص المواد من شأنه زيادة قيمتها، فمثلاً إذا اشترت إحدى الشركات الاستثمارية مساحات من الأراضي، وظهر فيما بعد من خلال الفحص والتنقيب وجود خامات نفط في باطن هذه الأراضي فإن قيمتها ستزداد بدون شك.

ويمكن تقسيم مدخلات عملية التحويل إلى مجموعتين: الأولى تضم الموارد التي تجري عليها عملية التحويل (Transformed Resources) مثل تحويل الخشب إلى مناضد، أو معالجة مريض من مرض خطير، فالمريض هنا يمثل المورد الذي تجري معالجته، أما الأدوية التي تستخدم في العلاج فتسمى بالموارد المحولة (Transforming Resources) وهي المجموعة الثانية.

#### 4-المخرجات Outputs

وتتمثل في حصيلة عملية التحويل التي تظهر على شكل سلع او خدمات، وتمر السلع المنتجة بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيدي الزبائن على عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع إنتاجها، وتعد السلع والخدمات مخرجات مرغوب فيها، ولكن بعض مخرجات نظم الإنتاج غير مرغوب فيها وتشكل عبئاً على البيئة مثل نفايات معامل الطاقة النووية، وغاز الفريون.

#### 5-الزبائن Customers

وهي الفئة التي تنتج من أجلها السلع والخدمات، ويمكن وضع الزبائن في ثلاث مجموعات:

- 1-المستهلكين Consumers: وهي المجموعة التي تشتري السلع للاستخدام المباشر .
- 2 -الزبون الداخلي Internal Customers: وهي المجموعة التي تكون ضمن الشركة وتتلقى السلع لاستخدامها في جميع منتج آخر .

3-الزبون الخارجي External Customer: وهي المجموعة التي تتلقى المنتجات بقصد بيعها، وتُعد عملية إدراك حاجات الزبائن ورغباتهم أمرٌ ضروري جداً في عملية تصميم السلع والخدمات .



## 6- التغذية العكسية Feedback

وهي المعلومات المرتدة عن المجهزين، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، والزيائن. وتساعد هذه المعلومات مديري العمليات في التخطيط الفعال وفي اتخاذ إجراءات تصحيحية في واحد أو أكثر من عناصر نظام الإنتاج عندما يتطلب الأمر ذلك. فمثلاً المعلومات المرتدة عن الآثار السيئة لغاز الفريون على البيئة حفزت العديد من الشركات التي تستخدم هذا الغاز، إلى البحث عن بديل لا يؤثر في طبقة الأوزون.

### رابعاً: ادارة الانتاج والعمليات في المنظمة:

توجد وظائف عديدة الى جانب وظيفة الانتاج والعمليات في المنظمة وهي:

1. التسويق: وهي الوظيفة التي تهدف الى اكتشاف الحاجات وتنمية الطلب على مخرجات المنظمة من سلع وخدمات والقيام بدراسات السوق وتنبؤ الطلب في المستقبل والقيام بحملات الإعلان والترويج وتوطيد العلاقات بالمستهلكين بهدف الاحتفاظ بحصة جيدة من السوق.

2. المالية: وتعد الوظيفة المسؤولة عن توفير الاموال اللازمة لدعم عملية الانتاج واجراء التحسينات وتوظيف تلك الاموال توظيفا فعالا.

3. البحث والتطوير: وتهدف الى الكشف عن افكار لمنتجات او خدمات جديدة ودراسة إمكانية انتاجها.

4. الموارد البشرية: اذ تقوم هذه الوظيفة بالكشف عن مصادر القوى العاملة فضلا عن تأهيل، تدريب، تعيين العاملين.

5. هندسة وتصميم المنتج: تتبنى هذه الوظيفة مسؤولية تحديد مواصفات المنتج لتلبية حاجات الزبائن فضلا عن تحديد الاساليب اللازمة لإنجاز عملية الانتاج.

6. المشتريات: تقوم هذه الوظيفة بتوفير المواد والتجهيزات اللازمة لعمليات الانتاج ودراسة الأسواق المحلية والدولية وتشخيص المصادر الجيدة للشراء.

### خامساً: نشاطات ادارة الانتاج والعمليات:

يمكن حصر نشاطات ادارة الانتاج والعمليات في مجموعتين: المجموعة الاولى وتضم النشاطات التي لا تتحمل ادارة الانتاج والعمليات مسؤولية مباشرة عنها وهي:



1. اشعار الوظائف الاخرى في الشركة عن الفرص المتاحة لإدارة العمليات والقيود المفروضة عليها.
2. مناقشة خطط الانتاج مع خطط الادارات الاخرى بهدف تحقيق منافع متبادلة تصب جميعها في استراتيجية الشركة.
3. تشجيع الادارات الاخرى في الشركة لتقديم مقترحات تدور حول الكيفية التي يمكن لإدارة العمليات تقديم خدماتها لبقية الادارات في الشركة. المجموعة الثانية تشمل النشاطات التي تكون ادارة الانتاج والعمليات مسؤولة بشكل مباشر عنها وهي:
  - إدراك الهدف الاستراتيجي للعمليات.
  - اعداد استراتيجية العمليات في الشركة.
4. تصميم المنتجات او الخدمات وعمليات التحويل.
5. التخطيط والسيطرة على العمليات.

1. إدراك الهدف الاستراتيجي للعمليات: ان المسؤولية المباشرة الاولى لإدارة العمليات هي معرفة ما تحاول تحقيقه وهذا الادراك يتضمن نوعين من القرارات الاول: كيف تسهم ادارة العمليات في تحقيق الاهداف طويلة الاجل في الشركة، اما القرار الثاني فينطوي على ترجمة اهداف الشركة ووصفها في إطار اهداف الاداء. (سرعة تسليم الطلبات للزبائن وتشير أهداف الاداء الى: جودة السلع والخدمات في (مرونة العمليات)، الاعتمادية على العمليات/ للإيفاء بمواعيد التسليم اي القدرة على تقديم منتجات. الاستجابة للتغيير، كلفة انتاج السلع والخدمات جديدة، وتعرف هذه الاهداف بالأسبقيات التنافسية

2. اعداد استراتيجية العمليات في الشركة: ان استراتيجية العمليات تمثل النمط الاجمالي للقرارات والافعال التي تصوغ دور واهداف ونشاطات العمليات بما يمكنها من تقديم الدعم والمساهمة لاستراتيجية الاعمال في المنظمة حتى تتمكن الشركة من تحقيق مزايا تنافسية، والمزايا التنافسية لا تتحقق إلا عن طريق وضع استراتيجية العمليات في موقعها الصحيح ضمن هرمية استراتيجية المنظمة ورسم خطوط الاتصال بين الاستراتيجية الوظيفية واستراتيجية الاعمال، بالإضافة الى ذلك فانه يتحتم على



- ادارة العمليات تحديد اسبقيات اهداف الاداء للعمليات بحيث يتم ربط هذه الاهداف بحاجات المستهلكين وسلوك الزبائن.
3. تصميم المنتجات او الخدمات وعمليات التحويل: يقصد بالتصميم النشاط الذي يهدف الى تحديد الشكل المادي ومظهر ومكونات السلع والخدمات وعمليات التحويل.
4. التخطيط والسيطرة على العمليات: ويقصد بذلك اتخاذ قرارات للوقوف عما ينبغي لإدارة العمليات إنجازه والتأكد من الانجاز ومن القرارات التي تتخذ في هذا الإطار قرارات تحديد واستغلال الطاقة، تحديد مستويات الخزين، اختيار مواقع وحدات الانتاج، الترتيب الداخلي، قرارات الجودة، التنبؤ بالطلب، تصميم وقياس العمل الصيانة، التحديث.

### سادسا: عناصر ومكونات نظام الإنتاج والعمليات

إن عملية تحويل الموارد الى سلع أو خدمات تجري في إطار نظام يطلق عليه تسمية نظام الإنتاج ويعرف نظام الإنتاج على " أنه مجموعة من العناصر المتداخلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات الى سلع أو خدمات ". أن نظام الإنتاج يتألف من ستة عناصر هي:

( المجهزون، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، العملاء التغذية العكسية). فضلاً عن ذلك فان نظام الانتاج يعد نظاماً فرعياً من بيئة أكبر وهي الشركة، والشركة هي جزء من البيئة المحلية، والبيئة المحلية جزء من البيئة الدولية.

فمثلاً نظام الإنتاج في شركة نفط يمثل نظاماً فرعياً في بيئة الشركة المتكونة من عدة نظم فرعية أخرى مثل البحث والتطوير والمالية والأفراد والتسويق . . . إلخ، والشركة بأكملها تمثل جزءاً من البيئة المحلية التي تتكون من عدة شركات نفط أو غيرها كما أن الشركة تمثل جزءاً من بيئة الشركات على الصعيد الوطني، وجزءاً من بيئة الشركات على الصعيد الدولي التي تضم شركات نفط في دول العالم.

الموردون:

يتمثل دور المجهزين في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل. والمجهز يمكن أن يكون طرفاً خارجياً بالنسبة للشركة كعامل البطاريات التي تزود شركات السيارات باحتياجاتها من البطاريات السائلة. لقد أعطي المجهز الخارجي في السابق دوراً محدوداً من حيث علاقته



وتأثيره في نظام الانتاج للشركة، إلا أن هذه النظرة قد تغيرت في الوقت الحاضر وأصبح مديرو العمليات ينظرون الى المجهزين كشركاء في نظام الانتاج. ويمكن أن يكون المجهز نظاماً انتاجياً فرعياً من داخل الشركة كأن يقوم قسم الخراطة في الشركة بتزويد خطوط الانتاج باحتياجاتها من البراغي وغيرها وسواء كان المجهز خارجياً أو داخلياً فإنه على مديري العمليات بناء علاقات وطيدة مع المجهزين من حيث مواعيد التسليم او الكميات أو الجودة لأن أي خلل في هذه النواحي سوف ينعكس سلبياً على خطط الانتاج.

## 2. المدخلات

وتتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات. والمدخلات تأخذ واحداً أو أكثر من الأشكال الأتية: المواد، والعمال، والألات، والمعلومات والفحص بحد ذاته قد أصبح من أحد الشروط الواجب توفرها في الشركة للحصول على الجودة العالمية المسماة بـ(ISO)

3. عمليات التحويل: المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الانتاج إلى سلع أو خدمات.

- تغيير المدخلات من شكل إلى آخر، أي أجزاء معالجات لتغير شكل المدخلات وجعلها ذات شكل أفضل: منفعة تغير الشكل كتحويل الخشب الخام الى كراسي، وتكرير النفط الخام للحصول على وقود السيارات.
- نقل المدخلات من مكان لآخر يزيد من قيمتها ويحقق منفعة المكان فمثلاً نقل الصخور من المقالع الى مواقع البناء ونقل النفايات الورقية الى معامل تقرير يزيد من قيمة هاتين المادتين.
- خزن المدخلات من فترة لأخرى من شأنه زيادة قيمة بعض أنواع المدخلات شرط أن لا تتعرض للتلف او التقادم ويحقق منفعة زمانية فمثلاً إنتاج المدافئ النفطية على أهل بيعها في فصل الشتاء من شأنه تحقيق عائد أعلى مما لو بيعت في فصل الصيف.
- فحص المدخلات، ونقصد بذلك أن فحص المواد من شأنه زيادة قيمتها فمثلاً إذا إشترت إحدى الشركات الاستثمارية مساحات من الأراضي، وظهر فيما بعد من خلال



الفحص والتفتيب عن وجود خامات نفط في باطن الأراضي فإن قيمتها ستزداد بدون شك أي تحققت الفحص نتيجة منفعة

4. المخرجات: وهي حصيلة عملية التحويل وتتمثل في السلع والخدمات.

5- الزبائن: وهي الفئة التي تُنتج من أجلها السلع والخدمات.

7- التغذية العكسية: وهي المعلومات المرتدة عن المجهزين، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، والزبائن وتساعد هذه المعلومات في التخطيط الفعال لواحد أو أكثر من عناصر نظام الإنتاج عندما يتطلب الأمر ذلك.

### سابعا: وظائف إدارة الإنتاج والعمليات.

في إدارة النظام الإنتاجي يفترض أن يولي مدير الإنتاج " عمليات " اهتماما خاصا بأربعة وظائف رئيسية هي: التصميم، جدولة، عملية تحويل أو تشغيل، سيطرة.

1. التصميم: يتطلب تصميم عملية التحويل صنع قرارات عديدة متعلقة بتصميم المنتج، واختيار الموقع وتصميم المبني وتخطيطه المكاني وتصميم كل من نمط عملية التحويل واختيار التجهيزات نفسها ونمط انسياب العمل وقد تأخذ عملية التحويل نمطا مستمرا أو متقطعا أو مشروعا لإنتاج وحدة واحدة هذا فضلا عن تصميم العمل ومعايير الأداء.

2. الجدولة: بعد الانتهاء من تصميم عملية التحويل التي تتضمن بدورها عمليات إنتاجية أو يمكن اعتبارها هيكل لعملية إنتاجية، يجب جدولة هذه العمليات بما يهيئ تقديم منتج مرغوب أو أكثر في الوقت المناسب، وتغطي وظيفة الجدولة كلا من الأجلين الطويل والقصير لكنها تكون أكثر تفضيلا في الأجل القصير، ففي الأجل "القصير" الطويل يتم إعداد تنبؤات وتقديرات لحجم الطلب الكلي تكون أساسا لجدولة وتهيئة الاحتياجات ومستلزمات الإنتاج مثل العمالة والطاقة المحركة والمواد الخام وغيرها للوفاء بحجم الطلب المتوقع، وفي الأجل القصير (سنة فأقل) تجري جدولة مستويات أحجام العمالة ونوبات العمل على مدى اليوم، الأسبوع، وكذا توالي تنفيذ كل من أوامر الإنتاج من حيث مساراتها ومراحلها وجدولة تدبير مستلزمات الإنتاج وحركة المخزون والمواد تحت التشغيل ونوبات العمل وكذلك تجري جدولة عمليات الشروع مثل تنفيذ تلفزيوني أو إنشاء جسر.



3. تشغيل: يتضمن التشغيل عملية التحويل تنفيذًا فعليًا لإجراءات الإنتاج والعمليات يتضمن شراء وتخزين وتحويلات ومدخلات وإعادة تصميم لإجراءات عند الضرورة وصيانة، وتؤثر وظائف المديرين في مجالات التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على عمليات النظام الإنتاجي وعلى نتائجها.
4. الرقابة والسيطرة: تتطلب السيطرة على عملية التحويل، طريقة أو أكثر لقياس الأداء وكذلك جودة الناتج قبل بيعه، أو تقديمه للسوق وعلى ذلك يتطلب الأمر سيطرة على كل من جودة النواتج المرحلية والنهائية والمخزون والتكلفة والجدولة وتخصيص الموارد، وتتطلب فعالية إدارة النظام الإنتاجي متابعة مستمرة للمتغيرات البيئية وجعل النظام ديناميكيًا ومتفاعلًا بشكل إيجابي مع هذه المتغيرات فهناك تغيرات في حجم وخصائص العاملين، موردي الخامات، تغيرات تكنولوجية، تغيرات في أذواق الزبائن... الخ. وذلك يتطلب الأمر إدراكًا واعيًا للحالة والاستجابة لهذه المتغيرات.

### ثامنًا: الإنتاجية

تعريفها: المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية هي نسبة الناتج النهائي للعناصر المدخلة ويمكن تحديدها بما يلي:

1. الإنتاجية الطبيعية بالوحدات
2. الإنتاجية المالية أو الربحية
3. الإنتاجية الإجمالية
4. الإنتاجية الاقتصادية
5. الإنتاجية الصافية
6. الإنتاجية الفنية
7. الإنتاجية القياسية
8. الإنتاجية الاجتماعية

الإنتاجية لها شقين: كمي ونوعي

1. معيار الإنتاجية يمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات

أهمية الإنتاجية: تحقيق الاستقلال الاقتصادي وتوفير العملات الأجنبية وزيادة الدخل القومي



مقاييس الإنتاجية: الاتجاه الرأسمالي لها مفهومين هما الإنتاجية الكلية وإنتاجية جزئية والاتجاه الثاني هو الاتجاه الاشتراكي التي تقوم على أساس التملك الجماعي ولها مفهومين هما إنتاجية العمل الحي وإنتاجية العمل الجماعي وهي الأكثر شيوعاً  
العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

1. عوامل سياسية
2. اقتصادية
3. اجتماعية
4. تكنولوجية
5. عوامل إدارية وتنظيمية
6. القوانين والأنظمة والتشريعات
7. الحوافز المادية والمعنوية
8. نسبة رأس المال
9. القوى البشرية

### تاسعا: استراتيجية العمليات الإنتاجية

أسباب تفوق الصناعات اليابانية على الأمريكية:

- إخلاص العامل الياباني أكثر من الأمريكي
- تطور المعدات اليابانية أكثر من الأمريكية
- استخدام اليابانيون أسلوب المشاركة في العمل الإداري
- نجاح اليابانيون في إنتاج السيارات الصغيرة وتميزها بالجودة العالية
- تقديم الدعم من الحكومة اليابانية للصناعة

استراتيجية اليابانيين في إدارة الأعمال: امتلاك اليابان لقوى معينة تنافس في الأسواق العالمية وأهمها توفر العمالة الماهرة واعتماد أسلوب العمل بين العاملين وأعتقد هؤلاء القادة على ضرورة الإنتاج الكبير واعتماد إنتاج السلع الاستهلاكية ذات المديات الزمنية الطويلة واستخدامها لفترات زمنية طويلة كالسيارات والتليفزيونات والكاميرات..... وتم اختيار هذه المنتجات بسبب ما يلي:



إنتاجها بأحجام عالية وكبيرة والقيام بتسعيورها بأسعار تتلاءم مع المستهلكين وقدراتهم لزيادة الحصص البيعية ووقرة الأسواق التي تسهم في إنعاش سبل تطوير السلع وابتكار منتجات جديدة.

في نظر التوجه الياباني فإن التسويق والمالية والمحاسبة تتفاعل مع بعضها البعض واستطاع اليابانيين تطوير أنظمة التصنيع بصرف أموال طائلة لذلك وتم توفير هذه الأموال عن طريق التوفير وادخار الشعب الياباني لرأس الأموال وكذلك نوعية المنتجات والعمل على تحسينها متطلبات استراتيجية العمليات: يبدأ بالمستهلك عن طريق تحليل السوق التي تقوم على أساس تحليل طبيعة المستهلكين الحاليين والمرتبين والتي ترمع المنظمة التفاعل معهم وتحديد احتياجاتهم وتقييم القدرة الشرائية لهم والتعرف على طبيعة السوق التنافسية ثم تحديد الاستراتيجية الكبرى

الإستراتيجية الكبرى: التوجيه المنظم على المدى البعيد وتحديد الأهداف التي ينبغي بلوغها من قبل المنظمة لكي تحقق سبل نجاحها وتفوقها تنافسيا ولها في ذلك ثلاث إستراتيجيات وهي:

1. تحديد غرض المنظمة وغايتها

2. المراقبة والتكيف مع المتغيرات البيئية

3. تحديد وتطوير الكفاءات المميزة للمنظمة

\*المهارات الإدارية لا تكفي لوحدها للتغلب على المتغيرات البيئية فلا بد من وجود كفاءات مميزة تمثل القوى والموارد والفريدة وتتضمن قوة العمل المدربة والتسهيلات الحيوية كالمخازن والمكاتب والمعرفة المالية واستخدام الأموال والتكنولوجيا ونظم المعلومات واستخدامها جيدا الإستراتيجيات العالمية: لها عدة صيغ

1. الجهد المشترك: اتفاق شركتان على المساهمة في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة

2. ترخيص التكنولوجيا: قيام شركة بترخيص شركة ما ي قطر آخر بإنتاج سلعها أو طرقها الخدمية.

3. تحليل السوق: ويتضمن بعض السبل:

- تجزئة السوق قيام مجموعة من المستهلكين مشتركين في أمور متشابهة فيتم تعميم السلع والخدمات وتقديمها إليهم وعلى المحلل تحديد بعض الصفات وهي كما يلي



(العوامل الديموغرافية كالعمر والجنس والوظيفة، والعوامل الفسيولوجية كالخوف والضحك، العوامل الصناعية.

• تقييم الاحتياجات: الصفات الملموسة وغير الملموسة للسلع وتصنيف لما يلي (احتياجات السلعة وتمثل صفاتها، واحتياجات نظام التسليم وتمثل الصفات العملية وأنظمة الدعم. واحتياجات الحجم صفات السلعة.

• أسبقيات التنافسية هناك ثماني أسبقيات للوصول إلى ميزة تنافسية (الكلفة، النوعية، الوقت ويتضمن (وقت التسليم السريع -التسليم في الوقت المناسب -سرعة التطور)، المرونة ويتضمن الاهتمام بالمستهلك والقدرة على تسريع أو تأخير معدل الإنتاج.

التغيرات في الأسبقيات التنافسية: هناك نوعان

أولاً: دورة حياة السلعة وهي تمر بخمس مراحل:

- تخطيط السلعة أو الخدمة: تولد أفكار جديدة حتى تترجم لتصاميم نهائية
- التقديم: بداية عمليات البيع وتكون الأرباح
- النمو: ارتفاع المبيعات والأرباح
- النضج: يبدأ المنافسون بالضغط من أجل تخفيض الأسعار فتلجأ إدارة العمليات للعمل مع إدارة التسويق لتقليل الضغوطات التنافسية
- التدهور أو الهبوط: العودة إلى الحجم المتخصص في الإنتاج لمواجهة الظروف الضاغطة التي لها المبيعات أثناء الهبوط.

استراتيجيات الدخول -الخروج: وهي

1. الدخول المبكر والخروج المتأخر
2. الدخول المبكر والخروج المبكر: انتهاج نظام مرن للتكيف مع المتغيرات
3. الدخول المتأخر والخروج المتأخر

الإستراتيجية الموقعة: إذا كان الاتجاه يركز على العمليات المستخدمة في إنتاج السلعة في هذه الإستراتيجية تسمى إستراتيجية العملية أما إذا كان الاتجاه يركز حول السلعة ذاتها فأنها تسمى إستراتيجية المنتج أو الخدمة  
تخطيط الطاقة الإنتاجية

من مسؤوليات ادارة الإنتاج تحديد الطاقات الإنتاجية



مفهوم الطاقة الإنتاجية: يشير إلى عدد الوحدات التي يستطيع المشروع الإنتاجي القيام بصناعتها خلال الوحدات الزمنية المعتمدة وكي يتم تحديد ذلك بشكل واضح فلا بد من أمرين

1- الوحدة الزمنية التي يتم اعتمادها في قياس الطاقة الإنتاجية كالأساس الفصلي او الأشهرى

2- عدد وجبات العمل يوميا

المفاهيم الأساسية للطاقات الإنتاجية:

1- الطاقة التصميمية: وتمثل عدد الوحدات التي يتم إنتاجها وفقا للشروط والمواصفات الفنية المحددة في المكائن والمعدات وتعاني المنظمات من عدم استغلال الطاقة التصميمية ولذا ينبغي الأخذ في الاعتبار ما يلي:

أ- التلف الطبيعي في العملية الإنتاجية

ب- التأخيرات الضرورية للعمال والمعدات

2- الطاقة المتاحة: وتمثل عدد الوحدات التي يمكن أن يتم إنجازها فعلا وفقا لتوفر الأعداد المحددة من العاملين والمواد والمعدات مع أخذ في الاعتبار حالات التلف والتأخيرات الضرورية.

3- الطاقة المخصصة: وتمثل عدد الوحدات المراد إنجازها استنادا للخطط المستقبلية للمنظمة الصناعية

4- الطاقة الفعلية (الحقيقية): ويمثل عدد الوحدات التي إنجازها فعلا خلال وحدة زمنية محددة

أهداف تخطيط الطاقة الإنتاجية:

1- التكاليف

2- رأس المال التشغيلي

3- العوائد المتحققة

4- نوعية السلع والخدمات

5- درجة الاستجابة للمستهلكين

6- الاعتمادية في التجهيز

7- المرونة خصوصا مرونة الحجم

تحديد الموجودات الإنتاجية: يتم وفق الاعتبارات التالية

1- تحديد حجم الإنتاج الكلي المطلوب بالعلاقة التالية: حجم الإنتاج الكلي المطلوب = الإنتاج الصالح (الطلب الكي) نسبة الإنتاج الصالح من إجمالي الإنتاج

2 - احتساب الأوقات القياسية: بغية تحديد الأعداد المطلوبة من الموجودات الإنتاجية يؤخذ في الاعتبار ما يلي:

أ- الوقت الأساسي ويمثل الوقت المصروف في صناعة وحدة واحدة من المنتج دون الأخذ بالتأخيرات الضرورية في الإنتاج

ب- الوقت القياسي ويمثل الوقت المصروف في صناعة وحدة واحدة من المنتج مع الأخذ بالتأخيرات الضرورية

ج- الوقت الفعلي ويمثل الوقت الحقيقي الفعلي المصروف في إنتاج وحدة واحدة من المشروع ويتم احتساب ذلك للعامل خلال اليوم كما يلي إنتاجية العامل باليوم = وقت العمل باليوم

الوقت القياسي: إنتاجية الماكينة باليوم = وقت العمل باليوم  
الوقت القياسي

الوقت القياسي = الوقت الأساسي

الوقت الفعلي للماكينة X الوقت الفعلي للعامل

3 - حساب العدد المطلوب من المكائن أو العمال العدد المطلوب = الوقت المطلوب  
الوقت المتوفر

### مقاييس تخطيط الطاقة:

1 - تحميل القدرات للتسهيلات الحالية أو المستقبلية

2 - التنبؤ طويل المدى بحاجات الطاقة المستقبلية لجميع السلع والخدمات

3 - مطابقة وتحليل المصادر البديلة للطاقة لمواجهة حاجات الطاقة المستقبلية

4 - الاختيار بين المصادر البديلة للطاقة

التنبؤ بالطاقة على المدى الطويل: تعتمد على أسلوبين

1 - التوسعات ويتم ذلك بالتعاقد مع منظمات أخرى لغرض تزويدها بالعناصر التوسعية

مستقبلا والشروع بطلب شركات أخرى وتوريد مصادر جديدة وتطوير المواقع القائمة وإضافة

بنايات جديدة وشراء مكائن ومعدات

2 - الانكماش ويتم ذلك بالقيام ببيع التسهيلات القائمة وبيع المخزون وتقليص النشاطات

الخدمية وتسريح العاملين وتطوير منتجات جديدة

اختيار موقع التسهيلات: يجب أن تقوم الدارة بتقرير فيما إذا يجب أن يكون الوقع دوليا أو محليا

ثم موقعه داخل المنطقة ثم تحديد الموقع المراد اتخاذه مصدر للتسهيلات ويؤخذ في النظر الاعترابات التالية في حالة كون القرار على المستوى المحلي

دراسة النظام السياسي للدولة وامكانيات التكاليف والعمل والأعباء الضريبية ونسب تبادل العملات ونظام النقل والمناخ وحوافز الحكومة

أما إذا كان على مستوى المنطقة فتدرس الجوانب التالية (المستهلك وتكاليف الإنشاء ونظام النقل والمناخ والتأثير البيئي

**أهم العوامل في اختيار الموقع:**

توفر القوى العاملة- توفر المواد الخام - القرب من الطرق الرئيسية - القرب من السوق - القرب من مصادر الماء - البقية

**ترتيب الشعب الإنتاجية**

مفهوم وأهمية التدريب: الهدف الرئيسي تحقيق الانسياب الكفاء بالعمل ويمكن تحديد المفهوم (ذلك النمط من التدفق الذي يؤدي على تقليص الوقت المصروف بحركة الرجال والمواد بحيث يساهم بتحقيق الكلفة الأصغرية في النتاج) وأهم الأهداف كما يلي

- 1- توفير قدرات إنتاجية عالية من خلال تقليص الوقت والجهود المبذولة في عمليات التشغيل
- 2- تقليل تكاليف المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة
- 3- الانسجام بين مواقع الشعب وتكاليف الأنشاء أو البناء
- 4- توفير المساحات الملائمة لمعدات الإنتاج
- 5- توفير متطلبات التحسين المستمر في العمل والإنتاجية

الشعب الإنتاجية: كافة الشعب والأقسام ومحطات العمل التي تساهم بشكل مباشر في العمليات التشغيلية مثل شعب اللحام والتعبئة والتغليف.....وتأخذ هذه الشعب خمس ترتيبات

1- الترتيب وفق العملية: يتسم هذا النوع بأن الشعب الإنتاجية التي تقوم بأدائها تقوم بأداء العمليات الإنتاجية لأعداد مختلفة من المنتوجات ولكن بأحجام صغيرة.

2- الترتيب السلعي

3- الترتيب الخلوي أو المجاميع التكنولوجية



4 -الموقع الثاني في الترتيب

5 -الترتيبات المولدة (المختلطة)

الاتجاه الياباني والتوجيهات في ترتيب التصنيع:

1. تخطيط التصنيع الخلوي يكون ضمن تصاميم عملية كبيرة

2. خطوط انتاج على شكل حرف U تسمح للعمال بمشاهدة الخط كاملا والتنقل بسهولة بين مواقع العمل

3. مواقع العمل مفتوحة أكثر

4. توجد مساحات أقل يمكن تجهيزها لخزن الموجودات من خلال الترتيب

مواصفات الترتيبات الأمريكية: هدفها توفير ماكينات عالية والاستفادة من العاملين والاستفادة من اختصاص العمل، نسب انتاج ثابتة

\*ظهور الترتيبات: خطط أرضية المصنع كبيرة والاحتفاظ بمناطق مكتفة للمخزون واستخدام مساحات كبيرة للأحزمة الناقلة الطويلة وانتاج على شكل حرف L واستخدام مساحات أرضية مواصفات الترتيب اليابانية: هدفها مرونة التصنيع والقدرة على تعديل معدلات الإنتاج بسرعة والتحول إلى موديلات إنتاج مختلفة

وسائل تحقيق الهدف: تدريب العمال على عدة وظائف ويتم تغير العمال والمعدات حسب الحاجة لحل مشاكل الإنتاج

ظهور الترتيبات: خطوط الأرضيات صغيرة للمصنع ونسبة عالية من مساحة الأرض تستخدم للإنتاج خطوط إنتاج على شكل حرف U

ترتيبات تسهيل الخدمة: التسهيلات الخدمية تتواجد لجلب المستهلكين وخدمات المنظمات تقنيات لتطور وتحليل ترتيبات التسهيل: هي الأكثر شيوعا وذلك باستخدام عارضتين اثنتين او مواقع الالات ومكائن على أرضية البناية وتتضمن معدات ومصاطب وتتحرك بمواقع مختلفة لتمكن المواد والأفراد من التحرك من مكان لآخر

تحليل سلسلة العمليات: تقوم بتطوير خطة جيدة لترتيب الأقسام بالتحليل البياني لمشكلة الترتيب

تحليل الترتيبات في الحاسبات: تستخدم برامج حاسوب ولها ثلاثة تحاليل مشهورة:

1 -برامج تصميم أوتوماتيكية

2 -تخطيط ترتيب العلاقات الحوسبية

3 -حوسبة جمع التسهيلات المتصلة

توازن الخط: هو فترة دراسة خط التجميع والذي تقريبا يقسم العمل بين العمال بالتساوي لكي يتم تقليل عدد العمال المطلوبين في خط التجميع مصطلحات فنية مستخدمة في خط التجميع:

مفهوم مناولة المواد: حركة المواد الأولية والأجزاء تصف المصنعة والمنتجات النهائية بصورة عمودية أو أفقية أو كلاهما معا على شكل دفعات أو دفعة واحدة وهي تتضمن أربعة عناصر:

1 -الحركة: وهذه تتضمن حركة المواد المراد انتقالها بصورة كفؤة

2 -المكان وهي تحريك ورف المواد المراد مناولتها من مكان لآخر

3 -الزمن ويتضمن الوقت المناسب لحركة هذه المواد إلى الجهة الطالبة لها

4 -الكمية ويتضمن أحجام المواد المراد نقله للجهة الطالبة لها

مبادئ مناولة المواد:

أجهزة مناولة المواد: أوتوماتيكية، يدوية وحاويات تحتوي على عربات وشاحنات تدفع من قبل العمال، احزمة ناقلة من المطاط.. خطوط أنابيب لنقل السوائل، شاحنات كهربائية، رافعات مختلفة. ويمكن ايرادها في أربعة أنواع رئيسية

1 -الناقلات الثابتة: تربط بين نقطتين معلومتين وتتحرك بصورة أفقية عما كهربائيا أو غازيات كالسلاسل والأنابيب

2 -العربات الصناعية وتتحرك غالبا بصورة أفقية كهربائيا أو غازيا وتتسم بكلفة عالية

3 -الرافعات الصناعية تتحرك بصورة عمودية وينقل فيها المواد الثقيلة وتكليف استثمارها عالية وتكلفتها أيضا

4 -الروبورت أو الأنسان الآلي ويتسم بكلفة استثمارية وتشغيلية عالية العوامل الرئيسية في اختيار أجهزة المناولة:

1 -مسالك حركة المواد 3- كمية المواد المنقولة

2 -طبيعة المواد المنقولة 4-متطلبات أجهزة المناولة

5 -التكاليف



العوامل الأساسية للموقع:

1 - التكاليف الإجمالية السنوية للمشروع

2 - الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية العامة

3 - توفير التسهيلات الخدمية

أولاً: التكاليف الإجمالية للمشروع: يتم حساب الكلفة الإجمالية السنوية بإضافة التكاليف الاستثمارية السنوية خلال حياة المشروع وبعد تقدير مجمل الكلفة الأولية المتوقعة بسبب إنشاء المشروع بمنطقة جغرافية يمكن توزيع هذه الكلفة على حياة المشروع بواسطة ضرب الكلفة الأولية بمعامل استرجاع رأس المال

ثانياً: الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية العامة: توجد هناك نظريتان:

أ - النظرية التقليدية: تؤكد على ضرورة إعطاء الحرية الكاملة للمشاريع الصناعية لاختيار المواقع الفضلى ويؤدي تطبيق هذه النظرية إلى تركيز الصناعة داخل المدن المزدهمة أو بالقرب منها وتبقى المناطق الأخرى تقريبا مجردة من الصناعة فيسبب التخلف النسبي لهذه المناطق ويؤكد مريدو هذه النظرية أنها تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وانخفاض الأسعار وبالتالي زيادة الإنتاج الوطني

ب- النظرية الحديثة: تستند على ضرورة قيام الدولة بتوزيع المصانع الجديدة على المناطق الجغرافية داخل البلد

ثالثاً: توفر التسهيلات الخدمية: كوجود الطرق أو سكك الحديد أو الأنهار وغيرها مما يؤدي إلى نجاح المشروع

نظرية ماكس ويبر: نظرية المثلث الموقعي وهي عوامل ثلاث

أ- مواقع المواد المستخدمة بالإنتاج ب- مواقع مصادرة الطاقة المحركة للمصنع

ج- مراكز الأسواق الرئيسية

ويعتقد ويبر أن هناك ثلاث اعتبارات رئيسة تحدد الموقع الملائم للمصنع وهي تكاليف النقل وأجور العاملين وعوامل أخرى كقرب المصانع المشابهة

تقييم المواقع البديلة: عوامل اختيار الموقع الملائم

1- الاختيار الأولي للمدن المقترحة: استناداً على سياسة الدولة والقرب من مراكز الأسواق

وتوفر الخدمات المتنوعة التي يتطلبها المصنع



2 - تخمين تكاليف الإنشاء: مثل كلفة الأرض والشراء وتوفير الخدمات الضرورية ثم توزيع هذه الكلفة على عدد معقول من السنوات بضربها بمعامل لاسترجاع رأس المال حتى نحصل على الكلفة الاستثمارية السنوية المنتظمة إلى الكلفة التشغيلية السنوية

3 - تخمين المصروف التشغيلية: وتضم رواتب العاملين وتكاليف المواد المحركة والتأمين ويتم ذلك استنادا إلى الإنتاج المتوقع

4 - اختيار المدينة المناسبة

5 - اختيار المكان داخل المدينة: مع أخذ الاعتبارات التالية كسياسة السلطات المحلية وتكاليف الأبنية ومتطلبات المصنع الأولية وتوفير الخدمات العامة  
مباني المصنع: أولا الاعتبارات الأساسية في التصميم ولها أربع نقاط:

أ- طبيعة الطرق الإنتاجية ب- توفير ظروف العمل المناسبة ج- توفير الخدمات الضرورية  
د- اعتبارات أخرى

ثانيا: تعدد الطوابق: مزايا الطابق الواحد تقليص وقت بناء البناية وسهولة التوسع الأفقي والعمودي وتخفيض الإنتاج والاستغناء عن السلم والاعتماد على الإضاءة الطبيعية  
مزايا الأبنية متعددة الطوابق تقليص المساحة الأرضية وكلفة الأرض واستخدام الجاذبية في نقل المواد وملاءمته للصناعات الخفيفة واتخاذ التدابير العمودية في الإنتاج والخزن وسهولة عزل بعض الشعب بطوابق خاصة

تنظيم إدارة الإنتاج والعمليات: لها أربع وظائف 1- الإنتاج والعمليات 2- التسويق  
3 - المالية 4- الأفراد

ومن الخطوات الرئيسية لوضع الأسس العامة لتنظيم الدائرة الإنتاجية تحليل الأعمال التي تمارس في القسم والتي يجب أن تقوم بها لإنتاج هذه السلعة  
أهداف قسم الإنتاج كالتالي

أولا تحديد الفعاليات المطلوبة لإنجاز الأهداف: الفعاليات الضرورية لقسم الإنتاج لتحقيق الأهداف هي تخطيط الإنتاج أي تحديد الكميات المراد إنتاجها خلال الفترات القادمة والأعمال الإنتاجية الصرفة والأعمال الإنتاجية المساعدة ومراقبة الإنتاجي

ثانيا تحديد حجم الأفراد: ويمكن التوصل على عدد الأفراد من معرفة عدد الساعات اللازمة لإنجاز هذه الفعاليات وتحديد الوقت المطلوب لإنجازها



ثالثا تحديد الوظائف التي ستتولى القيام بهذه الأعمال

رابعا تجميع الوظائف في مجموعات إما أسلوب الإنتاج المستمر أو المتقطع. وأهم أسس التجميع

1. التجميع السلعي أي تكوين المجموعات على أساس السلعة الإنتاجية
2. التجميع الوظيفي وهو الأكثر شيوعا ويتم على أساس العمال المتشابهة التي يتم إنجازها في قسم واحد
3. التجميع على أساس الموقع استنادا على وقوعها في منطقة جغرافية واحدة
4. التجميع على أساس الزبائن
5. العملية الإنتاجية على أساس تدفق العملية الإنتاجية
6. التجميع على أساس المعدات
7. التجميع على أساس الوقت

خامسا: الخارطة التنظيمية ووصف الأعمال: خارطة توضح الارتباطات الإدارية اللازمة للانفراد لي يتعرف كل فرد على الوظائف المسؤولة عن كل عمل وتبي أسماء الشعب الرئيسة والشعب الثانوية ضمن الشعبة الواحدة حسب اختصاصها وتبين الأشخاص المسؤولين عن كل عمل والصلاحيات الممنوحة لهم وتبين العلاقات الأفقية والرأسية التي تنشأ بين الأقسام المختلفة

### عاشرا: إدارة المواد

تتعلق بالقرارات القصيرة الأجل المتعلقة بالتجهيزات، المخزون، مستويات الإنتاج، الجداول والتوزيع

أهميتها: لسببين 1- الدور المركزي للمواد في الإنتاج

2- تأثير المخزون على ربحية الشركة

الدور المركزي للمواد في الاقتصاد: أغلب الشركات تنفق 45-60% على المواد ومن 15-20% على العمل. تعتبر المواد ذات أهمية كبيرة بسبب ارتباط الاستثمار بها.

وظيفة إدارة المواد: مسؤوليتها في ثلاثة أقسام (المشتريات، الرقابة على الإنتاج، والتوزيع)

المشتريات: ويقصد بها إدارة عملية التوريد والتي تتضمن تقرير مع أي من المجهزين يتم التعامل فيتوجب عليها إشباع حاجات التجهيز طويلة الأمد للشركة



عملية التوريد: تتضمن الخطوات التالية

- 1 - تمييز الحاجة: يتضمن وصف المادة والكمية والنوعية المرفوعة
- 2 - اختيار المجهزين: تحديد المجهزين القادرين على تجهيز المواد
- 3 - وضع الطلبية
- 4 - متابعة الطلب
- 5 - استلام الطلب

التعاقد مع المجهزين: قد تأخذ شكل تنافسي لا يكون فيه مفاوضات بين البائع والمشتري يحاول المشتري تقريب أسعار المجهز إلى أدنى مستوى أما التوجه التعاوني يتشارك فيه البائع والمشتري فكلاهما يساعد الآخر

التعاقد: عندما يكون الطلب منخفض يكون أمام المشتري ثلاث خيارات العرض التنافسي: يطلب من المجهزين تقديم أسعارهم الرسمية ثم يتعاقد مع الأنسب منهم التعاقد مع مصدر واحد: الشركة تتعاقد مع جهاز واحد لكنه لا يضمن الشراء الجيد قوائم المجهز: تنظر الشركة في العديد من الفهارس المرسله من قبل العديد من المجهزين ثم يختار النسب

\*الشراء المركزي: يزيد من قوة المشتريات

\*الشراء الموضعي أو المحلي: من أجل تجاوز عيوب الشراء المركزي

\*التوزيع: يتعامل مع التدفق الخارجي والتوزيع هو إدارة تدفق المواد من المصنع إلى الزبائن ومن بائعي الجملة إلى بائعي المفرد وتواجه مدراء التوزيع مسألتين أين تخزن البضائع الجاهزة النماذج المستخدمة للنقل واختيار الناقل.

1 - موقع تخزين السلع الجاهزة إما في الموقع الأمامي بالقرب من المستهلكين أو في الموقع الخلفي يحتفظ به في المخزون

2 - اختيار نموذج النقل: برية، قطارات، البحر، الأنابيب، الجو

\*مخزون الطلب المستقل يتضمن أربعة تصنيفات:

1 - السلع المباعة بالجملة والمفرد

2 - مخزون الصناعات الخدمية

3 - مخزون الوحدات المنتهية ومخزون أجزاء الاستبدال في الشركات الصناعية.



4- التجهيزات الخاصة بالصيانة والإصلاح والتشغيل في الشركات الصناعية طرق تثبيت المخزون:

- 1- إنفاطة المسؤولية على موظف مختص بقضايا الاستلام ويقوم بتسجيل ذلك
  - 2- تثبيت المخزون بجانب الأبواب لمنع السحب غير المسموح به وغير المقيد
  - 3- الدورة الحسابية حساب نسبة صغيرة من إجمالي الوحدات لكل يوم
  - 4- إجراء فحوصات الخطأ المنطقي لكل عملية مثبتة
- \*المخزون يتضمن ثلاثة أنواع من الكلف:

- 1- التكاليف السنوية الثابتة: وتتضمن كلفة الشراء أو الصنع وهي ثابتة مهما كانت كلفة الشراء أو الصنع
  - 2- التكاليف السنوية المتناقصة: وتتضمن كافة التكاليف المقترنة بإعداد وتوريد الطلبية المشتركة
  - 3- التكاليف السنوية المتزايدة: وتتضمن كافة التكاليف المرتبطة بالاحتفاظ بالخزين وتتضمن (كلفة التلف والتقدم وكلفة الاستثمار وكلفة الخزين)
- \*أنظمة السيطرة على الخزين:

1- نظام المراجعة المستمرة: Q ويسمى نظام إعادة الطب أو نظام كمية الطلب الثابتة وهو عملية التثبيت للمخزون المتبقي من الوحدات لكل فترة يتم السحب خلالها لتحديد فيما إذا كان الوقت مناسب لإعادة الطلب ثم يأتي دور مفهوم المخزون والذي يقيس قابلية الوحدات لتلبية الطلب المستقبلي.

2- نظام المراجعة الدوري. وفيه يتم مراجعة المواد المخزونة بشكل دوري ويتم وضع طلبية جديدة نهاية كل عملية مراجعة

فوائد النظام: P

1. مريحة لأن فترة الإعادة ثابتة
2. إن طلبات المواد المختلفة ومن نفس الجهاز يمكن توحيدها بطلب واحد
3. إن موقف الخزين يحتاج إلى أن يكون معروفا فقط عند المراجعة لغرض تحديد إعادة الطلب

فوائد نظام: Q



1. المراجعة المستمرة للوحدات يمكن ان تقلل من الكلف الكلية وهي كلف الطلبية وكلف الاحتفاظ بالخزين

2. الحصول على خصومات الكمية بقيمة الكمية الثابتة المشتراة

3. مخزون الامان لواطئ نتيجة لادخار

**الأنظمة الهجينية وهي ثلاثة انواع:**

1. نظام الأعادة الاختياري: ويسمى المراجعة الاختيارية وهو يشبه نظام P لأنه يراجع المخزون خلال فترات ثابتة

2. نظام قاعدة الخزين وهو نظام ملائم للوحدات المخزنية ذات الكلفة العالية

3. الأنظمة المرئية تسمح للعاملين بوضع الطلبيات عندما نلاحظ بصريا أن المخزون قد وصل إلى نقطة معينة ويتضمن نظام الرف الواحد ونظام الرفين تكنولوجيا الإنتاج مفهوم وأهمية تكنولوجيا الإنتاج: الأتمتة تعني عادة استبدال الجهد البشري بجهد الآلة أنواع الآلات الأوتوماتيكية:

1. ماكينات اللحام: لا تكلف كثيرا وتقلل من الجهد البشري والوقت وهي متواجدة في جميع أنظمة الإنتاج

2. آلات السيطرة النوعية العددية: لها نظام سيطرة يقوم بقراءة التعليمات ثم برمجتها لعمليات  
3. الإنسان الآلي ( روباتر ) : هو تصميم مبرمج من أجل نقل المواد , الأجزاء .الأدوات وعقلها حاسبة جزئية

4. فحص السيطرة النوعية الأوتوماتيكية: تقوم بفحص الإنتاج لأغراض السيطرة النوعية وتستخدم لفحص إنجاز الدوائر الحكومية

5. أنظمة المطابقة الأوتوماتيكية: تقوم بقراءة البيانات من المنتجات والوثائق والمستندات دون الحاجة للعمال

6. رقابة العملية الإنتاجية: استخدام أجهزة إحساس لقياس العمليات صناعية وتقوم بمقارنة هذه القياسات من خلال برامج ذات عقل إلكتروني

7. أنظمة الإنتاج الأوتوماتيكية: هناك أربعة أصناف:

• خطوط الانسياب الأوتوماتيكية: تتضمن عدة ماكينات اوتوماتيكية مترابطة وتنتج

العمليات الرئيسية

- أنظمة التجميع الأتوماتيكية: الغرض منها إنتاج تجمعات رئيسية أو منتجات كاملة وهناك مبادئ عند إعادة تصميم المنتجات للتجميع الأتوماتيكي (تقليص الكمية المطلوبة، وتقليل عدد التثبيتات المطلوبة، وتصميم المكونات لتكون أتوماتيكية في التسليم وتصميم المنتج للتجميع الطبقي والإدخال العمودي
- أنظمة التصنيع المرنة: هي مجموعات من ماكينات إنتاج يتم ترتيبها بالتعاقب وترتبط أوتوماتيكيا وتعالج المواد ونقلها وتكاملها بواسطة الكمبيوتر
- أنظمة الخزن والاسترجاع الأتوماتيكية: تقوم بجميع العمليات المواد من المواقع ضمن المستودع وتسلم المواد لمحطات العمل في العمليات ولها ثلاث عناصر:

1. الحاسبات وأجهزة الاتصال: لوضع الأوامر للواقع في العمليات الإنتاجية
  2. أنظمة معالجة وتسليم المواد: تحتوي على حاويات مواد من العمليات وتسلمها للمستودع
  3. أنظمة خزن في المستودعات: خزن المواد في حاويات ذات أحجام قياسية وتحتوي على كميات ثابتة لكل المواد الأغراض الرئيسة من تركيب أنظمة الخزن والاسترجاع هي (زيادة قدرة الخزن، وزيادة نظام الإدخال، وتقليل تكاليف العمل، وتحسين نوعية المنتج)
- مصانع المستقبل: هناك نظامين من الحاسبات:

- CAD نظام استخدام الحاسبات في الرسم الهندسي وخزن التصاميم فتقوم البرامج بعمل الترتيب والتحويلات الهندسية
  - CAM استخدام الحاسبات للبرمجة والتوجيه والسيطرة على معدات الإنتاج
- مميزات مصانع المستقبل:

- 1 - ذات نوعية إنتاج عالية
- 2 - مرونة عالية
- 3 - تسليم سريع لطلبات المستهلكين
- 4 - اقتصاديات تغير الإنتاج
- 5 - سيكون هناك أنظمة حاسبات موجهة ومتكاملة
- 6 - تغير البناء التنظيمي أو هيكل المنظمة

\* كلما كان هناك اتصال كبير من المستهلكين في الخدمات هناك توجه لتقليل استخدام جميع الأدوات بما يشمل الأدوات الأوتوماتيكية وتزداد كثافة رأس المال كلما تحركنا من الأدوات اليدوية إلى الميكانيكية إلى الأوتوماتيكية.

ملاحظات حول استخدام الأتمتة:

1. ليس كل المشاريع الأوتوماتيكية ناجحة
2. الأتمتة لا تستطيع النهوض بالأدارة الفقيرة
3. التحليل الاقتصادي لا يمكن أن يبرر أو لا يبرر استخدام الأتمتة لبعض العمليات
4. لا يمكن القيام ببعض العمليات بصورة أوتوماتيكية كمصانع القماش مرونة تصنيع البناء: هي القابلية لتحسين أو صيانة حصة السوق بسبب بعض الماكينات التي تهتم لتوفير مرونة المنتج:

1. ماكينات N/C

2. روبوتات مبرمجة وغير مبرمجة

3. فحص السيطرة النوعية الأتوماتيكية

4. أنظمة التجميع الأتوماتيكية

5. عمليات السيطرة الأتوماتيكية

6. أنظمة التصنيع المرنة

اقتراحات لتنفيذ المشاريع الأتوماتيكية الرئيسية:

1. اتخاذ خطة رئيسية للأتمتة
2. الاعتراف بخطر الأتمتة
3. إنشاء قسم تقنية إنتاج جديد يكون ملائماً لكذا تقنيات بتدريب العاملين بالتقنية الحديثة
4. توفير وقت كاف لإكمال المشاريع الأتوماتيكية
5. يجب أن لا تجعل كل شيء أوتوماتيكي في نفس الوقت  
القرار من خلال البدائل الأتوماتيكية: هناك ثلاث توجهات:

أولاً: التحليل الاقتصادي

ثانياً: اتجاه مقاييس النسب أو معيار النسب المتدرج: مع الأخذ بالاعتبار الأمور التالية:  
(العوامل الاقتصادية، التأثير على حصة السوق، التأثير على نوعية المنتج، التأثير على



مرونة التصنيع. التأثير على علاقات العمل، كمية الوقت المطلوب للتنفيذ، كمية رأس المال (المطلوب)

ثالثاً: اتجاه المقادير الكلية: يبين المقادير الإجمالية الشاملة لكل بديل اوتوماتيكي كجزء من التحليل ويتطلب بأن المدراء يذكرون العوامل التي سوف تؤخذ بنظر الاعتبار في القرار ووزن كل عامل قبل أخذ القرار

### أحد عشر: تخطيط الإنتاج

التخطيط: الأسلوب العلمي والواعي لإدارة المجتمع وتوجيه الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة فيه على النحو الذي يساعد في تحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد. أسس التخطيط: يقوم على ركيزتين هما الأهداف والتنبؤات

#### 1- تحديد الأهداف

2- التنبؤ: تحديد مجموعة من الافتراضات والتقديرية واحتمال حدوثه مستقبلاً

3- رسم السياسات: مجموعة المبادئ والتي تضعها الإدارة العليا في المنظمة ويعتمدها المديرون في مصنع الخطط ويلتزم بها المنفذون

4- وضع البرامج: مجموعة الأعمال والعمليات التفصيلية والمرتبة ترتيباً منطقياً ومتصفة بالتكامل باتجاه هدف تفصيلي ويتضمن تحديد لتوقيتات إنجاز الأنشطة

مفهوم النظام الإنتاجي: العمليات التي تحول المدخلات إلى مخرجات وتهتم بتوجيه الفعاليات المختلفة المتاحة داخل النظام الإنتاجي لتلبية حاجات المجتمع بتوفير السلع والخدمات يتم تحليل النظام من خلال اتجاهين:

1- يهتم الضغوط التي فرضها البيئة على النظام ويمكن التعبير عنها بشكل كمي

2- يأخذ بالاعتبار المحددات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقوانين الوضعية التي تؤثر

في سلوك النظام وإمكانية تحقيق أهدافه وهي غير قابلة للقياس الكمي أحياناً

المخرجات: وتمثل نقطة البداية في تخطيط النظام الإنتاجي وتصميمه

عمليات التحول الإنتاجي وتشمل المعدات والآلات وطرق الإنتاج والمواصفات والسيطرة النوعية والتصاميم وعند التحليل يفترض أن تكون المخرجات أعلى من قيمة المدخلات والكفاءة الإنتاجية تقوم على ثلاث جوانب:

#### 1- الكفاءة الإنتاجية أو الفنية



2- الكفاءة الهندسية تتعلق بالطاقة الآلية

3- الكفاءة الاقتصادية بتحقيق أقصى إشباع ممكن للمجتمع

المدخلات: وتشمل عناصر الإنتاج التي تمثل التكاليف المتغيرة وتحسب على أساس الحجم  
تخطيط الإنتاج: وتتضمن ما يلي:

1 -برنامج الإنتاج السلي: الغاية من قيام المصنع ويعد في الغالب لمدة عام مقسما على أربعة فصول

2 -برنامج الإنتاج الإجمالي: ويتضمن برمجة الإنتاج تحت الصنع والمواد المشغولة لأغراض إنتاجية داخلية إلى جانب العدد والأدوات وأهميته في المحافظة على انسيابية وتدفق المواد في المراحل الإنتاجية من خلال تأمين الخزين المناسب في المواد غير التامة الصنع والمواد تحت التصنيع ومعالجة التدفقات المتوقعة حصولها عشوائيا في الأقسام الإنتاجية عند حصول بعض الأعطال

3 -برامج الإنتاج للأقسام والوحدات الإنتاجية الرئيسية: يمثل البرامج السابقة ويعقب إعدادها النهائي عمليات جدولة الإنتاج للأقسام في المنشأة

نظام تخطيط الإنتاج: يهدف إلى تهيئة وتنظيم عناصر الإنتاج لإنتاج سلعة معينة وكونها الوسيلة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وهناك عوامل مؤثرة في تحديد نوع ومجال نظام تخطيط الإنتاج وهي: (قرار التصنيع أم الشراء، أنواع أنظمة الإنتاج، الحجم الاقتصادي لأمر الإنتاج، مكان إصلاح العيوب)

تخطيط مخرجات النظام الإنتاجي: يجب النظر عند تصميم النظام الإنتاجي وتشغيله بصورة عامة ونظام تخطيط الإنتاج خاصة أثر تصميم المنتجات والمعلومات بها على أجزاء النظام والوظائف التي تؤدي فيه. وتعد عملية تخطيط السلعة وتصميمها من المراحل الأولى لتخطيط الإنتاج

مراحل تطوير وتصميم المنتجات:

1. مرحلة نشوء فكرة تطوير المنتج وتصميمه

2. مرحلة التصميم المبدئي للمنتج

3. مرحلة القيام بالدراسات التسويقية التجريبية

4. مرحلة التصميم النهائي للمنتج



تحديد المزيج السلعي (التشكيلة السلعية): المنتج الفردي يقصد به مجموعة المواصفات المحددة للمنتج التي يتم تصميمها لإشباع رغبات محددة للمستهلكين

- اتساع المزيج: يعبر عن عدد السلع المنتجة على الخط الإنتاجي الواحد أو أكثر ففي الإنتاج الشامل يكون المزيج السلعي محدود جدا أما في حال الإنتاج بالدفعات فهو متباين

- عمق المزيج يشير إلى متوسط السلع الداخلة في كل خط من خطوط الإنتاج
- اتساق المزيج: يمثل تعبيراً عن مدى الارتباط بين خطوط المنتجات من حيث التسهيلات الانتاجية والتقنية أو من قنوات التوزيع

معايير عناصر المزيج السلعي:

1. العوامل المؤثرة في مستوى الأداء البيعي لعناصر المزيج والمتمثلة في أثر سلوك المستهلك
2. المعايير التي يمكن على أساسها تقويم هذه العوامل من أجل تحديد العناصر المكونة للمزيج السلعي وأهمها (قابلية المنتج للتسويق في الأسواق المختلفة والربحية المتوقعة لعناصر المزيج السلعي وحالة التداخل والتبادل بين عناصر المزيج)

- عملية تصميم المنتج تمكنا من تحديد المواصفات المختلفة للمنتج ومكوناته الرئيسية والرسومات الهندسية تحدد المعلومات التقنية الأخرى
- أهداف تخطيط العمليات الإنتاجية: (تحقيق انسيابية للعملية الإنتاجية وتحديد نوع الآلات والعدد والأدوات المساعدة وبيان كيفية التشغيل)
- عوامل مؤثرة في وقت الإنتاج:

- حجم الدفعة الإنتاجية: ويتكون من وقت الأعداد ووقت التشغيل

- طبيعة السلع

- التسلسل الزمني للمراحل الإنتاجية ويمكن ترتيب الفعاليات اللازمة لصناعة منتج بإحدى الظروف (طريقة التسلسل الزمني الكامل، طريقة التسلسل الزمني المتداخل، طريقة التسلسل الزمني المتباعد)

- أساليب تسوية التذبذب على الطلب على العوامل الإنتاجية: التخزين في فترات الركود لمقابلة فترات الذروة، تغيير نمط مبيعات سلعة معينة، تأخير تسليم الإنتاج للزبائن



خلال فترة ارتفاع الطلب، إدخال سلع جديدة (أنظمة الرقابة على المخزون: أنظمة متكررة، النظم الدورية، نظام تخطيط الاحتياجات من المواد)

مفهوم التوازن الإنتاجي: حالة مساواة الطاقة الإنتاجية أو المخرجات لكل مرحلة من المراحل الإنتاجية المتعاقبة والمتسلسلة على الخط الإنتاجي.

أساليب زيادة درجة التوازن في الخط الإنتاجي:

- 1- تغيير عدد محطات العمل أو عدد الآلات
- 2- تعديل الأوقات القياسية
- 3- اشتراك الخطوط الإنتاجية



## دراسة حالة: تحسين الإنتاج والعمليات في شركة "نور للصناعات البلاستيكية"

تعمل شركة نور للصناعات البلاستيكية في إنتاج العبوات المستخدمة في الصناعات الغذائية، وهي تعتمد على خطوط إنتاج نصف أوتوماتيكية ويعمل فيها عدد متوسط من الموظفين. بدأت تظهر للشركة مجموعة من المشكلات التي أثرت على أدائها العام، حيث لاحظت الإدارة ارتفاعاً كبيراً في نسبة الهدر في المواد الخام، إضافة إلى تكرار أعطال خطوط الإنتاج بطريقة تؤدي إلى توقف العمل بشكل مفاجئ. كما ظهرت شكاوى من العملاء بسبب تأخر تسليم الطلبات، وبدأت الإنتاجية تنخفض بشكل واضح مقارنة بالمنافسين. عند دراسة الوضع داخل المصنع تبين أن تدفق العمل بين المراحل الإنتاجية لم يكن منظماً، وأن انتقال المواد من مرحلة لأخرى كان يتم بطريقة عشوائية، مما يتسبب في ازدحام في مناطق معينة وتأخر في مناطق أخرى. كذلك تبين أن سجلات الصيانة لم تكن دقيقة أو منتظمة، وأن كثيراً من الأعطال كان من الممكن تجنبها لو وُضعت خطة واضحة للصيانة الوقائية. إضافة إلى ذلك، كانت خطوط الإنتاج تعمل بطاقة أقل من قدرتها الفعلية بسبب كثرة التوقفات غير المخططة، ووجود وقت ضائع خلال تغيير القوالب والتهيئة للمنتجات المختلفة. قررت الإدارة البدء في مشروع لتحسين الإنتاج والعمليات داخل الشركة. بدأ العمل بتنظيم بيئة العمل وفق أساليب معروفة في المصانع، إذ تمت إعادة ترتيب الأدوات والمعدات وتنظيف مناطق الإنتاج وتحديد أماكن ثابتة لكل شيء لتقليل الوقت الذي يضيع في البحث أو الانتقال غير الضروري. كما تم وضع نظام للصيانة الوقائية يقوم على إجراء صيانة دورية للمعدات وتسجيل كل الأعطال السابقة وتحليل أسبابها، وهذا ساعد على تقليل احتمال توقف الآلات بشكل مفاجئ.

وفي الجانب الإداري، تم تحسين طريقة التخطيط للإنتاج بحيث أصبحت الخطة تُعد أسبوعياً بدلاً من يومياً، مما سمح بإنتاج دفعات أكبر من المنتجات المتشابهة وتقليل عدد المرات التي يتم فيها تغيير القوالب. كما تم تدريب العمال على مهارات أساسية في تشغيل الماكينات وفحصها اليومي، وجرى تطوير مهارات فريق التخطيط ليتعامل مع الطلبات بشكل أفضل.



بعد تطبيق هذه الإجراءات بدأت النتائج تظهر تدريجيًا. فقد انخفضت نسبة الهدر بشكل ملحوظ بفضل التنظيم الجيد وتحسين التشغيل، كما انخفض عدد الأعطال نتيجة اعتماد الصيانة الوقائية. ونتيجة لذلك تحسّن زمن تسليم الطلبات للعملاء وارتفع مستوى رضاهم. كما ازدادت الإنتاجية اليومية دون الحاجة لشراء معدات جديدة، وتحسنت بيئة العمل داخل المصنع مما قلل من الحوادث البسيطة ورفع مستوى الانضباط بين العاملين.

توضح هذه الدراسة أن تحسين الإنتاج والعمليات لا يعتمد دائمًا على استثمارات ضخمة، بل يمكن أن يتحقق من خلال خطوات بسيطة مثل تنظيم المكان، تدريب الموظفين، ووضع خطط واضحة للصيانة والتخطيط، مما يؤدي في النهاية إلى رفع الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين جودة العمل.



## الفصل التاسع: مفهوم إدارة التسويق

عند قراءتك للفصل سوف تتعرف على:

- مفهوم التسويق
- فلسفة التسويق
- رضا الزبائن
- مفهوم توجه الزبائن
- أهمية التسويق
- الابتكار في التسويق
- الدور الاستراتيجي للتسويق
- البيئة التسويقية
- أخلاقيات التسويق
- النشاط التسويقي
- أهمية النشاط التسويقي
- الحاجة لاستراتيجيات تسويقية بديلة للطوارئ
- المفهوم الحديث للتسويق
- دراسة حالة

## أولاً: مفهوم التسويق

نالَ موضوع التسويق بصوره عامة عناية أغلب الأشخاص والمنظمات والدول وعد من المواضيع الإدارية المهمة، وأخذ حيزاً واسعاً من ضمن الأدب التسويقي فأدى ذلك إلى تعدد المفاهيم والتعريفات والممارسات التسويقية بحسب طبيعة المنتج أو المنظمة أو الشخص القائم بالأعمال التسويقية، لذا سيتم التطرق في هذه الفقرة إلى مفهوم التسويق بصورة عامة ولكن بشيء من الإيجاز.

ارتبط مفهوم التسويق بعالم الأعمال وبدأ يتوسع منذ بدايته على باقي الاختصاصات مثل: علم الاجتماع وعلم النفس وفي وسائل الإعلام والسلوك. وغيرها من العلوم. وعلى هذا فان كل شيء خاضع حتى لتسويق الأشخاص عليهم تسويق أنفسهم قبل تسويق منتجاتهم، وهذا الفضاء الكبير الذي اخذ التسويق فيه مكانه بات لازماً على المنظمات أن تهتدي بهذه الوظيفة من أجل أن تحقق الريادة والتميز، لذا عُرِفَ التسويق من لدن جمعية التسويق الأمريكية بأنه (نشاط مجموعة من المؤسسات، وعمليات لخلق التواصل، من تقديم وتبادل العروض التي لها قيمة للزبائن والشركاء والمجتمع ككل). ويتم استعمال التسويق للحفاظ على جذب وإرضاء الزبائن. بوصفه محور أنشطتها، إذ يمكن الاستنتاج بأن التسويق هو واحد من المكونات الرئيسية لإدارة الأعمال والإعلام والخدمات الإدارية الأخرى مثل العمليات أو الإنتاج، أو الموارد البشرية، أو المحاسبة، أو القانون، والجوانب القانونية التي يمكن شراؤها أو التعاقد عليها.

ويعرف معهد تشارترد التسويق بأنه إدارة المسؤولية عن تحديد وتوقع وتلبية متطلبات الزبائن بشكل مربح. ومفهوم مماثل هو التسويق القائم على القيمة التي تنص على دور التسويق للمساهمة في زيادة قيمة المساهمين.

ومن هذا المنطلق، يمكن تعريف التسويق بأنه عملية الإدارة التي تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من العائدات للمساهمين من خلال تطوير العلاقات مع الزبائن وخلق ميزة تنافسية.

ونستنتج من هذا التعريف ما يأتي:



1- التسويق عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو مجموعة من الوظائف الأساسية التي تتكون منها إدارة التسويق

2- هذه الأنشطة يقوم بها كل من الأفراد والمنظمات والدول.

3- إيجاد حال من التواصل والتبادل بين المشتري والبائع.

4- هناك منتجات ذات قيمة ومنفعة شخصية للأفراد ومنفعة اجتماعية للمجتمع.

5- التوجه نحو الزبون بوصفه المحور الأساس الذي تعمل من أجله المنظمات وتتنافس فيما بينها.

وعلى هذا أصبح التسويق جزءاً لا يمكن فصله عن الزبون لاسيما مع وجود شبكة الانترنت فضلا عن ارتباطه بالعديد من المجالات الإبداعية. وهذا المفهوم ركز عليه الأدب التسويقي بان يكون في حقيقته حيزا للإبداع والابتكار في وضع المنتجات، وتكون مهمة التسويق هو إخبار الزبائن عن المنتج أو الخدمات لنيل عنايتهم بها ومشاركة الأصدقاء، وزيادة قاعدة المستخدمين، وكسب المزيد من المبيعات.

عدّ التسويق قلبا لأي عمل سواء كان تجاريا أم غير تجاري، ولا شك في أن معظم الأعمال الناجحة تعتمد على التسويق الناجح، ويرى (Holbrook and Hirshman's) أن أدبيات الإدارة ركزت في أواخر 1990 و 2000 على (التسويق التجريبي)، من خلال إجراء موازنة بين التركيز على التوجه التسويقي نحو المنتج التقليدي على المزايا والفوائد الوظيفية مع التركيز على التسويق الموجه نحو الزبائن المبني على أساس الخبرة. والتسويق يستخدم لوصف الأنشطة التي تخلق قيمة من خلال التبادل الطوعي بين الأطراف، وخلق تواصل جيد بين هذه الأطراف وهي (السوق، المنتج، المسوق) وبالتالي يشمل التسويق جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات الزبائن المستهدفين وضمان شراء المنتج (من خلال إرضاء الزبائن بشكل أفضل من المنافسين) عن طريق العمل ضمن قدرات المنظمة. ويمكن تلخيص المبادئ الأساسية للتسويق على الآتي:

1. تلبية احتياجات الزبون



2. تحقيق التميز وان نكون أفضل المنافسين

3. العمل ضمن قدرات المنظمة

ومما سبق يمكن تعريف التسويق بأنه عملية إنتاج مبيعات ذات قيمة حين تسعيرها وتوزيعها، وقد تكون هذه المبيعات على شكل سلع أو خدمات أو أفكار أو أي شيء آخر لتسهيل التبادل المثمر مع الزبائن وتنمية أطر التواصل والحفاظ على العلاقات الايجابية مع أصحاب المصلحة في بيئة ديناميكية

### ثانيا: فلسفة التسويق

فلسفة التسويق هو العمل الذي بدأ للسيطرة على التوجه التجاري منذ عام 1950، ويستمر حتى القرن الحادي والعشرين، وهو يتحدى المفاهيم الثلاثة التقليدية وهي:

1- مفهوم الإنتاج، حيث تركز الشركة على علم التصنيع؛ وتركز الأعمال على عمليات الانتاج وجودة منتج معين.

2- مفهوم البيع يتم بموجبه بيع المنتجات بشكل استباقي بناء على المزايا وليس الفوائد التي تعود على الزبون الفردي واحتياجاته. وبهذا يكون التسويق فلسفة إدارية ومدخل متكامل يجب تنفيذه في جميع أنحاء المنظمة من أجل تحقيق فوائده الكاملة.

3- مفهوم التسويق إلى أن البداية لأي عملية تسويق تبدأ من نقطة احتياجات الزبون ورغباته من الشراء بدلا من احتياجات البائع والمنتج. فضلا عن، فإن المفهوم يرى أن تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد على معرفة احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتحقيق الرضا المطلوب أفضل من المنافسين القيام به وهذا هو المنظور "الخارجي"، والذي يبدأ مع سوق محددة الذي تركز على احتياجات الزبون، وتدمج الأنشطة التسويقية جميعها التي تؤثر على الزبائن وبالتالي فإن المنظمات التي تؤمن بهذا المفهوم تقر بأن النجاح يعتمد على تلبية احتياجات الزبائن.



ولتقييم التوجه التسويقي من وجهة نظر مزايا المنافسين، والتنسيق بين الوظائف وبعض المكونات الخارجية. وضع هاريسون ووكر (2001) من جانبه طريقة لقياس التوجه السوقي الذي يضمن ثلاث مكونات:

1-التوجه التنافسي

2-توجه الزبائن

3-أداء الأعمال.

ووفقا (لكيلر وكوتلر) (2009)، فإن مفهوم التسويق يعتمد على أربع ركائز: السوق المستهدف، واحتياجات الزبون، والتسويق المتكامل والربحية. غير أن الربحية تعد نتيجة لتوجه السوق وليست جزءا من البناء نفسه للسوق. ومن ناحية أخرى، نشير إلى أن الزبائن والمنافسين والتنسيق بين الوظائف هم من المكونات الرئيسة لتوجه السوق.

يسهم التسويق في إخبار الزبائن عن المنتج أو الخدمات للحصول على عنايتهم ولمشاركتهم وكسب المزيد من المبيعات على وفق جمعية التسويق الأمريكية، والتسويق مجموعة من الأنشطة والمؤسسات والعمليات لخلق والتواصل وتبادل وتقديم العروض الى الزبائن والشركاء وقيمة المجتمع ككل. وقد يكون التسويق اساس أي عمل لأن نجاحه يعتمد على فعاليته. ولا شك في أن معظم جوانب بدء التشغيل أو أي عمل يعتمد على التسويق الناجح، وتشمل وحدة التسويق الشاملة الإعلان والعلاقات العامة، والترقيات والمبيعات، وبدون التسويق، قد تتعطل المبيعات وقد تضطر المنظمات إلى الإغلاق، على الرغم من أن التسويق أمر بالغ الأهمية ولكن المنظمات الناشئة عادة لا تستطيع تحمل تكاليف أنشطة تسويقية مكلفة بسبب الميزانية الضيقة.

### ثالثا: رضا الزبائن

رضا الزبون يمثل درجة تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم ويرتبط ارتباطا وثيقا بتوقعات الزبائن والأداء المتصور للمنتج في أنه إذا كان المنتج يلبي التوقعات، والمستهلك راض عنه. والارتياح



هو استجابة المستهلكين للوفاء، وأنه حكم على ميزة المنتج أو الخدمة، وبالتالي يمكن تلخيص الرضا ليعني الحكم العام للزبائن من لقاء الخدمة. وقد اجتذب رضا الزبائن الكثير من العناية على مر السنين والمنظمات بدأت تدرك مدى أهمية إرضاء زبائنهم.

هذا هو في تقديري الارتباط الإيجابي بين رضا الزبون وأداء المنظمة. وأن التوجه التسويقي بشكل إيجابي له تأثير في رضا الزبائن وفي ربحية المنظمة. وعلى هذا النحو تسعى المنظمات باستمرار إلى قياس رضا الزبون من أجل تقييم ما إذا كانت تلبى احتياجات زبائنهم أفضل من منافسيها. والحق ان، رضا الزبائن واحد من أهم مقياس التسويق، لأن المنظمات تعد رضا الزبائن بوصفها واحدة من المقياس الرئيسي في تحديد أداء المنظمة.

لذا ان رضا الزبائن يوفر مؤشرا رئيسيا لنيات شراء المستهلك والولاء وتعد بيانات رضا الزبائن من أكثر المؤشرات التي تم جمعها من تصورات السوق، على الرغم من أن المبيعات أو حصتها في السوق يمكن أن تشير إلى مدى جودة أداء المنظمة حاليا، قد يكون الرضا أفضل مؤشر على مدى احتمال أن يكون زبائن المنظمة سيشترون المزيد في المستقبل.

ان بعض المنظمات ناجحة، وبعضها الآخر لا، أو على الأقل بعضها أكثر نجاحا من غيرها في أي صناعة. هذه مسألة في اختيار استراتيجية جيدة مقرونة بتنفيذ استراتيجية ممتازة وموقف الاستراتيجية المعتمدة للمنظمة. والتوجه التسويقي هو خيار استراتيجي يضع الزبائن في صميم عملية صنع القرار في المنظمة بهدف إرضاءهم، وبناء على ذلك، تأخذ المنظمات الناجحة في نظر الاعتبار مصالح الزبائن في قراراتهم. هذا التركيز على الزبون وهو في صميم مفهوم التسويق الذي يفترض أن تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد على معرفة احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتقديم الرضا المطلوب.

ويعد هامش الربح الإجمالي، والتدفق النقدي، ورضا الزبون سمة من سمات المنظمة التي اعتمدت فلسفة مفهوم التسويق. ومع تزايد العولمة والتكنولوجيات الواسعة الانتشار، واستعمال منصات التواصل الاجتماعي، وتوقعات الزبائن بشأن معايير الخدمة والجودة. فأن زبائن اليوم يريدون كل الأسعار التنافسية، والقيمة مقابل المال، وفوق كل شيء، خدمة ذات جودة عالية.



وقد شكل هذا تحديا كبيرا لأن الزبائن يطالبون ولا يترددون في تحويل مقدمي الخدمات إذا لم يتم تلبية احتياجاتهم وفهم احتياجات الزبائن المستهدفة وتقديم الارتياح المطلوب أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين القيام به من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

### رابعاً: مفهوم توجه الزبائن

توجه الزبائن هو عنصر من مفهوم التسويق الذي يركز على وضع الزبائن في محور التركيز الاستراتيجي. ومن أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، يعتمد ذلك على تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتقديم الرضا المنشود بشكل أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين في جوهرها، وتستند جميع الأنشطة في المنظمة الموجهة نحو الزبائن. إن الإدارة والموظفين يشتركون بشكل كامل ويتحفزون على تلبية توقعات الزبائن وتزويدهم بأقصى قدر من الارتياح، وبالتالي تحويل القيم التنظيمية، والمعتقدات، والافتراضات، والمباني الى علاقة ثنائية الاتجاه بين الزبائن والمنظمة، كونها موجهة نحو الزبائن التي تتطلب استراتيجية طويلة الأجل لكي تشمل جميع إدارات المنظمة، من الإدارة العليا إلى الزبائن التي تواجه الموظفين، وتشمل أيضا عناصر متنوعة، ويظهر استعراض الكتابات الموجودة أن هناك عددا من العناصر التي يجب أن تكون موجودة من أجل خلق مناخ وثقافة لتوجه الزبائن.

ويمكن تحديد ذلك من خلال تسعة عناصر تشمل (ضرورات العمل، وضوح الفريق الأعلى، وظائف الاستماع، استراتيجية الخدمة والأهداف، والعمليات التي يقودها الزبائن، وتنمية الأفراد، والتمكين، والاتصالات، والمكافأة والاعتراف والاستدامة).

### خامساً: أهمية التسويق

إن نجاح المشروع الصغير في مرحلة النمو والإنتاج يعتمد على النجاح في النشاط التسويقي إذ لم يعد هناك مشكلة في المكائن والبناء والخامات والأثاث والأيدي العاملة بفضل توفر الأموال لكن المشكلة الأهم في آلية التسويق التي سيحقق للمشروع الصغير الغايات التالية:

1. اكتشاف رغبات الزبائن.



2. التعرف على المنتجات الموجودة في السوق.
3. معرفة حصة المشروع في السوق من الحصة التسويقية العامة.
4. التسويق يهدف إلى معرفة السوق وإمكانية فتح أسواق جديدة.
5. من خلال التسويق يتم تُعرف على مستوى إرضاء الزبائن عن السلع والخدمات.
6. التسويق يساعد صاحب المشروع على اتخاذ القرارات المهمة في السعر أو الجودة أو التغليف أو الخدمات من خلال جمع المعلومات عن السوق.
7. التسويق يساعد على تخطيط الإنتاج.
8. التسويق يحقق التدفقات النقدية المستمرة

من النقاط السابقة يتبين لنا بشكلٍ جليٍّ أهمية التسويق الكبيرة لأطراف العملية التجارية كافة، إذ يتعرّف المشتري أو المُستهدف من خلال هذه العملية نوعيّة المنتجات المختلفة التي ينوي شراءها، كما ويحقّق المنتج أو مُصدّر الخدمة ربحاً أعلى نتيجةً لمعرفته المسبقة برغبات المستخدمين المختلفة، لذا فإنّ المنشآت المختلفة تولي هذه العملية أهميّة قصوى أثناء عملها، لأنّها تعي وتعلم حجم الفائدة التي ستعود عليها في المستقبل، والدليل على أنّ المنشآت المختلفة تولي هذه العملية عناية كبيرة هو أنّ تكلفة عملية التسويق قد تصل إلى ما يقرب من حوالي 50% من إجمالي سعر المنتج أو الخدمة.

لذلك تعيش معظم المنظمات في الوقت الحاضر عصر التسويق حيث تمثل قضية التسويق الفعال محور اهتمامات جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وفي جميع الدول نظراً للدور التأثيري الهام الذي يؤديه النشاط التسويقي كمحدد لنجاح المنظمات. وسوف نتعرض لأهمية التسويق في المنظمات المختلفة.

تتبع أهمية التسويق من أنه لا يمكن وجود مجتمع إنساني لا تتم فيه عمليات تسويقية، على الرغم من أن هنالك تفاوت بين هذه المجتمعات في مستوى هذه العمليات وتكاملها، وهذا ما يظهر أهمية التسويق على مستويات مختلفة:



1. على مستوى المنظمة: إذ أن تطور المنظمات ونموها بل وبقائها يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى عملياتها التسويقية.
2. على مستوى الاقتصاد القومي: حيث أن التسويق يؤدي دوراً مهماً في تسيير عجلة الاقتصاد القومي لأي دولة ولأي مجتمع من خلال تشجيعه على الابتكار والنمو للمنظمات الإنتاجية والخدمية في هذا المجتمع.
3. على مستوى المجتمع: فتنمية المجتمع ورفاهيته والارتقاء بجودة الحياة فيه، تتم من خلال التنافس في خدمة المستهلك وذلك بتعريفه بخدمات إضافية من حقه أن يطالب بها ويحصل عليها.

### سادساً: الابتكار في التسويق

تسهل التكنولوجيا والمعلومات الابتكار في الأسواق لتعديل أو زيادة قنوات التجارة القائمة من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا التي يمكن أن يخفض التكاليف التسويق المبتكر، وربما يسهل التبادل بين شركات المشترين والبائعين.

وقد عرف الابتكار بشكل مختلف من الباحثين في مختلف مجالات الأعمال والإدارة، إذ يرى الاقتصاديون أن الابتكار في التسويق من منظور المنتج والعملية له أهداف طويلة الأمد للأفكار التسويقية ونجاح الفكرة التسويقية المبتكرة يعتمد على قدرتها على العمل بشكل متجانس ومنسجم داخل النظام البيئي المحلي ويؤثر في أهداف طويلة الأمد للأفكار التسويقية المبتكرة على القيمة. وإن فكرة الابتكار في التسويق في البيئة الدولية تدمج نظريات التسويق والتوزيع والمبيعات بشكل مبتكر وقد أظهرت الأبحاث إن التسويق يعتمد على الابتكار. ويمكن تجميع هذه الأبحاث للحصول على وسائل إعلام جديدة التي عدت الأبعاد الرئيسة للاستراتيجيات الدولية للتسويق، أيضاً وأن المبادرات المبتكرة أيضاً ترسي الأساس لتطوير المنتجات الحديثة وفتح أسواق جديدة، مع خدمة أسواقها الحالية بشكل أفضل. ونتيجة للحاجة إلى إعادة اختراع الجوانب المختلفة لعمليات المنظمة.



وتكامل قدرات الإنترنت داخل مجموعات التسويق، أدى إلى دعم الرأي القائل بأن الابتكار في التسويق يعزز الشعور بالانفتاح والتعلم التنظيمي، وتتيح هذه التغييرات فرصاً جديدة للمنظمات الدولية والمحلية. ويساهم العمل مع المنظمات الدولية في نمو المنظمات المحلية من خلال توفير فرص عمل جديدة لها استناداً إلى قوة المنظمة الدولية. ومن جانب آخر أدت الفرص المتاحة لعدد المنظمات التي تسعى إلى الاستيلاء عليها إلى زيادة حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي ونجاح المنتج الجديد نتيجة لعملية الابتكار الذي يتم تحديده من خلال جودة تنفيذ جميع أجزائه، التي لا تقتصر على البحث العلمي والأنشطة التقنية. وهذا يعني أن المشروع المبتكر لمنتج جديد يتطلب تطوير شامل ومعقد لاستراتيجيات مثل المنتج التقني والإنتاج التكنولوجي أي إستراتيجية التسويق. وينبغي إدراج إستراتيجية التسويق في عملية الابتكار الإيكولوجي بوصفه جزءاً لا يتجزأ من مشروع الابتكار للمنظمة التي يجري ابتكارها.

والهدف الرئيس من إستراتيجية التسويق هو كسب المنافسة وتمكين قياس إنجازات إستراتيجية التسويق المحققة بمؤشرات مثل المبيعات والحصة السوقية والأرباح وأسعار الأسهم ومع ذلك إذا كان المديرون في وضع إستراتيجية التسويق يولون عناية فقط للأهداف قصيرة الأجل، وزيادة المبيعات أو الأرباح، فإنه ربما أن يكون لها تأثير سلبي على المجتمع من حيث الاستدامة. ويعد الابتكار الآن ميزة تنافسية مهمة في بناء إستراتيجية تسويقية من خلال تطبيقه منتجات مستعملة لأدوات تسويقية راسخة وثابتة لمنتجات أخرى، ولا بد من بناء ثقة عند الزبائن بأن هذه المنتجات تقدم منافع قابلة للقياس، وهي مناسبة بشكل ملائم وفعال من ناحية التكلفة. ومن أهم محددات قرارات شراء الزبون هو سعر وأداء جودة المنتج، وتتوقف قدرة تنافس الأعمال من خلال القدرة على الابتكار، وليس من المنتجات فقط ولكن أيضاً من العمليات، ولذلك بدأت المنظمات بنقل الانتباه من جودة المنتج إلى فعالية العمليات الداخلية. على إن قرار الشراء يتأثر أيضاً بإعلانات هذه العلامة التجارية.



ونرى انه من الممكن للمنظمات زيادة ثقة الزبون وتشجيع الحماس للمنتجات من خلال اتصال شامل وواضح حول ما يعنيه هذا بالنسبة للمنظمة لتكون ذات منتجات مبتكرة.

### سابعا: الدور الاستراتيجي للتسويق

تظهر الخيارات الإستراتيجية للمنظمات في شكل نيات أو أفكار فردية وجماعية لصانعي القرار. وتعرف النيات الإستراتيجية بما يتعلق بالمنظمة بأنها الاتجاه الاستراتيجي الذي يطمح إلى مستقبل ناجح. وفي أي وقت من الأوقات ومن المرجح أن تتبع المنظمات إستراتيجية معينة وأن تعزز في الوقت نفسه النيات فيما يتعلق بالإستراتيجية المستقبلية التي ترغب في إتباعها.

والنيات ليست بالضرورة معروفة على نطاق واسع قبل تحقيقها، لكنها عبارة عن توجيهات نابعة من الخيارات والإجراءات المستقبلية. وعدت من الأساليب التي وضعتها وتوجهها نحو خيارات الإستراتيجية اللاحقة وإجراءات التنفيذ التي تتبعها المنظمات، ومن ثم فهي تخصص موارد مهمة، لاعتمادها المسار والأداء في المنتج.

وعلى الرغم من أهمية الدور الاستراتيجي للتسويق فإن الأسواق تقوم بتقديم رؤى جديدة في ظهور إستراتيجية جديدة والتغيير الاستراتيجي، وتنمية موارد المنظمة لتحفيز المبيعات وزيادة الوعي بالعلامة التجارية وتحسين صورة العلامة التجارية من خلال منصات شبكة الإنترنت، وهذا أدى إلى الحد من تكاليف التسويق من جهة، وخلق تفاعل الزبون على منصات الانترنت والتلفاز من جهة أخرى وهذا بدوره يؤدي الى تحفيز المستخدمين على نشر أو مشاركة محتوى التسويق.

من أجل فهم لمختلف المداخل العلمية لدراسة إستراتيجية التسويق، ومع الأخذ بعين الاعتبار أن الدراسات التسويقية قد تختلف اختلافا كبيرا اعتمادا على التركيز والتحليل، وما يسير على وفق ذلك. وهناك ثلاثة أنواع رئيسية من الدراسات على إستراتيجية التسويق في الأنشطة التجارية والتسويق



أ- مواقف الزبون وسلوكه اتجاه التسويق

ب- اعتماد المنظمات الصغيرة والمتوسطة واستخدامها وتنقسم هذه المجموعة من الآراء حول وجهات النظر الإدارية أو التنفيذية أو اتخاذ القرارات، فضلا عن تصورات المنظمة عن استخدام التسويق في منظماتهم. ويتضمن هذا دراسات حول العوامل المتحفزة أو الدوافع التي تدفع المنظمات إلى تنفيذ هذه البرامج. وراء الأساس لاستخدام وسائل الإعلام لمعظم تجار التجزئة الصغيرة أن يسد فائدة وسائل الإعلام لخدمة الزبون والشبكات، في حين أن لمتاجر التجزئة المتوسطة الرئيسية هو توفير خدمة الزبائن وبناء العلامة التجارية، والمنظمات الكبيرة تهدف لبناء العلامة التجارية.

إن أكثر الدوافع شيوعا التي تقود العلامات التجارية إلى الانخراط في وسائل الإعلام وهي النمو المتسارع لوسائل الإعلام

ت- تأثير إستراتيجية التسويق على المبيعات والأداء المالي

في عصر الإلكترونيات نجد أن البقاء على قيد الحياة ونجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على جماهيرها والمنافسين والأسواق، وقد تبين أن إستراتيجية التسويق لها دورا ملحوظ في الأداء التنظيمي. وإن وجهات النظر الحديثة في التسويق أكثر بكثير من وحدة تنظيمية أو وظيفة تنفيذية.

وعلى وفق التسويق الحديث، الذي يعد وظيفة إستراتيجية ونظام نشط لجمع وخلق ونشر المعرفة المبتكرة من السوق (الزبائن والمنافسين) داخل المنظمة ثم التسويق وإستراتيجية التسويق أمر حيوي وممكن أن توفر أي معلومات لاتخاذ القرارات المناسبة فضلا عن ذلك، يجب أن يحدد كيفية خلق قيمة للزبون، وإرضائهم، وبناء علاقة جيدة وطويلة الأجل معهم. وأن إستراتيجيات التسويق يجب أن تكون ذكية ومفيدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسوق المناسبة. فإن إستراتيجية التسويق تقدم سمة الذكاء بوصفها إستراتيجية مدروسة من التفكير الاستراتيجي، ويجب أن تمكن المنظمة من تحديد احتياجات جمهورها، لخلق قيمة لهم (توفير المنتجات



المرجوة - السلع والخدمات والأفكار)، وتقديم قيمة خلق بطريقة ترضيهم، ولتشجيعهم على العودة للاستهلاك مرة أخرى، وإقامة علاقة مفيدة متبادلة وطويلة الأمد معهم في رأينا إستراتيجية التسويق تؤدي دورا حاسما وترتبط المنظمة مع بيئتها، ومن ثم تساعد المنظمة لتكون استباقية (على استعداد للتكيف مع البيئة أو التأثير عليها). وإلى حد أن إستراتيجية التسويق مهمة للنجاح التنظيمي، وقد تكون إستراتيجية التسويق حيوية لتحقيق هدف الأداء المتفوق. والذي يعد التسويق فيه هو الدماغ التنظيمي النشط.

### ثامنا: البيئة التسويقية

هناك ترابط قوي بين البيئة العالمية والاقتصاد العالمي، والكثير من النمو الاقتصادي ورفاهية الإنسان تحسنت من خلال الإفادة من الموارد البيئية التي يؤدي بها التسويق دورا مهماً في هذا التحسين من خلال تسهيل استعمال وتطوير المنتجات مع التكنولوجيات الجديدة في علم الأحياء والمواد والبناء والمواد الكيميائية والطاقة والإلكترونيات. وتعزى الأنشطة الاقتصادية في الغالب إلى عملية التسويق التي تحفز فرص الاستهلاك لتلبية الاحتياجات والرغبات البشرية والتنظيمية. ويركز نظام التسويق التقليدي على رضا المستهلك الذي يحد من النظر في الحاجة إلى جيل المستقبل، مدفوعا بالقيم النفعية.

يوفر الرضا على المدى القصير ويتجاهل المستقبل، غير أن الاستهلاك أو الإنتاج الزائد قد يعرقلان الإنتاج السلس في المستقبل بسبب الموارد الطبيعية المحدودة. وفي هذه الحالة، يبدو أن جهود التسويق له حاجة إلى تحويل ممارسات التسويق الحالية إلى جانب أوسع من أجل الحفاظ عليها في المستقبل.

من المهم تحويل وجهة النظر التقليدية للتسويق إلى ممارسة تسويقية أكثر عناية بالبيئة. واستنادا إلى ما سبق، فأن هناك خمسة جوانب ينبغي أخذها في نظر الاعتبار أثناء تبنيتها لمنطق التسويق. وهذه الجوانب هي:

#### 1. الحاجة



2. نقطة الاتصال الرئيسية

3. الحاجة إلى الإشباع

4. الدافع

5. العناية بالجودة.

البيئة التسويقية هي في تحول دائمة، لأنها تكون خاصة جدا ويحتاج إلى تحديدها فهم الخصائص الخاصة للبيئة التسويقية، من الضروري معرفة سياسة وعملية ونتائج الإصلاح لتلك العملية. وتشير البيئة التسويقية إلى تلك الظروف والتأثيرات التي قد تؤثر على التسويق أو يحتمل أن يكون لها تأثير على التسويق. ومن الأمثلة على ذلك آثار الحكومة والسياسة الاقتصادية، والتغيرات في التكنولوجيا، والآثار المترتبة على التغيير المجتمعي.

وتأتي أهمية البيئة من طبيعة التسويق نفسه، بل من التعريفات القياسية للتسويق - على سبيل المثال، التي طرحها معهد التسويق: وهي (عملية الإدارة المسؤولة عن تحديد وتوقع وتلبية متطلبات الزبائن بشكل مربح)، وتستند هذه الأهمية إلى كلمة (توقع) التي تتطلب درجة من التنبؤ في المستقبل. إن تحديد متطلبات الزبون عادة ما ينطوي على برامج محددة لأبحاث السوق، ولكن التنبؤ يتطلب منظورا أوسع لمراقبة مستمرة للاتجاهات الحالية (وليس بالضرورة ذات علاقة واضحة) من أجل التخطيط للمستقبل. ومن المسلم به أن القوى البيئية الكلية تشكل عاملا حاسما في تحديد الاستراتيجيات في مجال التسويق. غير أن أوجه عدم اليقين والانقطاع المرتبطة بها كثيرا ما تشكل أكبر تهديد لعملية صنع الإستراتيجية وتوضيح علاقة السبب والنتيجة بين قوى البيئة الكلية وإستراتيجية التسويق التي تقوم بطابع البيئة بطرق تتطلب أساليب جديدة من التفكير والتحليل ويتميز سياق الأعمال اليوم بيئة متقلبة مع التغيرات التي يمكن السيطرة عليها أو لا يستطع السيطرة عليها من المنظمة وهي تشمل: أسواقاً جديدة، تكنولوجيا جديدة، قواعد ولوائح سياسة، الرأي العام.

ونتيجة لذلك ظهر تناقض في إدارة الوقت نفسه من أجل المرونة والاستقرار التطوري. وفي مدخل التسويق من الممكن عد التحركات المتداخلة فرص النمو بالنسبة إلى الأعمال



الأساسية للمنظمة وغالبا ما يتم تعريفها من ناحية المنتجات والأسواق، ومن الممكن مراقبة البيئة التسويقية الكلية التي تعد إحدى الطرق لقياس عقلية الزبون نحو التسويق عن طريق دراسة تصوراتهم تجاه مجموعة واسعة من أنشطة مزيج التسويق. تاريخيا، ووجدت بعض البلدان أن التدخل الحكومي قد يؤدي إلى استياء الزبون ليصل إلى مستوى حرج كما شهد في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1960، لذا يجب أن يحدد مديرو التسويق مصدر هذه السلبية واحتمال أن يكون ذلك تهديدا لأنشطة التسويق المستقبلية. وبالنسبة للمسوقين الذين يضعون في اعتبارهم إستراتيجية دخول إلى بلد أو منطقة، ينبغي استخدام عدد من العوامل البيئية لتقييم فرص السوق والقيود المفروضة عليه. ويتم تقييم القضايا الثقافية والهيكلية عادة كخطوة أولى في عملية توسيع السوق، على الرغم من أن الرصد البيئي يجب أن يستمر طوال دورة الأعمال.

وفي ضوء الاتفاقات التجارية المتعددة الأطراف وغيرها من التكامل الاقتصادي والسياسي، يجب على المسوقين أيضا أن يكونوا بارعين في تقييم المعايير القطرية والمعايير المتعددة الأطراف وآثار التفاعل بينها.

### تاسعا: أخلاقيات التسويق

الأخلاق عنصر مهم في اتخاذ القرارات التسويقية وتتعلق التقييمات الأخلاقية من خلال القرارات والإجراءات في الصواب أو الخطأ على أساس المبادئ المقبولة عموما للسلوك وأخلاقيات التسويق.

لذلك من الممكن تعريف أخلاقيات التسويق بأنها: (استقصاء في طبيعة وأسباب الأحكام والمعايير الأخلاقية وقواعد السلوك المتعلقة بقرارات التسويق وحالات التسويق التقليدي). ويعد التسويق هو الأكثر أخلاقية من وظائف الأعمال ومعظم ممارسات التسويق قد انتقدت على هذا النحو. والزبون سوف يطبق المبادئ التوجيهية الأخلاقية على أساس الفلسفات الأخلاقية أو الأيديولوجيات المختلفة عند اتخاذ القرارات التي تنطوي على مشاكل أخلاقية.



نستطيع تحديد ثلاثة عوامل تتفاعل لتحديد القرار الأخلاقي في التسويق وهي: (عوامل فردية، علاقة تنظيمية إعلامية، والفرصة المتاحة). فالنسبة للعوامل الفردية، فالفلسفات الأخلاقية هي مبدأ أو حكم الاستخدام الفردي لتحديد السلوك المناسب. وكلما تعرض عدد أكبر من الأفراد لنشاط غير أخلاقي في بيئة المنظمة، زاد احتمال أن يكونوا غير أخلاقيين لأنفسهم. ويتعلق ذلك بعلاقة المنظمة التي تشير مباشرة إلى القيمة الثقافية للمنظمة وينبع التعريف من الممارسة والمعارف التي يقوم عليها تطبيق التسويق في حالات الإدارة وعلى الجانب الآخر من المعادلة، فإن أولئك الذين عدوا أخلاقيات التسويق يميلون إلى ربط الأفكار والممارسات بصناعة التسويق الذي يعد المجال الوظيفي ضمن الأعمال التجارية التي غالباً ما يتم الاستشهاد بها للمعاملة الأخلاقية.

ويرتبط ذلك بالدور الذي يمتد عبر الحدود والذي ينطوي بطبيعته على استيعاب احتياجات عدد متنوع من الزبون وقد تم تطوير العديد من النماذج لمساعدة صانع القرار الذي تواجهه مشكلة في أخلاقيات التسويق. إذ يقسم أنموذج أخلاقيات التسويق إلى نوعين من الفئات:

أ- الموضوعية. وتشمل العناصر التي تشكل أساس القرار في المبدأ الأخلاقي، مثل الدين، والنظم السياسية والقانونية، ومدونات السلوك الرسمية وغير الرسمية، ونظم القيم والمعتقدات، وقوة الطابع الأخلاقي، والتنمية الأخلاقية، والحساسية الأخلاقية.

ب- الإجرائية تشمل عناصر تتعلق بالآليات التي تتخذ من خلالها القرارات: التصور للمشكلة الأخلاقية والحلول المحتملة والعواقب المرتبطة بها.

ويتم استعمال هذا الأنموذج من خلال توحيد المعايير والتقويمات غير المعيارية، وكلها تقوم على العناصر الموضوعية والإجرائية المذكورة أعلاه، لتحقيق الأحكام الأخلاقية، والأحكام التي تؤدي إلى العمل. ويؤدي استعمال الأنموذج إلى أحكام أخلاقية من الممكن تسويقها



أخلاقيا وعمليا. وتتناول أخلاقيات التسويق المبادئ والمعايير التي تحدد السلوك المقبول في السوق.

هناك العديد من الأسباب لفهم وتطوير المدخل الأكثر فعالية لإدارة أخلاقيات التسويق. وهو أن جميع المنظمات تواجه تهديدات كبيرة من سوء السلوك الأخلاقي والسلوك غير القانوني من الموظفين على أساس يومي سوف يعني المسوقين في كثير من الأحيان وضع المخططات التي تبدو قانونية ولكنها معيبة أخلاقيا بحيث أنها تؤدي إلى الفضائح والتشابك القانوني وأخلاقيات التسويق وعلاقتها مع الجمهور تشكل حجر الزاوية لنجاح المنظمات. فمن الطبيعي أن الزبائن يتوقعون أن يعاملوا بطريقة عادلة مع الاهتمام والموثوقية والخدمة، والجدارة بالثقة، والاستجابة، وفهم واستقبال القيمة المضافة للمنتجات هي بعض من التوقعات المهمة للمستهلك النهائي.

ومن ذلك نجد إنه يجب أن يكون القادة المختصين في فهم أخلاقيات المنظمة ومتطلبات تنفيذ البرامج. فهم الرؤية والقيم الراسخة. فضلا عن تحديات المسؤولية والمخاطر في تحقيق الأهداف التنظيمية. على المدى الطويل حتى مديرو التسويق يجب ان يفكروا بالخطة النهائية والتوقعات المستقبلية للتسويق.

### عاشرا: أهداف التسويق

يعد هدف التسويق هو مجموعة الناتج النهائي التي ترغب المؤسسات الثقافية والاقتصادية المختلفة في تحقيقها عن طريق نشاط إدارة التسويق، وعلى الرغم من وجود مجموعة كبيرة من الأهداف التي تتباين في أهميتها على وفق العوامل التي تحقق الاختلاف بين المنظمات ومؤسسات الأعمال سواء من حيث النشاط الذي تمارسه المؤسسات وحجم المؤسسة والموقع الجغرافي، والمستوى التكنولوجي، أم من حيث الاختلافات التي تحدث بسبب دورة حياة المؤسسة على الرغم من تلك الاختلافات بين المنظمات والمؤسسات والثقافية والاقتصادية



والخدمية لكن يجمع التسويق على اشتراك مختلف المؤسسات في ثلاثة أهداف إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها وهي:

1. يأتي البقاء في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات في مختلف أشكالها إلى تحقيقها. إذ يؤدي إلى استمرار النشاط الخدمي والإنتاجي والترويجي، فيمثل أحد الأهداف الرئيسية التي تحاول جميع الأقسام ووحدات المؤسسة تحقيقها على الإطلاق. فالنشاط التسويقي يقوم بدور حيوي مهم من هذا الجانب، كما لا بد لإدارة التسويق من أدراك هذه الحقيقة والاعتناء بها للمساهمة بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة.

2. يسهم التسويق في تحقيق عملية النمو والتوسيع والانتشار في السوق عن طريق زيادة حجم المبيعات والخدمات والإنتاج الفكري والاجتماعي ودخول أسواق جديدة من شأنها أن تدفع المؤسسة إلى المنافسة والنمو وهذا يدفع نحو القيام باستثمارات جديدة.

3. يعد الربح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، غير أنها تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل التي تؤثر فيه وتحاول تحقيقه مثل: سلوك المنافسين في السوق، ودرجة الرقابة الحكومية على الأسعار، والتشريعات الضريبية، ويعتقد كثير من رجال الأعمال والإداريين بمسؤولية التسويق في تحقيق الربح، ولكن هذا الاعتماد يبدو في غير مكانه؛ لأن تحقيق الأرباح هو مسؤولية مشتركة تتحدد وتتكامل من جميع الجهود بين مختلف الأقسام والوحدات في المنظمة، فاختلاف التكاليف التي تستخدمها الأنشطة المختلفة في المؤسسة سبب مهم في هذا المكان؛ لذلك يتمحور في قدرة التسويق في انجاز والوصول الى اكبر عدد من الزبائن عن طريق رصد الفرص التسويقية الجديدة في البيئة الخارجية والبحث عن قطاعات السوق المربحة، وتشجيع البحث والابتكار في السلع والأفكار. وهناك مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يأتي:



أ- الهدف الاساسي لعملية التسويق هو العمل على الاستقطاب والتأثير بقدر كبير من الزبائن

ب- يسعى التسويق إلى الحفاظ على رضا الزبائن الحالية للمنظمة وتعظيم أرباح المنظمة بالشكل المطلوب، وبالتالي النهوض بواقع المؤسسة وتطوير عملها.

ت- من اهداف العاملين في قسم التسويق في المنظمة القيام بتنظيم قائمة بالزبائن المستهدفين، وتعريف رغباتهم وثقافتهم وسلوكهم وتقاليدهم وعاداتهم وقدراتهم الشرائية وأساليب حياتهم اليومية، ومن ثم معرفة الامكانيات التسويقية لتوفير ما يتناسب من العمل مع تلك الخصائص والظروف للمستهلكين، في الوقت والكم والسعر المناسب. ورأينا إن تطوير التكنولوجيا، ووسائل الأعلام وفرت وجها جديدا من التطور التسويقي وأباحت عوامل مساعدة للوصول الواسع والسريع للزبون وبالتالي الحصول على الاستجابة السريعة والواضحة التي تعتمد عليها الأنشطة التسويقية.

إما خصائص التسويق بشكل عام فهي:

- ❖ الإنتاج في ظل وجود نظام تسويق يضبط بطلب السوق.
- ❖ التسويق سياسة إبداع وتغيير مستمر في المنظمات ومنتجاتها من السلع والخدمات والأفكار.

❖ التسويق وسيلة التمييز التنافسي.

❖ التكامل والترابط مع جميع وظائف المنظمة

❖ توقع ردود فعل المنافسين وإحباطها.

❖ التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.

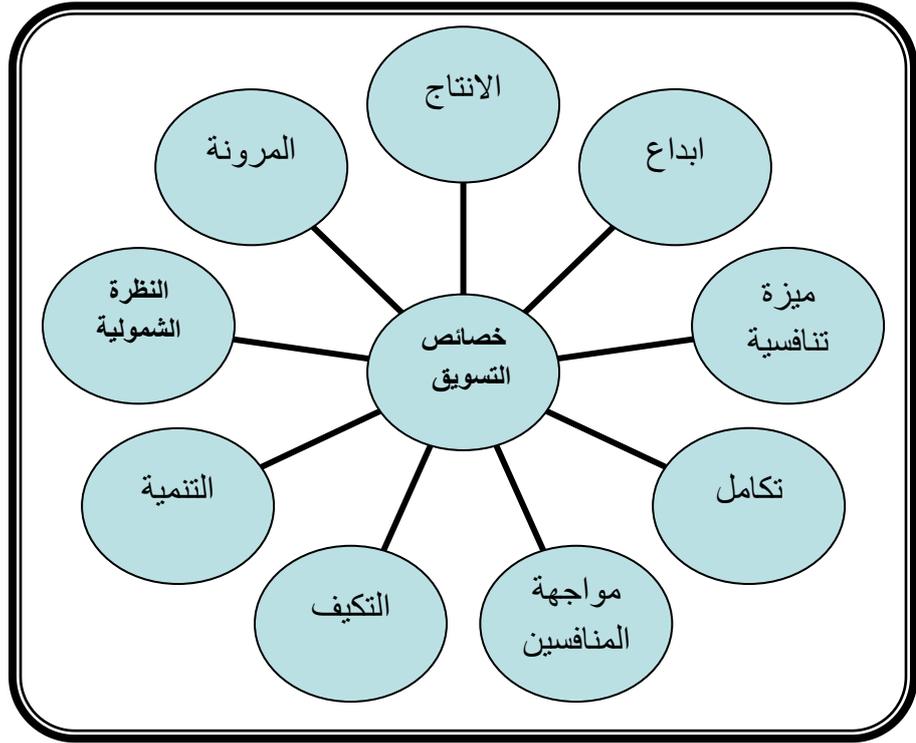
❖ تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المنظمة وأهدافها الرئيسية.

❖ النظرة الشمولية للمتغيرات التي تتم التعامل معها.

❖ المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.

وكما موضح في الشكل (1) خصائص التسويق





شكل (1) خصائص التسويق

### أحد عشر: النشاط التسويقي

يتألف النشاط التسويقي من أربعة عناصر أساسية حددها جيروم ماكارتي الأستاذ والاستشاري صاحب الجوائز والذي دعي بالمزيج التسويقي Marketing Mix وجميعها تبدأ بالحرف P الإنكليزية وهي:

المنتج (بالإنجليزية: Product): يعني ما يعرضه السوق نفسه، خاصة المنتج والتغليف ومجموعة الخدمات التي يحصل عليها المشتري عند شرائه للمنتج.

التوزيع او المكان (بالإنجليزية: Place): الترتيبات التي تعمل لجعل المنتج في متناول المشتري ووصوله إلى السوق المستهدف.

الترويج (بالإنجليزية: Promotion): يعني نشاطات الاتصال مثل الإعلان وترويج المبيعات والبريد المباشر وإعلانات التنوير والإغراء أو تذكير السوق المستهدف بخصوص تواجد المنتج وفوائده.

لم يقتصر عناصر المزيج التسويقي على هذه العناصر الستة فقط بل أن كل رائد في علم التسويق قد قام بإضافة عنصر جديد لهذه المجموعة منهم:

(لارزفيدو) وضع عنصر آخر للمزيج التسويقي وهو عنصر "السرعة Pace" والذي هو من العناصر المهمة في مجال التسويق فما فائدة منتج تم إنتاجه بجودة عالية وتم ترويجه وكان سعره مناسباً ولكننا إذا أردنا ان يصلنا المنتج اليوم نحتاجه اليوم وتأخر بعد أسبوع لا شك أن هذا يؤثر سلباً على العملية التسويقية

(جودين) أضاف أربعة عناصر أخرى كان من أهمها "عصر التداول" يقول جودين الطريقة الوحيدة المثلى لتنمية المشروع تتمثل في مساعدة الزبائن على إخبار الآخرين بأمر المنتج. من وجهة نظر المجتمع، التسويق هو الرابط بين المتطلبات المادية للمجتمع وأنماطه الاقتصادية للاستجابة، والتسويق يرضي الاحتياجات والرغبات هذه من خلال عمليات التبادل وبناء علاقات طويلة الأجل، وعملية التواصل قيمة المنتج أو الخدمة من خلال تحديد المواقع للزبائن. يمكن النظر في التسويق وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات لخلق وتقديم والتواصل القيمة للزبائن، وإدارة علاقات الزبائن في السبل التي تعود بالنفع على المنظمة ومساهمتها. التسويق هو علم من خلال اختيار الأسواق المستهدفة وتحليل السوق وتجزئة السوق، وكذلك فهم السلوك شراء المستهلك وتوفير القيمة للزبائن.

ويقدم التسويق منافع عدة للمستهلكين في تحدد درجة قدرة المنتجات على اشباع حاجاتهم ورغباتهم ومن اهم هذه المنافع:

1. المنفعة الشكلية: وهي القيمة التي يحصل عليها المستهلك نتيجة تحويل المواد الاولية والاجزاء الى منتجات نهائية

2. المنفعة الزمنية: وهي القيمة التي يحصل عليها المستهلك من المنتجات في وقت الحاجة اليها مثل خدمة الصراف الآلي

3. المنفعة المكانية: وهي القيمة التي يحصل عليها المستهلك من المنتجات في المكان الذي يحتاجها مثل توفر السلع في البقالية المجاورة للمنزل



4. منفعة التملك: وهي القيمة التي يحصل عليها المستهلك من المنتجات نتيجة تملكه

للمنتج وبالتالي يصبح حر التصرف به ويستخدمه بالطريقة التي تناسبه

أما من المستفيد من التسويق؟ تستفيد الشركات من التسويق لان التسويق الفعال يؤدي الى مكافأة المنظمات التي تخدم زبائنها وترضيهم من خلال الارباح التي تحققها والاستمرار في النمو كما يفيد التسويق المجتمع لأنه يعزز المنافسة التي تؤدي الى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتخفيض الاسعار ويجعل الدول أكثر تنافسية في الاسواق الدولية ويوفر الوظائف ومقاييس أعلى لمستوى حياة المواطنين

### أثني عشر: مهمة النشاط التسويقي

يقوم النشاط التسويقي في تُعرف على فئة الزبائن المستهدفين. عن طريق دراسة خصائصهم وسلوكياتهم وعاداتهم الحياتية والشرائية وتُعرف احتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم. توجيه جهود المنظمة نحو إنتاج السلع والخدمات التي تشبع هذه الرغبات، بالكم وفي الوقت، وبالجودة الملائمة لهذه الشريحة المستهدفة من الزبائن.

1. توجيه جهود المؤسسة نحو إعلام هذه الفئة بتوفر السلع عن طريق الترويج والإعلانات.  
2. توجيه جهود رجال البيع (Sales Men) نحو استخدام الأساليب الملائمة لكل من المنتج والزبون.

3. توجيه جهود المنشأة نحو طرق قياس رضا الزبون.

4. توجيه جهود المنشأة نحو طرق زيادة رضا العاملين بهدف الاحتفاظ بهم وإضافة زبائن جدد.

5. توجيه الجهود نحو وضع سياسة تسعير ملائمة تتوافق مع القوانين الموجودة في بيئة السوق ومع الحصة السوقية وأثر المنافسين في السوق.

يتطلب النجاح في كسب رضا المستهلكين والزبائن وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق الربح والنمو والاستمرار لأي منظمة أن يؤخذ في الاعتبار تلك المتغيرات التي يمكن التحكم فيها



كمسوق، والتي يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي، والتي يمكن السيطرة عليها في السعي لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق ويشار إليها باختصار على أنها (P'S 4) :  
(المنتج Product، والسعر Price، والترويج Promotion، التوزيع أو المكان Place)

❖ المنتج Product: وهو أحد أهم مكونات المزيج التسويقي ويعبر عن السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة لتحقيق حاجيات ورغبات الزبائن، فضلا عن كل ما يتعلق بالمنتج سواء السلعة أو الخدمة، فإنه يشمل أيضا على تحديد اسم السلعة والعلامة التجارية، والتي يجب أن تكون مقبولة، سهلة التذكر، وبلون مرغوب وحجم وشكل طيب، وينبغي مراعاة أن يكون المنتج ذات مواصفات وجودة مقبولة لدى المستهلك وضمان جيد وغيرها من القرارات الكثيرة التي يجب العناية بها. وجميع القرارات المتعلقة بتصميم السلعة ومكوناتها وألوانها وغير ذلك يطلق عليها (المزيج السلعي).

❖ السعر Price: لا يكفي إنتاج منتجات جيدة تحقق رغبات مطلوبة من الزبائن، بل يجب أن يكون السعر المحدد لها بالمقابل مقبول لدى المستهلك، فالسعر الغالي قد ينفر المستهلك من السلعة فيحاول بالتالي إيجاد سلع بديلة ذات أسعار منخفضة، كما أن السعر القليل قد يؤدي إلى نتائج عكسية فيجب على الشركات والمنظمات دراسة السياسات التسعيرية دراسة متأنية بهدف الوصول إلى سعر مقبول لكل من الشركة والمستهلك. وكقاعدة عامة لا يمكن أن نبيع بأقل من سعر التكلفة وهو يمثل أقل الأسعار الممكنة في السوق إلا في حالات خاصة ولا يمكن أن نبيع بسعر أقل من سعر المنافسين وهو أعلى سعر لسلعهم في السوق، ويطلق على جميع القرارات المتعلقة بالوصول إلى السعر المناسب (المزيج التسعيري). ومن الطرق التي يمكن إتباعها في تحديد السعر: ويكون تحديد التسعير على أساس التكلفة، والتسعير على أساس الطلب، والتسعير على أساس المنافسة، والتسعير على أساس المستهلك.

❖ التوزيع أو المكان Place: ويقصد به مكان تواجد السلعة أو بمعنى آخر أين يستطيع المستهلك أن يجد السلعة، وتشمل كافة قنوات التوزيع التي تساهم في إيصال المنتج



إلى المستهلك النهائي، وعادة يكون لدى الشركات عدة خيارات منها التوزيع المباشر بدون وسطاء من الشركة وعملائها أو التوزيع غير المباشر بمعنى وجود وسطاء، وأي من هذه السياسات فإنه يجب على المنظمات والشركات العناية بهذا الجانب معتمدين بذلك على طبيعة سلعهم وطبيعة السوق، وعليه يجب دراسة السوق وأن تتخذ الشركات القرار المناسب لتوفير سلعهم فيه، وجميع القرارات التي تتعلق بتوفير السلع في المكان المناسب للمستهلك يطلق عليها (المزيج المكاني).

❖ الترويج Promotion: يعرف النشاط الترويجي على أنه نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو إعادة الشراء أو بالتوصية أو باستخدام منتجاً أو خدمة، أو فكرة أو حتى مؤسسة. أما عناصر المزيج الترويجي فيمكن حصرها في:

أ- الإعلان Advertising: وهو أي شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات غير الشخصية، والمدفوعة الأجر بواسطة مععلن محدد ومعروف. إن الغرض الرئيسي من الإعلان قد يكون حقيقة هو بيع منتج ما، ولكن حتى يتم ذلك ينبغي القيام بعدة خطوات:

❖ تحديد السوق أو القطاعات السوقية المستهدفة (أي تحديد الجمهور).

❖ تحديد الأهداف الإعلانية المراد الوصول إليها.

❖ وضع ميزانية الإعلان.

❖ تصميم الرسالة الإعلانية مع الأخذ في الاعتبار المغريات البيعية وعوامل الجذب التي تحفز كل قطاع.

❖ اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة.

❖ وضع البرنامج الزمني لنشر الإعلانات. ومن الوسائل المستخدمة في

الإعلانات: الصحف- التلفزيون- الإذاعة- المجلات- وسائل الإعلان

الخارجية كالمصقات واللافتات- الإعلانات المتحركة- البريد المباشر-



## الإعلان في نقط الشراء - الإعلانات عبر الإنترنت - الإعلان عبر البريد الإلكتروني.

ويمكن توضيح ميزانية الإعلان من خلال مجموعة من الأمور هي:

1. المرحلة التي يكون بها المنتج ضمن دورة حياته، حيث إذا ما كان في مرحلة التقديم فإنه يحتاج ميزانية كبيرة للإعلان بهدف التعريف به وخلق الإدراك والطلب عليه في السوق، وعلى العكس إذا ما كان في مرحلة لاحقة من دورة حياته.
2. الحصة السوقية التي تمتلكها المنظمة، حيث إذا ما كانت الحصة السوقية كبيرة فإنها لا تحتاج إلى إنفاق كبير في مجال الإعلان.
3. تكرار الإعلان، إذ كلما تطلب الأمر إعادة بث أو عرض الإعلان في وسائل الإعلان المختلفة كلما استوجب زيادة ميزانية الإعلان للإيفاء بمتطلبات ذلك التكرار في الإعلان.

4. طبيعة المنتج الذي يتم تسويقه إلى المستهلك، فالسلع التي تمتاز بالطلب الواسع عليها والتي تسمى بسلعه سهلة المنال فإنها تحتاج إلى كثافة ترويجية وهذا ما ينعكس طردياً على حجم ميزانية الإعلان.

ب- البيع الشخصي Personal Selling: أو التسويق المباشر أو البيع المباشر وهو عملية تقديم شفوية من خلال محادثة شخصية مع مشتري محتمل أو أكثر بهدف إتمام عملية البيع.

❖ نشاط الإشهار والنشر Publicity: وهو أي شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات غير شخصية، وغير مدفوعة الأجر، ويعد النشر أحد الأساليب الجيدة التي تخلق انطباعات طيبة عن المنتجات والمنظمة بين القراء والمستمعين والمشاهدين لوسائل الإعلام فهو يساعد على توصيل رسالة المنظمة على نطاق واسع وخلق الثقة فيها. ولعل أهم ما يميز النشر عن عناصر المزيج الترويجي الأخرى انه غير مدفوع الأجر، وبالتالي لا يترتب



للمنظمة أي حقوق بالنسبة لشكل الرسالة ومحتوياتها ومساحتها (أو وقتها) وموقع نشرها وكيفية إخراجها. ويتم هنا إخراج الرسالة على صورة أخبار صادقة تهم عدداً كبيراً من جمهور وسيلة النشر.

ت- تنشيط المبيعات Sales Promotion: يعرف بأنه النشاط أو المواد التي تستخدم كحافز مباشر لشراء، أو تجربة منتجاً، أو خدمة والتي يمكن توجيهها إلى كل من المستهلكين والوسطاء والبائعين. أي استعمال الوسائل والأنشطة كافة التي تستخدمها المنشأة لتشجيع عملائها على زيادة مشترياتهم من منتجاتها، بخلاف الجهود البيعية الشخصية وغير الشخصية، خلال فترة زمنية معينة. ويستخدم تنشيط المبيعات بوصفة قوة دافعة لزيادة المبيعات، وزيادة إقبال العملاء على شراء منتجات المنظمة.

ث- العلاقات العامة Public Relation: وهو النشاط الذي يختص بعلاقة واتصال المنظمة بجمهورها المختلف، ويشمل هذا الجمهور كل من المستهلكين والموردين وحملة الأسهم والعاملين بالشركة والحكومة وجمهور المواطنين بصفة عامة وتهدف عملية الاتصال باستخدام هذا النشاط إلى خلق أو تدعيم الاتجاه الإيجابي نحو المنظمة.

ج- الغلاف Package ومن العوامل المؤثرة في اختيار المزيج الترويجي المناسب ما يلي:

ح- حجم ميزانية الترويج والذي يتأثر بدخل المنظمة وإيراداتها  
خ- المرحلة التي يوجد بها المنتج في دورة حياته- طبيعة المنافسة ومقارنة نفقاتهم على الترويج

د- نوع المستهلك

ذ- طبيعة المنتج وغيرها.



### ثلاثة عشر: الحاجة لإستراتيجيات تسويقية بديلة للطوارئ

غالبا ما تتعرض البيئة التسويقية التي تعمل فيها المنظمة لأحداث غير اعتيادية لدرجة تصبح معها التنبؤات التي قامت بها بلا معنى، ولذلك يتعين وضع خطط للطوارئ وإستراتيجيات بديلة حتى يمكن التكيف مع هذه التغيرات البيئية غير المتوقعة بصورة أكثر منطقية ورشداً، وتمنع الارتباك والتأخير في اتخاذ القرار المناسب كرد فعل للأحداث الطارئة. وإعداد برامج العمل يتعين بعد ما سبق تحويل الإستراتيجية التسويقية إلى مجموعة أعمال محددة تمكن من الوصول إلى الأهداف التسويقية يضمنها برنامج العمل التسويقي والذي يجيب بوضوح عن الأسئلة: ماذا؟ ومن؟ ومتى؟، وطبقاً لهذا المدخل يعهد بمسؤولية كل عنصر من عناصر الإستراتيجية التسويقية لفرد محدد، ومن الممكن أن يتخذ برنامج العمل شكل الجدول الزمني الذي يحدد الأعمال (ماذا؟) ومن سيقوم بتنفيذها؟ وتوقيت تنفيذ الأعمال (متى؟) فتشغل الأعمدة مواعيد التنفيذ بينما تشغل الأنشطة والأعمال التسويقية الصفوف، ويبين في الجدول أولاً بأول مواعيد بدء ومراجعة وانتهاء كل عمل. وإعداد الموازنة يسهل تحديد الأهداف والإستراتيجيات وبرامج العمل التسويقية مهمة إعداد الموازنة اللازمة لإنجاز الأعمال التسويقية الواردة بالبرنامج الزمني. وتستهدف الموازنة التسويقية بصفة رئيسية إظهار الأرباح والخسائر المخططة، ففي جانب الإيرادات يظهر عدد الوحدات المقدر بيعها ومتوسط صافي السعر، بينما يظهر جانب المصروفات تكاليف الإنتاج والتوزيع المادي والتسويق بصورة منفصلة. ويظهر الفرق ما بين الجانبين إجمالي الربح أو الخسارة. ويجب الانتباه إلى ضرورة تحديد كلفة كل وظيفة من الوظائف التسويقية، وبيان مدى الحاجة إلى كل بند من بنود الكلفة والأرباح التي تتحقق من بيع كل منتج.

ولكن يجب التفريق فإن إعداد الموازنة شيء، ووضع خطة تسويقية شيء آخر، فلا يصح استبدال الخطة التسويقية بالموازنة، وإلا أصبح كل هدفنا هو مجرد الاقتصاد في التكاليف



وتحسين تخطيط التدفقات النقدية للمنظمة. وينبغي دائماً تذكر أن الإستراتيجية التسويقية تقترح ما يمكن عمله بينما الموازنة تحدد تكلفة القيام بهذا العمل. الرقابة على تنفيذ الخطط التسويقية: ترتبط عملية الرقابة التسويقية ارتباطاً وثيقاً بتخطيط وتنفيذ التسويق، فالأمر يتطلب القيام بمتابعة وتقييم الأعمال التي تم تنفيذها والأهداف التسويقية التي تم تحقيقها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات الناتجة عن القصور في التنسيق

### أربعة عشر: المفهوم الحديث للتسويق

العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة، وإشباع حاجات المستهلكين، ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد. يقوم هذا المفهوم على ثمانية عناصر هي:

1. تقدير وتفهم المركز الإستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء الشركة ونموها واستقرارها.
2. إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى وعلى التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظم المحيطة.
3. عناية الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين.
4. عناية الإدارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر والمستقبل، وإدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة، من جهة نمو الأرباح وضمان استقرارها.
5. تقدير عام لدور بحوث التسويق، ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث.



6. عمل كافة إدارات المنظمة من خلال شبكة أهداف، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة، والأقسام تكون مفهومة ومقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات.

7. التخطيط الرسمي طويل وقصير الأجل لأهداف المشروع واستراتيجياته وخطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق في القطاعات الوظيفية للشركة.

8. خلق أو التوسع في إلغاء وإعادة تنظيم أقسام الشركة إذ استلزم الأمر ذلك في ضوء تعبئة واستخدام والرقابة على الجهاز الكلي للشركة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة.

ويتطلب تقييم المفهوم الحديث للتسويق توافر عدة متطلبات أساسية هي:

أ- أن يكون التسويق هو الموجه الأساسي لفلسفة المشروع.

ب- أن يصمم الهيكل التنظيمي للمنشأة بما يتفق وهذا المفهوم.

ج- التخطيط المنظم.

د- تخطيط وتطوير المنتجات.

هـ- القيام ببحوث التسويق.

و- تأكيد أهمية الإعلان والترويج.

ن- التسعير

ح- منافذ التوزيع.

ط- التصرف على أساس أن المستهلك هو السيد.

كما يمكن إعطاء تعاريف أخرى نذكر منها هذا التعريف للتسويق:

إنّ أكثر التعريفات قبولا هو ذلك الذي قدمته جمعية التسويق الأمريكية والذي ينص على ان:(التسويق هو تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم.)

ويعرف الاقتصادي BARTELS التسويق على انه عملية اقتصادية، اجتماعية وثقافية هدفها تلبية حاجات المستهلكين لمنتجات وخدمات مقبولة وبأسعار مقبولة.



وقد كانت شركة جنرال إلكتريك الأمريكية أول من دعت للأخذ بمفهوم التسويق بمعناه الحديث عام 1956، ومنذ ذلك الوقت طبقت شركات كبيرة هذا المفهوم عوض مفهوم البيع الذي كان سائداً لديها.

**أوجه الاختلاف بين مفهومي البيع والتسويق: يمكن إظهار الفرق في النقاط التالية:**

#### 1- التصور الوظيفي:

يقوم مفهوم البيع على فكرة البحث عن الطرق والأساليب التي يمكن المؤسسة من تصريف المنتجات المتراكمة لديها، بينما يقوم مفهوم التسويق عن فكرة البحث عن الطرق التي تجنب المؤسسة ظاهرة تراكم المنتجات، ومن هنا يعتبر البيع مفهوم علاجي، في حين يعتبر التسويق مفهوم وقائي.

#### 2- البحث عن الربح:

تعد القدرة على تحقيق الربح أفضل المقاييس الكمية المعمول بها للحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية، ومن ثم يعتبر تحقيق الربح عنصر مشترك بين البيع والتسويق، ولكن الفرق بينهما يكمن في الكيفية، فبينما يتحقق الربح في مفهوم البيع من خلال زيادة حجم المبيعات فإن التسويق يسعى لتحقيق الربح من خلال رضا المستهلك، الذي يضمن استمرارية أو ولاء المستهلك للسلعة واستعداده لدفع ثمنها.

#### 3- الموقع من أنشطة المؤسسة:

إن مفهوم البيع التقليدي الذي يقصر دوره على تصريف الإنتاج، يجعل نشاط البيع يلي نشاط الإنتاج ويتوقف عليه ضيقاً واتساعاً، أما مفهوم التسويق الحديث بما يتضمنه من بحوث التسويق وبحوث التصميم ودراسة سلوك المستهلك وعمليات النقل والتخزين تجعل نشاط التسويق يسبق نشاط الإنتاج ويليه كذلك.

#### 4- مجال التركيز:

يرتكز اهتمام البيع على أساليب دفع الزبون لاستبدال ما لديه من نقود بما لدى المؤمن بسلع، بينما ينصب اهتمام التسويق على استراتيجيات متقدمة تقوم على إيجاد ما يرغب فيه



المستهلك من سلع وخدمات، كما أن البيع يركز على حاجات البائع عكس التسويق الذي يركز على حاجات المستهلك، وأخيراً فإن الانشغال الأساسي للمؤسسة في ظل مفهوم البيع يتمثل في حاجاتها لتحويل السلع لنقود، بينما الانشغال الأساسي للتسويق يكمن في إرضاء المستهلك، ليس فقط عن طريق السلعة التي يقدمها له، وإنما أيضاً للخدمات المرفقة بها.

5- تكامل وانفراد الجهود:

ارتبط مفهوم البيع بمرحلة انفراد وظائف المؤسسة، وسيادة فكرة أسبقية وظيفة الإنتاج على باقي الوظائف المختلفة في المؤسسة، أما مفهوم التسويق فإنه يندرج ضمن المنظور التكاملي لأنشطة المؤسسة المختلفة عن تمويل إنتاج وتمويل، والذي يعتبر جميع أنشطة المؤسسة في نفس المستوى من الأهمية لبلوغ أهدافها.

وأخيراً فإن مفهوم البيع ارتبط في نشأته وتطوره بتصريف المنتج المادي، أما التسويق فإنه يشتمل الكشف عما يرغب فيه المستهلك من سلع وخدمات، والعمل على تلبيةها بما يرضي المستهلك



## دراسة حالة عن شركة "سمارت تيك" لإكسسوارات الهواتف

كانت شركة "سمارت تيك" لإكسسوارات الهواتف تمرّ بمرحلة صعبة بعد انخفاض مبيعاتها بشكل ملحوظ رغم أن منتجاتها تتمتع بجودة مقبولة وسعر تنافسي. بدأت الإدارة تشعر بأن المشكلة ليست في المنتج نفسه بل في الطريقة التي تتواصل بها الشركة مع الزبائن، فقررت القيام بحملة تسويق شاملة تعتمد على فهم أعمق للسوق بدل التركيز على الإعلان التقليدي فقط.

بدأت الشركة أولاً بدراسة جمهورها المستهدف، فاكتشفت أن أغلب زبائنها من فئة الشباب الذين يعتمدون بشكل كبير على وسائل التواصل الاجتماعي في قرارات الشراء. كما اكتشفت أن كثيراً من الزبائن لا يعرفون الفروق بين منتجات الشركة ومنتجات المنافسين، وأن العلامة التجارية لم تكن تمتلك هوية واضحة يمكن للزبون أن يتذكرها بسهولة. بناءً على هذه النتائج، أدركت الإدارة أن التسويق الحالي غير فعال لأنه لم يكن موجّهاً بالشكل الصحيح.

جرى العمل على تطوير هوية بصرية جديدة للشركة تتضمن شعاراً بسيطاً وألواناً موحدة وشخصية واضحة للعلامة التجارية تعكس روح الشباب والابتكار. وبعد ذلك بدأت الشركة بإطلاق محتوى جذاب على منصات التواصل الاجتماعي، ليس مجرد إعلانات عن المنتج، بل مقاطع قصيرة تشرح الاستخدامات المختلفة للإكسسوارات، وتجارب الزبائن، ونصائح للعناية بالهواتف. ساعد هذا المحتوى على جذب المتابعين لأنه قدم لهم قيمة حقيقية بدلاً من الاكتفاء بالرسائل الترويجية المباشرة.

كما تعاونت الشركة مع مجموعة من صناع المحتوى المؤثرين الذين يمتلكون جمهوراً مشابهاً للجمهور المستهدف. لم تكتفِ الشركة بأن يظهر المؤثر وهو يستعرض المنتج فقط، بل حرصت على أن يشرح بطريقة طبيعية كيف تساعده الإكسسوارات في حياته اليومية، مما جعل المشاهدين يشعرون بالمصداقية. في الوقت نفسه، أطلقت الشركة عروضاً ترويجية قصيرة المدى لزيادة الإقبال، لكنها حرصت على أن تكون هذه العروض مرتبطة بحملاتها التسويقية على الإنترنت بحيث يشعر الزبون بتكامل التجربة.



وأحد أهم الخطوات التي اتخذتها الشركة كان الاهتمام بخدمة العملاء، فبدأت بالرد السريع على الاستفسارات عبر الرسائل، وتقديم حلول فعالة للمشاكل، مما عزز ثقة الزبائن وجعلهم يشعرون بأنهم جزء من العلامة التجارية. كذلك قامت الشركة بتحليل تعليقات الزبائن لمعرفة المنتجات الأكثر رغبة وتحسين المنتجات الأقل إقبالاً.

بعد عدة أشهر بدأت النتائج بالظهور بوضوح. ارتفعت نسبة التفاعل على منصات التواصل الاجتماعي، وأصبح الزبائن يتحدثون عن الماركة وينشرون صوراً لمنتجاتها بشكل تلقائي، مما خلق نوعاً من التسويق الشفهي المجاني. كما ازدادت المبيعات تدريجياً حتى وصلت إلى مستوى أعلى مما كانت عليه في السنوات السابقة. والأهم من ذلك أن الشركة أصبحت تمتلك علاقة أقوى مع زبائنها، وهو ما وفر لها قاعدة ثابتة من المشترين المخلصين الذين يعودون مرة بعد مرة.

تُظهر هذه الدراسة أن التسويق الجيد لا يعتمد فقط على الإعلان، بل يعتمد على فهم الجمهور، وتقديم محتوى مناسب له، وبناء هوية واضحة للعلامة التجارية، وتعزيز الثقة من خلال خدمة عملاء قوية وتجربة متكاملة. وعندما تُركز الشركة على إنشاء قيمة حقيقية للزبون، فإن نجاحها يصبح أمراً طبيعياً وليس مجرد صدفة مؤقتة.



## الفصل العاشر: مفهوم الموارد البشرية

عند قرأتك للفصل سوف تتعرف على:

- نبذة تاريخية عن الموارد البشرية
- مفهوم ادارة الموارد البشرية
- المهام الاساسية لإدارة الموارد البشرية
- عوامل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
- أهداف ادارة الموارد البشرية
- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
- دراسة حالة

## أولاً: نبذة تاريخية عن الموارد البشرية

قبل الخوض بمعرفة ماهية ادارة البشرية لابد من التعرّيج على بدايات ظهور الموارد البشرية حيث ان اول بدايات لها كانت بتشكيل نقابات المجموعات من الحرفيين من اجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات الممهد الاول لما يسمى بـ TRADE UNION وقد تم ظهور دور اكبر لمفهوم ادارة الموارد البشرية بشكل اكبر في نهاية القرن الثامن عشر حيث كان في وقتها لم يكن هنالك اتصال مباشر بين الموظفين واصحاب المال وذلك لانشغال اصحاب المال بأمر مالي مما ادى الى تعيين مديرين ليقوموا في هذا الدور ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الاثر الفعال في بيئة العمل وظهور ادارة شؤون الموظفين وبقيت ادارة شؤون الموظفين على هذا الدور حتى اواخر الستينات من هذا القرن بعدها اصبحت الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء اساسي من المنظمات فتوسعت لتصبح ادارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد واصبح لها دور تنافسي لتحقيق اهداف المنظمة وربحياتها.

يُقصد بإدارة الموارد البشرية " انها جانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض ادارة العنصر البشري بطريقة فعّالة وايجابية وبما يحقق مصلحة المنظمة والعاملين والمجتمع وترتبط هذه الوظائف باستراتيجيات المنظمة مباشرة". وعُرفت بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم من اجل تحقيق الأهداف المرسومة". وعُرفت بانها " هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائميته وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة ودائميته إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة" ، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة. تحتاج الموارد البشرية المختلفة والمتعددة المستويات بالمنظمة



للمعلومات المتعددة الأبعاد والأنواع والتوجهات لأداء الوظائف والعمليات والمهام التي تحقق أهداف المنظمة في ظل استراتيجياتها وسياساتها وخططها. وقد تكون هذه المعلومات داخلية Internal، خارجية External، موضوعية أو غرضية Objective، ذاتية Subjective أو جميع منها كلها.

وتصف المعلومات الداخلية أوجه عملية معينة في المنظمة، بينما تصف المعلومات الخارجية البيئة المحيطة بالمنظمة؛ وتصف المعلومات الغرضية أو الموضوعية شئ معروف بطريقة كمية، أما المعلومات الذاتية فإنها تحاول وصف شئ ما غير معروف حالياً. على سبيل المثال، قد يعرف شخص ما معدل الفائدة الساري يوميا ويمثل ذلك المعلومات الموضوعية، أما عندما يعرف الشخص معدل الفائدة الأساسي الذي سوف يكون بعد سنة مثلا يجب التنبؤ به فإن ذلك يمثل المعلومات الذاتية وتعمل كل منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة مع كافة المعلومات الداخلية والخارجية والموضوعية والذاتية في نفس الوقت

### ثانياً: مفهوم ادارة الموارد البشرية

قبل التعرف على ماهية وماذا نعني بإدارة الموارد البشرية لابد من معرفة ماذا نعني بكلمة الإدارة، وباختصار فإن الإدارة في أي منظمة تعني (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة): - التخطيط - Planning: بشكل مبسط يعني وضع أهداف للمنظمة ينبغي الوصول إليها. التنظيم - organization: بعد مرحلة التخطيط تصبح عندنا مهام ينبغي عملها فيجب تحديد من يقوم بهذه المهام حتى نصل لأهداف المنظمة الموضوعية. التوجيه (القيادة) - leadership: تعني كيفية قيادة فريق العمل الموجود في المنظمة وماهي الأدوات الخاصة لذلك حتى نصل للأهداف الموضوعية. الرقابة (التحكم) - control: هو كيفية عمل رقابة كاملة لأداء سير المهام ومعرفة فيما إذا كنا نسير وفق ما مرسوم له ام لا اي بمعنى السير وفق الخطط الموضوعية لتحقيق الاهداف. هذه العناصر الاساسية للإدارة في كل منظمة اما مفهوم ادارة البشرية (human resources



( management ) ويرمز له بالرمز (HR) فهو النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. ويعرفه آخرون بأنها استخدام السياسات الصحيحة لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير معاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على توجيه وتنظيم هذه القوى العاملة لأداء المهام الموكلة إليها لتحقيق أهداف المنظمة.

ونرى نحن معدي المحاضرة بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية: - هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك لأجل تحقيق أهداف المنظمة...

### ثالثاً: المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية

1-التدريب والتطوير: - حيث يعمل على إعداد البرامج والخطط التدريبية وقياس مستوى تأهيل الموظفين ومقارنته مع ما يتطلبه العمل بالإضافة لدراسة البرامج التدريبية الجديدة ومعرفة ما هو الجديد من البرامج والتي من الممكن أن تفيد العاملين ليؤدي أعمالهم بصورة أفضل وكما وأن التدريب يعرف ب" الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة."

2-التوظيف: - حيث يقارن الوصف الوظيفي مع مؤهلات المتقدمين للوظائف بالإضافة لوصف وتوصيف الوظائف الجديدة وأعادته هيكله الوظائف القديمة كما وتعمل الإدارة على "التعيين وتهتم هذه المهمة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

3-تقييم أداء الموظفين: - وهو القسم الخاص بفرض المكافآت التقديرية والعقوبات بناء على أداء الموظفين وهو يشمل التحقيقات القانونية مع الموظفين ويقدم الجوائز والمكافآت والشهادات التقديرية للمميزين حيث تعد الحوافز بنوعها السلبي والإيجابي " وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف



بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال توجيه سلوكيات العاملين وتطوير مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتعميق شعورهم بالانتماء للمنظمة. " لذلك تعتبر الحوافز وسيلة فعالة ومهمة أساسية من مهام إدارة الموارد البشرية حيث يمكن للمنظمة توجيه العاملين للسلوك الذي ترغب به في العمل وإبعادهم عن ما لا تريدهم القيام به .

#### رابعاً: عوامل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

إن أهم عوامل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية اليوم هي:

1. لأن العنصر البشري أصبح مهماً كأصل من أصول المنظمة وله تأثير جوهري على الانتاجية.
2. لأن تكلفة هذا العنصر أصبحت لا تختلف عن باقي تكاليف العناصر الأخرى.
3. التحديات والتطورات التكنولوجية.
4. الرغبة في زيادة وتطوير الانتاجية.
5. لأن رأس المال هو عنق الزجاجة للصناعات المتقدمة.
6. العوامل والقوى البيئية الخارجية مثل العوامل القانونية والنقابات العمالية وتأثير سوق العمل والعوامل الاجتماعية.
7. القوى والعوامل في البيئة الداخلية للمنظمة.
8. خليط التغيير في القوى العاملة مثل دخول المرأة سوق العمل وخليط المهارات وزيادة مستوى التعليم الرسمي للعاملين.
9. تعدد برامج إدارة الموارد البشرية الفعالة في تطوير وتحسين الإنتاجية.

#### خامساً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية الاتي:

1. العمل على تحقيق أعلى كفاءة وفعالية ونتاجية ممكنة.
2. العمل على زيادة وتنمية قدرات العاملين العلمية والعملية من خلال التدريب وتوفير المناخ المناسب لهم.



3. تعزيز ثقافة المنظمة وذلك بتعزيز الولاء والانتماء لها من خلال نظام الحوافز وقواعد الشفافية.

4. العمل على وضع نظام موضوعي لتقييم الأداء.

وظائف ادارة الموارد البشرية- :تقوم ادارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشري. واهم هذه الوظائف هي:-

اولا: - تحليل العمل يتم اداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الانشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة الى تحديد مواصفات للشخص المرشح لهذه الوظيفة.

ثانيا:"- تخطيط الموارد البشرية

وهي الوظيفة الاكثر الاهمية وذلك المنظمة تسعى من خلال هذه الوظيفة في الادارة الى تحديد احتياجاتها الفعلية من العاملين القادرين والمؤهلين على تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. ويتم ذلك بعدة خطوات:-

الخطوة الاولى: - وضع وتحديد الاهداف.

الخطوة الثانية:- تحليل وتقييم البيئة اي تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الاهداف الخطوة الثالثة :- تحديد البدائل

الخطوة الرابعة:- تقييم البدائل من خلال معرفة مزايا وعيوب كل بديل.

الخطوة الخامسة :- اختيار البديل المناسب صاحب اعلى مزايا و اقل عيوب

الخطوة السادسة :- اعداد الخطة من خلال تحديد العدد النهائي للأفراد المطلوبين واختصاصاتهم الخطوة السابعة :- تنفيذ الخطة وتحديد من المتكفل بالتنفيذ وماهية الموارد المتاحة وكيفية التنفيذ واعداد التقارير.

الخطوة الثامنة :- مراقبة وتقييم النتائج ومعرفة هل هنالك انحراف بالخطة الموضوعه ام لا.



## سادسا: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة و أن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبه كبيره من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لا بد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي و لكن هنالك مجموعه من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد

البشرية وهي:-

• حجم المنظمة:

كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين و اتسع نطاق الوظائف و الإدارات و الأقسام و خاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قربه من الإدارة العليا و ذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية و لتسهيل عملية الاتصال بالفروع كما و أن المنظمات الصغيرة جدا تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت و نسبه قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها" لذلك لا بد على المنظمات من قياس إحجامها بدقة و التوفيق بين الحجم و موقع إدارة الموارد البشرية بها و نوعها.

• طبيعة عمل المنظمة:

حيث يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية اقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية و ذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص و معرفة مستوى وعدد العمالة و معرفه قدرتهم على الإنتاجية و ما يحتاجون له من برامج تطويريه لتوفر متطلبات



الموارد البشرية و ذلك لتحصل على أعلى مستوى من الإنتاجية أما في المؤسسات والمنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة و موضوعه من قبل مؤسسات الخدمة المدنية وغالبا ما تتم عمليات التعيين والتدريب وفق اجرات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين و الأسس الموضوعية من قبل هذه المؤسسات.

•مركزية و لا مركزية المنظمة:

نعتبر المنظمة مركزية "عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات أداريه منخفضة اقرب ما يمكن إلى التنفيذ" كما وأن موقع الإدارات وخاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة، لذلك نستطيع القول بان إذا كانت المنظمة تؤمن بمبدأ التفويض من الممكن التخلي عن وظيفة أو إدارة الموارد البشرية لمنظمات أخرى تقوم بها أكثر تخصصية بينما هي تقوم بالإعمال الهامة أو الضرورية اما اذا كانت المنظمة تعتمد على الأسلوب المركزي والموارد البشرية تقع ضمن الهرم التنظيمي.

•مستوى التقنية:

في المنظمة فكلما زادت التقنية سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز و الإدارات و رفع من درجة الموارد البشرية و وضعها بقمة الهرم الإداري بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون اقرب اتصال بالموظفين غير أن هنالك من يرى أن " رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة، حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل" لذلك هنالك أكثر من رأي في وضع التقنية كمحدد لمكان إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

•مستوى توفر الكفاءة في المنظمة :



حيث تعد الخبرات و الكفات المميزة ثروة مهمة في المنظمات و يجب عليها أن تحافظ عليها لما لها من أهمية " كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطوير المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غيرا لعادلة أحيانا ، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة" هذا بدوره يدعو المنظمة إلي رفع مكان إدارة الموارد البشرية ووضعها تحت سلطاتها العليا في اعلي الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا وتزويدها بما هي في حاجة له من آراء أو مقترحات.

أهم ما يجب أن يتميز به مدير إدارة الموارد البشرية :

حيث أورد الكتاب مجموعة من المهارات التي لا بد أن تتوفر في مدير إدارة الموارد البشرية ومن أهم المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية كما يلي :

• القدرة على اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليته خاصة وأن هذه الإدارة تتعامل مع البشر لديهم كل يوم مجموعه من التفاعلات والمشاكل التي لا بد أن يتخذ بها قرار حاسم في لحظته و لا بد لمن يتخذ القرار أن يكون أهل له يتحمل ما قد ينتج عنه من عواقب.

• القدرة على إيجاد الثقة بينه و بين موظفيه: حيث أن خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يعملون في بيئة مريحة لنفسيتهم يشعرون فيها بالأمن الوظيفي مما يجعلهم ينفذون ما يطلب منهم بسرعة و ذلك دافع لزيادة الإنتاجية.

• العمل ضمن فريق حيث أن القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكون هو قائده وموجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية والأحقاد الوظيفية وذلك لان الموظف الذي يعمل ضمن الفريق سوف يلتزم بقرار الفريق لأنه جزء منه.

• معرفة نظام الحوافز و المكافآت: أن يكون ملم بنظام الحوافز والمكافآت ومتى يجب أن تكون و كيف تكون وقادر أيضا على وضع الخطة التفصيلية السنوية لنظام الحوافز والمكافآت



ضمن إطار الميزانية المخصصة لإدارة الموارد البشرية دون أن يكون هنالك إنقاص أو إضرار بأي بند أو قسم من أقسام الإدارة الأخرى سواء في جانب التعيين أو التوظيف.

- الإقناع: أن يستطيع إقناع موظفيه بما يجب عليهم عمله من دون استخدام صيغ الأمر حيث أن الموظفين يكون أكثر قابلية لتنفيذ الأعمال الخارجة عن نطاق الإيجابار أو الإكراه.



## دراسة حالة عن شركة "الأفق للخدمات اللوجستية"

كانت شركة "الأفق للخدمات اللوجستية" تعاني منذ سنوات من معدل دوران مرتفع للموظفين وضعف واضح في الروح المعنوية داخل بيئة العمل. وعلى الرغم من أن الشركة كانت تمتلك بنية تشغيلية قوية ومعدات حديثة، إلا أن الأداء العام لم يكن يتقدم بالشكل المتوقع، وكانت الشكاوى من ضغط العمل وسوء التواصل بين الإدارة والموظفين تتزايد باستمرار. أدركت الإدارة العليا أن المشكلة ليست في الموارد المادية، بل في طريقة إدارة الموارد البشرية، ولذلك قررت البدء في مشروع شامل لتحسين هذا الجانب.

بدأت الشركة أولاً بإجراء تقييم داخلي واسع لمعرفة الأسباب الحقيقية وراء انخفاض الرضا الوظيفي، واكتشفت أن كثيراً من الموظفين لم يكونوا يشعرون بتقدير جهودهم، وأن فرص التطوير المهني شبه معدومة، كما أن التواصل بين المديرين والموظفين كان ضعيفاً لدرجة جعلت الموظف يشعر بأنه غير مسموع أو مُهتم به. بناءً على ذلك، قررت الشركة تغيير سياستها بالكامل نحو نهج يركز على الإنسان قبل العمل.

حرصت إدارة الموارد البشرية على تطوير نظام جديد للتوظيف يركز على اختيار الأشخاص المناسبين ليس فقط وفقاً لمهاراتهم، بل أيضاً وفقاً لقدرتهم على الاندماج في ثقافة الشركة. وبعد التوظيف، بدأت الشركة في تنفيذ برنامج شامل للتدريب والتطوير، يتضمن دورات شهرية لتحسين المهارات الفنية، وأخرى للمهارات الشخصية مثل التواصل وحل المشكلات. ومع مرور الوقت، أصبح الموظفون يشعرون بأن الشركة تستثمر فيهم فعلاً، مما زاد من إحساسهم بالانتماء.

كما وضعت الشركة نظاماً واضحاً لتقييم الأداء يعتمد على معايير موضوعية ومحددة، مع جلسات مراجعة دورية بين الموظفين ومديريهم، بحيث يتم مناقشة نقاط القوة والضعف بشكل محترم وبناء، مع تحديد خطة لتحسين الأداء بدل التركيز على الأخطاء فقط. كذلك أطلقت الشركة برنامج مكافآت يعتمد على الإنجازات، وليس على الأقدمية، مما شجع الموظفين على بذل جهود إضافية.



ولم تهمل الشركة الجانب الاجتماعي، حيث نظمت فعاليات وأنشطة جماعية لتعزيز العلاقات بين الموظفين، وجعلت بيئة العمل أكثر ودية. أما من الناحية النفسية، فقد وفرت الشركة خدمة استشارية داخلية تساعد الموظفين على التعامل مع الضغوط، كما سمحت بمرونة أكبر في ساعات العمل، خاصة للموظفين الذين يعانون من مسؤوليات عائلية.

وبعد عام من تطبيق هذه التغييرات، بدأت النتائج تظهر بوضوح. انخفض معدل الدوران الوظيفي بشكل كبير، وازدادت نسبة الالتزام بالحضور وتحسنت الإنتاجية في كل الأقسام. كما أصبحت بيئة العمل أكثر تعاونًا، وأظهر الموظفون استعدادًا أكبر للمبادرة وتحمل المسؤولية. كذلك لاحظت الإدارة أن العملاء الخارجيين أصبحوا يحصلون على خدمة أفضل، لأن الموظف الذي يعمل براحة وثقة ينعكس سلوكه إيجابًا على جودة خدمته.

توضح هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الجيدة قادرة على تغيير الشركة بالكامل، وأن الاستثمار في الموظف يمكن أن يكون أقوى من الاستثمار في المعدات أو التكنولوجيا. فنجاح أي مؤسسة يبدأ من شعور الموظف بقيمته ودوره، وعندما تتحول بيئة العمل إلى مكان داعم وعادل ومحفز، يصبح الأداء المتميز نتيجة طبيعية وليست مجرد هدف صعب التحقيق.



## الفصل الحادي عشر: مفهوم الإدارة المالية

عند قراءتك للفصل سوف تتعرف على:

- مفهوم الإدارة المالية
- مبادئ الإدارة المالية
- مجالات الإدارة المالية
- أهمية الإدارة المالية
- استراتيجيات الإدارة المالية
- فروع وأقسام الإدارة المالية
- أهداف الإدارة المالية
- نطاقات عمل الإدارة المالية
- موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للشركة
- دراسة حالة



## أولاً: الإدارة المالية

تعتبر الإدارة الماليّة من الإدارات الأساسيّة والمحوريّة في أيّة مؤسسة، والتي يُقاس نجاحها بمدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى من خلال حسن استغلال مواردها الماليّة. تاريخياً، توسّع دور الإدارة الماليّة مع تطوّر مشهد إدارة الأعمال، حيث تشمل مجالاتها الحديثة متابعة أسواق المال وصفقات الاندماج والاستحواذ وغيرها من جوانب الاستثمار، جنباً إلى جنب مع مصادر التمويل المحتملة يستعرض هذا المقال تعريف الإدارة الماليّة وأهميّتها وأقسامها المختلفة، كما يوضح المبادئ التي تقوم عليها والأهداف التي تسعى لتحقيقها في مؤسّسات القطاعين العام والخاص.

يشير مصطلح الإدارة المالية إلى التعامل الأمثل مع الموارد المالية للمؤسسة بما يحقّق أهدافها، بدايةً من الحصول على رأس المال أو التمويل اللازمين ومروراً بكيفيّة إدارته وزيادة قيمة المؤسسة السوقيّة وتحقيقها للربح، وصولاً إلى ضمان بقاء ونمو المؤسسة.

تُعد الإدارة المالية من أهم الوظائف في منظمات الأعمال الاقتصادية فلا يمكن ممارسة أي نشاط في الشركة تسويقياً أو بيعياً أو شرائياً أو تخزينياً أو ترويجياً أو إدارياً أو إنتاجياً من دون توفير الأموال اللازمة لها وعليه فالمال بالنسبة للشركة هو بمثابة الدم بالنسبة لجسم الانسان. والوظيفة المالية هي احدى الوظائف الرئيسية في أي منظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها فالمشروع العام والخاص أو المؤسسة الحكومية والجمعية الخيرية تحتاج إلى الوظيفة المالية ولا يقتصر وجودها على الوظائف المذكورة بل تجدها على المستوى الفردي والعائلي. تتبع أهمية هذه الوظيفة من الدور المحوري لها في عمل تلك المؤسسات. ومن مشاهداتنا اليوم في عالم الأعمال ضمن الجو التنافسي الشديد يمكن القول إن النجاح أو حتى بقاء أي مشروع وقدرته ورغبته على استمرارية الانتاج والاستثمار في أصول ثابتة ومتداولة تعتمد الي حد كبير على سياساته المالية ولن يحافظ على نموه وربحيته الا بإعطاء الاعتبارات المالية الأولوية القصوى. وهناك تعريفات عديدة للإدارة المالية ورغم اختلافها الظاهري لكنها تتفق في



المضمون ومن هذه التعريفات: عُرِّفت بأنها " تلك الوظيفة التي تهدف الى تحديد احتياجات الشركة أو المنظمة الاقتصادية من الأموال اللازمة لتمويل استثماراتها طويلة الأجل مثل المعدات والآلات والأراضي والمباني واستثماراتها قصيرة الأجل مثل الأصول المتداولة في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل كلفة ووقفت وجهد. هي تخطيط الحصول على الأموال وتوظيفها وتنظيم أنشطتها المختلفة والرقابة على الأداء المالي للشركة هي الوظيفة التي تنطوي على التنبؤ والتخطيط المالي واعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية فضلاً عن التفاعل مع الأسواق المالية.

تتطلب الإدارة المالية أولاً تحديد المؤسسة أهدافها بدقة، يتبع ذلك التعرف على مواردها المالية الحالية والمحتملة وبناء خطة تحقيق الأهداف السابق تقريرها اعتماداً على تلك المعطيات . وفي مراحل لاحقة تركز الإدارة المالية جهودها على مراجعة وتعديل الخطة محل التنفيذ بناءً على مدى إسهامها في نجاح الشركة وتحقيق أهدافها. وتسعى الإدارة المالية إلى التعامل مع التطورات الحادثة على المدى القصير ومعالجتها بالشكل الذي لا يخل بتحقيق المؤسسة أهدافها طويلة الأمد.

### ثانياً: مبادئ الإدارة المالية

تُبنى الإدارة المالية على عدّة مبادئ رئيسية ينبغي اتباعها لإقامة إدارة مالية ناجحة، وفيما يلي أبرز أساسيات الإدارة المالية - :

1. الشفافية: تُبنى الإدارة المالية في الأساس على مبدأ الشفافية التي تتيح وصول الأطراف المعنية إلى المعلومات المالية اللازمة .
2. التوثيق: التنظيم والتوثيق الدقيق والمتسق للتقارير المالية أهم سمات الإدارة المالية التي تعكس نزاهة المؤسسة.
3. اتباع المعايير المحاسبية: امتثال الإدارة المالية للمعايير المحاسبية المتعارف عليها لتُبنى القرارات المالية على أساس صلب وواقعي.



4. الهيكلية أو المنهجية: تعمل الإدارة المالية بمبدأ تحديد هيكل أو منهجية ثابتة يجري اتباعها باستمرار لضمان كفاءة وفاعلية الأداء المالي.
5. المساءلة الدورية: يحكم الإدارة المالية مبدئين أساسيين هما الرقابة والمساءلة، مما يضمن تحديد وتصحيح أي انحرافات في التعاملات المالية.
6. التقييم المستمر: المراجعة والتقييم أحد خصائص الإدارة المالية التي تُقيس مدى فاعلية أوجه الإنفاق الحالية في توريد الأرباح للمؤسسة.
7. الاستمرارية: إثبات الصحة المالية من خلال ضمان استمرارية وفاء المؤسسة بالتزاماتها بالتوازي مع استمرار أنشطتها الإنتاجية أو الخدمية وتحقيق الأرباح.
8. التوجيه: القيادة والإشراف والتوجيه الإداري الرشيد لرأس مال الشركة من أفراد وأصول وسيولة مالية.

### ثالثاً: مجالات الإدارة المالية

تترافق مجالات الإدارة المالية -والتي تُعرف أيضاً بأقسام الإدارة المالية- مع مختلف مراحل اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، شاملةً التخطيط والتنفيذ والتقييم، فيما يلي مجالات الإدارة المالية وآلية عملها:

1. التخطيط: تُحدّد الإدارة المالية أهداف المؤسسة الاستثمارية ومواردها الحالية بالإضافة إلى إيراداتها ومصروفاتها المتوقعة، وتوضع خطة العمل بناءً على تلك المعطيات.
2. وضع الإجراءات التنفيذية: يجري الاستقرار على مختلف التفاصيل العملية المتعلقة بمعالجة البيانات المالية وتوزيع مسؤوليات الإدارة المالية بما يضمن سلاسة التنفيذ ودقته وسريّة البيانات، ومحاسبة المسؤولين في حالات الفساد أو الاختلاس.
3. تحديد الميزانية: يساهم وضع الميزانية في الحدّ من إهدار موارد المؤسسة المالية، كما يساعد في تحديد أوجه الإنفاق التي تحتاج إلى تعديلٍ سواء بالزيادة أو النقصان وتوفير السيولة اللازمة لنشاط المؤسسة.



4. إدارة وتقييم المخاطر: تعمل الإدارة المالية على حصر ديون الشركة وتسييد ما عليها من خصوم والتزامات في الوقت المناسب، ومن ثم تُتخذ القرارات الاستثمارية بالاستعانة بالمقاييس والاستراتيجيات اللازمة خاصة في الأوقات الضبابية. وتساعد تلك المقاييس في تقييم احتماليات التعرّض لمخاطرة أو خسارة مالية وتقديم الضوابط التعويضية اللازمة، وتشمل المخاطر المتضمّنة ومخاطر الائتمان ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية وغيرها.

#### رابعاً: أهمية الإدارة المالية

تبلغ الإدارة المالية من الأهمية ما يجعلها إدارة لا غنى عنها لأي مؤسسة سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص، فبالإضافة إلى توجيه الموارد وحسن استغلالها، تستفيد المؤسسات من وظائف الإدارة المالية بعدّة أوجه نستعرضها في السطور التالية من خلال الإجابة عن ما أهداف الإدارة المالية؟

1. تحقيق وزيادة عائدات الشركة والمساهمين: يعتبر تحقيق الأرباح أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسات، بالإضافة إلى كونه -بجانب الاستثمارات- الأمر الذي يضمن بقاءها واستمرار نشاطها. عن طريق الإدارة المالية يتاح للمؤسسات اختيار مجالات وطرق الاستثمار التي تزيد من نسبة تحقيقها للأرباح وزيادة قيمتها السوقية نتيجة لذلك.
2. توفير السيولة المالية: تحتاج المؤسسات إلى توافر السيولة حتى لا تتعطل عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة. في حالة عدم توافر سيولة كافية، قد تضطر المؤسسات إلى الاستدانة أو بيع جزء من الأصول، مما قد يضرّ بمركزها بين المنافسين ووضوعها الاقتصادي على المدى البعيد.
3. تحقيق الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة: تساهم الإدارة المالية في رسم خارطة الطريق اللازمة لتحقيق المؤسسة أهدافها المستقبلية، مثل توسيع نشاطها في مناطق جغرافية جديدة أو توسيع استثماراتها في مجال معيّن.



4. الحفاظ على تخطيط مالي سليم ومتوازن: تحتاج جميع المؤسسات إلى الحفاظ على التوازن بين مصروفاتها وإيراداتها ومواكبة أية تغيرات قد تطرأ وتخلُّ بهذا التوازن. يتيح التخطيط المالي الناتج عن الإدارة الماليّة الناجحة للمؤسسات أن تبقى الأخيرة قادرة على الوفاء بالتزاماتها الماليّة في مواعيدها المحدّدة.
5. الاستفادة من الموارد الماليّة بالشكل الأمثل: أحد الأهداف الأساسيّة للإدارة الماليّة يتمثل في توجيه موارد المؤسسة الماليّة إلى القنوات التي تحقّق الاستفادة القصوى منها. تُبنى العديد من نماذج الإدارة الحديثة على تحقيق أعلى المكاسب بأقل التكاليف، وهو الأمر الذي تتيح الإدارة الماليّة في صورتها المثلى تحقيقه.
6. توفير استثمار آمن: تقدّم المؤسسات التي تمتلك إدارة ماليّة متوازنة منافذ آمنة للمستثمرين لتوجيه أموالهم إليها، الأمر الذي يعود بالفائدة على الطرفين وعلى الاقتصاد بشكلٍ عام.

### خامساً: استراتيجيات الإدارة الماليّة

تختلف مراحل الإدارة الماليّة نتيجة لاختلاف المؤسسات من حيث الحجم والأهداف وغيرها من الخصائص، وبالتالي تحتاج كل مؤسسة إلى تحديد مقاربة الإدارة الماليّة الأمثل لها والتي تلبي احتياجاتها، لهذا نستعرض فيما يلي أبرز استراتيجيات الإدارة الماليّة المنطقية والأكثر اتباعاً: -

1. البناء على البيانات الماليّة للفترات السابقة ينبغي الرجوع بشكل مستمر إلى إيرادات ومصروفات الأعوام السابقة لاستخلاص ما يمكن الاستفادة منه بخصوص أداء المؤسسة وأوجه التحسّن المحتملة. ويمكن الاستفادة من أرقام الأعوام السابقة أيضاً واعتبارها مرجعيّة لقياس مدى تقدّم أو تأخر الأداء المالي، ويُتيح من خلال برنامج المحاسبة المتكامل بنظام دفترية مقارنة البيانات الماليّة عبر فترات زمنية مختلفة من خلال التقارير الماليّة التي يوفرها نظام دفترية عن الربح والخسارة، والميزانية العمومية. فضلاً عن ذلك يُمكن الاستفادة من الحلول الذكيّة المتاحة في نظام دفترية



والمتمثلة في إمكانية الحصول على تقارير مخصصة من دليل الحسابات في لوحة تحكم النظام، ومن ثم تحليل الأداء المالي بشكل أدق للفترات السابقة.

2. جدولة المعاملات الماليّة يمكن الاستفادة من المميزات التي تتيحها التكنولوجيا من خلال جدولة المعاملات الماليّة لتتمّ بشكل تلقائي في مواعيد مسبقة التحديد تتكرّر بشكل دوري. تساهم الجدولة في الحفاظ على النظام والدقة في المعاملات الماليّة، خاصّة فيما يخص الوفاء بالالتزامات الماليّة للمؤسسة. ويُمكن الاستفادة من نظام دفترية في جدولة المعاملات الماليّة من خلال برنامجي المبيعات وبرنامج المشتريات، وذلك من خلال المزايا والحلول المؤتمتة التي يوفرها النظام لتسهيل تتبع المعاملات الماليّة بدقة وتحقيق إدارة مالية أكثر كفاءة وفاعلية.

ومن أبرز مميزات نظام دفترية السحابي في تتبع المعاملات الماليّة - :

- إعداد وإنشاء الفواتير الإلكترونيّة المعتمدة وفقاً لمتطلبات هيئة الزكاة والدخل، أو اشتراطات مصلحة الضرائب المصريّة، أو شروط دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنيّة، وتساعد هذه الفواتير على تتبع المعاملات الماليّة بدقة أكبر.
  - يساعد نظام دفترية في إدارة المدفوعات المستحقة عن المعاملات الماليّة حسب حالة الدفع، مما يضمن عدم تأخير التحصيل وتوفير السيولة النقديّة.
  - إمكانية ربط الحسابات البنكيّة بنظام دفترية لتتبع المعاملات الماليّة بشكل مباشر ودقيق.
3. تحديد الميزانيّة استباقياً غالباً ما يجري تحديد الميزانيّة بناءً على التنبؤ بالأرباح والمصروفات المستقبلية مما يساهم في رسم صورة تقريبية لاحتياجات المؤسسة الماليّة والتزاماتها . ومن المفيد أيضاً أن تكون عمليّة وضع الميزانيّة عمليّة مستمرة حتى خلال السنة الماليّة أو الفترة الزمنيّة التي جرى وضع ميزانيّتها حتى تتسنى مقارنة التنبؤات الماليّة بالأداء على أرض الواقع.

4. تتبّع الإنفاق بشكل مستمر مع تتبّع نفقات المؤسسة بشكل مستمر يمكن التأكد من اتباعها الميزانيّة الموضوعية وإدراج أية تعديلات قد تحتاجها في التوقيت الملائم، ويُمكن الاستفادة من برنامج حساب ومتابعة المصروفات للشركات من نظام دفترية في تسجيل وتصنيف المصروفات وتتبعها ألياً، وإمكانية الحصول على تقارير مفصلة عن المصروفات. ومن أكثر طرق تتبّع النفقات انتشاراً هي كشوف الحسابات



- التي تقدّم ملخصًا للأداء المالي للمؤسسة خلال نطاق زمني ممتد. من خلال كشف الحسابات يمكن رؤية أرباح وخسائر المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة لتطويرها.
5. تحديد أنصبة الأرباح من أهم استراتيجيات الإدارة المالية تحديد النسب المالية التي سيجري توزيع أرباح المؤسسة تبعًا لها، حيث تُحدّد النسبة التي سيجري توزيعها على حملة الأسهم ونسب الأرباح التي سيجري الاحتفاظ بها لخدمة استثمارات المؤسسة المستقبلية. يمكنك استخدام حاسبة نسبة الربح لمعرفة قيمة الربح الاجمالي والصافي والربح التشغيلي للعمليات المختلفة
6. التخطيط لهيكل رأس المال يتضمن التخطيط لهيكل رأس المال تقييم المميزات والمخاطر المرتبطة بمختلف صور رأس المال التي تمتلكها المؤسسة والموازنة بين تلك المميزات والمخاطر.
7. التخطيط للاستثمارات من الضروري تحديد أولويات الاستثمار لدى المؤسسة في سبيل توجيهها نحو الاستثمارات الأكثر إفادة للمؤسسة على المدى الطويل. يشمل التخطيط في هذا السياق اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة أو خفض استثمارات المؤسسة في مجال أو جهة معينة أو حتى سحبها تمامًا
8. التخطيط لرأس المال العامل ينبغي التخطيط لكيفية إدارة رأس المال العامل بالكيفية التي تغطي توريدات ومشتريات المؤسسة واحتياجاتها المختلفة دون الإضرار بنشاطاتها التشغيلية.

### سادسًا: فروع وأقسام الإدارة المالية

تنقسم الإدارة المالية إلى عدّة فروع ويُعنى كلّ فرعٍ بجانب من جوانب الإدارة، وتكون نشاطاتهم مجتمعةً ومكمّلة لبعضها البعض، ويمكن تقسيم فروع الإدارة المالية إلى التالي:

1. المحاسبة والتحليل المالي: يفيد التحليل المالي في حساب إيرادات ومصروفات المؤسسة وتحليلها بغرض رسم صورة واقعية لموقف المؤسسة المالي، والتي تستخدم فيما بعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وتحديد أوجه القصور فيه وذلك من خلال بعض الأدوات كاحتساب معدل دوران الأصول أو النسب المالية.
2. التخطيط المالي: تحديد الطريقة المثلى لتوجيه الموارد المالية للمؤسسة بحيث تجري تغطية المصروفات الأساسية وتوفير السيولة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ومواجهة



- حالات الطوارئ. من الممكن اللجوء إلى مراجعة ميزانيات الأعوام السابقة والاستعانة بما تقدّمه من مؤشرات أثناء وضع ميزانية العام الحالي.
3. الجانب التنفيذي: عادة ما تتحمّ المفاضلة بين عددٍ من أوجه الإنفاق في المؤسسات تبعاً لمواردها وأولوياتها المتغيرة من فترة لأخرى، وينبغي الموازنة بين تلك الجوانب عند اتخاذ القرارات الماليّة. يعدّ هذا الفرع في الإدارة الماليّة مصيرياً لبقاء وازدهار عمل المؤسسة.
4. الرقابة الماليّة: تشتمل الرقابة الماليّة على الضوابط التي تؤسّس لها المؤسسة لضمان صحّة ودقّة بياناتها الماليّة وامتثالها للوائح والقوانين المنصوص عليها. ومن ضمن أوجه الرقابة الماليّة التأكّد من تأمين الأصول الماليّة وحمايتها من أيّة عمليات احتيال أو اختلاس، وحفظ حقوق المستثمرين. وتتضمن الرقابة الماليّة استخدام بعض الأوراق التجارية التي تضمن الحقوق كالشيكات والكمبيالات، وكذا إخلاء الطرف من خلال استخدام المخالصات الماليّة لإبراء الذم، بالإضافة إلى طرق التدقيق والمراجعة المحاسبية.
5. التقرير المالي: يقصد بالتقرير المالي توثيق أوجه إنفاق الموارد الماليّة للمؤسسة بدقّة مع دعمها بالمستندات اللازمة، وملاحظة أيّة انحرافات في الإنفاق عن الخطّة والأهداف المؤسسيّة الموضوعة سلفاً. ويمكنك استخدام نموذج تقرير مالي جاهز للتعديل والتحميل مجاناً من دفتره للاستفادة من الإدارة الماليّة الفعالية.

### سابعاً: أهداف الإدارة الماليّة

- تمتلك الإدارة الماليّة أهدافاً أساسية تتركز جهوداتها في سبيل تحقيق الهدف الرئيسي للإدارة الماليّة والمتمثل في بقاء ونمو المؤسسة، ومن ضمن أهداف الإدارة الماليّة:
- تنظيم السيولة النقديّة والتأكّد من توافرها حال الحاجة إليها.
  - مواكبة التغيرات الاقتصاديّة المحليّة والعالميّة.
  - الوفاء بالالتزامات الماديّة لدى الدائنين.
  - المحافظة على احتياطي نقدي مناسب لمواجهة أي أحداث غير متوقّعة.
  - الربط بين التشريعات المنظّمة للاستثمار والقرارات الماليّة.
  - دراسة السوق ووضع المؤسسة مقارنة بالمنافسين.



- النشر منضبط التوقيت للبيانات المالية مما يعزز من مصداقية المؤسسة.
- المراقبة والمراجعة المالية وإرساء نظام داخلي للتحكم في الأمور المالية للمؤسسة.
- تجنب المؤسسات الخسائر الفادحة التي قد تؤدي إلى الإفلاس.
- تحسين كفاءة عمل المؤسسة ونشاطات الدعاية والتسويق الخاصة بها.
- قياس مدى نجاح المؤسسة ومقارنة أدائها الحالي بالسابق.
- زيادة أرباح وربحية المؤسسة وعوائد استثمارها، وتحسين ميزتها التنافسية في السوق.
- التعامل مع صفقات الاندماج والاستحواذ والتنسيق بين الأطراف المختلفة المشاركة فيها.

### ثامنا: نطاقات عمل الإدارة المالية

رغم تنوع أنشطة وأقسام الإدارة المالية واختلافها من مؤسسة لأخرى، يمكن حصر تلك الأنشطة في بضع نطاقات مشتركة تتركز فيها وهي:

1. الاستثمار: اتخاذ قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة طويلة الأجل التي يستمر عمرها الإنتاجي لسنوات كالأراضي والآلات الثقيلة، أو الأصول المتداولة التي يسهل تحويلها لسيولة كالمخزون والنقود وهو ما يحقق مصلحة المؤسسة ويخدم أهدافها.
2. التمويل توفير التمويل اللازم لمجالات عمل المؤسسة المختلفة من مصادر التمويل الملائمة، والتي يتم تحديدها وفقاً للعائد المتوقع وفترة التمويل ضمن عوامل أخرى.
3. الأرباح عادة ما يجري تقسيم أرباح المؤسسة بين أرباح يتم الاحتفاظ بها وأرباح يجري توزيعها على المستثمرين وحملة الأسهم. توجه الأرباح المحفوظ بها إلى تغطية مصروفات المؤسسة الحالية والمستقبلية تبعاً لخططها في توسيع نشاطاتها أو تواجدها أو خلافهما.

الفرق بين الإدارة المالية في القطاعين العام والخاص

الفرق بين الإدارة المالية في القطاع العام والإدارة المالية في القطاع الخاص يكمن في التركيز، حيث تُركز الإدارة المالية في القطاع العام على تقديم الخدمات العامة واستدامة الموارد، أما الإدارة المالية في القطاع الخاص فهي تركز بشكل أكبر على تحقيق الربح للأطراف المعنية. فيما يلي أبرز الأوجه التي توضح الفرق بين الإدارة المالية في القطاعين العام والخاص :-



1. الإدارة المالية في القطاع الخاص في القطاع الخاص تعود ملكية رءوس الأموال للمستثمرين ورجال الأعمال ومن أمثلتها الشركات المقدمّة للخدمات والمنتجات. تهتم الإدارة المالية في القطاع الخاص بتقييم أرباح المؤسسة والظروف التنافسية في الأسواق وتعدّ الأكثر شيوعاً بين أنواع الإدارة المالية المختلفة.

الأهداف: تهدف مؤسسات القطاع الخاص في أغلب الأحيان إلى تحقيق الأرباح بشكلٍ أساسي وزيادة عائدات المؤسسة وتوسيع استثماراتها، وقد تساهم المؤسسة في تحقيق بعض الأهداف المجتمعية بشكلٍ غير مباشر.

التمويل: تتمثل مصادر التمويل الأساسية لمؤسسات القطاع الخاص في الأرباح غير الموزعة والقروض واستثمارات المساهمين.

الاستثمار: يُقاس نجاح القرارات الاستثمارية في القطاع الخاص عادةً بالعائد الذي يحققه ذلك الاستثمار.

2. الإدارة المالية في القطاع العام تقوم الإدارة المالية في هذا القطاع بمتابعة إنفاق المال العام المملوك لوزارات ومؤسسات الدولة المختلفة.

الأهداف: تضع الإدارة المالية في القطاع العام نصب عينها أهدافاً متعلقةً بالرفاه الاجتماعي وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

التمويل: تختلف مصادر تمويل القطاع العام عن القطاع الخاص، حيث تشمل الضرائب وإيرادات الرسوم والتراخيص، وأرباح الدولة من أصولها واستثماراتها بالإضافة إلى الاقتراض. الاستثمار: لا يشكل الربح الأولوية في اتخاذ القطاع العام قراراته الاستثمارية، بل يأتي في المرتبة الثانية بعد تحقيق المنفعة العامة للدولة.

وتتشابه الإدارة المالية في القطاع العام مع الإدارة المالية في المؤسسات غير الهادفة للربح، من حيث إيلاء كليهما أهميةً للأثر المجتمعي والمعنوي. على الرغم من ذلك تختلف المنظمات غير الهادفة للربح عن القطاع العام من حيث مصادر التمويل ومنافذ الاستثمار.

### نصائح لتنظيم وتحسين الإدارة المالية

يعدّ تأسيس وإبقاء إدارة مالية ناجحة للمؤسسة مهمةً ضروريةً وتحدياً غير هيّن للقائمين عليها، قد يساعد اتباع النصائح التالية في تحسين الإدارة المالية للشركات والأفراد:-



1. تخصيص صندوق للطوارئ: من الضروري لنجاح الإدارة الماليّة تخصيص صندوق لتمويل حالات الطوارئ، ويحدّد المبلغ المناسب بناءً على حجم نشاطات الشركة. يعتبر الخبراء ادّخار نفقات ثلاثة أشهر من نفقات التشغيل تمويلًا كافيًا لصندوق الطوارئ، ويُنصح باستثمار ذلك المبلغ بما يجعله مصدرًا للربح.
2. تحديد خيارات تمويل المؤسسة: يساعد تحديد الممولين المحتملين مُسبقًا في سرعة الوصول إلى التمويل المطلوب مما يسرّع وتيرة إنجاز أعمال المؤسسة. تساعد الإدارة الماليّة الناجحة أيضًا في تسهيل وصول الممولين المحتملين إلى المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرار منح التمويل للمؤسسة، كما تقدّم لهم صورة مطمئنة عن شفافيّة تعاملات المؤسسة.
3. الاستفادة من المميزات الضريبيّة: تحقّق الاستفادة من المميّزات الضريبيّة مكاسبًا أكبر للمؤسسة وتجنّبها مصروفات زائدة. ينبغي على المسؤولين عن الإدارة الماليّة الإلمام بالقوانين واللوائح الضريبيّة التي تنطبق على مؤسساتهم لإعداد تقارير صحيحة من الناحية القانونيّة ومفيدة للمؤسسة من الناحية الماليّة.
4. المراجعة المستمرّة للشؤون الماليّة: تعدّ المراجعة الدورية للشؤون الماليّة أمرًا ضروريًا للإحاطة بمصروفات المؤسسة وإيراداتها ومعدّل نموها. وتساهم المراجعة أيضًا في التعرّف على أوجه وأنماط المخاطر الماليّة المحتملة مثل تأخر التوريدات أو دفع المستحقّات من قبل أيّ من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة. علاوة على ذلك، يعدّ امتلاك تقارير ماليّة محدّثة ودقيقة أحد متطلبات الحصول على التمويل الخارجي.

### تاسعا: موقع الادارة المالية في الهيكل التنظيمي للشركة

يرأس الادارة المالية مدير مالي يُطلق عليه أحيانا المساعد المالي للمدير العام وتؤلف المحاسبة جزءا من الادارة المالية بالمنظمة حيث تتكون الادارة المالية من نشاطين رئيسيين هما:

1. المحاسبة: ويرأس قسم المحاسبة مدير الحسابات ويشمل هذا القسم كل من:



● المحاسبة المالية: وتشمل إعداد القيود المحاسبية والترحيل وإعداد الكشوفات المالية الدورية.

● محاسبة التكاليف: وتشمل التدقيق والرقابة على الأموال وإعداد الموازنات وتسديد الرواتب وتجهيز كشف النفقات والمصروفات.

2. الخزينة: ويرأس هذا القسم الأمين أو المؤتمن ويشمل هذا القسم الأنشطة الآتية :

- قسم التمويل.
- قسم دراسات الجدوى والاستثمار وإعداد الموازنة الاستثمارية.
- إدارة النقدية وإعداد الموازنة النقدية.
- إدارة الائتمان التجاري.
- إدارة السيولة والمخزون.
- التعامل مع الأسواق المالية والنقدية.
- إدارة المخاطر المالية ومخاطر الأعمال.

#### وظيفة العلاقات العامة

يمكن تعريف وظيفة العلاقات العامة من خلال وصف طبيعة أهمية وجود قسم العلاقات العامة؛ والتي تتمثل في الربط بالعلاقات بين المؤسسة والمجتمع المحلي من حيث عكس الصورة الإيجابية والمقنعة لأهداف المؤسسة إلى عامة المجتمع المحلي، وبالتالي فإن وظيفة هذا القسم تتلخص في الترويج بأبهى صورة عن أهداف المؤسسة كما تفعل الإعلانات التجارية في الترويج عن المنتجات المختلفة، حيث يركز الخبراء في العلاقات العامة على جذب الانتباه نحو المؤسسة بهدف حث الأشخاص على شراء منتج المؤسسة أو الترويج لأفكارها ودعم موقعها.

#### العناصر الأساسية لقسم العلاقات العامة

يعتمد قسم العلاقات العامة على ركائز عملية مهمة لأداء مهامه، ومن أبرز تلك الركائز نذكر ما يأتي:

- العمل وفق جهود منظمة. إنشاء العلاقات المشتركة بين المؤسسة والمجتمع.



- تقديم الآراء حول المواقف التي تصادف المؤسسة. تشريع سياسات المؤسسة وتنظيم إجراءاتها.
  - الحرص على أن تكون السياسات والإجراءات متوفرة للمجتمع المحلي.
- مهام العلاقات العامة
- تدرج مهام ووظائف قسم العلاقات العامة وفق الآتي:
- العلاقات عبر وسائل التواصل إعداد الأوراق المهمة في القضايا ذات الأهمية للمنظمة. حمل مهام الدعاية والإعلان.
  - إصدار أخبار الأنشطة والفعاليات لتكون في متناول الجمهور الخارجي.
  - الحفاظ على الاتصالات مع وسائل الإعلام. تنسيق المؤتمرات والجولات الإعلامية.
  - العلاقات مع ضيوف المؤسسة استقبال الضيوف.
  - إعداد جدول زيارة الضيوف وغيرها من الأمور المتعلقة بالزيارة. إعداد الكتيبات الإرشادية للضيوف.
  - تحضير الهدايا للضيوف. علاقات التسويق الإعلان عن منتجات أو خدمات جديدة أو أي تحسينات قد تم إجراؤها على المنتجات والخدمات.
  - تطوير وتنفيذ المواد الترويجية. المشاركة في المعارض وأحداث التسويق.
- أهداف قسم العلاقات العامة فيما يلي أبرز الأهداف التي يتم يجب أن يحققها أي قسم علاقات عامة في أي مؤسسة:
- إعطاء صورة لائقة عن المؤسسة أمام المجتمع والمؤسسات الأخرى.
  - إبداء الاهتمام بالرأي العام على المستويين الداخلي والخارجي.
  - المشاركة في تقديم المشورة لإدارة المؤسسة في حال اتخاذ أي قرار أو سياسة معينة.
  - حماية المؤسسة من خلال إعداد البرامج الاحتياطية التي تجنب المؤسسة من الوقوع بأي مشاكل.
  - الحرص على تكوين علاقات طيبة بين موظفي المؤسسة والإدارة.
  - جذب الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العالية للمؤسسة.



## دراسة حالة شركة "الريادة للتقنية الحديثة"

كانت شركة "الريادة للتقنية الحديثة" تمرّ بفترة حرجة رغم الزيادة المستمرة في مبيعاتها. فقد لاحظت الإدارة العليا أن الأرباح لا ترتفع بالشكل المتوقع وأن السيولة النقدية أصبحت تتراجع بشكل مقلق. ومع مرور الوقت بدأت الشركة تجد صعوبة في تغطية بعض التزاماتها قصيرة الأجل، وظهر توتر واضح بين الأقسام بسبب غياب رؤية مالية واضحة. أدركت الإدارة حينها أن المشكلة ليست في السوق أو في ضعف المنتجات، بل في طريقة إدارة الشركة لأموالها. بدأت الشركة بإجراء مراجعة مالية داخلية شاملة، وتبين أن الكثير من القرارات المالية كانت تُتخذ دون تخطيط دقيق، كما اتضح أن بعض المصاريف كانت أعلى من الحد المطلوب بسبب غياب الرقابة. إضافة إلى ذلك، لم تكن هناك تقارير مالية دورية يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، إذ كان كل قسم يعمل بمعزل عن الآخر دون معرفة كاملة بكيفية تأثيره على الوضع المالي العام.

قررت الإدارة تعديل سياسة العمل بالكامل، فبدأت بتعيين مدير مالي متخصص يمتلك خبرة في التخطيط وإدارة المخاطر. أول خطوة اتخذها كانت إنشاء نظام مالي موحد تعتمد عليه جميع الأقسام، بحيث يتم تسجيل كل عملية مالية بدقة، ويتم إصدار تقارير شهرية توضح التدفقات النقدية، ونسب الربحية، والمصاريف، ومستوى الديون، والأهداف المحققة مقارنة بالمخطط. وبهذا أصبحت صورة الوضع المالي واضحة وشفافة للجميع.

كما وضعت الشركة ميزانية سنوية صارمة يتم تحديدها بناءً على احتياجات كل قسم، مع مراقبة تنفيذها بشكل دوري. وأصبح كل مدير مطالب بتبرير أي مصاريف إضافية وتقديم خطة واضحة للعائد المتوقع منها. وقد ساهم هذا النظام في تقليل الإنفاق غير الضروري دون التأثير على سير العمل. كذلك بدأت الشركة بتخصيص جزء من مواردها المالية للطوارئ حتى تتمكن من مواجهة أي ظروف غير متوقعة دون التأثير على التزاماتها.



ومن الناحية الاستراتيجية، عملت الشركة على تنويع مصادر الدخل بدلاً من الاعتماد على منتج واحد. كما سعت إلى تحسين إدارة حسابات العملاء عبر تقليل فترة التحصيل وتشديد إجراءات التعامل مع المتأخرين في السداد، مما انعكس مباشرة على زيادة السيولة. وفي الوقت نفسه تفاوضت الشركة مع الموردين للحصول على شروط سداد أفضل، مما خفف الضغط على التدفقات النقدية.

بعد أشهر من تطبيق هذه الإجراءات بدأت النتائج تظهر بشكل واضح. فقد ارتفعت السيولة المالية تدريجياً، وتمكنت الشركة من تغطية التزاماتها بسهولة دون اللجوء إلى الاقتراض غير الضروري. كما تحسن مستوى الربحية بسبب ضبط المصاريف وزيادة الوعي المالي لدى الإدارات. وأصبحت القرارات تُتخذ بناءً على بيانات واضحة بدلاً من التخمين، مما أدى إلى نمو مستقر ومستدام.

أظهرت هذه التجربة أن الإدارة المالية الجيدة يمكن أن تنقذ الشركة حتى في أصعب الظروف، وأن وجود نظام مالي قوي يضمن الشفافية والتخطيط والرقابة يعدّ أساساً لأي نمو حقيقي. فعندما تدير المؤسسة أموالها بحكمة، وتفهم مصادر الإنفاق والدخل، وتحدد أولوياتها بدقة، فإن قدرتها على الاستمرار والنجاح تصبح أكبر بكثير من الاعتماد على المبيعات وحدها.



## المصادر

1. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020
2. أ. شوشة مسعود/أ.د. دلاسي أمحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات، مجلة العلوم الاجتماعية – جامعة الأغواط- المجلد: 7 عدد: 28 جانفي 2018.
3. ام د, & علي عبودي نعمة. (2024). تأثير الرفاهية والروحانية في مكان العمل على الالتزام التنظيمي-دراسة تحليلية في دائرة صحة محافظة النجف-العراق. مجلة العلوم الإدارية والمالية, 8(2), 223-239.
4. الجبوري, علي عبودي نعمة, الجبوري, & حسام حمزة كاظم. (2020). التسويق الاجتماعي ودوره في دعم ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال الشبكات الاجتماعية عبر الإنترنت. الحوار الثقافي, 9(2), 81-102.
5. البيلاوي, & محمود عبدالحكم عبد العظيم. (2022). استخدامات الأطفال متحدي الإعاقة لمواقع التواصل الاجتماعي والإشباع المتحققة منها THE USES OF CHILDREN WITH DISABILITY CHALLENGER FOR SOCIAL MEDIA SITES AND ITS GRATIFICATION. مجلة بحوث الشرق الأوسط, 10(81), 367-390.
6. Iqbal Shaukat,(2021), The Role of Business Management with Historical and Global Perspective, International Journal of Management and Fuzzy Systems 2021; 7(3): 55-63 <http://www.sciencepublishinggroup.com/j/ijmfs> doi: 10.11648/j.ijmfs.20210703.13 ISSN: 2575-4939 (Print); ISSN: 2575-4947 (Online)
7. Waring, S. P., 2016. Taylorism transformed: Scientific management theory since 1945. UNC Press Books.
8. Deslandes G., (2014), “Management in Xenophon's Philosophy: a Retrospective Analysis”, 38th Annual Research Conference, Philosophy of Management, 2014, July 14–16, Chicag.
9. Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=3843701>
10. From Spender, J-C., 2015. Modern Management: Origins and Development. In: James D. Wright (editor-in-chief), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Vol 15. Oxford: Elsevier. pp. 675–681.
11. Veldman, Jeroen, Parker, Martin, 2012. Specters, Inc.: the elusive basis of the corporation. Business & Society Review 117 (4), 413–441.
12. Khurana, Rakesh, 2007. From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession. Princeton University Press, Princeton, NJ.
13. Antje-Britta Mörstedt,(2019), Distance Learning Course Script Fundamentals of Business Administration, PFH Private Hochschule Göttingen Weender Landstraße 3-7 37073 Göttingen Tel.: +49 (0)551 54700-0
14. Gholam Ali Ahmadya, Maryam Mehrpourb,\*, Aghdas Nikooraveshb,(2016), 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
15. Johatch, M. 2014. Organization theory. Translated by Dr. Danayifard.H, Tehran. Mehban publications
16. The Editor(s) (if applicable) and The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Switzerland AG 2022, Contributions to Management Science ISBN 978-3-031-09961-8 ISBN 978-3-031-09962-5 (eBook) <https://doi.org/10.1007/978-3-031-09962-5>
17. Dieter Schneider, Management-Fehler durch mangelndes Geschichtsbewusstsein in der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte,1984, Vol. 29, 114–130.



18. Dieter Schneider, Management-Fehler durch mangelndes Geschichtsbewusstsein in der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 1984, Vol. 29, 114–130.
19. Joseph A. Schumpeter, History of Economic Analysis, 6th ed., Oxford 1966, 4 et seq.
20. Академия Наук СССР (Коллектив авторов), Политическая Экономика (Political Economy), Москва (Moscow) 1962, Глава (Chapter) 27.
21. Francisco Tulop Roma, DBA, (2020) Management and Society, GSJ: Volume 8, Issue 7, July 2020, Online: ISSN 2320-9186 [www.globalscientificjournal.com](http://www.globalscientificjournal.com)
22. Reid, Dan R. & Sanders, Nader R. (2013), "Operations Management, An Integrated Approach," Wiley & Sons Singapore Pte Ltd.
23. Robbins, Stephen P. (2015), "Organizational Behaviour," Prentice Hall, 16th Edition.
24. Robbins, S. P. et al (2019), Organizational Behaviour, 18th Edition (Global Edition), Pearson Education Limited.
25. Bhushan Y.K. (1987): Fundamentals of Business Organisations and Management. Sultan Chand & Sons, New Delhi. (Chapters 1 and 2 Volume Two)
26. Cannell, M., Ashton, D., Powell, M. and Sung, J. (1999): Training: auditory perceptions: ahead of the field", People Management, Vol. 5, No. 8, 22 April, pp.48-49.
27. Indira Gandhi National Open University (2003): Course Materials: "Business Organization".
28. Indira Gandhi National Open University, Course Materials- MS-3: "Economic and Social Environment."
29. Kakuru J. (2003): Finance Decisions and the Business. 2nd Edition.
30. Robbins, S. & Coulter, M. (2016). Management, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
31. E. Frauenheim, "Managers Don't Matter," Workforce Management Online, April 2010; and
32. K. A. Tucker and V. Allman, "Don't Be a Cat-and-Mouse Manager," The Gallup Organization [www.brain.gallup.com], September 9, 2004
33. D. J. Campbell, "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative," Academy of Management Executive, August 2000
34. J. S. McClenahan, "Prairie Home Champion," Industry Week, October 2005
35. "What Managers Really Do," Wall Street Journal, August 17, 2009, p. R2; and H. Mintzberg, Managing (San Francisco: Berrett Koehler), 2009.
36. Nehme, A. A. (2026). Predictive Marketing: From Data Analytics to Reading Customer Intentions Before They Think. Indonesian Journal of Public Policy Review, 27(1), 10-21070.
37. Mohammed, S. J., Nehme, A. A., & Jaffar, Z. A. (2025). The Role of Strategic Patience in Enhancing Marketing Excellence Through the Marketing Lens. Academia Open, 10(2), 10-21070.
38. Al Jabouri, A. A. N., & Al-Akili, R. N. K. (2020). Financial engineering between industry and innovation in the global economy.
39. Al Jabouri, A. A. N., & Al-Akili, R. N. K. (2022). Industrial agriculture and its role in realizing the dream of self-sufficiency in Iraq (Theoretical conceptual design of food manufacturing infrastructure and innovation in the food industry to boost the Iraqi economy). Ishtar journal of economics and business studies, 3(2), 39-55.
40. Faleiros, F., Souza, Y., Rosa, T., Freire, V., Pontes, F., & Silva, S. (2017). Support for People with Disabilities within a Virtual Social Network: Rehabilitations Challenges for the 21st Century. Global Journal of Intellectual & Developmental Disabilities, 1(4), 68-70.

41. Viluckiene, J. (2015). The relationship between online social networking and offline social participation among people with disability in Lithuania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 185, 453-459.
42. Ekoh-Nweke, A. C., & Mkpá Agu Mkpá, D. I. C. E. (2020). Entrepreneurial training strategies adopted by lecturers in developing business abilities in Nigeria university students. *International Journal of Research and Innovation in Social Sciences (IJRISS)*, 4(1), 276-282.