

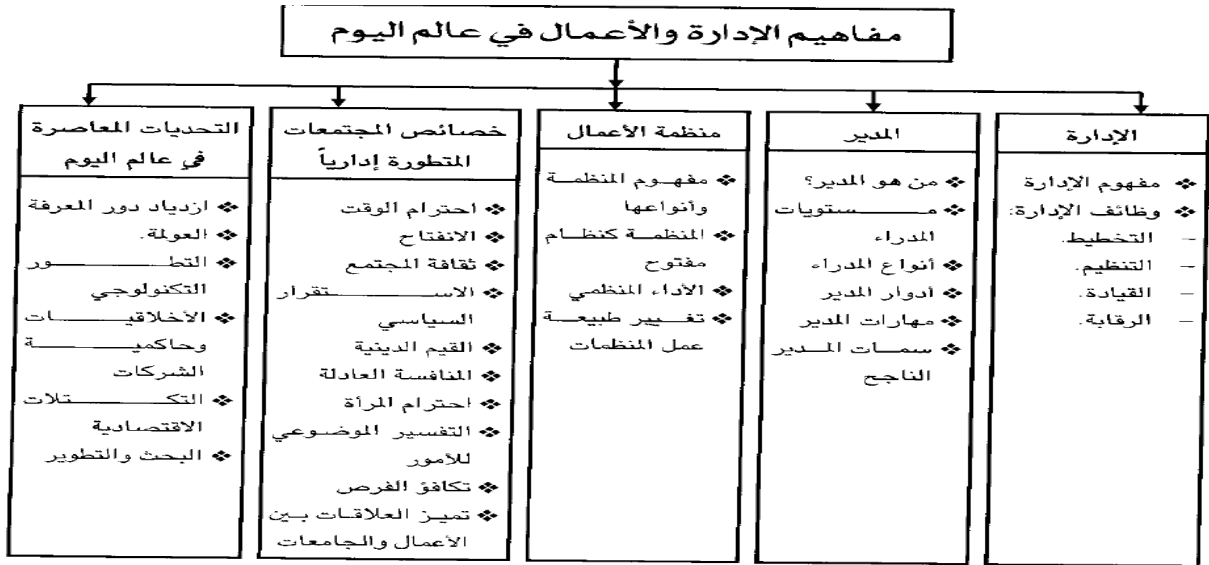
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

توني مشترك

اخواني حبيب اسهل على الجميع مذاكرة مبادئ الإدارة للدكتور محمد الدوغان وعلى حسب اللي سمعناه ان الاختبار اللي فات كان اغلب اسئلته خارجه عن المحتوى
فقررت اني اسوي ملخص يشمل مواضيع المحتوى ولكن من شرح الكتاب للنقاط التي في المحتوى واتمنى من الله انه يفيد الجميع بدون استثناء

الفصل الأول

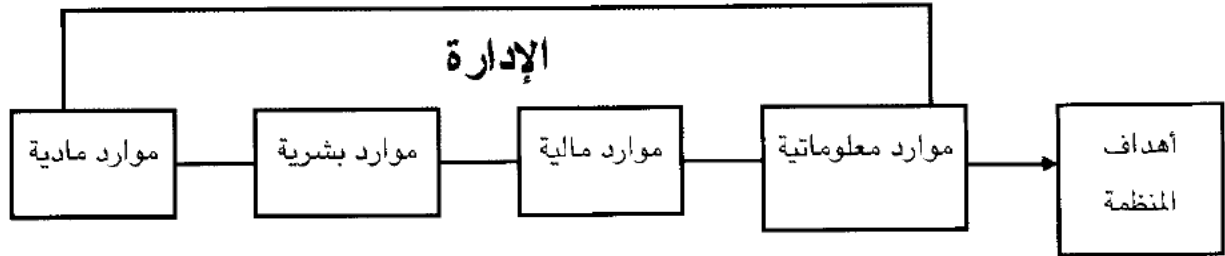
مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم



اولا: الإدارة Management

❖ مفهوم الإدارة

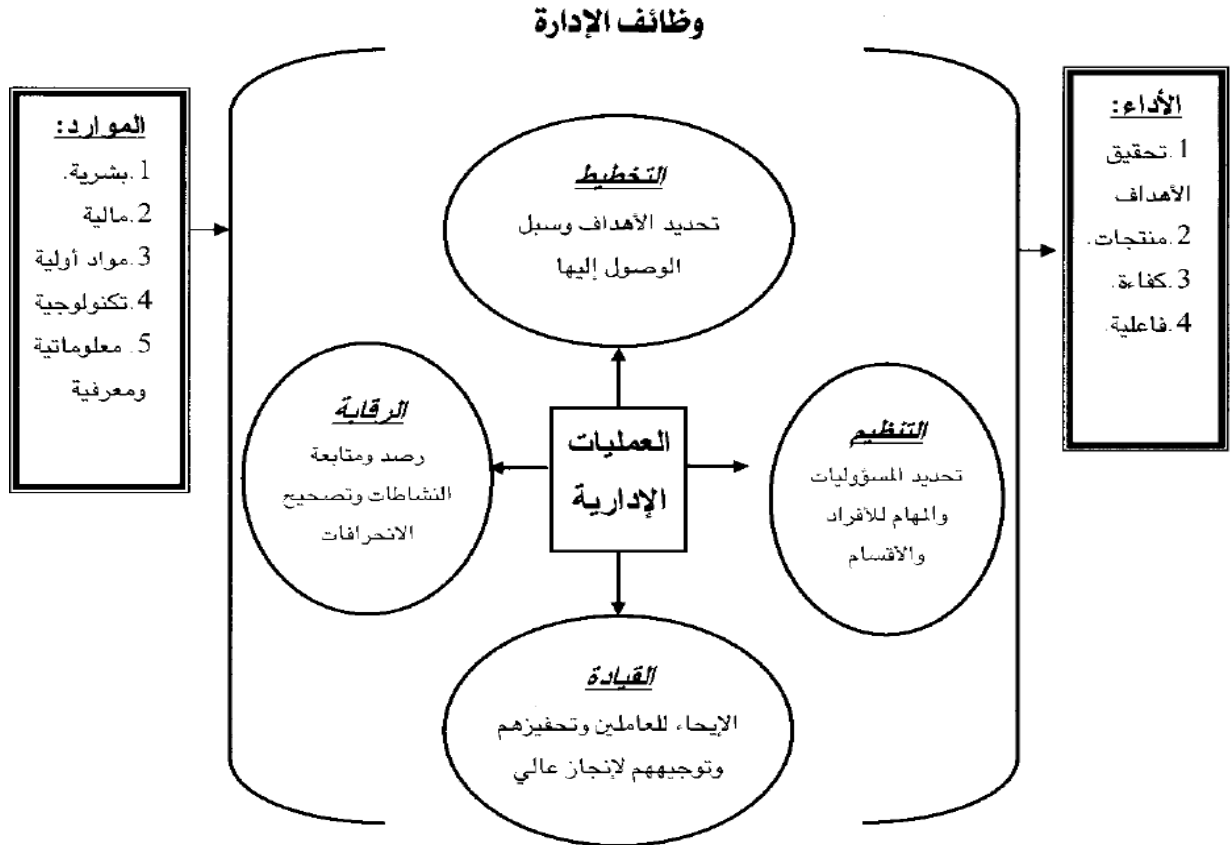
إن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية. لقد تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة، فمنهم من يرى أن الإدارة تمثل مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة مسبقاً. ويرى آخرون أن الإدارة هي تحقيق الأهداف المنظمة بطريقة فاعلة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد هذه المنظمة. وذهب البعض إلى أن الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين. وخلاصة القول فإن الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.



شكل (1 - 1): تنسيق الموارد للوصول إلى الأهداف

❖ الإدارة Management

عمليات فكرية تنعكس في
الواقع العملي للمنظمات بشكل
ممارسات في مجال التخطيط
والتنظيم والقيادة والرقابة
للموارد البشرية والمادية
والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل
هذه الموارد إلى سلع أو خدمات
تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة
الأهداف التي تم صياغتها
مسبقاً.



شكل (2- 1): وظائف الإدارة

❖ التخطيط Planning

عملية تحديد الأهداف والأفعال والموارد اللازمة لإنجازها.

❖ القيادة Leadership

التأثير في الآخرين وتحفيزهم ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الأهداف.

❖ التنظيم Organizing

عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز فعال.

❖ الرقابة Controlling

قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية.

الآن يأتي دور من هو المدير:

❖ المدير Manager

الشخص المسؤول عن أعمال
آخرين يتواجدون في الوحدة
التنظيمية التي يرأسها ويقدم
لهم الدعم والإسناد .

مستويات المدراء في المنظمة:

❖ المدراء في الإدارة الوسطى

Middle Managers

المدراء المسؤولون عن قيادة
الأقسام والإدارات الرئيسية
في المنظمة.

❖ مديري الإدارة العليا

Senior Managers

هم من يقود أداء المنظمة
الشامل أو الأجزاء الأساسية
منها .

❖ المشرفون أو قادة الفرق

Supervisors الصغيرة

هم مدراء مرتبطون بالإدارة
الوسطى من حيث تقديم
التقارير لها ويشرفون مباشرة
على مرفوضين لا يمارسون
الإدارة.

- مدراء الإدارة العليا

Managers in the Top Management (Senior Managers)

يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة ويكونون بمثابة الرأس من الجسد وعنوان الوظيفة المعروف لهم Chief Executive Officer "CEO" ويمكن أن نترجمها إلى "مدير مفوض" أو "مدير تنفيذي أعلى"، وفي إطار هذا العنوان الكبير يمكن أن نجد الرئيس President أو نائب الرئيس Vice President أو المدير العام General Manager وهم مسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الرئيسية والأساسية منها. إن هؤلاء المدراء يعيرون أهمية كبيرة جداً للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمة ورسم الاستراتيجيات ومراقبة ودراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد.

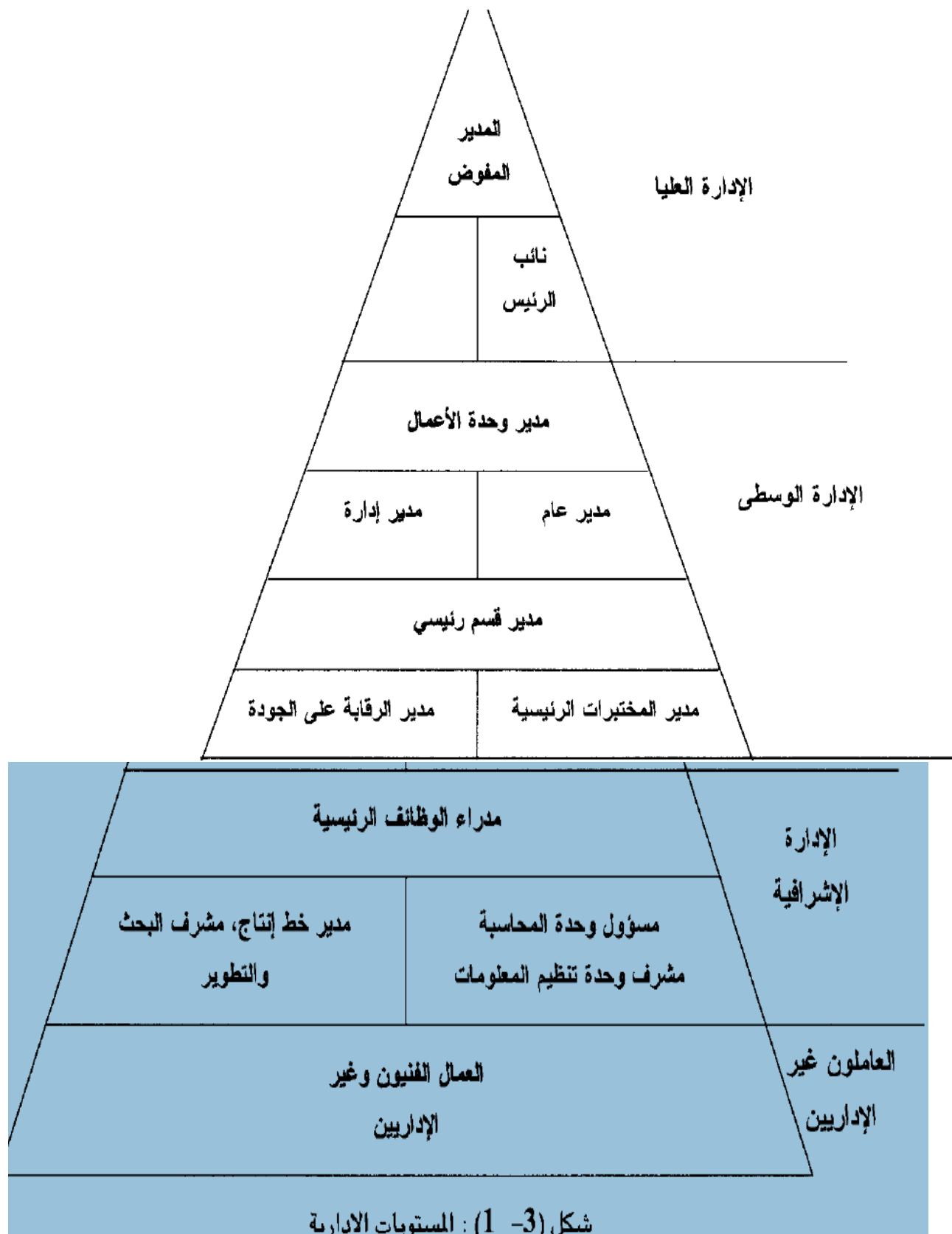
- مدراء الإدارة الوسطى Middle Managers

هؤلاء المدراء مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية، مثال ذلك عمداء الكليات في الجامعات أو رئيس قسم الجراحة في المستشفى أو رؤساء أقسام كبيرة في الشركات الصناعية مثل مدير الرقابة على الجودة أو مدير مختبرات البحث أو غيرها. إن وظيفة الإدارة الوسطى قد تغيرت بشكل كبير خلال العقدين الماضيين حيث ظهر مفهوم المنظمة الرشيقة Lean Organization وتم تقليص عدد مديرين الإدارة الوسطى ولكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير حيث أصبح التركيز على أن تكون وظيفة المدير في الإدارة الوسطى موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة Team Building and Leading وإدارة المشاريع حيث اكتسب مسمى Project Manager أهمية خاصة في المنظمات الكبيرة والتي صارت تنجز أعمالها من خلال إدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية Tactical Plans والتي هي عبارة عن تجزئة للخطط الاستراتيجية الرئيسية لغرض تنفيذها.

- مدراء الإدارة الإشرافية Supervisors

إن أول وظيفة إدارية تشرف إشرافاً مباشراً على عمل مرؤوسين لا يمارسون الإدارة تسمى الإدارة الدنيا أو الإشرافية ومهمتها قيادة الفرق الصغيرة كما يطلق على شاغلي هذه الوظيفة "المشرف" أو "الملاحظ" في بعض الدول. إن أغلب المدراء في

هذا المستوى وخصوصاً في المنظمات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل. وفي منظمات أخرى مثل الجامعات يمكن أن يكون رئيس القسم العلمي مشرفاً وفي البنوك أيضاً فإن رئيس قسم التدقيق أو مسؤول شعبة الاقراض هم مدراء إشرافيين مباشرين من هذا النوع. ولتوضيح المستويات الثلاثة السابقة يمكن الاستعانة بالمخطط الآتي:



❖ أدوار المدير Manager Roles

رغم تباين أنشطة المدراء وأدوارهم من حيث التركيز على البعض منهم أو العمق في الممارسة إلا أنه يمكن أن نضع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات رئيسية استناداً إلى التصنيف الشائع الذي قدمه Henry Mintzberg والذي وضع فيه الأدوار كما يلي:

1. الأدوار التفاعلية Interpersonal Roles

وتغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو منظمات أخرى، لذلك فإن المدير يمكن أن يلعب دور ممثل المنظمة الرئيسي مع الأطراف الأخرى Figurehead أو القائد Leader الذي يفترض أن يؤثر إيجاباً بالآخرين ويوجههم نحو الأهداف الموضوعية وأخيراً فإنه حلقة وصل Liaison مع مختلف الأطراف.

2. الأدوار المعلوماتية Informational Roles

وتلخص هذه الأدوار طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله من خلال العمليات المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يحصل عليها المدير أو يقدمها للآخرين. وتضم هذه الأدوار مجموعة الأدوار المرتبطة بالرصد Monitor أي استلام المعلومات من مصادرها المختلفة ومتابعة التقارير وغيرها من وسائل الاتصال. كذلك هناك دور المرسال Disseminator الذي يقوم بإرسال المعلومات إلى الجهات الأخرى داخل وخارج المنظمة وأخيراً دور الناطق الرسم Spokes Person باسم المنظمة.

3. الأدوار القرارية Decisional Roles

وتتمثل هذه الأدوار بقدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المنظمة. وتضم مجموعة من الأدوار مثل الدور الريادي Entrepreneur والذي يجسد قدرة المدير على المبادرة والإبداع وتطوير الأفكار الجديدة. ثم هناك دور معالج الاضطرابات أو الإشكالات Disturbance Handler والذي يمارس من خلاله المدير دوراً فاعلاً في معالجة المشاكل والاضطرابات في مختلف المواقف واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة إذا تطلب الأمر. كذلك هناك دور موزع الموارد Resource Allocator وفيه يلعب المدير دوراً مهماً من خلال تخصيص الموارد التي غالباً ما تتسم بالندرة على الأنشطة المختلفة وحسب طبيعة أهدافها. وأخيراً فإن المدير يلعب دور المفاوض Negotiator مع الأطراف المختلفة.

ويلخص الشكل التالي هذه المجاميع من الأدوار المختلفة.

الأدوار القرائية كيف يستخدم المدراء المعلومات في صنع القرارات؟ • الريادي (الرائد). • معالج الاضطرابات والمشاكل. • موزع الموارد. • المفاوض.	الأدوار المعلوماتية كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها؟ • الراصد. • المرسل. • الناطق الرسمي باسم المنظمة.	الأدوار التفاعلية كيف يتعامل المدير مع الآخرين: • ممثل المنظمة. • القائد. • حلقة الوصل.
--	--	--

شكل (4-1) : أدوار المدير

❖ مهارات المدير Manager Skills

❖ المهارة Skill

إن الأدوار المشار إليها أعلاه تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المدير خاصة وأن عالم اليوم مليء بالمفاجآت والتغيرات السريعة إلى درجة أن الدراسات الحديثة تركز على صفة استثنائية يجب أن يتحلى بها المدير وهي التعلم مدى الحياة Long Life Learning. ويمكن أن تعرف المهارة Skill على أنها القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز. إن أهم المهارات المطلوب من المدير أن يتقنها هي:

❖ التعلم مدى الحياة

Long Life Learning

التعلم المستمر من واقع الخبرة اليومية.

1. المهارات الفنية Technical Skills

❖ المهارات الفنية

Technical Skills

هي القدرات لاستخدام المعرفة والخبرة لأداء مهام محددة.

وتتمثل بالقدرات والقابليات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية وغيرها ويحصل المدير على هذه المهارات خلال الدراسة وكذلك التدريب أثناء الوظيفة. ويلاحظ أن هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت وازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب. ومن المعلوم أن هذه المهارات مهمة جداً في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية الدنيا.

2. المهارات الإنسانية Human Skills

❖ المهارات الإنسانية

Human Skill

القدرات على العمل بشكل جيد في
المنظمة والتعامل مع الآخرين.

تتجسد هذه المهارات في العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل
تعاون وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس
عمل مع الآخرين والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم. إن

36

المدير يجب أن يتحلى بدرجة عالية من الوعي الذاتي بقدراته على التواصل

❖ الذكاء العاطفي

Emotional Intelligence

إدارة النفس والعلاقات مع الآخرين
بكفاءة عالية.

والشعور بالآخرين وهذه تسمى الذكاء العاطفي Emotional Intelligence

أي إدارة النفس والعلاقات مع الآخرين بكفاءة عالية.

3. المهارات الإدراكية Conceptual Skills

إن المدير الجيد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي ولديه القدرة على حل المشاكل لصالح الجميع أي أنه خبير في فن إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة، فضلاً عن هذا يجب أن يكون للمدير قدرة على التفكير الناقد والتحليل بحيث يستطيع أن يشكل الصورة الكلية لعمل المنظمة من خلال تكامل مكوناتها وأجزائها المختلفة. وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

ويمكن أن نوضح هذه المهارات الثلاث ومدى حاجة كل مستوى إداري إليها بالشكل التالي:

الإدارة الوسطى			الإدارة العليا		
إدراكية	إنسانية	فنية	إدراكية	إنسانية	فنية

الإدارة الدنيا (الإشرافية)

إدراكية	إنسانية	فنية
---------	---------	------

شكل (5- 1) مهارات المدير

الآن ننتقل الى المحاضرة الثانية

مفهوم المنظمة

❖ المنظمة Organization

كيان يتشكل من أفراد يعملون مع بعضهم البعض في إطار تقسيم واضح للعمل للوصول إلى أهداف معينة وأن عمل المنظمة يتسم بالاستمرارية .

❖ أنواع المنظمات Organization Types

إن المنظمات بشكل عام يمكن أن تختلف في الحجم والملكية والأهداف والقطاع الذي تعمل فيه وطبيعة العمل وغيرها من الخصائص الأخرى. لكن ما يهمنا هو عرض أهم أنواع منظمات الأعمال كالاتي:

1. المنظمات الحكومية Public Organizations

وهي منظمات تنشئها الدولة من مواردها وتقدم من خلالها الخدمات السيادية بالدرجة الأساس مثل خدمات الدفاع والأمن وإصدار الوثائق الثبوتية وغيرها.

2. المؤسسات الحكومية Public Enterprises

وهذه منظمات متنوعة بعضها ينتج ويقدم سلع وخدمات لكي لا تكون محتكرة من قبل القطاع الخاص مثل خدمات المياه والكهرباء والموانئ والمطارات والسكك الحديدية. وهناك مؤسسات أخرى مثل الجمعيات الاستهلاكية الحكومية المدنية والعسكرية والتي تخدم شرائح موظفي الدولة من مدنيين وعسكريين. كذلك بعض المؤسسات المنتجة لسلع مهمة مثل مشتقات النفط أو غيرها.

3. المنظمات الدولية International Organizations

وهذه على أنواع عديدة تتواجد على أراضي دولة أخرى مثل السفارات والمنظمات الدولية مثل منظمة الأمم المتحدة والجامعة العربية ومنظمة اليونسكو واليونسيف وغيرها.

4. منظمات مجتمع مدني غير هادفة للربح Non- Profit Organizations

هذا النمط من المنظمات هو نوع خاص لا يهدف للربح بل تقديم خدمات جماهيرية متنوعة ومن أمثلة هذه المنظمات الأحزاب السياسية وجمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة وأطباء بلا حدود ومنظمة الشفافية الدولية والجمعيات العلمية ودور العبادة وغيرها.

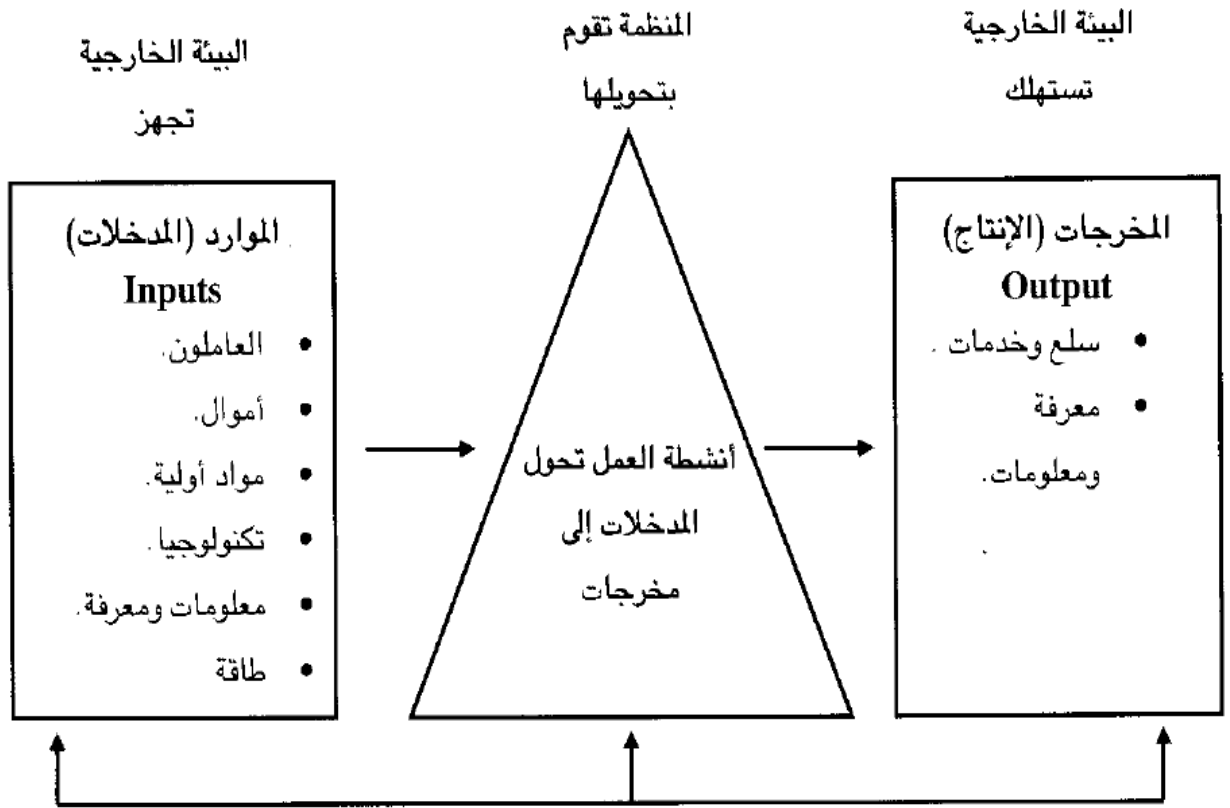
5. التعاونيات Cooperative Organizations

تهدف هذه المنظمات إلى خدمة مجموعة من الأفراد في مجال معين حيث تتحمل هذه الفئة مسؤولية إنشائها وإدارتها مثل ذلك جمعيات التسويق الزراعي وغيرها.

❖ النظام المفتوح

Open System

كيان يتكون من عدة أجزاء تتفاعل مع بعضها ليحصل الموارد (المدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات) مفيدة للمجتمع.



تغذية عكسية ومعلومات راجعة من المستهلكين

شكل (6- 1) المنظمة كنظام مفتوح

❖ الأداء التنظيمي Organizational Performance

لكي تستمر المنظمة يجب أن تؤدي أعمالها بشكل جيد وأن تستخدم الموارد بشكل فعال لخدمة المستهلكين. إن مفهوم خلق القيمة Value Creation مهم جداً في إطار معادلة استمرار المنظمة كما أن قدرة عمليات المنظمة على إضافة قيمة تتجاوز بكثير تكاليف استخدامها للموارد كمدخلات يعطي المنظمة أداءً متميزاً وإنتاجية عالية. إن أداء المنظمة بشكل عام يمكن أن يقاس بثلاثة مؤشرات مهمة تتناولها جميع أدبيات إدارة الأعمال وهي:

1. الفاعلية Effectiveness

❖ الفاعلية

Effectiveness

مقياس لمدى إنجاز الأهداف.

وهي قياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة وهي تركز على المخرجات.

2. الكفاءة Efficiency

❖ الكفاءة

Efficiency

مقياس لحسن استغلال الموارد.

وهي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة وتركز

الكفاءة على المدخلات.

3. الإنتاجية Productivity

❖ الإنتاجية

Productivity

العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد.
واستغلال الموارد.

عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد بعبارة أخرى هي

حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.

إنجاز الأهداف	عالي	فاعل لكن غير كفوء: تنجز الأهداف والموارد تهدر.	فاعل وكفوء: الأهداف تنجز والموارد تستغل بشكل جيد. (إنتاجية عالية)
	واطيئ	لا فاعل ولا كفوء: أهداف لا تحقق والموارد تهدر.	كفوء وغير فاعل: تستغل الموارد جيداً ولكن لا تحقق الأهداف.
		ضعيف	جيد
		استخدام الموارد	

شكل (7- 1) العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف

خامساً: التحديات المعاصرة في عالم اليوم

إن العمل في البيئة المعاصرة وتحقيق النجاح في منظمات الأعمال ليس بالأمر السهل بل يحتاج إلى فهم جيد لطبيعة التحديات التي تواجهها هذه الأعمال وكيفية خلق فرص للنمو والتطور والازدهار التي يمكن أن توجد في إطار هذه التحديات ذاتها. إن التحديات التي نشير إليها لا تعني صعوبات ومشاكل واستحالة تحقيق الأهداف في ظلها، بل إنها تحمل في طياتها فرصاً عظيمة يمكن للإدارة الواعية أن تقتنصها وتستفيد منها. ولعل أهم هذه التحديات ما يلي:

1. ازدياد دور المعرفة وتحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي

❖ رأس المال المعرفي
Intellectual Capital

لعل مصطلح رأس المال المعرفي Intellectual Capital الذي يتم تداوله اليوم يوضح أن التركيز في قياس قيمة الشركة أو العمل لا يعتمد على الأصول والممتلكات المادية الملموسة بل على ما تمتلكه الشركة من رأس مال فكري تجسده قدرة العاملين ومهاراتهم ومعارفهم المكتنزة في عقولهم. وظهر حقل جديد في عالم

هو مجموع القوى العقلية والفكرية أو المعرفة التي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمة.

الإدارة يطلق عليه اسم "إدارة المعرفة" Knowledge Management بموجبه تركز إدارة المنظمة على التعامل مع المعرفة الضمنية والصريحة بما يعزز الموقع التنافسي في السوق.

2. العولمة Globalization

❖ العولمة
Globalization
تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة مع زيادة المنافسة.

لقد أصبح العالم اليوم قرية صغيرة بفعل تطور وسائل الاتصال والمواصلات وصار بالإمكان نقل الأموال وحركة الأشخاص وتبادل الأفكار بشكل سريع بين مختلف القارات والدول. إن هذا الأمر ولد منافسة شديدة وأصبح غير ممكناً حماية الصناعة التقليدية بالوسائل التشريعية بل يتطلب الأمر أن تعمل هذه الصناعة الوطنية بآليات متطورة قادرة على مجاراة منظمات الأعمال الحديثة في دول العالم الأخرى.

3. التطور التكنولوجي Technological Development

❖ التنبؤ التكنولوجي
Technological Forecasting
تقدير أو تخمين مستوى التطور الذي سيحصل في تكنولوجيا معينة مثل تكنولوجيا صناعة البتروكيماويات.

تمثل التكنولوجيا ظاهرة وسمة من سمات الاقتصاد المعاصر حيث ولدت تحديات بفعل نقل المنافسة من الإطار التقليدي في الأسواق إلى فضاء افتراضي رحب (الإنترنت) Virtual Space. فقد تغيرت كل آليات العمل ابتداء من تصنيع السلع والخدمات وانتهاء بتوزيعها ووصولها إلى المستهلك. لقد أصبحت السرعة والدقة والتعقيد والمرونة التي تبدو في الظاهر متناقضة حاضرة جميعها في منظمات الأعمال المعاصرة. لذلك ازدادت متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الأعمال من خلال إيجاد خلايا أو وحدات لما يسمى بالتنبؤ التكنولوجي Technological Forecasting وكذلك الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات Information Technology ومكوناتها التي غيرت من طبيعة العمل في المكاتب خصوصاً.

4. التنوع Diversity

♦ التنوع في قوة العمل

Workforce Diversity

هو الاختلاف الموجود بين العاملين القائم على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو العمر أو غيره.

إن اتساع الأعمال وانتشارها الجغرافي أوجد ظاهرة تنوع قوى العمل في منظمات الأعمال كما أن ضخامة حجوم الشركات جعلت أعداد العاملين في تزايد متنوع مستمر. إن هؤلاء العاملين يمثلون شرائح المجتمع المختلفة من ناحية الجنس والعمر والعرق والدين والثقافة وغيرها. وهنا يجب أن تكون الإدارة ماهرة في التعامل مع هذا التنوع في القوة العاملة بحيث تجعل منه ميزة إيجابية تساعد

♦ التمييز

Discrimination

حرمان شرائح معينة من العاملين كالنساء والأقليات من الحصول على المزايا الكاملة التي تقدم لأعضاء المنظمة.

في تحقيق أهدافها. وعادة ما تثار مشاكل وقضايا من نوع التمييز Discrimination بين العاملين بسبب انتماء بعضهم إلى أقليات عرقية أو دينية أو غيرها. كذلك تبرز أحياناً إشكالية الحكم السلبي المسبق Prejudice على أفراد معينين مثل النساء أو الأقليات أو غيرها. وأحياناً تبرز مشكلة وضع الحواجز

معينين مثل النساء أو الأقليات أو غيرها. وأحياناً تبرز مشكلة وضع الحواجز أمام فئات معينة لمنعها من الوصول إلى المناصب العليا في الإدارة حيث تسمى هذه الظاهرة Glass ceiling Effect (السقف الزجاجي).

5. أخلاقيات الأعمال وحاكمة الشركات

Ethics and Corporate Governance

أصبح موضوع الأخلاقيات في ميادين الأعمال والإدارة العامة من المواضيع الحساسة التي تطرق بشكل مستمر وتمثل تحدي للإدارة التي يفترض أن تتعامل معه بوعي ووضوح خاصة وأنه يمثل معايير للحكم على ما هو صحيح أو خاطئ في سلوكيات العاملين تجاه مختلف الأطراف.

أما الحاكمة الشاملة Corporate Governance فهي عبارة عن القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف الأطراف من أصحاب المصالح في المنظمة وخارجها. وعادة ما يفترض أن تكون الإدارة ممثلة لجميع هذه الأطراف ورعاية لمصالحها ويجسد هذا الأمر بشكل كبير مجلس الإدارة في الشركات المساهمة.

6. تخطيط المسار الوظيفي Careers Development

أصبح تخطيط المسار الوظيفي من المسائل الحرجة والتي يكثر فيها الجدل في منظمات الأعمال خاصة وأنها ترتبط بكثير من المهارات الجديدة التي يجب توفرها في الأفراد العاملين وكذلك رغبة هؤلاء العاملين بالحصول على مزايا إضافية بمرور الزمن وزيادة مهاراتهم وتوفير فرص عمل في منظمات أخرى. إن منظمات الأعمال تتحدث اليوم عن ما يسمى "حافطة مهارات" العامل Portfolio of Skills التي تعطي بشكل أني أولوية للمخزون المعرفي من المهارات للعاملين لديها عند ترقيتهم أو زيادة مرتباتهم.

7. التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير الدولية المفروضة على الأعمال

لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها وهذا ولد تحدياً جديداً في العالم. فهناك مثلاً المجموعة الأوروبية ومنظمة الأوبك ومنظمة الاسيان أو النافتا أو غيرها.

الأعضاء المنظمة.

❖ الحكم السلبي المسبق Prejudice

هو إصدار حكم سلبي وعدم تقبل شرائع معينة في المنظمة مثل النساء والأقليات.

❖ السقف الزجاجي الحاجز
Glass Ceiling Effect
حاجز غير مرئي يحدد من تقدم المسار الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمة معينة.

❖ الحاكمة الشاملة
Corporate Governance
القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف أطراف أصحاب المصالح.

❖ الاخلاقيات
Ethics
مجموعة الضوابط والمعايير التي تفرز بين ما هو صحيح وما هو خطأ في السلوك.

وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها، كذلك فإن منظمات مثل منظمة المعايير والمقاييس الدولية International Standardization Organization تفرض حزمًا من المعايير والتعليمات الخاصة بالسلع والخدمات مثل ISO 14000 وغيرها. كذلك الأمر مع منظمة الشفافية العالمية التي تكافح الفساد بكافة أنواعه (ITO) International Transparency Organization.

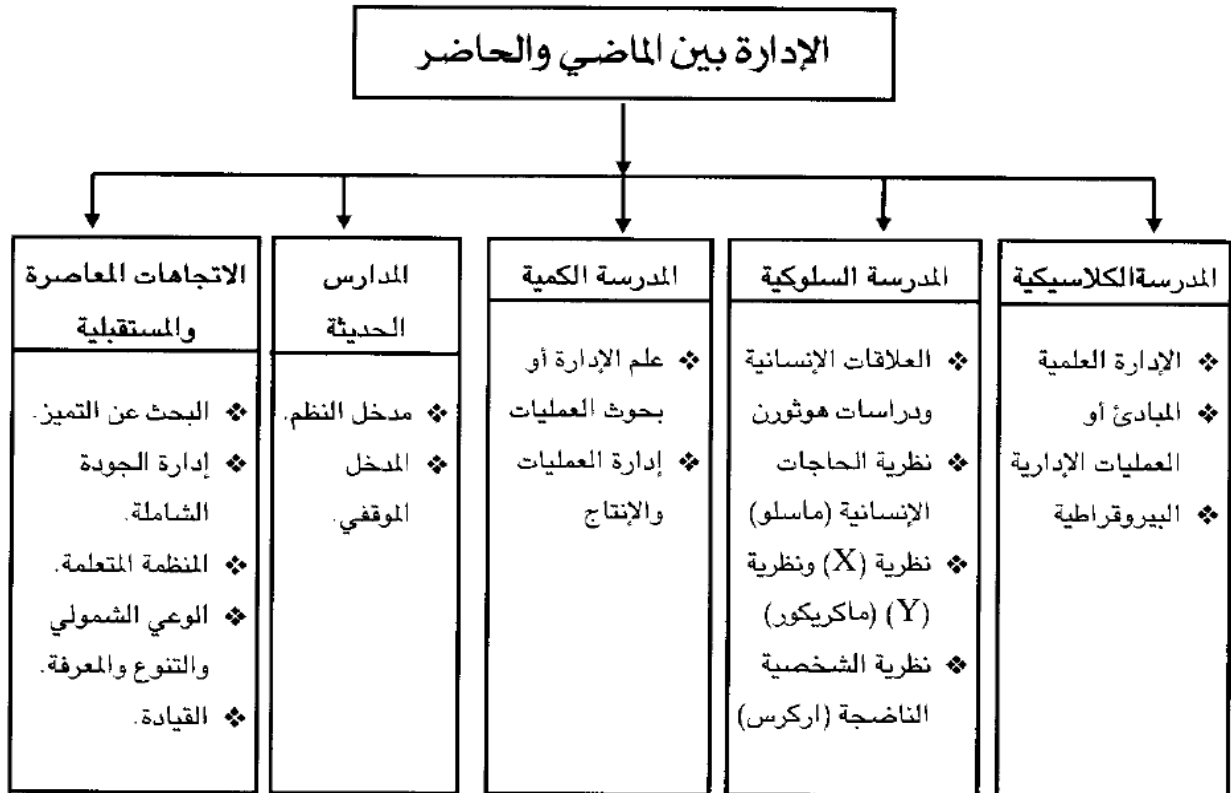
8. البحث والتطوير والإبداع

Research and Development and Innovation

تخصص منظمات الأعمال والدول أموالاً طائلة لدعم أنشطة البحث والتطوير وحفز الإبداع فيها، حيث أنها تمثل الوسائل الرئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في الأسواق الحالية. إن هذه الحالة تمثل تحدياً كبيراً أمام منظمات الأعمال في الدول النامية بالذات، فالحرية الاقتصادية من ناحية وطلب السوق والمستهلكين المتزايد لأنواع من السلع والخدمات الجديدة يضغطان على المنظمات التي لا يكون بمقدورها القيام بالبحث المستمر أو تحقيق إبداع جديد.

الآن ننتقل إلى المحاضرة الثالثة

تطور الفكر الإداري المعاصر



❖ المدرسة أو المدخل

School or Approach

مجموعة العلماء والباحثين

والأفكار المشتركة في رؤية

ودراسة وتفسير ظواهر معينة في

الإدارة أو الأدب أو الفنون، ولا

تعني أنها حقبة تاريخية منتهية

ولا مكان محدد.

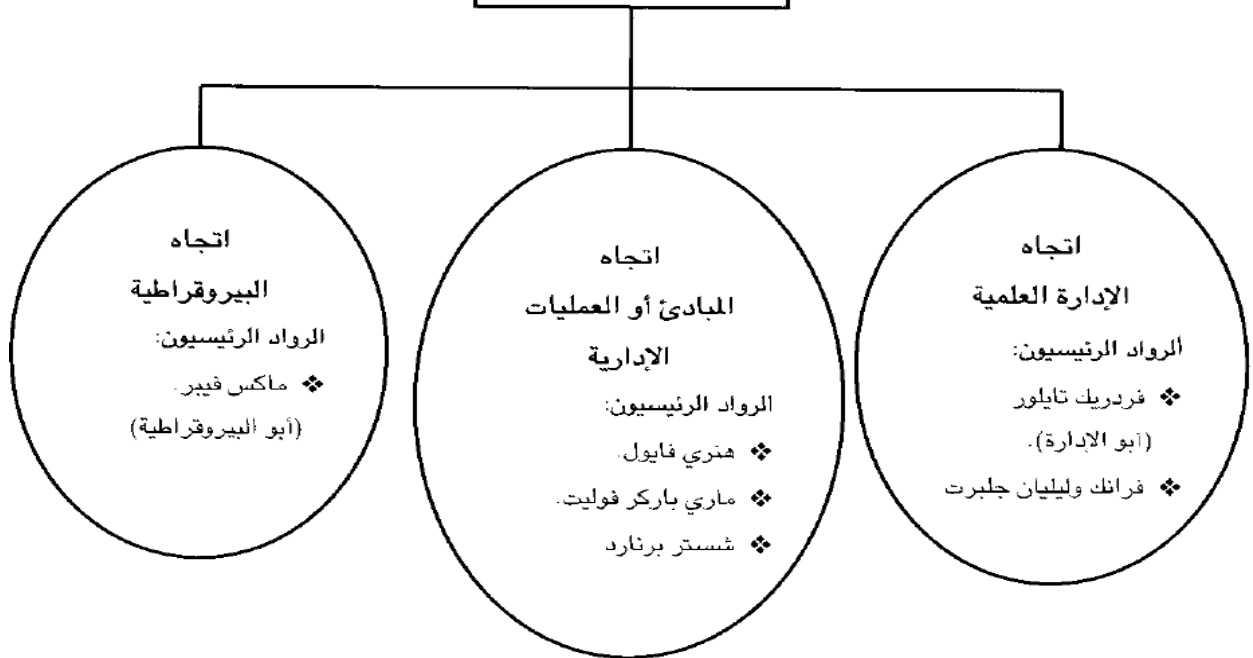
أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) Classical School

تضم هذه المدرسة – التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية – مجموعة من الاتجاهات وهي

الإدارة العلمية والمبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية والبيروقراطية وكما في المخطط أدناه:

المدرسة الكلاسيكية

الافتراض الرئيسي:
الأفراد راشدون وعقلانيون



❖ الإدارة العلمية Scientific Management

❖ الإدارة العلمية

Scientific Management

تركز الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل.

يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي المنظم للتعامل مع الإشكالات في المنظمات. وينطلق من مسلمة معينة تمثل منهجاً فكرياً تحليلياً للمشاكل الإدارية ومن ثم إيجاد حلول واقعية لها لغرض تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم مما ينعكس إيجابياً على طرفي العلاقة: رب العمل Employer والعاملين Employees. ويعتبر فردريك تايلور (1856-1915) Fredrick Taylor الأب الروحي لهذا الاتجاه ويسميه البعض أبو الإدارة الحديثة. لقد نشر تايلور كتاباً بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 وأوضح فيه أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة Time and Motion Study والتي أسهمت في ما بعد بتطوير تخصص علمي مهم في كلية الهندسة وهو الإدارة الصناعية Industrial Management.

❖ دراسة الوقت والحركة

Time and Motion Study

تحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات قياسية لأدائها.

إن أهم إسهامات تايلور والإدارة العلمية يمكن إجمالها في ما يلي:

1. إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها وتحضير ظروف مناسبة في مكان العمل.
2. اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة.

3. تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم.

4. إعانة ودعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة إنجازها.

وتجدر الإشارة إلى أن الزوجين ليليان جلبرت (Lillian Gilbreth وفرانك جلبرت (Frank Gilbreth 1924-1868) قاما بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة وكذلك علم النفس الصناعي. وقد كان الهدف من دراسة الوقت والحركة تقليل الوقت الضائع من قبل العامل وبالتالي فقد مهد هذا الأمر إلى ما يعرف اليوم بتبسيط العمل Work Simplification والمعيارية Standardization.

❖ المبادئ (العمليات او التقسيمات) الإدارية

❖ العمليات الإدارية

Administrative Principles

اتجاه يركز على الاهتمام بالوظائف الإدارية وأنشطة المنظمة مدعومة بفهم جيد للمبادئ الإدارية.

Administrative Principles

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملية للاتجاه السابق (الإدارة العلمية)، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة. ويعتبر هنري فايول (Henry Fayol 1841-1925) الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي نشر كتاباً بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" (*) عام 1916. إن أفكار فايول والرواد الآخرين في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية لخصص "إدارة الأعمال". ولعل أبرز أفكار فايول ومساهماته هي:

1. العمليات الإدارية

فقد قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات رئيسية:

- ❖ الاستبصار والحكمة Foresight: والتي من خلالها توضع الخطة لتنفيذ مستقبلاً.
- ❖ التنظيم Organization: لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
- ❖ القيادة وإصدار الأوامر Command: لتقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.

❖ **التنسيق Coordination:** لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج .

❖ **الرقابة Control:** للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقاً مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

❖ أنشطة المنظمة

Organizational Functions (Activities)

تمثل مجمل الأنشطة الأساسية لأي منظمة أعمال صناعية كانت أم خدمية، على الرغم من أن فايول قد خص بها المنظمات الصناعية.

❖ **النشاط الإنتاجي الفني Technical Operations:** ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.

❖ **النشاط التجاري Commercial Operations:** ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.

❖ **النشاط المالي Financial Operations:** وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.

❖ **نشاط الحماية من المخاطر Security Operations:** تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وآمنة.

❖ **النشاط المحاسبي Accounting Operations:** وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائياً.

❖ النشاط الإداري **Managerial Operations**: ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي:

- التخطيط Planning
- التنظيم Organization
- القيادة Leadership
- الرقابة Control

3. المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول

❖ المبادئ الإدارية لفايول

Fayol's Principles

يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات لذلك اعتنى كثيراً بنوعية الإدارة Quality of Management واقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها فايول في أربعة عشر مبدأ لتحسين الممارسة الإدارية. وهذه المبادئ هي:

❖ تقسيم العمل **Division of Work**: بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء.

❖ السلطة والمسؤولية **Authority and Responsibility**: وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي لتكون العرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.

- ❖ القواعد المنظمة للعمل **Discipline**: قواعد واتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية.
- ❖ وحدة الأمر **Unity of Command**: إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- ❖ وحدة الاتجاه **Unity of Direction**: إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وتركز بنفس الاتجاه.
- ❖ خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة **Subordination of Individual Interests to Organizational Interests**: يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
- ❖ مكافأة العاملين بعدالة **Remuneration of Staff**: يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- ❖ المركزية **Centralization**: أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.
- ❖ التدرج الهرمي **Scalar Chain**: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خط السلطة من أسفل إلى أعلى أو بالعكس.
- ❖ الترتيب **Order**: وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.
- ❖ العدالة **Equity**: يجب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين.
- ❖ استقرار الكادر **Stability of Staff**: يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن، ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
- ❖ المبادرة **Initiative**: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.

❖ روح الفريق *Espirit de Corps*: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه.

ومن الجدير بالذكر أن من بين الرواد الآخرين في الاتجاه ماري باركر فوليت (1868-1933) Mary Parker Follyet وشستر برنارد (1886-1961) Chester Bernard اللذان ساهما بأفكار مهمة في هذا الاتجاه. فقد ركزت فوليت على المجاميع وتكريس الجهود للعمل في المنظمة حيث ترى أن المنظمة هي عبارة عن تجمع (Community) يجب أن يعمل المدراء والعاملون فيه بتناغم وتناسق دون هيمنة طرف على آخر. كما أن وظيفة المدير مساعدة الأفراد على التعاون أحدهم مع الآخر للوصول إلى مصلحة مشتركة. أما برنارد فقد أسهم بإضافة ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي *Informal Organization* كما أشار إلى أن المنظمات هي ليست ماكينات وإنما مجاميع اجتماعية وتوجد فيها علاقات غير رسمية. كما أسهم أيضاً بتطوير ما يسمى نظرية قبول السلطة *Acceptance Theory of Authority* والتي نص فيها على أن الأفراد لديهم الحرية باتباع أوامر الإدارة أو رفضها.

❖ البيروقراطية Bureaucracy

❖ البيروقراطية

Bureaucracy

صيغة تنظيمية عقلانية ورشيقة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

تمثل البيروقراطية مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيقة وكفوءة للمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية سلطة. ويعتبر ماكس فيبر (1864-1920) Max Weber هو الرائد الأول والرئيس لهذا الاتجاه. ولكونه عالم اجتماع فقد اهتم في إيجاد آليات للعمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطقي قائم على مجموعة من المبادئ أهمها:

1. تقسيم واضح للعمل Clear Division of Labor: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
2. هيكلية واضحة للسلطة Clear Hierarchy of Authority: أن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.
3. قواعد وإجراءات عمل رسمية Formal Rules and Procedures: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
4. اللاشخصية في التعامل Impersonality: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.
5. التدرج الوظيفي حسب الجدارة Careers Based on Merits: يجب اختيار العاملين، وتقييمهم، في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم.
6. فصل الإدارة عن الملكية Management Separation from Ownership: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.

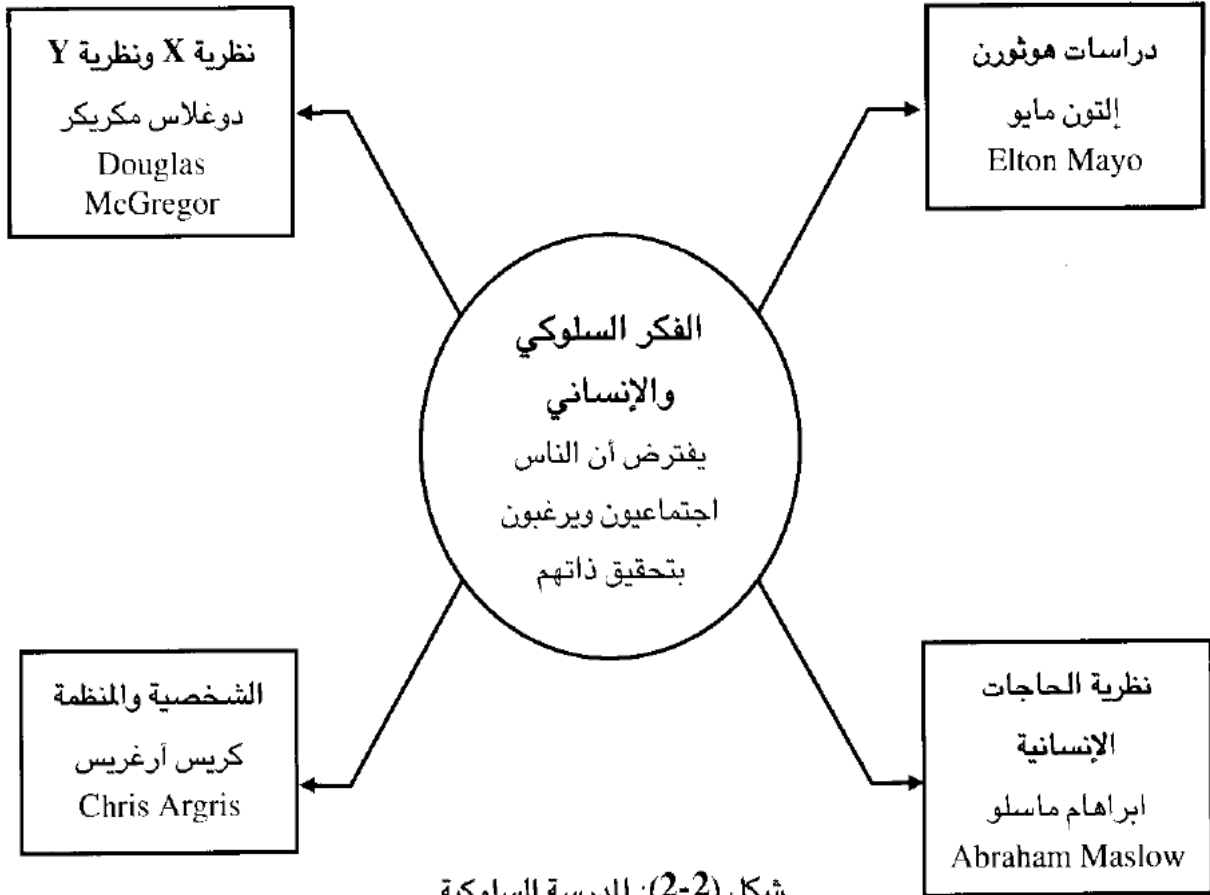
وتجدر الإشارة إلى أن هذا الاتجاه أسهم بشكل فاعل في تطوير تخصص الإدارة العامة الذي بدأ استحداثه في كليات القانون في أول الأمر ثم أصبح تخصصاً واسعاً قائماً بذاته. لقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة، في حين يفترض أن تعطي البيروقراطية توجهاً لخيارات يوطر من خلالها الهيكل التنظيمي ليكون قادراً على العمل الكفؤ والاستجابة للموقف.

ثانياً: المدرسة السلوكية Behavioral School

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينات من

القرن الماضي في الفكر الإداري. ومثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية

الإنسانية يمكن عرض أهمها في المخطط التالي:



شكل (2-2): المدرسة السلوكية

❖ حركة العلاقات الإنسانية

Human Relations Movement

حركة تسعى أن المدراء يستخدمون علاقات إنسانية جيدة لغرض الوصول إلى إنتاجية أعلى للعاملين.

❖ تأثير هوثورن

Hothorne Effect

هو ميل العاملين غير المشمولين باهتمام خاص للإنجاز كما هو متوقع منهم.

❖ دراسات هوثورن

Hothorne Studies

مجموعة من الدراسات والتجارب في شركة Western Electric فتحت المجال للتركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في إنجاز العمل.

❖ السلوك التنظيمي

Organizational Behaviors

دراسة سلوك الأفراد والمجموعات في المنظمات.

❖ نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو Maslow Theory

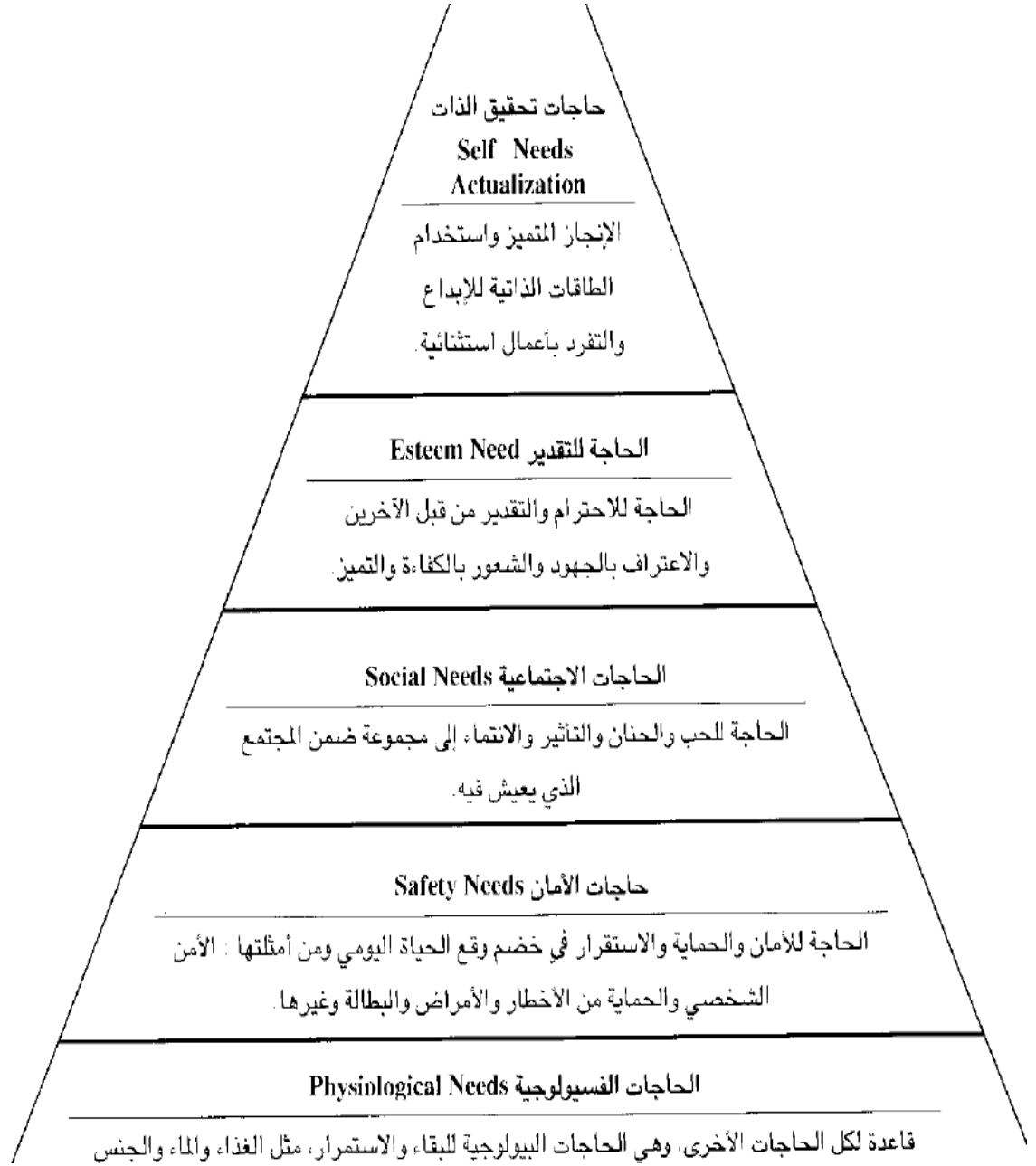
في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال ابراهام ماسلو (1908 - 1970) Abraham Maslow حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في

علم الإدارة. والمقصود بالحاجة Need هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.

وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية وانتهاءً

❖ الحاجة Need

هو عوز مادي أو نفسي يدفع
الفرد للبحث عن إشباع ملانم
له.



إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين: الأول، مبدأ الحرمان من الإشباع Deficit حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة Deprived Needs هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها. أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات Progression Principle أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة.

وفي إطار الفكر السلوكي الإنساني فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية.

❖ نظرية X ونظرية Y لماكريغر

Mc Gregor's Theory X and Theory Y

لقد تأثر دوغلاس ماكريغر (1906-1964) Douglas McGregor بشكل كبير بدراسات هوثورن وماسلو وقد بدا هذا واضحاً في كتابه المشهور "The Human Side of Enterprise" الذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها "نظرية X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها "نظرية Y". ووفق أفكار ماكريغر فإن افتراضات نظرية (X) تدور حول عدم حب العاملين للعمل ونقص الطموح وعدم الاستعداد لتحمل المسؤولية ومقاومة التغيير كما أنهم يفضلون أن يقادوا بدلاً من أن يكونوا هم القادة ويحفزون مادياً فقط. لذلك فإن الباحث يرى أن هذه الافتراضات سلبية وغير واقعية واقترح بدلها افتراضات نظرية (Y)، والتي في إطارها يرى المدراء العاملين بكونهم يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم وهم كذلك مبدعون وذوي خيال خصب.

❖ نظرية X

Theory X

افتراضات بأن العاملين لا يحبون العمل ولا يرغبون بتحمل المسؤولية ولا طموح لديهم ويحفزون بالحوافز المادية فقط.

❖ نظرية Y

Theory Y

ترى أن العاملين يحبون العمل ومستعدون لتحمل المسؤولية ولديهم قدرات إبداعية.

ولعل أهم ما ولدته أفكار ماكريغر في إطار الممارسات الإدارية هو أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدراءهم منهم. فالمدراء في إطار نظرية (X) يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم. إن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون

عملهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات. أما المدراء في إطار نظرية (Y) فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جواً من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية وهذا يخلق مناخ مفعم بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.

❖ نظرية الشخصية الناضجة

Adult Personality Theory

إن شخصيات العاملين الناضجين تتسم بالمرونة والإبداع وتتناقض مع الجمود الذي تفترضه المدرسة الكلاسيكية.

❖ نظرية الشخصية الناضجة Adult Personality Theory

تدرج هذه النظرية كاتجاه في المدرسة السلوكية الإنسانية لكونها تمثل مساهمة استثنائية في دعم هذه المدرسة رغم أن الغالبية العظمى من كتب الإدارة لا تشير إليها عند معالجة موضوع التطور التاريخي للإدارة. وصاحب هذه النظرية هو كريس أرجرس Chris Argyris الذي يرى أن تناقضاً سيحصل بين الممارسات الإدارية القائمة على المفاهيم التقليدية والهيكلية التنظيمية التقليدية مع الحاجات والقبليات للأشخاص الناضجين العاملين في المنظمة، واستنتج أن بعض الممارسات وخاصة المتأثرة بالمدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها لا تنسجم مع الشخصية الناضجة. إن الأمثلة كثيرة ويمكن الإشارة إلى أحدها وهو أن اتجاه الإدارة العلمية يرى في التخصص وتقسيم العمل سبيلاً إلى مزيد من الكفاءة في الأداء عندما تحدد المهمات بدقة في حين يرى أرغرس أن هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل، حيث أنه يريد مزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية. وكذلك ترى نظرية الشخصية الناضجة أن تحديد السلطة الواضح وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يخلق نوعاً من الاتكالية والجمود لدى العاملين ويشعر من خلالها العامل أن بيئة العمل مفروضة عليه وبالتالي يقل اندفاعه للعمل. ولعل أهم ما توصل إليه أرغرس في انتقاده لمبدأ وحدة الإدارة الذي نادى به فايول، هو أن هذا المبدأ يخلق ظروف الفشل النفسي للعاملين، وأن النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف.

الآن ننتقل الى المحاضرة الرابعة

البيئة وثقافة المنظمة

البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع

التنوع	ثقافة المنظمة	المنظمة الملتزمة بالجودة	المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن	البيئة الخارجية والداخلية
❖ التنوع الثقافي في منظمات الأعمال. ❖ الثقافات الفرعية في المنظمة. ❖ التحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة. ❖ مراحل وإدارة التنوع. ❖ استراتيجيات تطوير الوعي بالتنوع.	❖ أهمية ثقافة المنظمة. ❖ مستويات ثقافة المنظمة. ❖ الإدارة الموجهة بالقيم.	❖ إدارة الجودة الشاملة. ❖ الجودة والتحسين المستمر. ❖ الجودة والتكنولوجيا.	❖ ماذا يريد الزبائن. ❖ إدارة العلاقات مع الزبائن.	❖ بيئة المنظمة. ❖ البيئة الخارجية: - البيئة العامة. - البيئة الخاصة. ❖ البيئة الداخلية. ❖ العلاقة بين المنظمة وبيئتها.

❖ البيئة الداخلية Internal Environment

❖ البيئة الداخلية

Internal Environment

هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة.

لورجعنا إلى الشكل (1 - 4) أعلاه نجد أن بيئة المنظمة الداخلية تتمثل بالظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة، وبعبارة أخرى يمكن القول أنها تشتمل على المالكين ومجلس الإدارة والعاملين والبيئة المادية للعمل مثل التجهيزات والمكائن والمباني وغيرها، كذلك تعتبر ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من مكونات البيئة الداخلية.

❖ المالكون Owners

أفراد أو كيانات لهم حق الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات.

1. المالكون Owners

هم الأفراد أو الكيانات الذين لهم الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات، حيث يمكن أن تكون ملكية فردية Individual كأن تكون أعمال صغيرة أو عائلية أو قد تكون مساهمة في شركة، وقد تكون الملكية جماعية مثل شركات التضامن أو التوصية أو الشركات المساهمة الكبيرة. يشكل المالكون عنصراً مهماً في البيئة الداخلية للمنظمة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة وتطورها ونموها.

2. مجلس الإدارة Board of Directors

❖ مجلس الإدارة

Board of Directors

مجلس حاكم للمنظمة يشرف

على عمل الإدارة العليا

وينتخب من قبل المساهمين.

ينتخب مجلس الإدارة من قبل المساهمين Stockholders للإشراف على

الإدارة العامة (العليا) General Management للمنظمة ومراقبة عملها والحفاظ

على مصلحة المساهمين. وقد يكون تأثير مجلس الإدارة قوياً في رسم اتجاه ومسار

المنظمة وعملها ويتدخل كثيراً في عمل الإدارة أو قد يكون دوراً لا يتعدى المصادقة

على ما تعرضه عليه الإدارة العليا من قرارات.

3. العاملون Employees

❖ العاملون Employees

جميع الأفراد الذين يمارسون

عملاً فنياً أو إدارياً أو غيره في

المنظمة.

عنصر أساسي ومهم في بيئة المنظمة الداخلية حيث يعتمد عليهم أداء المنظمة

بشكل كبير. يشتمل هذا المصطلح على كافة الأفراد الذين يعملون في المنظمة سواء

كانوا فنيين أو موظفين إداريين أو عاملين غير ماهرين. ويمكن أن يكونوا على الملاك

الدائم Permanent أو بعقود مؤقتة Temporary حيث هناك نزعة أو ميل للاعتماد

أكثر فأكثر على العاملين المؤقتين في منظمات الأعمال لأن الأمر يعتبر أكثر مرونة.

لقد أثرت تكنولوجيا المعلومات بالذات على المسميات الوظيفية والمهارات المطلوبة من

العاملين واستحدثت الكثير من الوظائف التي لم تكن معروفة سابقاً. وتولي

❖ البيئة المادية

4. البيئة المادية Physical Work Environment

تتمثل هذه العناصر بمختلف ممتلكات المنظمة المادية مثل التجهيزات والمكانن
والعربات والمكانن وغيرها.

والمباني والمعدات والمكاتب وغيرها.

A **B** **C** **D** **E**

❖ الميزة التنافسية

Competitive Advantage

وجود قدرات محورية أساسية
تسمح للمنظمة بالتفوق والتميز
على المنافسين الآخرين.

❖ التعقد البيئي

Complexity

كثرة مكونات وعناصر البيئة
وإمكانية تجزئة عالية.

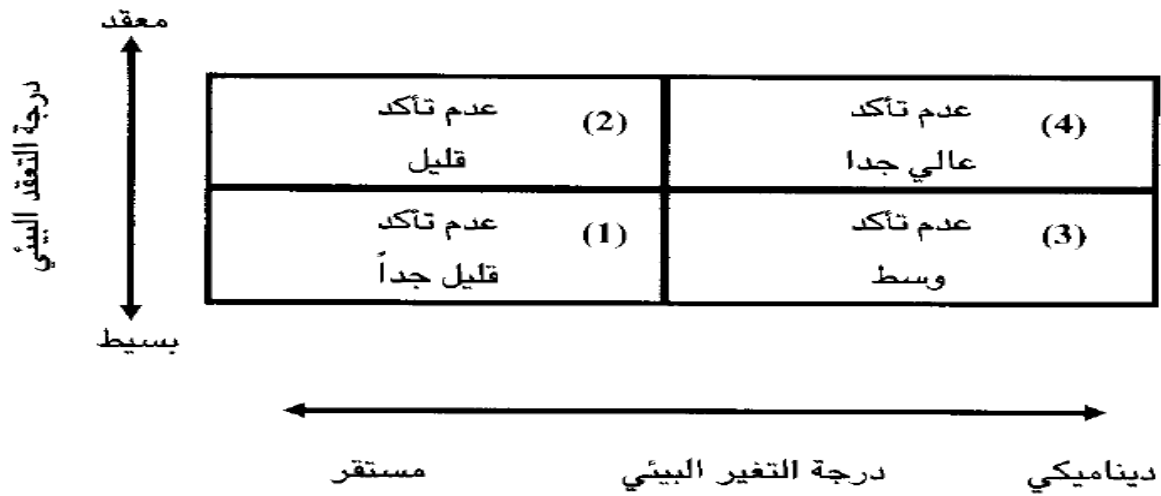
❖ التغير البيئي Change

استقرار أو حركية في مكونات
وعناصر البيئة.

❖ عدم التأكد

Uncertainty

نقص المعلومات حول البيئة
الذي ينتج عن التغير والتعقد
البيئي.



شكل (2 - 4): العلاقة بين التغير والتعقد البيئي

❖ التنوع الثقافي في منظمات الأعمال

Organizational Multiculturalism

يفترض في ثقافة منظمات الأعمال أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الفروقات الموجودة بين المتقدمين للعمل وفي حدود احتياجاتها طالما كان لهؤلاء الأفراد القدرة على الأداء المتميز في الوظائف التي يشغلونها، لأن منظمات الأعمال وجدت أساساً لتحقيق أهداف أهمها الربح وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص. وإذا كانت المنظمات بهذا الشكل فإنها تحقق مبدأ التنوع الثقافي Multiculturalism والذي يعني قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل. وهكذا فإن المنظمة التي تحترم التنوع الثقافي تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة Multicultural Organization حيث تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء. كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بمزايا إيجابية نلخصها في الآتي:

١. التعددية Pluralism

في إطارها يساهم الجميع سواء كانوا أكرثية أم أقلية بوضع السياسات وتحديد القيم الرئيسية في العمل.

❖ التنوع الثقافي

Multiculturalism

قدرة المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في القوة العاملة.

❖ المنظمة ذات الثقافات

المتعددة

Multicultural Organization

هي المنظمة التي تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار واحترام التنوع لتعطي نتائج متميزة في الأداء.

- تكامل هيكلي Structural Integration

تكون الأقليات ممثلة في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية ويتحملون جميع المسؤوليات الوظيفية.

- تكامل شبكي غير رسمي Informal Network Integration

دعم من قبل مجاميع غير رسمية للمسار الوظيفي لأعضاء الأقليات في المنظمة.

- غياب الحكم المسبق والتمييز

Absence of Prejudice and Discrimination

توجيه أنشطة التدريب وفرق العمل باتجاه إزالة الفروقات والتحيز المرتبط بخصائص لا علاقة لها بالأداء والإنجاز.

- أقل ما يمكن من النزاعات بين المجاميع

Minimum Intergroup Conflict

إن وجود التنوع لا يؤدي إلى نزاعات هدامة بين مجاميع العمل أو بين الأقلية والأكثرية في المنظمة.

❖ الثقافات الفرعية في المنظمة

Organizational Subcultures

❖ الثقافة المنظمة الفرعية

Organizational Sub-Cultures

الثقافة السائدة بين مجموعة من الأعضاء في المنظمة الذين لديهم قيم وعادات متشابهة ويتقاسمون خصائص ومسؤوليات محددة.

❖ العنصرية

Ethnocentrism

اعتقاد لدى أعضاء أو مجموعة أو ثقافة فرعية بكونهم متفوقين على الآخرين عرقياً.

❖ الأكثرية

Majority Group

هي المجموعة التي تسيطر على المواقع الوظيفية الرئيسية والموارد والمعلومات وأنظمة المكافآت والحوافز.

❖ الأقلية

Minority Group

يقصد بها المجموعة التي لها مواقع وظيفية قليلة كما أن حقوقها وامتيازاتها منخفضة وقليلة التأثير قياساً بالأكثرية.

تشتمل منظمات الأعمال على مزيج من الثقافات الفرعية التي تمثل ثقافات لمجاميع من الناس ولديهم قيم ومعتقدات متشابهة قائمة على أساس تقاسم مسؤوليات العمل والخصائص الفردية. وإذا كانت التعددية الثقافية تعتبر خاصية للمنظمات الحديثة فإنها تشير أيضاً إلى احترام الثقافات الفرعية الناشئة في المنظمات. وقد يظهر لدى بعض المجاميع ميل إلى العنصرية (الاثنية) Ethnocentrism والتي تشير إلى وجود اعتقادات لبعض أعضاء أو مجموعات من ثقافة فرعية بكونهم متفوقين عرقياً على غيرهم من بقية الأعراق. وقد لا تكون هذه السمة ملازمة للأكثرية بل إن بعض الأقليات يكون لديها مثل هذا الشعور. وفي منظمة الأعمال فإن الثقافات الفرعية تقوم على أساس الاهتمام المهني مثل المحامين أو الأطباء أو المهندسين وغيرهم، أو قد تكون مرتبطة بالوظيفة فنرى مثلاً من يصفون أنفسهم بأنهم رجال التسويق أو المالية أو رجال التصنيع أو غيرهم. إن كلا النوعين المشار إليهما قد يتولد لديهما الشعور بالتفوق والأفضلية على غيرهم وبأنهم الأكثر أهمية للمنظمة. وفي العصر الحديث وبسبب العولمة والانفتاح الكبير على العالم غالباً ما نجد في منظمات الأعمال مجموعات تمثل أكثرية أو أقلية وفق اعتبارات

معينة، فالأكثرية Majority Group هي المجموعة التي تستحوذ على العدد الأكبر من المواقع الوظيفية التي تتحكم بصنع القرار وتسيطر على الموارد والمعلومات ولها القدرة على الاستفادة القصوى من نظام المكافآت والحوافز. أما الأقلية Minority Group فتشير إلى المجموعة التي تحظى بعدد قليل من المواقع الوظيفية والحقوق الأخرى والامتيازات ذات التأثير.

❖ التحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة

إن التنوع بطبيعته هو تجسيد لوجود الاختلافات والفوارق بين الأفراد والمجموعات والثقافات، لذا فإن منظمات الأعمال تواجه صعوبات للتعامل معه واستثماره لأداء أفضل، فغالباً ما تظهر تحديات عديدة أمام المنظمة تستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية استجابة لهذه التحديات وتقليلاً لآثارها السلبية وأهم هذه التحديات:

❖ التمييز

Discrimination

الفرقة بين العاملين بناء على جنسهم أو دينهم أو معتقداتهم أو غير ذلك.

– التمييز Discrimination: الذي قد يكون بسبب الجنس أو المعتقد أو القومية أو الدين أو المذهب أو أي فارق آخر. ويتجسد التمييز في المنظمة بأشكال

عديدة منها التمييز بالأجور والرواتب Pay Discrimination أو التمييز

❖ الحكم المسبق

الوظيفي Job Discrimination.

إصدار الأحكام المسبقة على

- الحكم المسبق Prejudice: هو إصدار أحكام مسبقة على أفراد أو مجموعات

أو سلوك أو قضية معينة، وفي أغلب الأحيان يكون هذا الحكم سلبياً.

أو مجموعات وغالباً ما يكون حكم سلبى.

- السقف الزجاجي Glass Ceiling: هو حاجز غير مرئي يحد من تقدم المسار

❖ السقف الزجاجي

Glass Ceiling

الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمات الأعمال ويمنعهم من الوصول إلى

المناصب العليا الإدارية ويحرم المنظمة من الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم

التي تكون متميزة في أحيان كثيرة.

أو الأقليات من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.

- الجدران الزجاجية Glass Walls: وهي حواجز غير مرئية أفقية على عكس

❖ الجدران الزجاجية

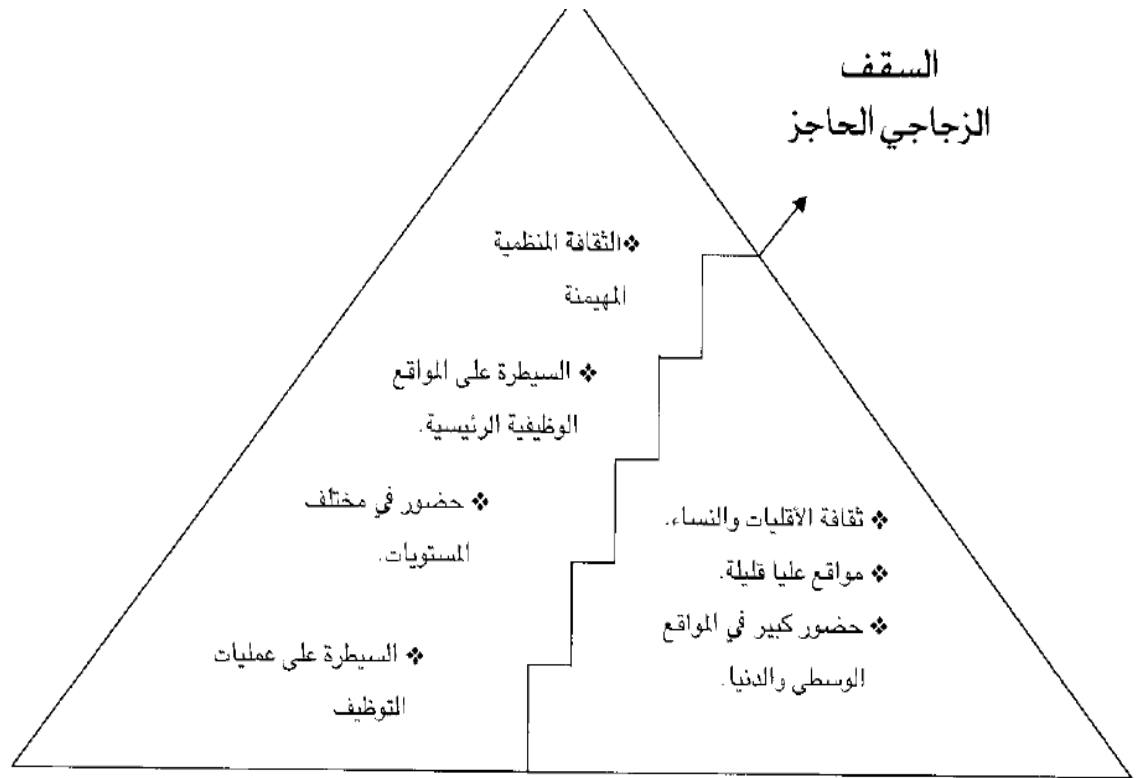
المسقوف الزجاجية التي تكون رأسية، والمقصود هنا أن هناك منع للأشخاص

من الأقليات أو النساء من الاستفادة من المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي

والتي يستفيد منها الآخرون بسبب التمييز على أسس مختلفة

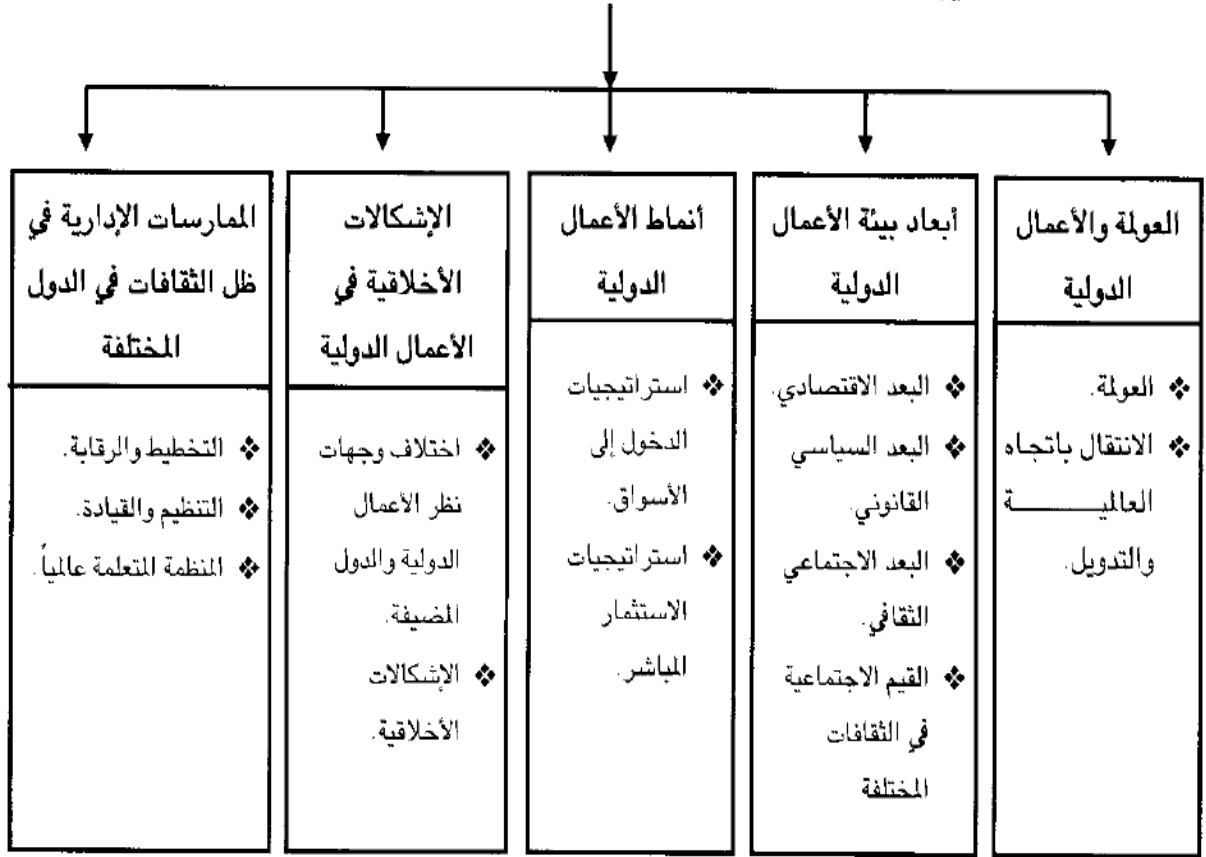
الامتيازات المتاحة في نفس الموقع

الوظيفي.



شكل (6- 4) السقف الزوجي الحاجز

الأعمال في ظل العولمة



أولاً: العولمة وإدارة الأعمال الدولية

Globalization and International Business

❖ العولمة Globalization

تمثل المرحلة الاقتصادية التي يعيشها العالم اليوم ما يمكن أن يطلق عليه الاقتصاد العالمي Global Economy الذي تتشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة وتكون في إطار عالمي أكثر منها ضمن حدود محلية. يتأثر الاقتصاد اليوم بظاهرة العولمة Globalization والتي تعني زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصاً في مجال الاتصالات والمواصلات. وهنا سيكون التركيز على الجانب الاقتصادي من العولمة بالرغم من وجود مظاهر أخرى لهذه الظاهرة مثل العولمة الثقافية والسياسية وغيرها. لقد تحول العالم إلى قرية كونية بفضل التطور الهائل في الاتصالات والمواصلات وانتشار المعرفة وشبكة الإنترنت. إن الاقتصاد العالمي يتيح لمنظمات الأعمال فرصاً كبيرة من خلال التزود بالموارد أو زيادة فرص التصدير والبيع لكن منظمات الأعمال تواجه أيضاً تحديات تنافسية ليست بالقليلة في إطار هذا الاقتصاد العالمي. لذلك فإن منظمات الأعمال بحاجة إلى تطوير مفاهيم الإدارة الدولية International Management والتي يقصد بها إدارة منظمات الأعمال التي لديها مصالح في أكثر من بلد واحد.

❖ الاقتصاد العالمي

Global Economy

الاقتصاد الذي تشابكت فيه العلاقات سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو المنافسة وتعدت الحدود الوطنية لتشمل كافة دول العالم.

❖ العولمة

Globalization

زيادة وتأثر التداخل والعلاقات الدولية الاقتصادية بكافة أشكالها بسبب تطور الاتصالات والمواصلات.

❖ الإدارة الدولية

International Management

إدارة الأعمال على مستوى دولي وخارج الحدود الوطنية.

❖ الانتقال باتجاه العالمية والتدويل

❖ الأعمال المحلية

Domestic Business

هي منظمات أعمال تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط

إن مراحل الانتقال باتجاه العالمية والتدويل تأتي في سياقات متصاعدة ومتعددة، فالمنظمة أو الأعمال المحلية Domestic Business هي منظمات الأعمال التي تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط. ومن أمثلتها جميع الشركات الصناعية أو المالية الصغيرة أو المتوسطة التي تعمل في

❖ الأعمال الدولية

International Business

منظمات الأعمال التي تعمل وتقيم أساساً في بلد واحد لكنها تتزود أو تبيع في أقطار أخرى.

دولة معينة. أما الأعمال الدولية International Business فهي المنظمات التي تعمل وتقيم أساساً في دولة واحدة لكنها تتزود بجزء معتبر من مواردها أو تحصل على جزء معتبر من عوائدها أو الاثنين معاً من دول أخرى. وعادة ما تكون لهذا النمط من الأعمال جنسية واحدة وإن كان يعمل في أماكن متعددة مثال ذلك مخازن Sears الكندية الشهيرة حيث أن إيراداتها الرئيسية تأتي من أمريكا بنسبة 90٪ ومن كندا

❖ الأعمال المتعددة الجنسية

Multinational Business

الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها. وفي إطار ملكية هذه الشركات وجنسياتها يمكن أن نجد منظمات ثنائية الجنسية Binominal مثل شركة Shell الهولندية البريطانية حيث تكون الملكية والرقابة لكل من البلدين. وقد تكون الشركة متعددة الجنسيات وفي هذه الحالة فإن عدداً من الدول تتقاسم ملكية مثل هذه الشركات.

10٪. أما الأعمال متعددة الجنسيات Multinational Business فإنها تلك الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها. وفي إطار ملكية هذه الشركات وجنسياتها يمكن أن نجد منظمات ثنائية الجنسية Binominal مثل شركة Shell الهولندية البريطانية حيث تكون الملكية والرقابة لكل من البلدين. وقد تكون الشركة متعددة الجنسيات وفي هذه الحالة فإن عدداً من الدول تتقاسم ملكية مثل هذه الشركات.

❖ الأعمال العالمية

Global Business

هي الأعمال العابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو

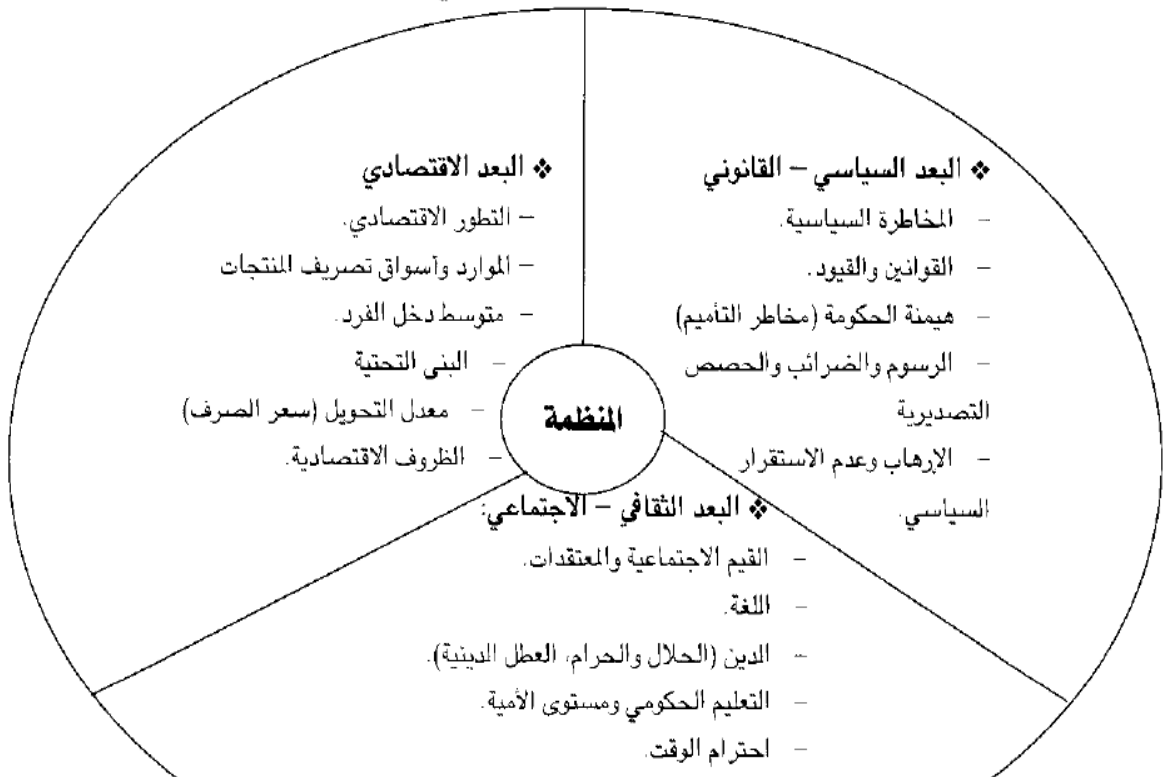
وأخيراً فإن الأعمال العالمية Global Business هي الأعمال العابرة للحدود



شكل (1- 5) : مراحل تحول الأعمال باتجاه العالمية

ثانياً: أبعاد بيئة الأعمال الدولية International Business Dimensions

إن المنظمات العاملة في البيئات الدولية تواجه تحديات لم تكن مألوفة في البيئات المحلية ومنها ما هو اقتصادي أو سياسي أو ثقافي أو اجتماعي أو قانوني. إن اتساع رقعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة وما يرتبط بهذا الاتساع من كثرة مكونات وتعقد نتيجة المنافسة والتشريعات والسياسات المختلفة للدول فإن الأمر يتطلب دراسة هذه الجوانب وفهمها لغرض التعامل معها بشكل صحيح. سوف نتناول في هذه الفقرة ثلاثة أبعاد أساسية لبيئة الأعمال الدولية وعناصرها وكما موضح في الشكل التالي:



ثالثاً: أنماط الأعمال الدولية

Forms of International Business

تتنوع طرق إقامة الأعمال الدولية ودخول أسواق الدول الأخرى حيث هناك استراتيجيات مختلفة الآليات والمخاطرة ومدى الاهتمام بالسوق الدولية ويمكن أن نجمل هذه الاستراتيجيات في مجموعتين:

❖ استراتيجيات الدخول إلى الأسواق

Market Entry Strategies

في إطار هذا النمط من الاستراتيجيات يمكن أن نجد أعمال دولية تتزود بالمواد الأولية ومستلزمات الإنتاج ومتطلبات الخدمات من مختلف أنحاء العالم وتسمى هذه باستراتيجية التزود العالمي (التجهيز العالمي) Global Sourcing. وتستفيد

الشركات باتباعها هذا الأسلوب من التقسيم العالمي للعمل حيث يكن أن تحصل على منتجات وقطع ومواد أولية منخفضة الكلفة وجودة عالية لأن المزود متخصص بإنتاج هذه المواد. أما النوع الثاني من الاستراتيجيات فهو التصدير والاستيراد Exporting and Importing فالتصدير هو بيع المنتجات المحلية في بلدان أو أسواق

أخرى والاستيراد هو شراء منتجات أجنبية وبيعها في الأسواق المحلية. وأخيراً فإن هناك استراتيجية أخرى هي الترخيص والامتياز Licensing and Franchising، حيث يتم الاتفاق تحصيل، بمحضها الشركة المخصص لها علم، حقوق تصنيع وبيع

❖ التزود العالمي

Global Sourcing

الاستفادة من التقسيم العالمي للعمل للتزود بالمواد الأولية والمنتجات والخدمات وشراؤها من مختلف أنحاء العالم لاستخدامها محلياً.

❖ التصدير Exporting

بيع المنتجات المحلية في أسواق أجنبية.

❖ الاستيراد Importing

شراء منتجات أجنبية وبيعها والاستفادة منها في الأسواق المحلية.

❖ الترخيص Licensing

اتفاقية تدفع بموجبها شركة ما حقوق إنتاج وبيع منتجات شركة أخرى.

❖ الامتياز

Franchising

رسوم تدفع لاستخدام الاسم التجاري وطرق العمل

بنسب متفق عليها.

❖ استراتيجيات الاستثمار المباشر Direct Investment Strategies

❖ الفروع المستقلة

للشركات

Subsidiary

فروع لشركات أجنبية في

دول معينة مملوكة بالكامل

للشركة الأم ومستقلة تماماً

في عملها.

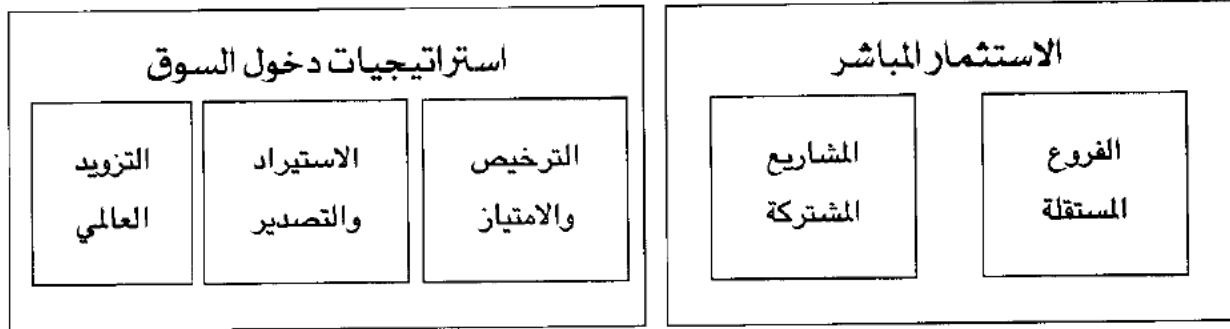
يمثل هذا النمط وسيلة من وسائل الأعمال الدولية المباشرة حيث يتم استثمار

مبالغ مالية ضخمة في إقامة أعمال دولية. وعادة ما تكون البداية من خلال الدخول

بمشاريع مشتركة Joint Venture يقصد بها استثمار مباشر على أساس ملكية

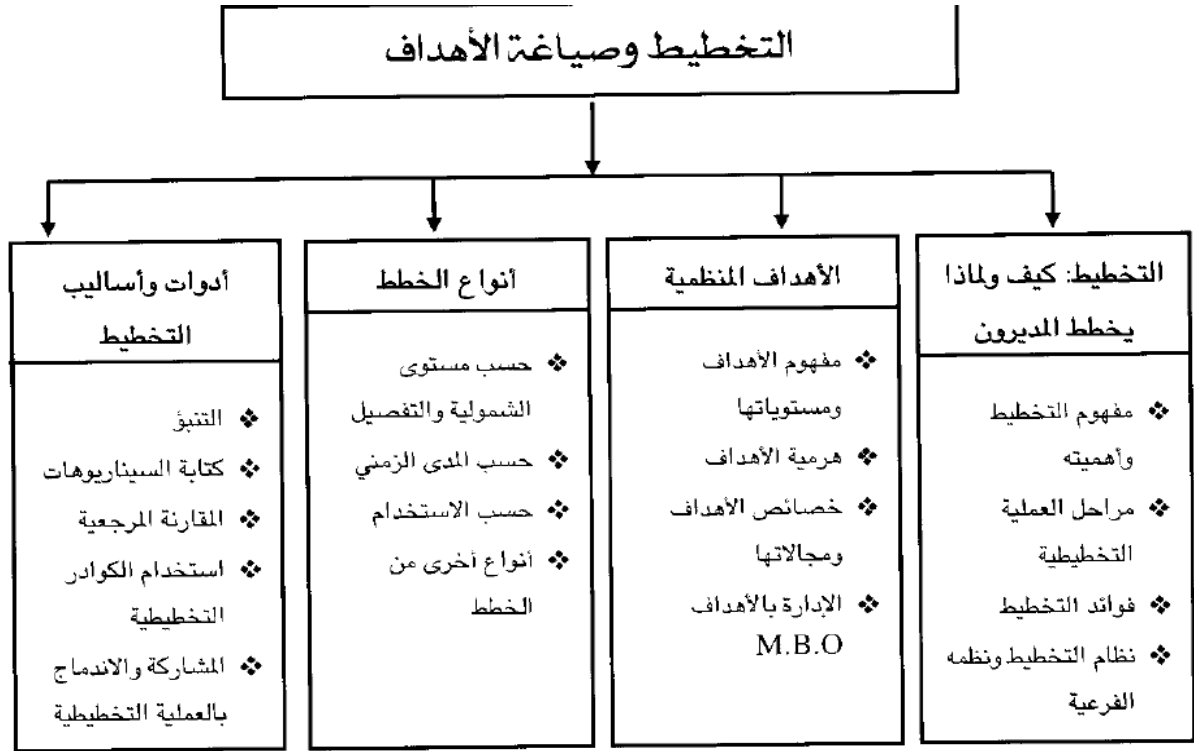
مشتركة وتقاسم للمخاطر والتكاليف والموارد بنسب متفق عليها بين شركة أجنبية

وأخرى محلية، وهي تحالفات استراتيجية تسهل الدخول للأسواق التي يصعب



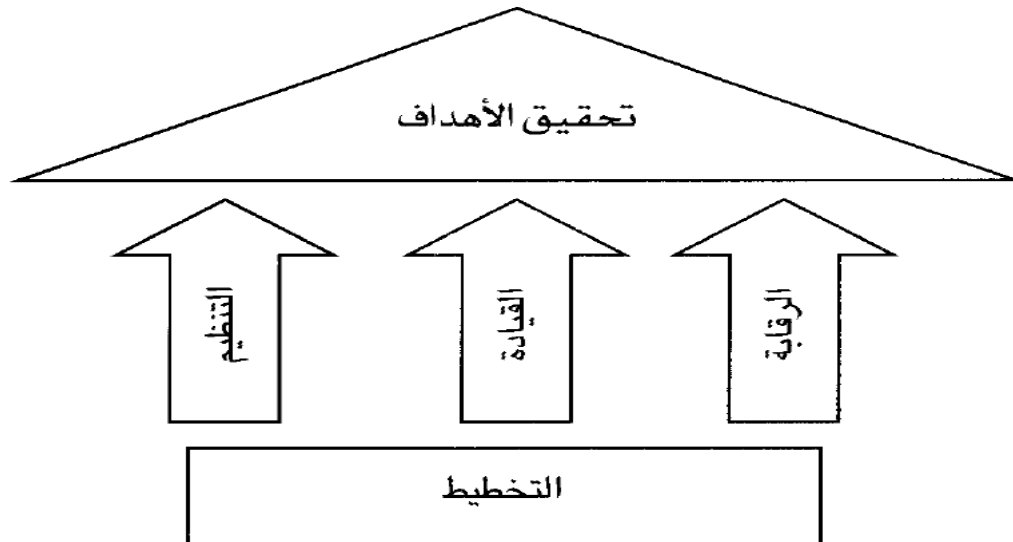
تزايد ملكية ورقابة الأعمال الدولية في الأسواق الأجنبية

المحاضرة الخامسة التخطيط



أولاً: ما هو التخطيط ولماذا يخطط المدراء ؟

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف لذلك اعتبر الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة بسعنى أن المدراء يطورون الخطط ليأتي دور تحديد باقي عناصر التنظيم والهيكل وتحفيز الناس في مكان العمل ووضع النظام الرقابي معززاً لتنفيذ هذه الخطط وتحقيقاً للأهداف الواردة فيها ويمكن أن نمثل ذلك بالشكل التالي:



شكل (1 - 7): التخطيط أساس الإدارة

❖ التخطيط

Planning

عملية وضع أهداف المنظمة
وتحديد الوسائل اللازمة للوصول
إليها بأحسن الأحوال.

❖ الخطة Plan

كشف بالأهداف المرغوب الوصول
إليها مع تخصيص الموارد اللازمة
لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ
ذلك.

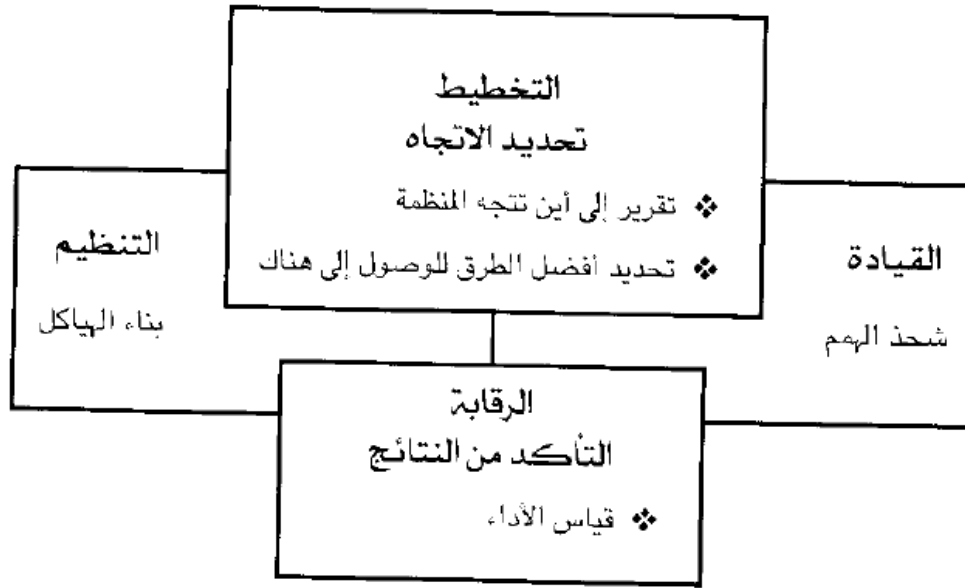
❖ الهدف Objective

حالة أو وضع مستقبلي مرغوب
تسعى المنظمة للوصول إليه.

❖ مفهوم التخطيط وأهميته Planning Concept and Importance

ذكرنا سابقاً أن الممارسة الإدارية تصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى
تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وتستخدم موارد معينة لتحسين الأداء وإنجاز
الأهداف. أن أولى الوظائف الإدارية هي التخطيط والتي تعني عملية وضع أهداف
المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال. مثال ذلك زيادة
المبيعات للسنة القادمة بنسبة 5٪ عما هو عليه هذا العام.
إن ناتج العملية التخطيطية يتجسد بخطة شاملة للمنظمة وخطط فرعية
أخرى، وتعني الخطة كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد
اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك. والهدف يتمثل بنتيجة محددة أو
أحد المخرجات المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبعبارة أخرى فإن الهدف هو
حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تحاول المنظمة الوصول إليه. وبذلك فإن العملية
التخطيطية تقود إلى وضع الخطة الأساسية والخطط الفرعية ومجموع الخطط
يحتوي مجمل الأهداف المراد الوصول إليها بعد أن يكون قد خصصت الموارد
اللازمة لتحقيقها.

إن للعملية التخطيطية أهمية كبيرة في الممارسة الإدارية وتشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى باعتبارها محددة للاتجاه ومقررة وجهة المنظمة المرغوب بها وأفضل الطرق للوصول إليها في حين يفترض أن تسند باقي الوظائف الإدارية هذا التوجه العام وتجعل منه حقيقة واقعة. وفي إطار هذا التوجه فإن المنظمة ترغب أن تكون هي الأفضل دائماً بين المنافسين، والشكل التالي يعرض هذه الأفكار.



شكل (2- 7): دور التخطيط في الممارسة الإدارية

❖ مراحل العملية التخطيطية Planning Process Steps

تندرج العملية التخطيطية بمراحل عدة يجب مراعاتها ويمكن أن نجملها بالآتي:

1. تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. إن وضوح الهدف ضروري جداً لتحقيقه لذا يجب أن يكون المخطط دقيقاً في صياغة الأهداف وتحديدها، لأن ذلك يعني وضوح المسار الذي تسلكه المنظمة نحو الحالات المستقبلية التي ترغب أن تكون عليها.

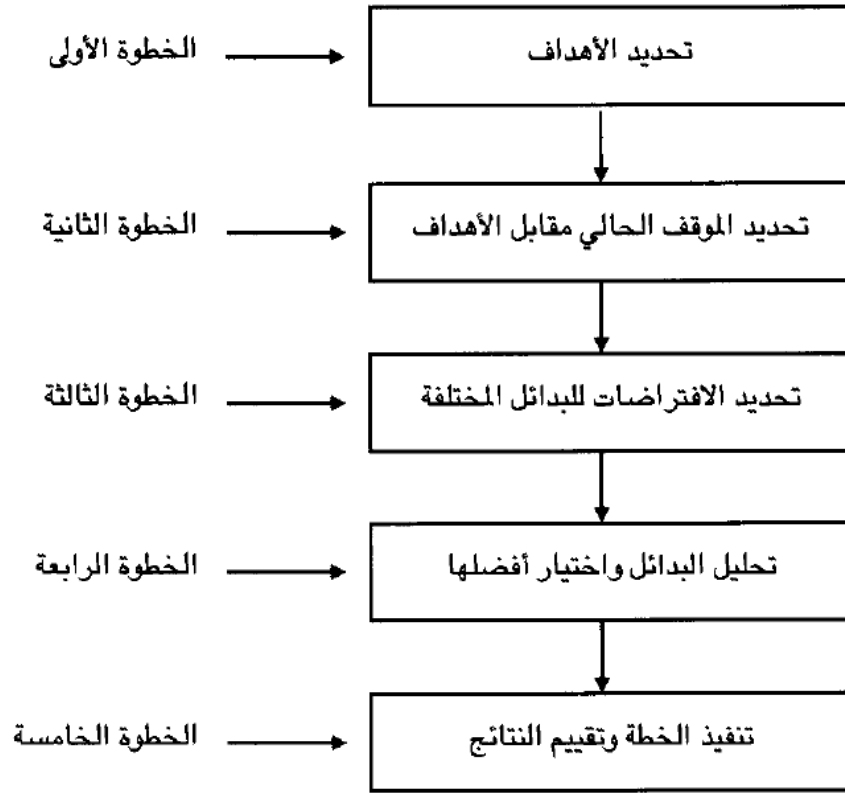
2. تحديد الموقف الحالي للمنظمة قبالة هذه الأهداف بمعنى تقييم الوضع الحالي نسبة إلى النتائج المرغوبة (الأهداف). إن هذا الأمر يساعد على تأشير نواحي القوة التي تدفع باتجاه الوصول للأهداف أو جوانب الضعف التي تعيق ذلك. وكأن المنظمة هنا تقوم بوضع قائمة بجميع الخيارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

3. تحديد افتراضات Premise لما ستكون عليها الظروف المستقبلية لكل
❖ المقدمة المنطقية
Premise
الخيارات التي تم تشخيصها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ، ومثال
هي افتراضات تستند إليها
الافتراضات المؤدية لتحقيق الهدف.
ذلك لو كان أمام أحد المدراء خياران للوصول إلى هدف يتعلق بزيادة أرباح
المنظمة الأول زيادة المبيعات من المنتج الحالي والثاني إنتاج وبيع منتج جديد
تماماً. إن الخيار الأول قائم على مقدمة منطقية تفترض أن المنظمة تستطيع
اكتساب حصة سوقية كبيرة من السوق الحالية في حين أن الخيار الثاني
قائم على مقدمة منطقية تنص على أن المنتج الجديد له القدرة على أن يحصل
على حصة معتبرة من السوق الجديدة. والمدير هنا عليه أن يوضح جميع

4. تحليل ومن ثم اختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف. هنا تقوم إدارة المنظمة بتقييم المقدمات
المنطقية التي تستند عليها مختلف البدائل وقد يجد المدير أن بعض المقدمات المنطقية غير معقولة لذا فإنه
يستبعد هذه العملية تساعد المدراء على معرفة أي البدائل ستكون هي الأفضل لتوضع موضع التنفيذ.

5. تنفيذ الخطة وتقييم النتائج. في هذه المرحلة الأخيرة يتم تنفيذ الخطة ويتم قياس التقدم باتجاه إنجاز
الأهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك.

والشكل التالي يلخص مراحل العملية التخطيطية:



شكل (3-7): مراحل العملية التخطيطية

❖ فوائد التخطيط Planning Benefits

إن البيئة العالمية للأعمال تتسم اليوم بالديناميكية والمنافسة الشديدة وبالتالي فإن المنظمة تتعرض إلى ضغوط من جهات عديدة تدفعها للعمل بطرق وأساليب متجددة ومرنة وأن أحد الوسائل المهمة لمواجهة مثل هذه التحديات تأتي من خلال التخطيط الجيد الذي يمكن أن يحقق الفوائد التالية:

- **الشرعية Legitimacy** : إن التخطيط السليم ابتداءً برسالة المنظمة Organization Mission والموضوعة على أسس سليمة تساهم في إعطاء مشروعية للمنظمة أمام مختلف الأطراف الخارجية مثل المستثمرون والزبائن والمجهزون والحكومة ومنظمات المجتمع المدني.
- **يحسن التخطيط من تركيز المنظمة ومرونتها Focus and Flexibility** : وكلاهما حيويين للنجاح والأداء الجيد. فالشركة ذات التركيز الجيد تعرف ماذا تريد بالضبط وماذا يحتاج الزبائن وكيف تخدمهم. كما أن

الفرد ذي التركيز الجيد يعرف إلى أين يذهب في مساره الوظيفي أو المواقف المختلفة حتى وإن برزت مشاكل وصعوبات في طريقه. أما المنظمة المرنة فهي راغبة وقادرة على التغيير والتكيف ضمن الظروف المختلفة ويكون عندها توجه مستقبلي ولا تبقى أسيرة الماضي. وبالنسبة للأفراد فإن مرونتهم تتجلى في قدرتهم على الاستجابة للتغيرات التي تؤثر في مسارهم الوظيفي.

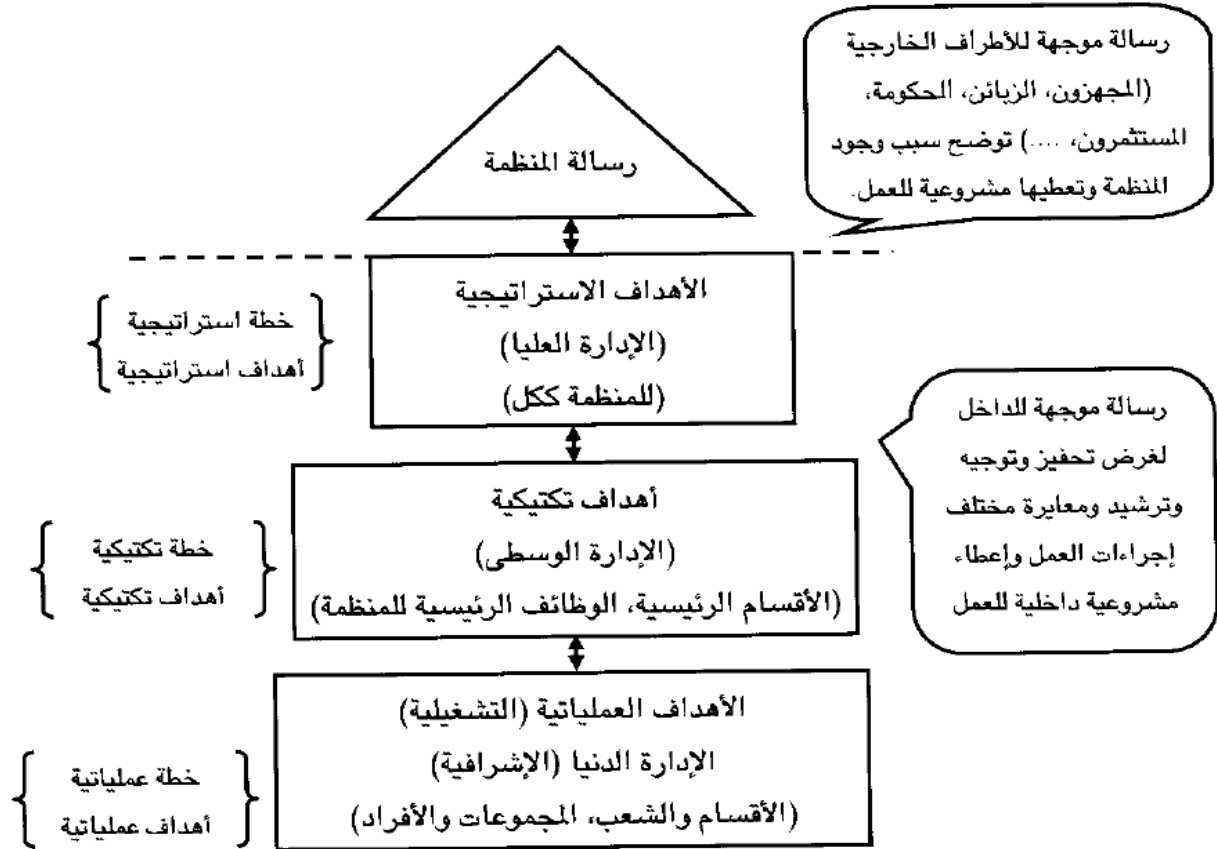
- يكون دليل للتصرف **Guide to Action** وتوجه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ: حيث تقوم الخطط بتوجيه جهود المنظمة والعاملين فيها نحو أهداف محددة وذات مردود مهم. إن التوجه نحو الفعل والتنفيذ يعني إعطاء أهمية كبيرة للأولويات التي تضيف قيمة للمنظمة بدلاً من العمل على أمور كثيرة لا تضيف شيئاً. والتخطيط الجيد يجعل الإدارة أكثر توجهاً نحو النتائج **Result - Oriented** ومتوجهة نحو الأولويات **Priority Oriented** ومتوجهة نحو المزايا بحيث أن الموارد تستخدم لخلق أفضل المزايا **Advantage Oriented** وأخيراً التوجه نحو التغيير **Change Oriented** حيث التنبؤ بالفرص والمشاكل والتعامل معها بدون مفاجأة.

- يحسن التنسيق **Improving Coordination**: أن معرفة الأهداف تجعل من الأقسام المختلفة وفرق العمل تنسق أداؤها وترشد قراراتها بحيث تتحقق الأهداف، خاصة إذا علمنا أن هناك العديد من الأفراد أو المجموعات والأنظمة الفرعية تنفذ أعمال كثيرة في نفس الوقت. إن هذا مدعاة لأن يتبع كل من هؤلاء مهامه المحددة لإنجاز أهدافه لكن الأمر المهم هو وعي الجميع لطبيعة مساهمة هذه الأهداف بالإنجاز الكلي للمنظمة. إن التخطيط الجيد يخلق ما يسمى في المنظمة سلسلة الوسائل والغايات **Means-Ends Chain** أو ما يسميه البعض هرمية الأهداف **Hierarchy of Goals**.

- يحسن التخطيط إدارة الوقت **Time Management**: إن التخطيط الجيد يساعد الإدارة على تخصيص الوقت لإنجاز الأعمال بشكل فاعل حسب أهميتها وأولويتها. كثيراً ما يعاني المدراء من مشكلة موازنة

❖ مفهوم الأهداف ومستوياتها Goals Concept and Levels

يستخدم البعض مصطلحي **Goals** و **Objectives** بشكل مترادف للدلالة على الأهداف. ويشير عدد من الباحثين إلى أن مصطلح **Goals** يدل على أهداف عامة غير مقاسة مثل قول المدير سنزيد المبيعات للسنة القادمة في حين يستخدم مصطلح **Objective** للدلالة على الأهداف المقاسة والمحددة بفترة زمنية معينة. وبشكل عام فإن الهدف يشير - كما مر علينا في بداية هذا الفصل - إلى الحالة أو الوضع المرغوب الوصول إليه مستقبلاً. وترتبط مفاهيم الأهداف والتخطيط والخطط بشكل تام وبذلك تصبح لدينا مستويات مختلفة للأهداف تعبر عن مستويات مختلفة للخطط في المنظمة. ونستطيع توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (6 - 7): مستويات الأهداف والتخطيط في المنظمة

- رسالة المنظمة Organization Mission:

❖ رسالة المنظمة
Organization Mission

سبب وجود المنظمة.

تمثل الرسالة السبب الرئيسي لوجود المنظمة Reason of Existence وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف وعادة ما تصف رسالة المنظمة قيمها وتطلعاتها. إن وضوح الرسالة يساعد كثيراً في تحسين عمليات وضع الخطط وتدرج الأهداف. وبدون رسالة واضحة ربما تكون عمليات صياغة الأهداف والخطط محفوفة بالمخاطر الكبيرة وتأتي بشكل عشوائي. وقد تصاغ رسالة المنظمة بشكل موسع أو بكلمات قليلة خاصة إذا ارتبطت بوصف مجال عمل المنظمة. فالمنظمة التي تعلن أنها تعمل في مجال النقل تكون رسالتها واسعة قياساً بمنظمة تعلن أنها تعمل في مجال النقل الجوي. ورسالة المنظمة تحوي عناصر متعددة لكنها في كل الأحوال تعطي مؤشرات إيجابية ومشروعية لوجود المنظمة في بيئتها.

- الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals

❖ الأهداف الاستراتيجية
Strategic Goals
الأهداف العامة التي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها.

❖ الخطط الاستراتيجية
Strategic Plans
الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.

❖ الأهداف التكتيكية
Tactical Goals
الأهداف التي تحدد النتائج

تمثل الأهداف الاستراتيجية الأهداف العامة لما ترغب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وهي تخص المنظمة بصورتها الشمولية وغير مرتبطة بأقسام أو أجزاء منها. وترتبط الأهداف الاستراتيجية بالخطط الاستراتيجية Strategic Plans والتي تعبر عن مختلف الخطوات التي من خلالها تحاول المنظمة الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.

الرسالة

❖ هرمية الأهداف

Hierarchy of Planning (Goals)

جميع أهداف المنظمة الرئيسية

والفرعية المحددة بشكل

تسلسل هرمي وبمستويات

مختلفة بحيث يقود تحقيق

أهداف المستوى الأدنى إلى

تحقيق أهداف المستوى الأعلى

صنع منتجات معدنية قياسية أو حسب الطلب
تستخدم في مجالات مختلفة في الصناعة

الأهداف الاستراتيجية

الرئيس (المدير العام)

❖ عائد على الاستثمار يصل إلى 15٪

❖ نمو سنوي 5٪

❖ تجنب تسريح العاملين ❖ خدمة متميزة لزيائن

الأهداف التكتيكية

نائب المدير للشؤون المالية:

- الاحتفاظ بسيولة مناسبة لا تزيد عن 500000 دينار.
- أن لا يتجاوز الاقتراض من البنوك مبلغ 1000000 دينار.
- تزويد الأقسام بكشوفات مالية شهرية.
- تقليل الديون المشكوك في تحصيلها إلى 2%.

نائب المدير للإنتاج:

- إنتاج 2000000 وحدة
- بكلفة 15 دينار للوحدة.
- زيادة الإنتاجية بنسبة 2٪.
- البت في شكاوى العاملين خلال 3 أيام من تقديمها.

نائب المدير للتسويق:

- بيع 2.000.000 وحدة بسعر 20 دينار للوحدة.
- إضافة منتج جديد.
- زيادة المبيعات بنسبة 5٪ في السوق.
- فتح منفذ مبيعات جديد.
- الوصول إلى 19% كحصة سوقية.

الأهداف التشغيلية

مسؤول تحصيل الديون:

- إصدار الإشعارات الخاصة بتسديد الالتزامات خلال 5 أيام.
- تدقيق حسابات الزبائن الجدد خلال يوم عمل واحد.
- عدم السماح بتأخر سداد الالتزامات أكثر من 5 شهور.
- الاتصال أسبوعياً بالزبائن ذوي الديون المشكوك في تحصيلها.

المشرف على المكائن الأتوماتيكية:

- إنتاج 150000 وحدة بكلفة مقدارها 12 دينار.
- تقليل الوقت الضائع في المكائن إلى أقل من 7%.
- البت في شكاوي العاملين في أقل من 24 ساعة.

مدير المبيعات للمنطقة الأولى

- الإجابة على طلبات واستفسارات الزبائن خلال ساعتين.
- الوصول إلى الحصة المقررة من المبيعات وهي 120000 وحدة.
- العمل الجاد على تحقيق:
 - زيارة زبون جديد كل يوم.
 - الاتصال بالزبائن الكبار كل 4 أسابيع.
 - الاتصال بالزبائن الصغار كل 8 أسابيع.

شكل (7-7): هرمية الأهداف في منظمة صناعية

❖ خصائص الأهداف Goals Characteristics

لكي تكون الأهداف ممكنة التحقيق وتساهم في نجاح المنظمة من الضروري أن تصاغ بشكل دقيق وتتسم بالصفات التالية:

- أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق Specific and Measurable

يفضل دائماً أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي أو محددة بأرقام دقيقة مثل زيادة المبيعات بنسبة 15% أو تقليل التالف بنسبة 5% أو إضافة منتج واحد جديد أو خلق 50 فرصة عمل إضافية. وبالمثل فإن هناك من يعتقد أن الأهداف يمكن أن تكون غير كمية خصوصاً على مستوى الإدارة العليا وتعطى الحرية الكافية للأقسام والمجاميع لتحديد الأرقام والقياسات الكمية ولكن المهم هو أن تكون لدى الإدارة مقاييس أداء مطورة للتأكد من تحقيق نتائج مطابقة للأهداف.

- يجب أن تغطي الأهداف المجالات الرئيسية للعمل

Cover Key Results Areas

❖ مجالات الأداء الأساسية

Key Result Areas

هي الأنشطة والمجالات التي تساهم بشكل كبير في أداء المنظمة.

لا يمكن تحديد أهداف لجميع جوانب سلوك العاملين وأقسام المنظمة بكل تفاصيلها لأن ذلك يجعل عملية الإدارة معقدة جداً. لذلك يتم التركيز من قبل الإدارة على الجوانب الأساسية للعمل والتي من الضروري النجاح فيها لغرض البقاء في السوق ومنافسة الآخرين.

- تشيئ التحدي لكنها واقعية Challenging But Realistic

يجب أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي وتبعث على الإحساس بالقدرة على الوصول إليها بفخر واعتزاز ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون واقعية وليست خيالية. إن إيجاد الموازنة بين هذين الجانبين هو من مسؤولية

الإدارة، لأن عدم ضبط هذه الموازنة يؤدي إلى الإحباط وانخفاض المعنويات لدى العاملين أو تحقيق نتائج متواضعة جداً.

- محددة بفترة زمنية للإنجاز Defined Time Period

إن الهدف الجيد هو الذي يربط بجدول زمني لتنفيذه لا أن يترك مفتوحاً. وهناك بعض الأهداف التي يحدد لها مدى زمني طويل قد يصل إلى 3 أو 5 سنوات في حين هناك أهداف تنجز بمدى زمني قد يصل إلى ساعات أو أيام.

- مرتبطة بالمكافآت Linked to Rewards

إن تحقيق الأهداف يرتبط بمدى تحقق زيادة في مكافآت العاملين وترقيتهم حيث يجب أن يرتبط الإنجاز بمكافآت مجزية للعاملين تتناسب مع مستوى الإنجاز والجهود المبذولة والإضافة النوعية المتحققة. ومن المفيد أن نشير هنا إلى أهم المجالات التي توضع لها أهداف كما أشار إليها الباحث Drucker وهي:

1. الموقف في السوق **Market Position**: تصاغ أهداف ذات علاقة بموقف الشركة في السوق مقابل المنافسين.
2. الإبداع **Innovation**: يجب أن تحدد مجموعة من الأهداف تؤثر الالتزام بإدخال منتجات وعمليات جديدة أو إجراء تحسينات عليها.
3. الإنتاجية **Productivity**: تحديد مؤشرات أو أهداف لقياس تطور مستوى الإنتاجية والإنتاج خلال فترات زمنية معلومة.
4. الموارد المالية والمادية **Physical and Financial Resources**: على الإدارة أن تصوغ أهداف لضبط استخدام الموارد المالية والمادية وصيانتها والحصول عليها.
5. الأداء الإداري وتنميته **Managerial Performance and Development**: وضع أهداف معدلات الأداء المرغوبة لزيادة فاعلية الإدارة وتنمية قدراتها.
6. أداء العاملين وسلوكهم **Workers Performance and Attitude**: مؤشرات واضحة لما هو مطلوب من العاملين من إنجاز للأعمال وأساليب للتصرف في المنظمة.
7. الربحية **Profitability**: أهداف مرتبطة بالأرباح التي تتوقع المنظمة تحقيقها خلال الفترات الزمنية المختلفة.
8. المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**: هنا يجب وضع أهداف تتعلق بمساهمة المنظمة في الارتقاء برفاهية المجتمع وتحسين نوعية الحياة لمختلف أصحاب المصالح.

9. التكنولوجيا Technology : صياغة أهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي الذي تطمح المنظمة أن تستفيد منه وتدخله إلى عملياتها .

ثالثاً: أنواع الخطط Plans Types

يتعامل المديرون مع أنواع عديدة من الخطط وذلك بسبب طبيعة العمل والتحديات التي تواجه المنظمة حيث إن البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمة تتسم أحياناً بالاستقرار وأحيان أخرى بالديناميكية وعدم التأكد العالي وهذا ينعكس على نوع الخطط التي يضعها المديرون في سبيل الوصول إلى أهدافهم. إن هذا يعني أن الخطط أنواع عديدة وتختلف باختلاف طبيعة المعايير المستخدمة للتصنيف.

- ❖ حسب مستوى الشمولية والتفصيل Comprehensiveness : يمكن أن تضع إدارة المنظمة ثلاث أنواع من الخطط تتدرج في مستوى شموليتها: الخطة الاستراتيجية والخطة التكتيكية والخطة التشغيلية (العملية) وقد أشرنا إلى مفهوم كل منها سابقاً.
 - ❖ خطة بعيدة المدى Long Range Plan
 - خطة تغطي مدى زمني يتراوح بين ثلاث سنوات فأكثر.
- ❖ حسب المدى الزمني Time Horizon : فإن الخطط يمكن أن تكون خطة بعيدة المدى Long Range Plan وتغطي ثلاث سنوات أو أكثر وتحمل التوجهات العامة وتقابل الخطة الاستراتيجية للمنظمة. وعادة ما تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من التخطيط باعتبار أنه يتعلق بوضع المنظمة الشامل وطبيعة المنافسة وصورة المنظمة المستقبلية. وهناك أيضاً خطة متوسطة المدى Intermediate Range Plan وهذه في العادة تغطي فترة زمنية أكثر من سنة إلى ثلاث سنوات.
 - ❖ خطة متوسطة المدى Intermediate Range Plan
 - خطة تغطي مدى زمني أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات.

وعادة ما تكون الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن هذا النمط من الخطط وفي إطار

❖ خطة قصيرة المدى

Short Range Plan

خطة تغطي مدى زمني سنة أو أقل من سنة واحدة.

التوجهات العامة للخطة بعيدة المدى. وعادة ما تمثل الخطة متوسطة الأمد تركيزاً

على أنشطة التخطيط في مجالات مهمة لتحسين الإنتاجية والربحية فيها. أما النوع

الثالث فهو خطة قصيرة المدى Short Range Plan وتغطي فترة زمنية أمدها سنة

❖ خطة العمل

Action Plan

خطة قصيرة المدى تعد لتنفيذ أي نوع آخر من الخطط.

أو أقل وبشكل عام فإن الخطة قصيرة الأمد تؤثر بشكل كبير على الأنشطة اليومية

للمدير وفي هذا النوع من الخطط يمكن أن تجد خطة عمل Action Plan لتنفيذ أي

خطة ثانية. وخطة رد الفعل Reaction Plan والتي توجه في الأساس لمواجهة

ردود الفعل والظروف غير المتوقعة.

❖ خطة رد الفعل

Reaction Plan

هي خطة قصيرة المدى تصمم لمساعدة المنظمة بمواجهة الظروف وردود الفعل غير المتوقعة أو المحسوبة.

❖ حسب الاستخدام Use: فهناك خطط تستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية

تغييرها وتحديثها تسمى الخطط القائمة Standing Plan وهذه الخطط تشمل

السياسات Policies والإجراءات Procedures والقواعد Rules. فالسياسة عبارة

عن خطة قائمة ذات توجهات عامة تقع في إطارها القرارات والأفعال مثال ذلك أن

بعض المصارف تعتمد سياسة دائمة تنقسم بالتحفظ في الاقتراض. أما القواعد فإنها

تصف ما يجب عمله بالضبط في مواقف معينة، مثال ذلك وضع الكمادات أو ارتداء

القبعات المعدنية أو النظارات الواقية في بعض الأعمال الخطرة. وبالنسبة

للإجراءات فإنها عبارة عن خطوات يجب أن تتبع للوصول إلى هدف معين مثال ذلك

الإجراءات الخاصة بالتعامل مع شكاوى العاملين.

❖ خطة قائمة

Standing Plan

خطة تستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية تحديثها وتغييرها.

❖ السياسة Policy

هي خطة قائمة تعطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات والأفعال.

أما النوع الثاني فهو الخطط أحادية الاستخدام Single-Use Plan وهذه

الخطط يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة ولا يحتمل تكرارها مستقبلاً، ويشمل هذا

لنوع من الخطط البرامج Programs والمشاريع Projects.

❖ القواعد Rules

وصف دقيق لكيفية القيام
بأنشطة بذاتها أو التصرف في
مواقف معينة.

❖ الإجراءات

Procedures

خطة قائمة توضح سلسلة
خطوات تتبع للوصول إلى
هدف معين في مواقف محددة.

❖ خطة أحادية الاستخدام

Single-Use Plan

خطة يتم تطويرها لإنجاز
أهداف معينة ولا يجتمل
تكرارها مستقبلاً.

فالبرنامج هو خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها وضخامتها فمثلاً برنامج إدخال خط إنتاجي جديد أو افتتاح مصانع جديدة للشركة أو برنامج تطوير مناهج تدريس الرياضيات في دولة معينة أو غير ذلك. أما المشروع فهو مشابه للبرنامج ولكنه أقل منه مدى وتعقيداً وقد يكون المشروع جزء من برنامج واسع مثال ذلك إدخال منتج جديد في خط إنتاجي قائم أو تطوير منتج قائم وإجراء تحسينات فيه وغيره من الأمثلة.

كذلك تعتبر الموازنة Budget خطة أحادية الاستخدام التي تحشد الموارد للأنشطة والمشاريع والبرامج. وهي أداة تعنى بتخصيص الموارد النادرة للاستخدامات التنافسية والمتعددة في المنظمة. وتتجلى مهارة المدير بقدرته على المساومة والحوار للحصول على موازنة كافية تدعم مختلف احتياجات إدارته وفرق

العمل فيها. والموازنة الثابتة Fixed Budget تحدد موارد ثابتة لإنجاز أهداف محددة مثال ذلك يخصص للمدير مبلغ 25000 دينار سنوياً لشراء مستلزمات معينة. أما الموازنة المرنة Flexible Budget فهي الموازنة التي تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الأنشطة وبمرونة مثال ذلك أن تكون لدى المدير مرونة باستخدام عمال مؤقتين إضافيين لمواجهة الطلب. ويرتبط باستخدام الموازنات المرنة والثابتة مشكلة تتمثل في تدوير الموارد المخصصة لميزانية في فترة معينة إلى فترات لاحقة دون الأخذ في الاعتبار مراجعة مستفيضة ودقيقة للأداء أو ليتم صرف المبالغ في نهاية مدة الميزانية بسرعة وبدون أي إنجاز حقيقي بهدف طلب ميزانية جديدة وقد تمت معالجة هذه الإشكاليات من خلال أسلوب الموازنة الصفرية Zero-Based Budget. وهذا النمط يتعامل مع المشاكل المذكورة من خلال اعتبار فترة كل موازنة بداية جديدة لا تدور لها المبالغ السابقة وإنما تبدأ دورة الميزانية دائماً من الصفر.

❖ البرنامج

Programs

خطة أحادية الاستخدام
لمجموعة كبيرة من الأنشطة
المتباينة في طبيعتها
وظائفها.

❖ المشروع Project

خطة أحادية الاستخدام
لمجموعة من الأنشطة المتكاملة
أقل مدى زمنياً وأقل تعقيداً من
البرنامج

❖ الموازنة Budget

خطة مالية تحشد فيها الموارد
للمشاريع والأنشطة.

❖ أنواع أخرى من الخطط Other Plan Types

❖ الموازنة الصفرية

Zero-Based Budget

تخصيص الموارد بحيث تكون كل موازنة ذات بداية جديدة من الصفر.

هناك أنواع أخرى ذات خصوصية معينة ندرجها هنا مستعرضين أهم جوانبها المتميزة عن غيرها من الخطط:

- الخطة الوقفية Contingency Plan

❖ الموازنة الوقفية

Contingency Plan

خطة تحدد خيارات المنظمة استجابة لمواقف محددة أو أحداث غير متوقعة.

وهي ناتج عملية تخطيط موقفي Contingency Planning لتحديد خيارات بديلة تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعة الأخرى عديمة الجدوى أو تتقاطع مع أحداث أو ظروف لم تؤخذ في الحسبان، أي يتم الصرف حسب الموقف الجديد في إعداد هذا النوع من الخطط.

❖ خطة أحداث طارئة

Emergent-Events Plan

خطة تعد للاستفادة من حدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج من الخطة الرئيسية.

- خطة لأحداث طارئة Emergent Events-Plan

وهي تعد لحدث طارئ مستقبلي يقتضي الخروج من الخطة الرئيسية وذلك لتحقيق فائدة من الحدث أو تجنب ضرر محتمل. مثال ذلك، أن الكثير من الشركات تحسب حساب إقامة دورة الألعاب الأولمبية فتضع خططاً للاستفادة منه مثال ذلك الشركات المتخصصة بالملابس الرياضية أو الفنادق أو شركات النقل أو الصناعات الحرفية.

- خطة طوارئ Emergency Plan

وهي خطة تعد لمواجهة أحداث خطيرة ومحتملة الحدوث حسب طبيعة عمل المنظمة بحيث يستطيع العاملون التصرف عند حصولها لتكون الخسارة في أدنى

حدودها. مثال ذلك الخطط التي تعد لمواجهة الحريق أو مواجهة السرقة أو مواجهة
أعمال شغب أو غيرها. وهنا يجب تدريب العاملين بشكل جيد على التصرف في
هذه المواقف وعادة ما تبقى هذه الخطط دون تغيير إلا في حالة تطور وسائل احتياط
جديدة تجعل منها أكثر إحكاماً وضماناً للأمن.

❖ خطة طوارئ
Emergency Plan
خطة لمواجهة أحداث خطيرة
ومحتملة الحدوث وحسب
طبيعة عمل المنظمة بحيث
يستطيع العاملون التصرف في
ظلمها لتقليل الخسارة إلى أدنى
حد ممكن.

- خطة إدارة الأزمات Crisis Management Plan

نوع خاص من التخطيط الموقفي، تحتاجه المنظمة للتعامل مع أزمات تحصل
بسرعة وذات تأثير كبير وتتطلب استجابة أنية وسريعة من المنظمة. والأزمة تحصل
عندما تمر المنظمة بوضع خطير ومربك ويحتاج إلى تعامل حكيم لاجتيازه ومن أمثلة
هذه الأوضاع حدوث حالة تسمم واسع النطاق بسبب استهلاك منتج معين أو
سقوط بعض الطائرات بسبب خلل فني غير محدد حيث تتعرض الشركة وسمعتها
إلى مخاطر كبيرة. وتختلف الأزمات في حدوثها وتأثيرها من حالة إلى أخرى ولكن
هناك خطوات (خطة) للتعامل معها بشكل عام وكالاتي:

رابعاً: أدوات وأساليب التخطيط Planning Tools and Techniques

لغرض أن يكون التخطيط فاعلاً والخطط متكاملة لا بد من اعتماد أساليب وأدوات مختلفة وقادرة على دعم القائمين بعملية التخطيط ومن هذه الأدوات ما سوف نستعرضه في الفقرات التالية:

❖ التنبؤ Forecasting

❖ التنبؤ Forecasting

تقدير حصول أحداث

مستقبلية بناءً على خبرات

سابقة أو بيانات تاريخية.

عبارة عن حزر أو تقدير حصول أحداث مستقبلية وجميع الخطط تتضمن نوعاً من التنبؤ بشكل أو بآخر. وكثيراً ما تقوم بعض الجهات المتخصصة بإصدار تنبؤات حول التوجهات الاقتصادية وتحلل الظواهر الاقتصادية مثل أسعار الفائدة والتضخم ومعدلات البطالة وغيرها وهذا يسمى التنبؤ الاقتصادي Economic Forecasting. وكذلك هناك تنبؤ يتخصص بمعرفة مدى التطور التكنولوجي الذي سيحصل في صناعة معينة مثل صناعة البتروكيماويات أو الطباعة أو غيرها وهذا يسمى التنبؤ التكنولوجي Technological Forecasting. وأخيراً هناك التنبؤ بالطلب على السلع أو الخدمات التي تنتجها الشركات ويسمى التنبؤ بالطلب Demand Forecasting وهو الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال في إعداد خططها المختلفة سواء ما يتعلق منها بالمبيعات أو المواد الأولية أو الأجور أو غيرها. وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من التنبؤات تعتمد الأساليب الإحصائية والرياضية والاقتصاد القياسي وتعتبر أكثر التنبؤات دقة. أما النوع الآخر فهو تنبؤات نوعية تعتمد على استطلاع آراء الخبراء للتنبؤ بالطلب على المنتجات ومن أمثلة الطرق

❖ كتابة السيناريوهات Scenario Writing

❖ التخطيط بالسيناريو

Scenario Planning

تحديد خيارات مستقبلية

متعددة وكتابة سيناريوهات

وخطط للتعامل مع كل سيناريو

على حدة.

هو أسلوب يأخذ بنظر الاعتبار حصول أحداث في الامد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة، أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو على سبيل المثال كيف ستتصرف الدول النفطية في حالة نضوب النفط؟ هنا يجب وضع سيناريوهات متعددة لمواجهة هذه الحالة بخطط متعددة للتعامل مع قضايا كثيرة بحيث تكون الدولة مهيأة بشكل أفضل لمواجهة المستقبلية. ومثال آخر على ذلك عندما يسأل الطالب نفسه ما الذي سأفعله بعد الحصول على الشهادة؟ توجد هنا سيناريوهات متعددة أهمها العمل لصالح الغير

❖ المقارنة المرجعية Benchmarking

❖ المقارنة المرجعية

Benchmarking

اعتماد مؤشرات خارجية
تخص أفضل الممارسات
والأداء لمنظمات أخرى تعمل في
مجال الاختصاص والمقارنة
معه.

تقوم المقارنة المرجعية على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة أو بعبارة أخرى عدم اعتماد المؤشرات التاريخية الخاصة بالمنظمة كمعيار للمقارنة بل يجب البحث عن الأفضل في ميدان التخصص والمقارنة معه. وتبحث المنظمات اليوم عن أفضل الممارسات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيرها من الأمور ووضع خططها وأهدافها مقارنة بهؤلاء. إن هذا الأمر يساعد المنظمات على التعلم من المنظمات الأخرى وخاصة المنظمات المتميزة واستخدام أفضل التطبيقات لديها لمساعدة القائمين على التخطيط في المنظمة.

❖ أفضل الممارسات

Best Practice

جميع الممارسات التي تؤدي
إلى أداء متميز.

❖ استخدام الكوادر التخطيطية Use of Staff Planners

كلما تضخم حجم المنظمة وانتشرت فروعها في مختلف المناطق تعقد نظامها التخطيطي وفي بعض الحالات تشكل المنظمة كادر تخطيطي متخصص بمسميات مختلفة مثل هيئة التخطيط أو لجنة التخطيط المشتركة أو غيرها. ومهمة هؤلاء الرئيسية هو متابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمنظمة ككل أو لأحد أقسامها الكبيرة، وهؤلاء عادة ما يكونون مؤهلين ولديهم خبرة ومهارة في جميع مراحل العملية التخطيطية. والمشكلة التي قد تحصل هي احتمال حصول فجوة في الاتصالات والتفكير بين كادر التخطيط ومدراء التنفيذ المباشرين لذا يفترض أن يعملوا بشكل مشترك وأن تكون بينهم اتصالات مستمرة للتغلب على هذه المشكلة....

❖ المشاركة والاندماج بالعملية التخطيطية

Participation and Involvement

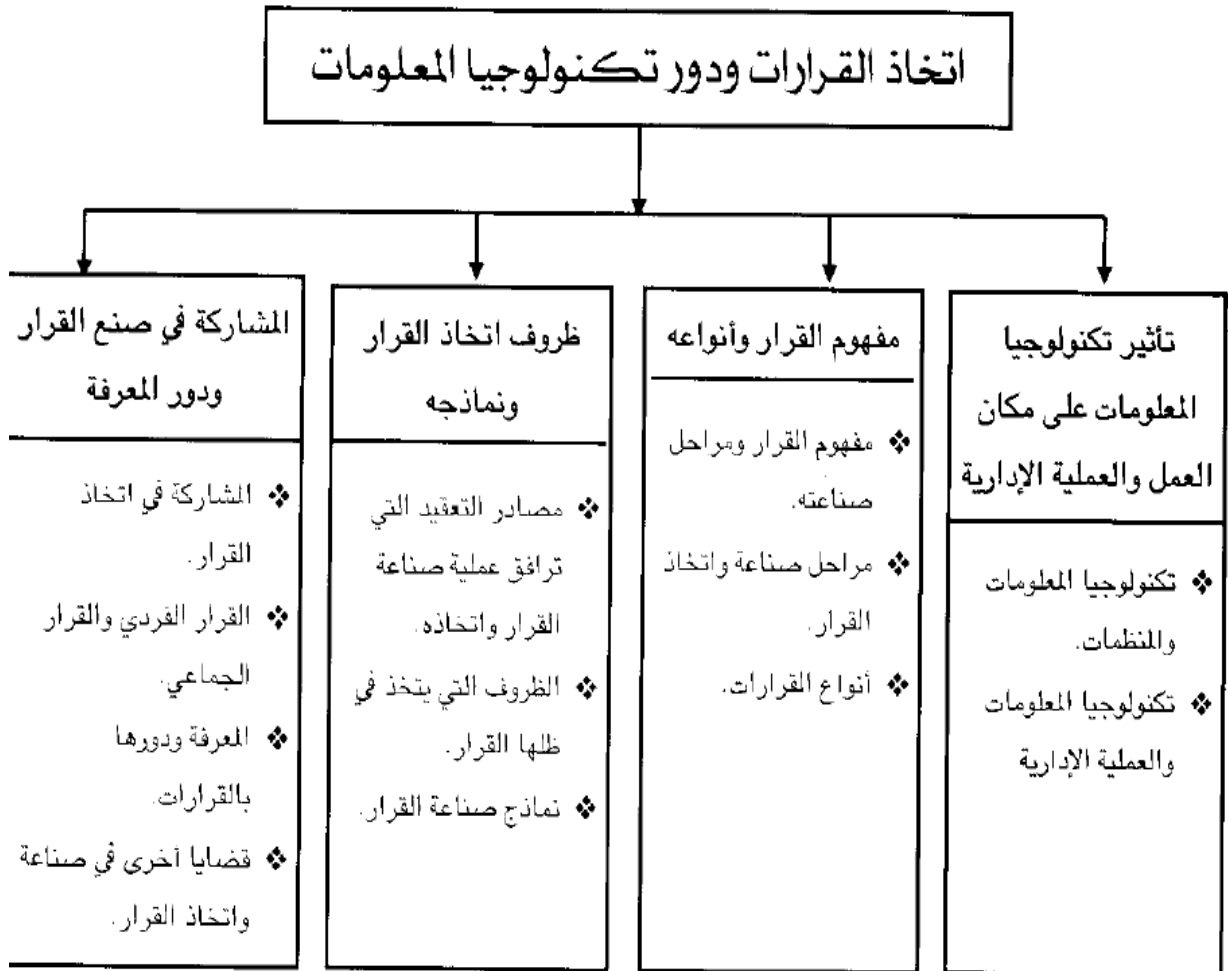
❖ التخطيط التشاركي

Participatory Planning

هي نوع من التخطيط يحوي
جميع العاملين الذين يحتمل
أن يؤثروا أو يتأثروا وينفذوا
الخطط الناتجة.

إن المشاركة قضية مهمة في مجال العمليات التخطيطية حيث أن المشاركة هذه تنتج تخطيطاً تشاركياً Participatory Planning وهو تخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا ويتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة. يخلق هذا النوع التزاماً عالياً ويزيد القدرة الإبداعية ويوفر مزيد من المعلومات لعملية التخطيط حتى لو تطلب الأمر وقتاً أطول، فهو يفيد كثيراً أثناء التنفيذ وتحقيق النتائج.

المحاضرة السادسة اتخاذ القرار

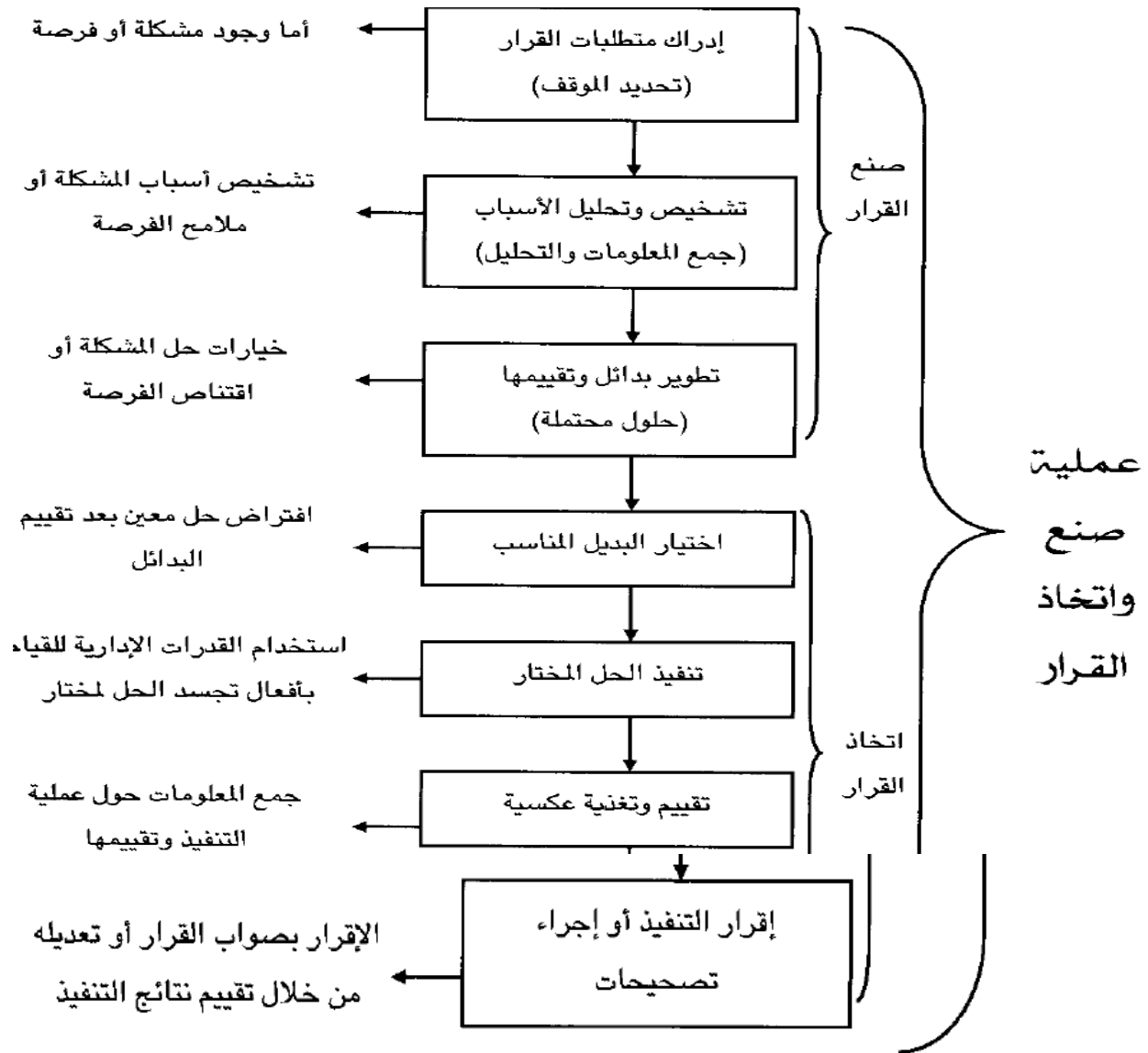


❖ مفهوم القرار ومراحل صناعته Decision Concept

❖ القرار Decision
 يتخذ المديرين والأفراد العاديون في حياتهم اليومية عشرات القرارات المتباينة في خطورتها وأهميتها ومداها الزمني. والقرار Decision يعني اختيار بديل من بين عدة بدائل في سبيل تحقيق هدف معين. وبهذا فإننا يمكن أن نلاحظ وجود ثلاثة أركان للقرار ولا يمكن أن يكون كذلك إذا غاب أي منها:

❖ القرار Decision
 اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

- **وجود البدائل Alternatives** : فعندما يكون هناك بديل واحد أو طريق واحد لا بد من سلوكه نكون مجبرين على ذلك ولا قرار هنا.
 - **حرية الاختيار Free Choice** : إن وجود البدائل لوحده لا يكفي بل لا بد من وجود حرية في اختيار أي منها وإذا لم توجد هذه الحرية فنكون مجبرين على بديل معين وأيضاً لن يكون هناك قرار.
 - **وجود الهدف Objective** : إن وراء كل قرار هدف نسعى لتحقيقه وإن عدم وجود الهدف يجعل القرارات عملاً عبثياً.
 - وعادة ما يرتبط القرار بظهور مشاكل أو أداء غير مرضي لذلك تحاول الإدارة حل المشكلة Problem Solving بهدف تحسين الوضع القائم وتطويره. إن حل المشكلة يعني تشخيصها واتخاذ الإجراء المناسب لحلها. ويأتي هذا الحل عادة في إطار صناعة قرار مناسب Decision Making، ومن ثم اتخاذه وتنفيذه. وهذه العملية من صناعة القرار واتخاذه وتنفيذه تقع ضمن ما نسميه عملية صنع القرار واتخاذه Decision Making and Taking Process والتي يمكن تعريفها بأنها إدراك وتعريف طبيعة القرار أو الموقف وتحديد البدائل واختيار أفضلها ووضع موضعه التنفيذ. ويمكن أن تمثل هذه العملية بالشكل التالي:
- ❖ **حل المشكلة**
Problem Solving
 عملية تتضمن تشخيص المشكلة واتخاذ إجراء مناسب لحلها.
- ❖ **صنع القرار**
Decision Making
 مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير بدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل.
- ❖ **عملية اتخاذ القرار**
Decision Taking
 العملية التي تنصب على تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذ وتقييمه.
- ❖ **عملية صنع واتخاذ القرار**
Decision Making and Taking Process
 مجمل الأنشطة المرتبطة بصنع القرار واختيار البديل الأمثل ووضع موضعه التنفيذ.



شكل (2- 10): عملية صنع واتخاذ القرار

❖ أنواع القرارات Decisions Types

❖ القرارات المبرمجة

Programmed Decision

حلول جاهزة من واقع خبرة سابقة لحل مشاكل روتينية.

❖ المشكلة المهيكلية

Structured Problem

مشاكل واضحة ذات معلومات متاحة وقليلة المخاطر وروتينية الحدوث.

❖ القرارات غير المبرمجة

Nonprogrammer Decision

حلول خاصة لمشاكل غير روتينية.

❖ المشكلة غير المهيكلية

Unstructured Problem

موقف غامض ونواقص المعلومات يتطلب قرار غير مبرمج.

يتخذ المديرين أنواع متعددة من القرارات في عملهم اليومي وهذه القرارات تتباين في أهميتها وحاجتها للموارد والمشاكل التي تتعامل معها والمدى الزمني لها والمستوى الإداري الذي تتخذ فيه ومدى عمومية أو خصوصية القرار وطبيعة المشاركة فيه. لقد أجمل الباحثون الأسس التي تصنف وفقها القرارات في إطار نوعين مهمين من القرارات، الأول يسمى القرارات المبرمجة Programmed Decisions والثاني قرارات غير مبرمجة Nonprogrammer Decisions. فالقرارات المبرمجة عادة تستخدم حلولاً جاهزة متاحة من واقع خبرة سابقة وذلك لحل مشاكل نمطية أو مهيكلية Structured Problems وهذه المشاكل أو المواقف مألوفة للمدير وواضحة بالمعلومات التي تحتاجها كما أنها روتينية ويمكن توقعها. إن هذا يعني أن القرار يمكن برمجته وصياغته مسبقاً ويتم تنفيذه عند الحاجة. إن كثير من المواقف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والإنتاج والمخازن والصيانة تكون متكررة وروتينية لارتباطها بالعمل اليومي الجاري وبذلك يمكن اعتماد صيغ وقرارات معدة مسبقاً لتنفيذها عند الطلب. كذلك يتعامل المديرين مع مواقف جديدة وغير مألوفة ومشاكل غير مهيكلية Unstructured Problems وعادة ما تكون محاطة بالغموض أو الإيهام أو ذات مخاطر عالية أو أن حالة عدم التأكد فيها عالية. إن هذه المواقف تتطلب قرارات غير مبرمجة أو تتخذ لأول مرة، وبذلك فهي حلول

ثالثاً: ظروف اتخاذ القرار ونماذج Decision Conditions and Models

تختلف الظروف البيئية المرتبطة باتخاذ القرار وتتناب من حيث درجة المخاطرة وكذلك وفرة المعلومات أو ندرتها. كما أن نماذج اتخاذ القرار هي الأخرى مختلفة بناءً على تفضيل المدير للعمل في ظل نموذج عقلاني للقرار أو نموذج سلوكي. ولكن قبل أن نستعرض هذه الجوانب سنعرج على أهم المصادر التي يتأتى منها التعقيد الذي يرافق عملية صناعة القرار في بيئة الأعمال:

❖ مصادر التعقيد التي ترافق عملية صناعة القرار واتخاذها

إن عملية صناعة القرار واتخاذها اليوم ليست عملية سهلة وتشكل تحدياً كبيراً أمام المديرين في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها. في بيئة سريعة التغيير ومعقدة فإن هذه العملية تحتاج إلى عناية كبيرة لكي يكون القرار صائباً. وقد شكى الكثير من المدراء قلة الوقت المتاح لهم لاتخاذ القرار في دراسة حديثة فضلاً عن تعقد صناعته. ويأتي هذا التعقد من مصادر عديدة أهمها:

1. تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار: حيث يتطلب الأمر من المديرين إرضاء أو الوفاء بمتطلبات مجموعات عديدة من أصحاب المصالح قد تتعارض أو تتقاطع مصالحهم. لذا فإن تشخيص المستفيدين أو أصحاب المصالح وموازنة مصالحهم المتعارضة أحياناً يمثل تحدياً كبيراً لصانعي القرار ومتخذي.
2. عدم اللاموسية والوضوح لكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل أو الخيارات التي يتم تطويرها لاختيار الأفضل منها. فهناك مثلاً سمعة الزبائن أو الروح المعنوية للعاملين أو الجماليات لبعض الحلول التي تتخذ كقرارات تؤدي إلى أن يكون القرار معقداً وصعباً في صناعته واتخاذها.
3. المخاطرة وعدم التأكد: فهذان الأمران هما من سمات القرارات في عالم اليوم، حيث أن نقص المعلومات وديناميكية الحياة وسرعة التغيرات في العالم اليوم تؤدي إلى إضفاء نوع من التعقيد على القرار.

4. المضمون بعيد المدى للقرار: إن أغلب القرارات قد يكون لها أثر سريع لكن تخلق موجات متتالية من القرارات اللاحقة وهذا يجعل من عملية صناعة القرار أكثر تعقيداً.
5. الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن: إن القرارات اليوم في جوانب كثيرة منها تتطلب استشارة فنيين مثل المهندسين أو المحامين أو متخصصين بالتسويق أو نظم الإنتاج وغير ذلك من الأمور التي تضيف نوعاً من التعقيد على القرار.
6. تدخل العديد من الأشخاص والمجموعات والأقسام والإدارات في عملية صناعة القرار واتخاذها ومن النادر أن يتخذ القرار مدير واحد بمختلف مراحله: إن هذا المزيج من المشاركة يجعل الكثير من الأفراد يتركون بصماتهم على القرار سواء بالتفسير أو بالتعديل والتحويل أو حتى بالمقاومة لبعض جوانب القرار وهذا الأمر يعقد صناعة القرار واتخاذها.
7. تباين اتجاهات وقيم وطموحات الأفراد أو المجموعات المشتركة في صناعة واتخاذ القرار: تجعل القرار يتسم بدرجة معينة من عدم الاتفاق حول ما هو صحيح وما هو خطأ أو ما هو رديء وما هو جيد أو ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي.

8. النتائج غير المقصودة أو المتوقعة: قد تحصل نتائج أو عواقب للقرار لم يكن في نية صانع وصناع ومتخذي القرار أن يصلوا إليها فقد تكون إيجابية وقد تكون سلبية مدمرة وهنا يصف بعض علماء الإدارة هذه الحالة تأثير الوحش المدمر لفرنكشتاين Frankenstein Monster Effect (*) أي غير مرغوبة لقرارات معينة.

القرار الذي تدمر آثاره صانعيه أو متخذي والمنظمة التي يعملون فيها.

❖ الظروف التي يتخذ في ظلها القرار Decision Conditions

بناءً على البيانات والمعلومات المتوفرة فإن القرارات يمكن أن تتخذ في ظل ظروف أربعة محددة تتباين فيها صعوبة عملية صناعة القرار واتخاذها وكذلك الآليات والأساليب المعتمدة في ذلك. وهذه الظروف هي التأكد التام والمخاطرة وعدم التأكد والإيهام أو الغموض التام.

❖ التأكد التام

Certainty

ظرف يتخذ فيه القرار في ظل معرفة معلومات كاملة وخيارات محددة ذات عائد أو نتيجة معلومة.

ـ التأكد التام Certainty

يقصد بحالة التأكد التام توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق، وهنا يكون لدى متخذ القرار معلومات عن الظروف التشغيلية وأسعار الموارد والقيود والمحددات المفروضة على العمل وكذلك الخيارات المتاحة والعائد

المرتّب على كل منها . وعلى سبيل المثال لو كان لدى شخص مبلغ من المال يرغب باستثماره في مجالات مختلفة ويعرف على وجه الدقة العائد الذي سيحصل عليه من كل مجال فإنه سيختار المجال الذي يعطيه أعلى عائد ممكن . ولكن هذه الحالة قليلة الحدوث في عالم اليوم وربما تختص بعدد بسيط من القرارات المبرمجة.

❖ المخاطرة

Risk

ظرف يتخذ فيه ظله القرار يتسم بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات الأمر الذي يجعل متخذ القرار يعتمد الاحتمالات في القرار.

❖ الاحتمالات الموضوعية

Objective Probabilities

هي الاحتمالات المحسوبة بناءً على بيانات تاريخية موثوق بها.

❖ الاحتمالات الشخصية

(الحكم الشخصي)

Subjective Probabilities

هي احتمالات مرتبطة بالحكم الشخصي القائم على الخبرة.

- المخاطرة Risk

إن هذا الظرف يعني أن أهداف القرار واضحة جداً وأن هناك كمية جيدة من المعلومات متاحة لصانع القرار لكن العوائد المستقبلية المرتبطة بكل خيار من الخيارات هي عرضة للاحتمال وعدم اليقين. المعلومات المتوفرة سواء بناءً على خبرة سابقة أو بيانات تاريخية تساعد على تحديد احتمالات النجاح والفشل. وقد تكون الاحتمالات أحياناً موضوعية Objective أو شخصية أي حكم شخصي Subjective. فالاحتمالات الموضوعية تشتق رياضياً من بيانات تاريخية موثوق بها. في حين أن الاحتمالات القائمة على أساس الحكم الشخصي تكون مبنية على الخبرات السابقة. إن القرارات القائمة على الاحتمالات معروفة في بيئة الأعمال حيث تكون سجلاتها التاريخية وتجارب وخبرة مدراءها مصدراً مهماً لتحديد.

- عدم التأكد Uncertainty

❖ عدم التأكد

Uncertainty

ظرف يتخذ القرار في ظلّه حيث هناك نقص كبير في المعلومات وأن النتائج والعوائد محاطة بغموض كبير.

ظرف يتخذ القرار في ظلّه حيث هناك نقص كبير في المعلومات بالرغم من وضوح الأهداف التي يرغب المديرون في إنجازها ولكن البدائل والعوائد المستقبلية محاطة بعدم تأكد كبير وعدم وضوح بحيث لا يستطيع المديرين تقدير المخاطرة أو احتمالات الحدوث. لذا يجب على المديرين اعتماد أساليب خلاقة وذكية وعمل افتراضات أولية صحيحة لصياغة قراراتهم. وغالباً ما تكون أمور مؤثرة في عملهم مثل كلف الإنتاج والأسعار وحجوم الإنتاج أو معدلات الفائدة المستقبلية صعبة التحليل والتوقع، لذا فإن المديرين يجب أن يتحسّسوا بالقدرات الفنية والحكم الشخصي السليم للتعامل مع هذه المواقف. وغالباً ما تقصر القرارات المتخذة في ظل عدم التأكد عن تحقيق النتائج المرغوبة من قبل المديرين.

- الإبهام (الغموض التام) Ambiguity

❖ الإبهام

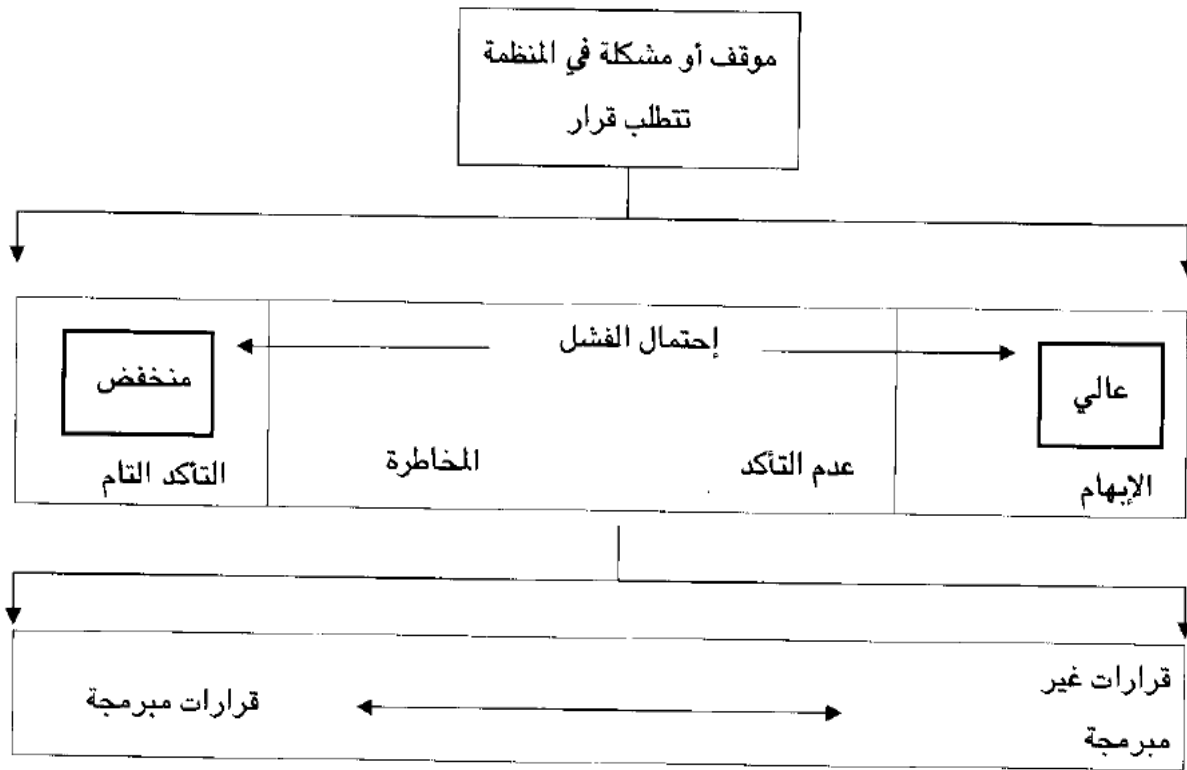
Ambiguity

حالة تتسم بعدم الوضوح التام كما أن الأهداف في ظلّها غير واضحة لتتخذ القرار والمعلومات غير متوفرة.

وقد تسمى أحياناً حالة النزاع Conflict أو المنافسة الشديدة. وهنا يتسم ظرف اتخاذ القرار بعدم الوضوح التام كما أن الأهداف غير واضحة لتتخذ القرار والبدائل صعبة التحديد كذلك المعلومات حول العوائد غير متوفرة. مثال على هذا الأمر لو أن المدرس قسم طلابه إلى مجاميع وطلب من كل مجموعة إكمال مشروع

❖ **المواقف الشريرة**
Wicked Problems
 مشاكل أو مواقف يطلب اتخاذ
 القرار فيها تتسم بصراع بين
 الأهداف والبدائل وسرعة تغيير
 الظروف وغياب الرابطة بين
 عناصر القرار.

بدون أن يعطيهم الموضوع أو يحدد لهم الاتجاهات أو أي دليل يساعد في عملهم. وتوصف المواقف أو المشاكل التي تمثل حالة الإيهام بالمواقف الشريرة Wicked Problems حيث يواجه المدير صراعاً بين الأهداف والبدائل وأن الظروف تتغير بسرعة والمعلومات مضببة وأن الرابطة بين عناصر القرار مفقودة. وزيادة في الإيضاح نود أن نضيف فكرة مفادها أن نسب نجاح القرار تكون أعلى في القرارات إذا ما اتخذت في ظل ظروف تأكد تام وهنا نتكلم عن قرارات مبرمجة وتقل درجة النجاح كلما اتجهنا إلى حالة الغموض والإيهام لكون القرارات هناك تتسم بعدم الوضوح التام، ونستطيع أن نصور ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (4- 10): الظروف التي يتخذ في ظلها القرار

نماذج صناعة القرار ..

- النموذج الكلاسيكي : وهو نموذج يصف عملية صناعة القرار واتخاذها في ظل معلومات كاملة (قرارات مثلى).
- الانتقادات : عدم الواقعية، قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات، قرارات المديرين تأتي في إطار الرشد المحدود.
- النموذج السلوكي للقرار : نموذج يصف عمليات صنع القرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود (القرارات المرضية). فالمدير يختار أول بديل أمامه والذي يثير انتباهه .
- النموذج السياسي للقرار : نموذج أكثر واقعية لتطوير القرار في البيئة الحالية، يعتمد على تشكيل تحالفات بين المديرين لاتخاذ القرار في ظل نقص المعلومات والموارد.

المشاركة في اتخاذ القرار ..

- تغير البيئة وتعتها فرض على المنظمة أن تغير أسلوب اتخاذ القرار من قرارات فردية إلى قرارات جماعية .
- فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعد شيء إيجابي بالنسبة للمنظمات، حيث تعد هذه المشاركة بمثابة حافز من أجل الرفع من أدائهم
- نموذج Vroom Jago لاتخاذ القرارات تم تصميمه لمساعدة المديرين في تحديد كمية ومستوى مشاركة الأفراد في صناعة القرار: يفوض بشكل واسع - يعرض المشكلة - استشارة المجموعة - يستشير بعض الافراد - يقرر مدير لوحده ويعلن القرار للمجموعة

دور المعرفة في اتخاذ القرارات ..

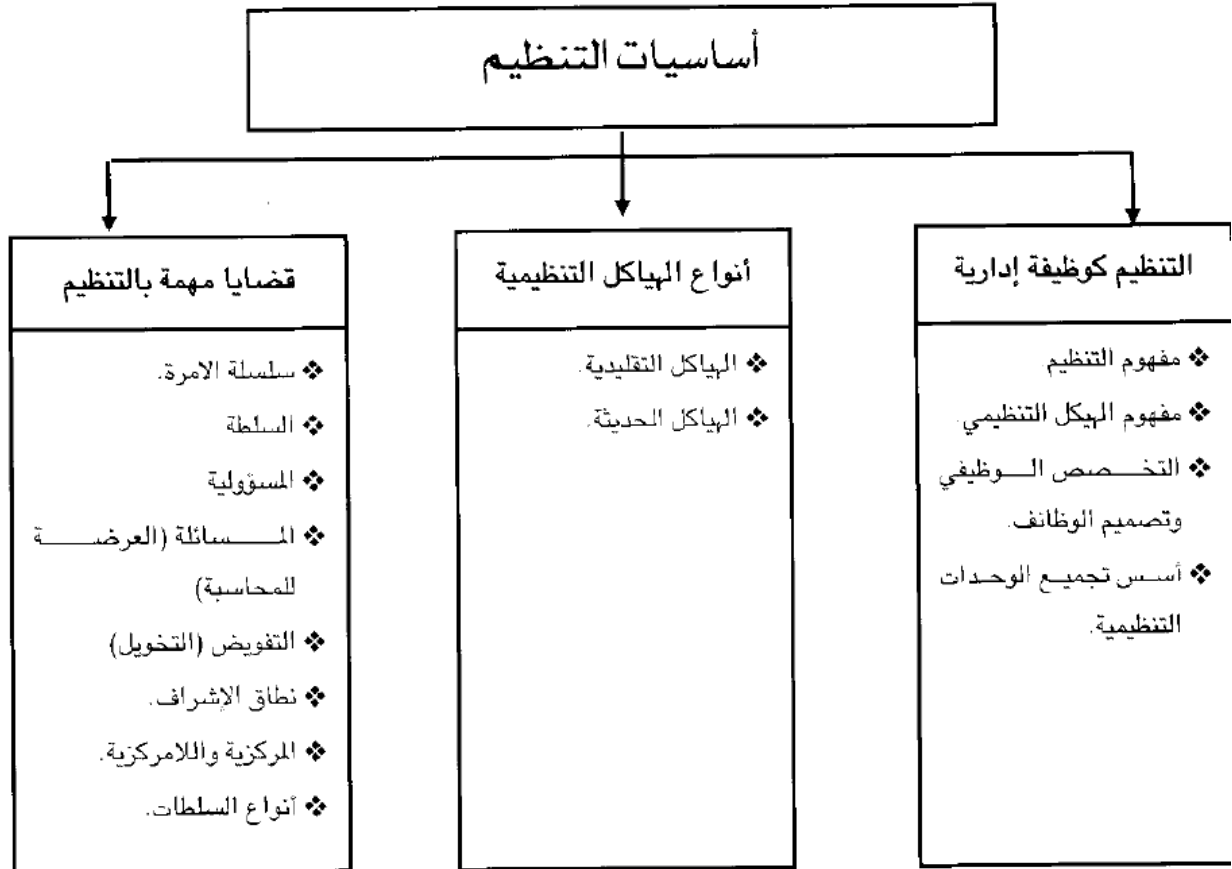
إدارة المعرفة Knowledge Management

وهي تطوير أدوات ونظم لخلق المعرفة ونشرها وتقاسمها

- هناك نوعان من المعرفة : المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة .
- لها دور هام في مجال دعم عملية القرار وبناء الميزة التنافسية.
- اتخاذ القرارات بحاجة إلى معلومات نوعية.

المحاضرة السابعة

التنظيم



❖ مفهوم التنظيم Organizing Concept

- ❖ **التنظيم Organizing** هو مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة. والعملية التنظيمية مهمة لمنظمات الأعمال باعتبارها أنظمة اجتماعية تتفاعل وتنسق في إطارها الموارد المختلفة لتحقيق نتائج مرغوبة. والتنظيم نراه متجسداً بشكل واضح في الخصائص الأساسية للمنظمات والتي منها: تنسيق الجهود في المنظمة وتقسيم العمل ووضع هيكلية وهرمية السلطة لغرض الوصول إلى أهداف مشتركة. إن كل هذه الجوانب يضمها هيكل تنظيمي يجب أن يتسم بالكفاءة والفاعلية.
- ❖ **التنظيم Organizing** أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة، لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة.

❖ مفهوم الهيكل التنظيمي

Organizational Structure Concept

❖ الهيكل التنظيمي Organizational Structure

نظام يوضح المهام والعلاقات
بين وحدات التنظيم وروابط
الاتصال بينها.

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيماً للعمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمراً ضرورياً وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل. والهيكل التنظيمي يلعب دوراً أساسياً في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة. ومن السهولة الحديث عن الهيكل التنظيمي الفعال لكن الصعوبة تكمن في جعل هذا الهيكل متجاوباً مع معطيات بيئة عمل سريعة التغيير وباستمرار. إن هذا الأمر جعل من باحثي نظرية المنظمة يتوصلون إلى استنتاج مفاده عدم وجود هيكل تنظيمي يصلح لكل الظروف وكل الأحوال بل إن هذا الهيكل وأبعاده يفترض أن يستجيب لعوامل موقفية عديدة. ويمكن القول أن الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال يتكون من جانبين:

❖ الهيكل الرسمي Formal Structure

هو الهيكل التنظيمي المعتمد من
قبل الإدارة بقرارات رسمية
ويحوي في إطاره العلاقات
والمسميات الرسمية للوحدات
التنظيمية.

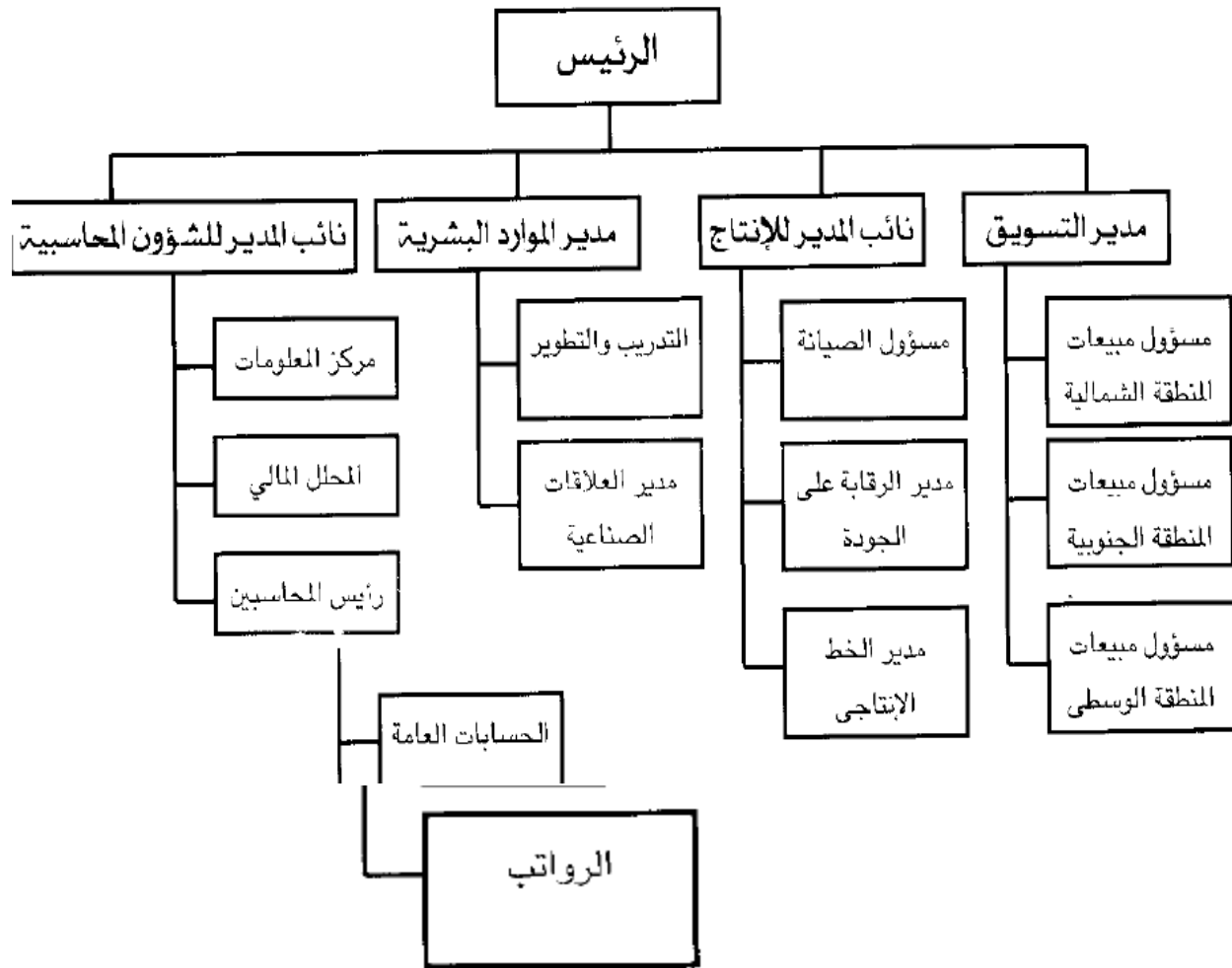
1. الهيكل الرسمي Formal Structure:

ويعبر عنه بكونه الهيكل المعتمد من قبل الإدارة ويحوي في إطاره العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات المعترف بها وعادة ما تصور الخارطة التنظيمية

Organization Chart أبعاد وأجزاء الهيكل الرسمي. والخارطة التنظيمية عبارة

❖ الخارطة التنظيمية
Organization Chart
مخطط بياني يمثل الهيكل
التنظيمي الرسمي.

عن مخطط بياني يوضح العلاقات الرسمية والترتيب الرسمي لوحدات العمل داخل المنظمة، وعادة ما تحوي الخارطة التنظيمية أسماء وعناوين الوظائف وكذلك خطوط السلطة والاتصالات بينها. ونقصد هنا بكلمة الرسمية هي كون كل ما تحويه الخارطة موثق ومكتوب ومحدد بتعليمات وضوابط وقواعد قانونية صادرة بقرارات رسمية من جهات تمتلك الصلاحيات اللازمة لذلك. والمثال التالي يوضح هذا الأمر.



خارطة تنظيمية لإحدى الشركات

2. الهيكل غير الرسمي Informal Structure:

ويمكن خلف الهيكل الرسمي ويمثل ظلاً له وهو مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، ولا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة ويحتاج إلى تحليل وقراءة متأنية وتلاحظ بعض مفرداته من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة في ساعات الاستراحة مثلاً وعلاقات العمل الجماعي. وللتنظيم غير الرسمي دور مهم للمساعدة في إنجاز الأعمال ونجاح المنظمة خاصة في الأوقات الحرجة والتغيير السريع حيث ترى الدعم الذي يمكن أن يقدم من قبل هذا التنظيم للتعامل مع الواقع الجديد ويمكن أن يكون العكس حيث يكون معرقلاً للعمل في حالات كثيرة وغير مساهمة في الإنجاز. وفي الحالات التي يعطي فيها ميزات للمنظمة كان هذا التنظيم يساهم في التعليم غير الرسمي Informal Learning الناتج من تبادل الخبرات والتفاعل الإيجابي بين العاملين في مكان العمل. كما أنه يمثل بالنسبة للعاملين مجالاً لإشباع حاجات اجتماعية ويخلق عندهم نوعاً من الرضا. وبالمقابل فإن له في بعض الأحيان سلبيات منها: الشائعات وتناقل أخبار غير صحيحة وقد يكون في بعض الأوقات عقبة في طريق التغيير.

❖ التخصص الوظيفي وتصميم الوظائف

Job Specialization and Job Design

❖ تصميم الوظيفة
Job Design
تحديد المسؤوليات الفردية
المرتبطة بوظيفة معينة.

❖ التخصص الوظيفي
Job Specialization
هي الدرجة التي تقسم
بموجبها المهام في المنظمة إلى
مكونات أو مهام أصغر وتُسند
إلى أفراد متنوعين.

إن أول مهمة في بناء الهيكل التنظيمي هي تصميم الوظائف وتحديد التخصصات الوظيفية. يعني تصميم الوظيفة Job Design تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة – فمثلاً، لو أردنا تصميم وظيفة لميكانيكي في مصنع معين فإننا نحدد أي الماكائن يعمل عليها وكيف يتم تشغيلها وما هي معايير الأداء المتوقعة من الإنجاز. كذلك فإن تصميم وظيفة إدارية يحتوي على تحديد المجال الذي يتخذ في إطاره القرار وتشخيص الأهداف والمؤشرات الدالة على النجاح والأداء الجيد. ومن الطبيعي فإن تصميم الوظائف يبدأ بتحديد مستوى التخصص المرغوب في المنظمة. أما التخصص الوظيفي Job Specialization هو الدرجة التي بموجبها تقسم أو تفصل المهام والأنشطة في المنظمة إلى مهام أصغر وإسنادها إلى

- فوائد ومحددات التخصص Benefits and Limits of Specialization

- يمكن للتخصص الوظيفي أن يوفر للمنظمة العديد من الفوائد لعل أهمها :
 - يقوم العامل أو الموظف بإنجاز مهمة صغيرة معروفة الحدود وبهذا فإنه سيكون محترفاً في أداء هذه المهمة.
 - إن أداء نوع واحد من المهمات يقلل من ضياع الوقت الذي قد يحصل عندما يقوم العامل بمهام متعددة حيث يتطلب الأمر بعضاً من الوقت للتحويل من مهمة إلى أخرى.
 - إن التحديد الدقيق للمهمة يساعد في تطوير معدات أو تجهيزات متخصصة في أداء هذه الوظيفة.
 - إمكانية تدريب عمال أو موظفين بديلين وبكثافة أقل وذلك لمحدودية ووضوح المسؤوليات في الوظيفة أو المهمة.
- ومن جانب آخر فإن التخصص الوظيفي يمكن أن يتضمن بعض السلبيات ومنها:
 - قد تتحول الوظيفة المتخصصة جداً إلى وظيفة روتينية مملة وتخلو من التحدي والإبداع والتحفيز للتطوير.
 - يمكن أن تكون جودة العمل المنجز منخفضة بسبب ما ورد في الفقرة أعلاه حيث لا يعبر العامل أو الموظف اهتماماً للأداء بشكل جيد.
- ولا بد من الإشارة إلى أن المدير لا بد وأن يكون لديه مؤشرات عن الحدود التي يجب أن يقف عندها في عملية التخصص الوظيفي خوفاً من ظهور المؤشرات السلبية وفقدان المميزات الإيجابية. وقد طورت في السنوات الأخيرة مداخل يمكن الاستفادة منها في هذا المجال.

- بدائل التخصص الوظيفي Job Specialization Alternatives

- لغرض التعامل مع المشاكل والمعوقات التي تظهر أو ترافق عملية التخصص الوظيفي يعتمد المدراء العديد من المداخل التي من خلالها تجري موازنة بين تحقيق إنتاجية وكفاءة في العمل وحاجة الأفراد إلى الاستقلالية والإبداع. ومن هذه
 - ♦ التدوير بالوظائف Job Rotation
- المداخل.

خيار يلجأ إليه المدير كبديل

للتخصص الوظيفي يشتمل

على تحريك العاملين من وظيفة

إلى أخرى بشكل منهجي

ومنظم.

• التدوير بالوظائف Job Rotation

وهو خيار يستطيع المدير من خلاله تحريك العاملين بشكل منهجي ومنظم من

وظيفة إلى أخرى بحيث يمارس مهاماً مختلفة في إطار نفس التخصص. هنا فإن

التغيير الذي يحصل متعلق بالعمل وليس الوظيفة ففي المخازن مثلاً هناك مهام كثيرة موزعة على عدة وظائف ويمكن للمدير أن يحرك العاملين أثناء أسبوع العمل بين هذه الوظائف لإزالة الملل والروتين. وعلى الرغم من كونه مدخلاً بديلاً للتخصص الوظيفي إلا أنه لا يخلق حافزاً قوياً ورضاً كاملاً لدى العاملين بسبب تشابه الوظائف من حيث معايير الأداء والروتين.

• توسيع الوظيفة Job Enlargement

❖ توسيع الوظيفة
Job Enlargement
بديل للتخصص الوظيفي عن طريق زيادة عدد المهام أو المسؤوليات لوظيفة معينة.

إن عدم رضا العاملين مرتبط بعناصر الوظيفة الرئيسية والمهام المتكررة فيها، لذا فإن توسيع الوظيفة بزيادة عدد المسؤوليات التي تسند إلى العامل أو الموظف يمكن أن يساهم في زيادة رضا العاملين ويحفزهم لمزيد من الإبداع. وتلجأ أغلب المنظمات إلى هذا الأسلوب والذي يقود أحياناً إلى ميزة سلبية وهي تخفيض عدد العاملين حيث ستوزع مسؤوليات بعض الوظائف على غيرها وتختفي. كذلك تزداد تكاليف العمل أو التدريب من جهة ومن جهة أخرى سيعود الروتين والملل للعاملين بعد هذا التوسع.

• إغناء الوظيفة Job Enrichment

❖ إغناء الوظيفة
Job Enrichment
زيادة عدد المهام أو المسؤوليات التي يقوم بها العامل وكذلك مزيد من الرقابة والصلاحيات.

يعتبر هذا المدخل أكثر شمولية من المدخلين السابقين ويتمثل في زيادة عدد المهام أو المسؤوليات التي يقوم بها العامل وكذلك مزيد من الرقابة والصلاحيات الممارسة من قبله في الوظيفة. هنا يتنازل المسؤول الأعلى عن بعض صلاحيته لإغناء وظيفة أخرى في مستوى أدنى. إن المهام يجب أن تحوي نوعاً من التحدي

والتجديد لكي تتاح فرصه اكبر لشاغل الوظيفة للنمو والتطور.

❖ مدخل خصائص الوظيفة

Job Characteristics Approach

مدخل بديل عن التخصص الوظيفي يقترح فحص الوظائف في إطار خمسة أبعاد مهمة تأخذ بنظر الاعتبار نظام العمل ورغبات العاملين.

• مدخل خصائص الوظيفة Job Characteristics Approach

هو بديل للتخصص الوظيفي الذي يأخذ بنظر الاعتبار نظام العمل وتفضيلات العاملين. يقترح هذا المدخل أن تحلل الوظائف في ضوء خمسة أبعاد مهمة:

- تنوع المهارة Skill Variety : ويقصد به عدد المهام التي يؤديها الفرد في إطار الوظيفة.
- هوية المهمة Task Identity: المدى الذي يعمل فيه العامل لإنجاز جزء من الوظيفة أو الوظيفة بأكملها.
- أهمية المهمة Task Significances: إدراك أهمية المهمة.
- الاستقلالية Autonomy : درجة الرقابة التي لدى العامل على كيفية الإنجاز والأداء في العمل.

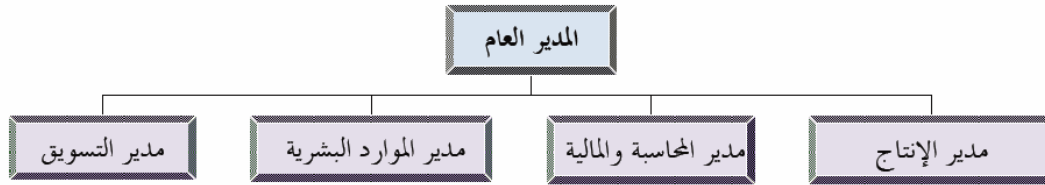
أسس جميع الوحدات التنظيمية ..

يتم تجميع الأفراد والوظائف في المنظمة ووضعها في شكل أقسام على اساس :

- الوظيفة - المنتج - العملاء - جغرافي - عملية الإنتاج - التنظيم المختلط - الهيكل المصفوفي - الهيكل الشبكي

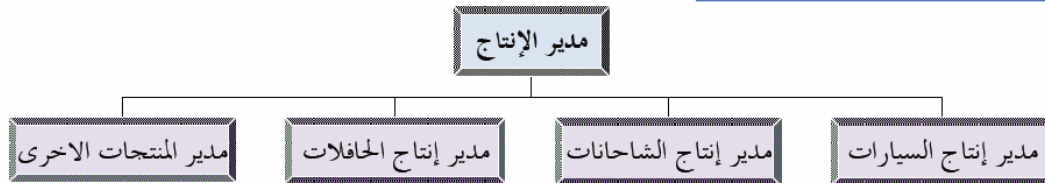
الأساس الوظيفي ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس الوظائف :



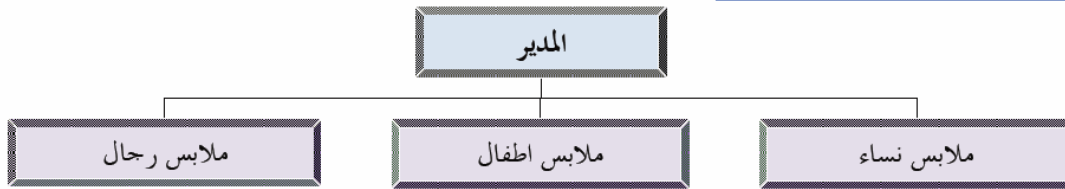
أساس المنتج ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس المنتجات :



أساس العملاء ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس العملاء :



على الأساس الجغرافي ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على الأساس الجغرافي :



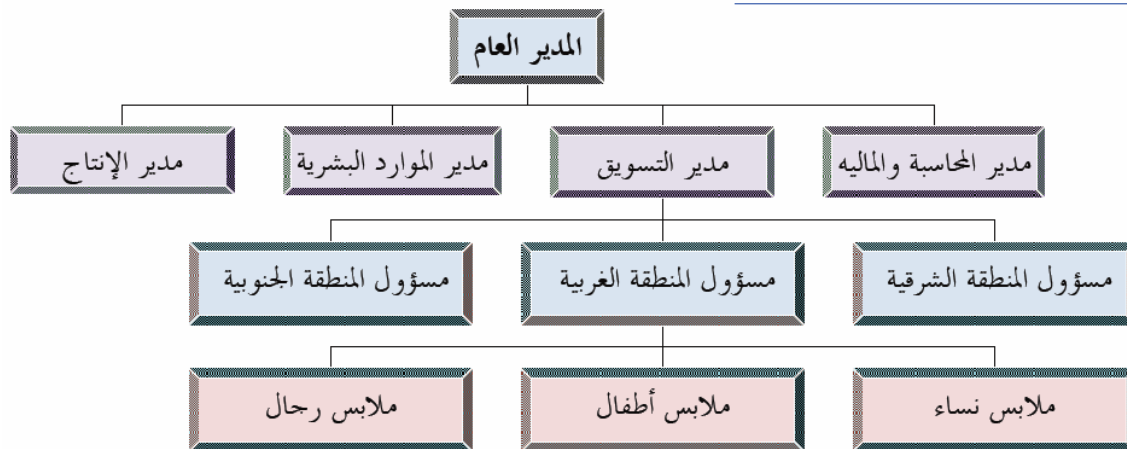
على أساس عملية الإنتاج ..

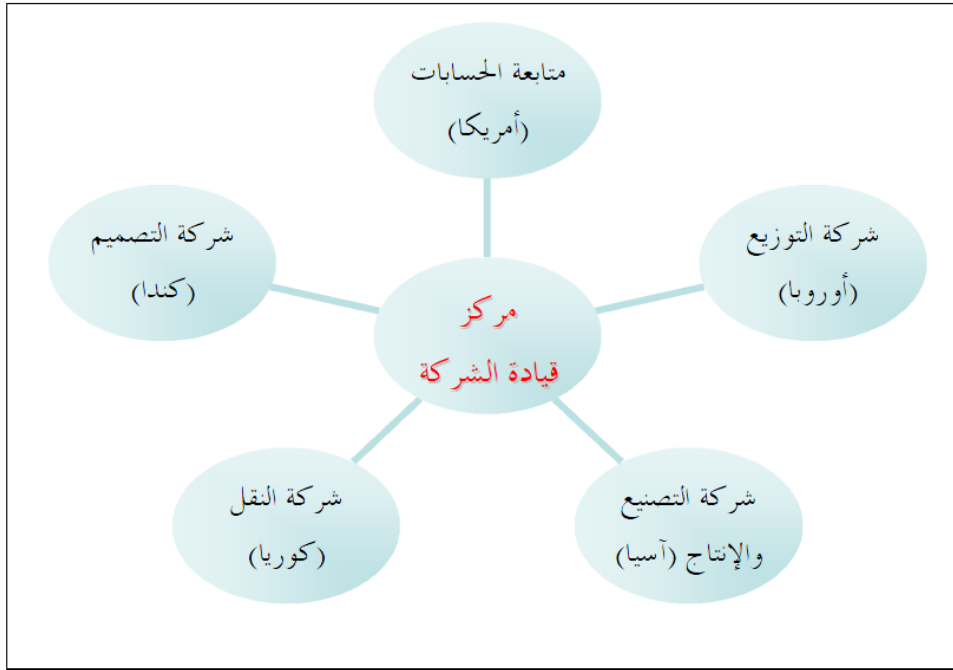
يتم وضع الأقسام في المنظمة على أساس عملية الإنتاج :



التنظيم المختلط ..

يتم وضع الأقسام في المنظمة على أكثر من أساس :





السلطة ..

- هي الحق الرسمي والقانوني المكتسب الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر والتعليمات وطلب تنفيذها وتخصيص الموارد بهدف تحقيق أهداف المنظمة .
- تتدفق السلطة من اعلى الى اسفل وباتجاه المستويات الدنيا .
- تفوض السلطة، تعني نقل الصلاحيات الى المستويات الادارية الدنيا او جزء منها إلى شخص في مستوى إداري أدنى .
- تفوض السلطة ولا تفوض المسؤولية .
- المسئولية هي المحاسبة عن النتائج .

أنواع السلطة ..

- السلطة المباشرة : وهي سلطة المدير على مرؤوسيه وتتضمن حقه في أن تنفذ أوامره. وهي سلطة تنفيذية .
- السلطة الاستشارية : تتمثل في حق تقديم الاستشارة والرأي وليست إلزامية (غير تنفيذية) تظهر في شكل علاقة استشارية .
- السلطة الوظيفية : هي سلطة تأتي من الوظيفة نفسها تظهر في شكل علاقة تخصصية تعاونية.

المركزية واللامركزية ..

- المركزية : وهو تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الإداري الأعلى .
- اللامركزية : وهو توزيع وتشتيت سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

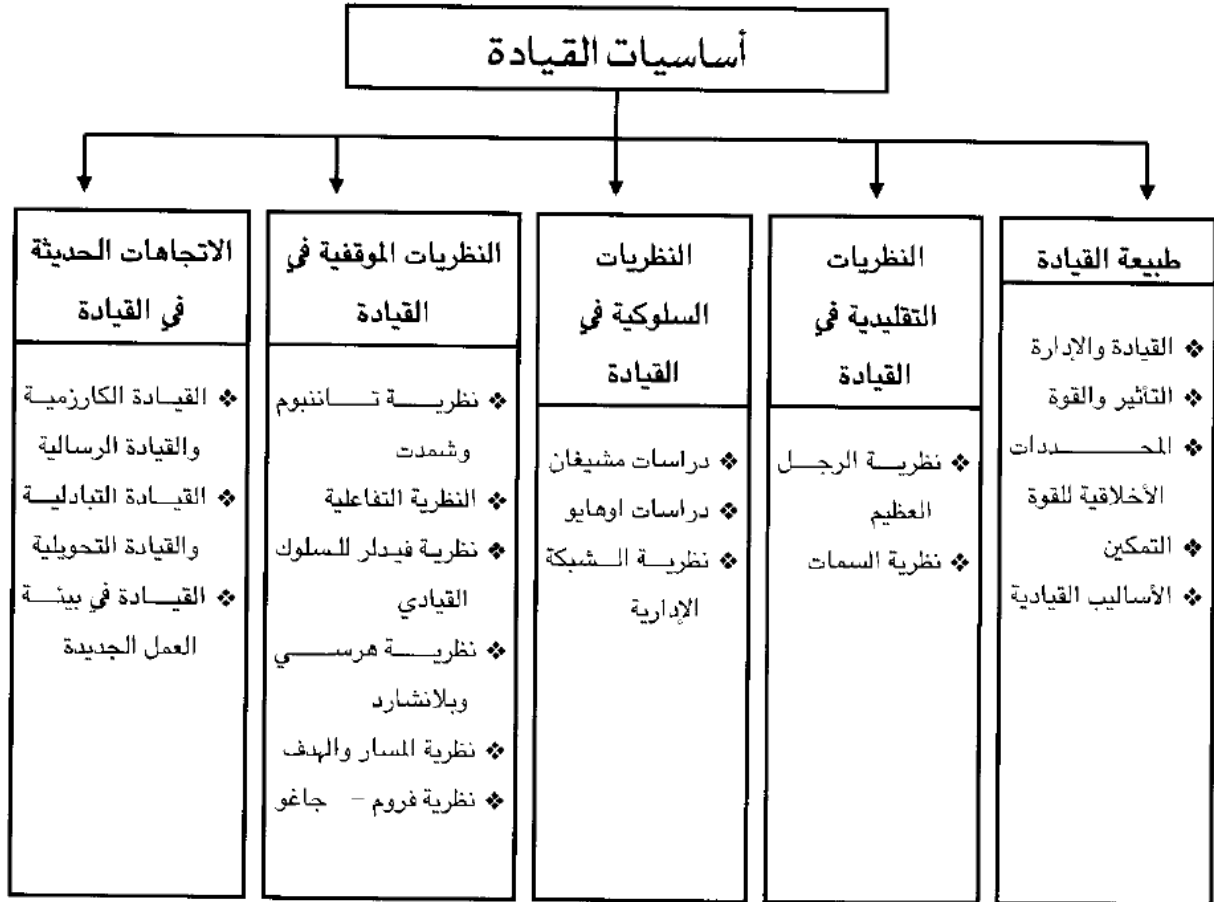
المسؤولية ..

المسؤولية هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، وهي متساوية معها مبدأ توازن السلطة المسئولية

- مسؤولية كبيرة مع سلطة قليلة (ادارة صعبة، يحاول الاقناع)
- مسؤولية قليلة مع سلطة كبيرة (قد يؤدي الى التحجر)
- المساءلة : الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم سلطة ومسؤولية محددة معرضين لتقديم تقارير تبرز أسباب النتائج التي توصلوا إليها.
- التفويض : وهو نقل أو تخويل صلاحيات او سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إداري أدنى.

المحاضرة الثامنة

القيادة



❖ القيادة Leadership

عمليات الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهام المطلوبة منهم.

❖ القيادة الرسالية

Visionary Leadership

القيادة التي لها القدرة على رؤية المستقبل بوضوح وفهم الأسلوب الذي من خلاله تستطيع الوصول إليه.

❖ القائد Leader

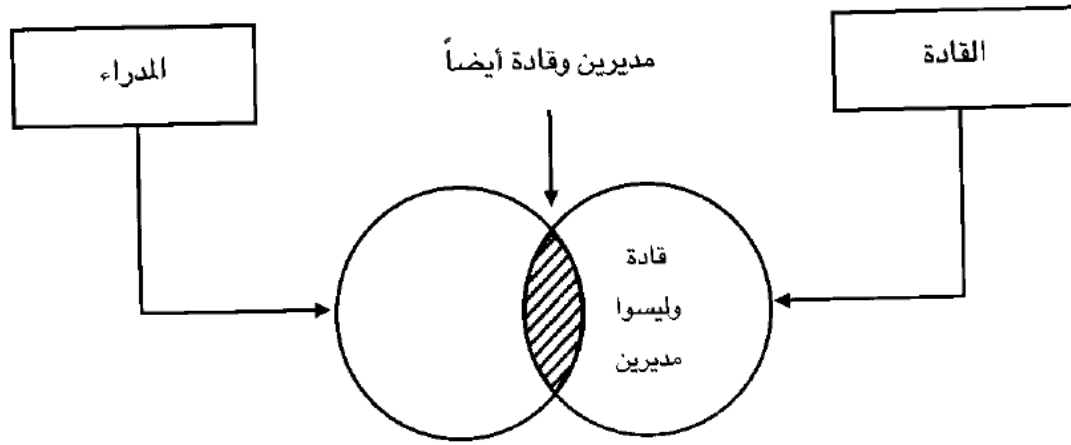
هو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون قسر أو إكراه وجعل هؤلاء قابليين لقيادته.

١. القائد والمدير Manager and Leader

رغم أن هناك علاقة بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالشخص يمكن أن يكون مديراً، قائداً أو مديراً وقائداً. إننا نتكلم في كثير من الأحيان عن الدور القيادي للمدير حيث أن كلا المفهومين القيادة

457

والإدارة مهمتان لمنظمة الأعمال. إن المدير الفعال هو قائد أيضاً لأنه يتمتع بقابليات في الإدارة والقيادة يستطيع أن يضعها في خدمة المنظمة إن المهم بالنسبة للمنظمة هو أن يكون كافة مدراؤها على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القيادة الفعالة ويستطيعون أن يلعبوا الدور القيادي المطلوب منهم لإنجاز الأهداف. وبالتأكيد فإن هناك البعض من المدراء ممن لا يحملون هذه الصفات وأنهم مجرد مديرين يؤدون الأنشطة الإدارية بأسلوب لا يرتقي على أفضل ما يكون. والشكل التالي يوضح هذه الفكرة.



شكل (1- 14): المدراء والقادة

المدير	القائد
1. مفكر ذو توجه عقلاني واقعي	1. ملهم ذو توجه روحي وعاطفي
2. عقلاني يركز على تحليل الواقع	2. رسالي ومستبصر يركز على المستقبل
3. مشاير للآخرين ويقدم النصيح	3. متحمس ذو عاطفة متقدمة

القائد	المدير
4. قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة	4. مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق
5. مرن ويستجيب للتغيرات	5. متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية
6. قادر على الإيحاء وإثارة الحماس	6. واقعي المزاج ويحسب المواقف
7. مبدع	7. تحليلي
8. يتميز بالجرأة والإقدام	8. منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت
9. ذو خيال واسع	روتيني
10. تجريبي	9. محترس في اتخاذ القرارات
11. مبادر للتغيير	10. سلطوي ملتزم بالقوانين
12. قوة شخصية ذاتية	11. يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار
يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها	12. قوة موقع وظيفي
	13. يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها

شكل (2- 14): مقارنة بين القائد والمدير

القوة الشخصية الذاتية	قوة الموقع الوظيفي
تقوم على أساس رؤية الآخرين للمدير	قائم على أساس قدرته على ما يقدمه للآخرين
- الخبرة : مصدر لمعرفة متخصصة ومعلومات - المرجعية: شخصية يرغب الآخرون أن ينتسبوا إليها	- المكافآت: إذا عملت ما أطلبه منك سأكافئك - العقوبات: إذا لم تنفذ ما أمرك به سأعاقبك - المشروعية: لكوني الرئيس يجب عليكم العمل وفق ما أطلب منكم

شكل (3- 14): القوة الشخصية وقوة الموقع الوظيفي

❖ الأساليب القيادية Leadership Styles

مهما تكن وجهات النظر التي تفسر القيادة وظهور القادة فإن هناك إجماع على أن الأساليب القيادية هي ثلاثة:

• أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) Autocratic Style

ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات فهو قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية. وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك وضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل، وبالتالي فإن الاندفاع للعمل قليل.

• أسلوب القيادة غير الموجهة Lessez-Fair Style

يصلح هذا الأسلوب لبيئات علمية على درجة عالية جداً من التخصص وما شابها من المنظمات، فهو أسلوب يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل أفضل ما عنده وبأحسن الصيغ بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة وبدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين.

• أسلوب القيادة الديمقراطية Democratic Style

يشجع هذا الأسلوب المشاركة بدرجاتها المختلفة في إنجاز المهام وتطوير الأفراد، والقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة من خلال تقاسم المعلومات ومساهماتهم في مراحل تطوير القرار مع إتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين.

462

النظريات التقليدية في القيادة ..

- اهتمت نظريات كثيرة بالقيادة ومنها النظريات التقليدية التي تمثل النظريات الأولى في هذا المجال؛
- تبحث هذه النظريات في الكيفية التي تظهر بها القيادة أي ما الذي يجعل شخص معين قائداً؟

من أهم هذه النظريات ..

١. نظرية الرجل العظيم

٢. نظرية السمات

١- نظرية الرجل العظيم ..

- انطلقت هذه النظرية من تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين؛
 - تعتبر أن القائد شخص عظيم؛
 - تفترض أن هذه العظمة نتيجة لموهبة وقدرات خارقة جاءت هؤلاء الأشخاص بالفطرة والوراثة؛
- حسب هذه النظرية إذا : القائد هو شخص عظيم ويتمتع بشخصية كاريزمية كبيرة، يحظى بولاء الناس وينقادون طوعا لتحقيق إنجازات عظيمة.

ترجع أصول كلمة " الكريزما " الى اصول اللغة اليونانية القديمة وتعني " هبة او موهبة من الله ".
والكاريزما تتمثل في الشخصية الخدابة او المؤثرة التي تمتلك القدرة على التأثير الايجابي في الاخرين عن طريق التواصل معهم فكريا وعاطفيا. فالأشخاص يشعرون بالراحة والاطمئنان الى الشخص الكريزماقي ويفتحون له قلوبهم ويتقنون به.

٢- نظرية السمات ..

- السمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد .
 - هذه النظرية تركز على مجموع السمات التي يتمتع بها القائد :
- الشعور العالي بالمسؤولية ، ودرجة عالية من الذكاء ، والحسم ، والنقة بالنفس ، والاستقامة ، والأمانة ...

النظريات السلوكية ..

- هي نظريات عديدة قدمت في إطار محاولة تفسير ظاهرة القيادة على أساس دراسة سلوك وأفعال القائد بدلا من دراسة سماته وخصائصه .
- لذا تتكلم هذه النظريات عن أساليب القيادة (Leadership Styles) .

من أهم النظريات في هذه الإطار :

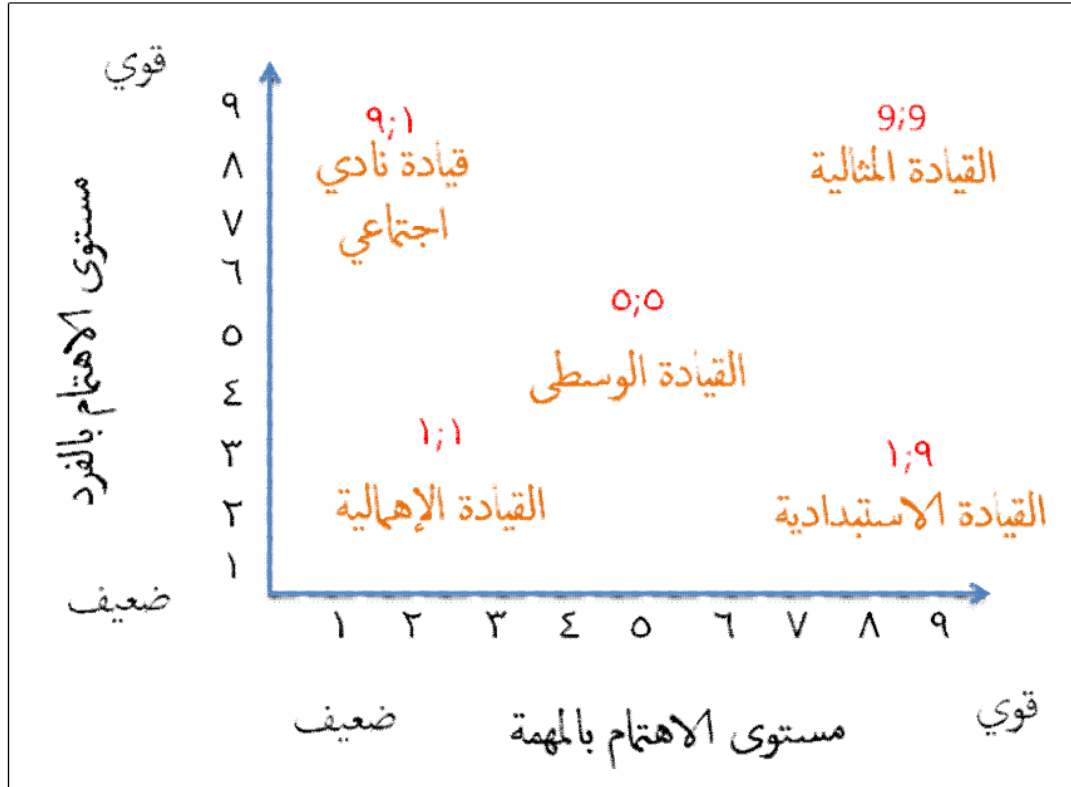
- دراسات ميشيغان
- الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake

دراسات ميشيغان ..

- وهي مجموعة من الدراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان.
 - حددت هذه البحوث نوعين من سلوكيات القادة :
- التركيز على العمل (فهم يولون اهتماما عاليا لكيفية اداء العمل من قبل العاملين) .
 - التركيز على العاملين (يهتمون اكثر برضا العاملين).

وخلصت الدراسات أن الأسلوب الذي يركز على العاملين هو الأكثر فاعلية .

نظرية الشبكة الإدارية لـ Mouton and Blake



نظرية الشبكة الإدارية ..

القائد (١-١) : القائد المهمل

القائد (١-٩) : القائد الاستبدادي

القائد (٩-١) : قائد نادي اجتماعي

القائد (٩-٩) : القائد المثالي

القائد (٥-٥) : القائد الوسط

النظريات الموقفية ..

حسب النظريات الموقفية، لا يوجد نمط واحد للقيادة لكل المؤسسات والمنظمات. فالقيادة تختلف حسب الموقف لأنها مجموعة من متغيرات ظرفية.

أهم هذه المتغيرات :

- توجهات وسلوك الإدارة العليا
- خبرة القائد وشخصيته
- إستراتيجية وثقافة المنظمة

من أهم النظريات الموقفية ..

- نظرية شميدت وتنمو Schmidt و Tannenbaum لسلوك القائد

- النظرية التفاعلية

- نظرية المسار الهدف

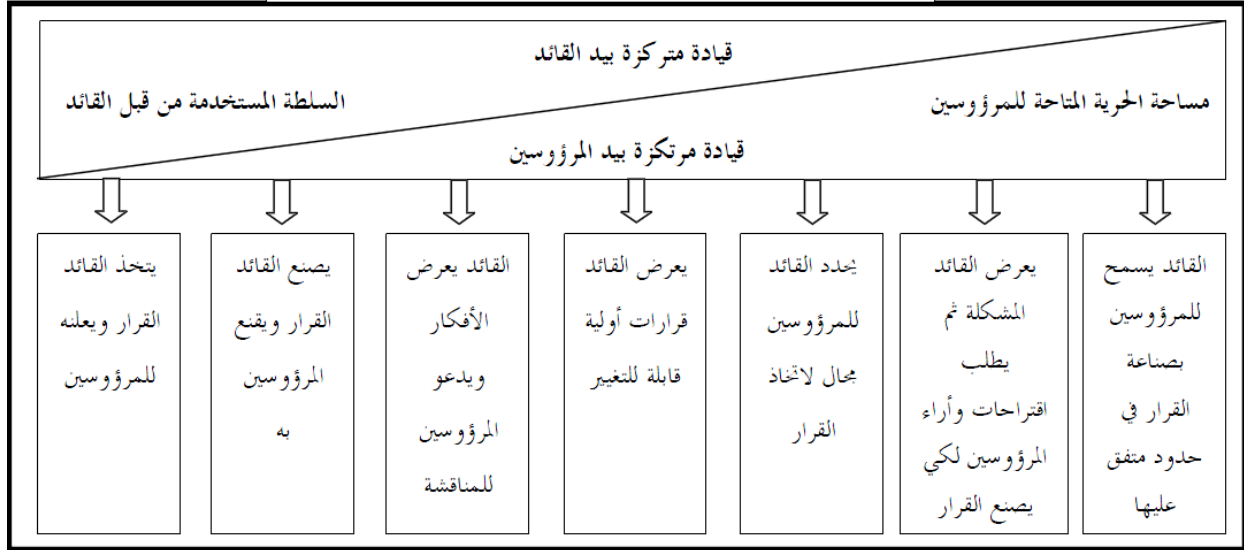
- نظرية فروم - جاغو Vroom-Jago Theory

نظرية Tannenbaum و Schmidt لسلوك القائد .

وضع الباحثان مصفوفة لسلوكيات مختلفة للقائد وفق :-

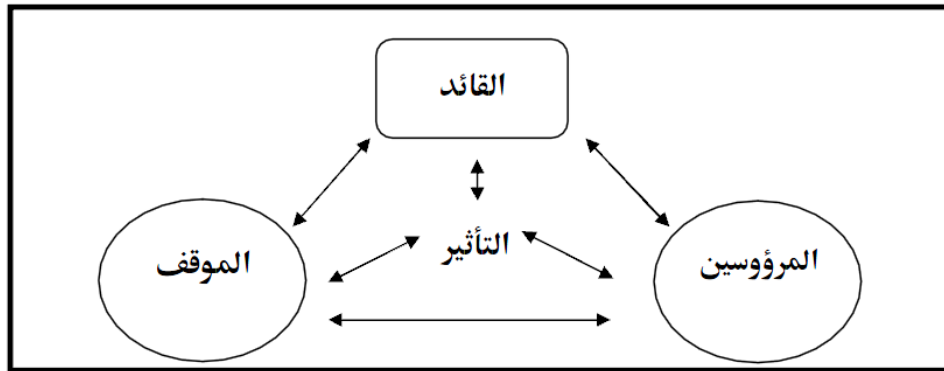
- تأثره بخصائص المرؤوسين (الحاجة إلى الاستقلالية واستعدادهم لتحمل وقبول المسؤولية وقدرتهم للعمل ضمن محيط يتسم بالغموض) .
- خصائص الموقف (نوع التنظيم وفاعلية مجموعات العمل وطبيعة المشاكل المطروحة وضغط الوقت) .
- خصائصه كمدیر أو قائد (نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين).

نظرية Tannenbaum و Schmidt لسلوك القائد



النظرية التفاعلية ..

في إطار هذه النظرية القيادة هي عملية ناجحة عن تفاعل لتأثير متبادل بين ثلاث أبعاد مهمة وهي القائد والمرؤوسين وطبيعة الموقف.



نظرية مسار الهدف ..

- تم تطويرها من طرف روبرت هاوس وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة.
- حسب هاوس المدراء يتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي :
 - قيادة توجيهية (يحتاج المرؤوس إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل)؛
 - قيادة مساندة (يجب جعل العمل أكثر متعة ومعاملة بالتساوي واحترام)
 - قيادة متوجهة للإنجاز (توضع أهداف تثير التحدي ومعايير أداء وإظهار الثقة)؛
 - قيادة تشاركية (تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم)

نظرية مسار الهدف ..

حسب هاوس يتحدد السلوك القيادي الملائم وفق اعتبارات الموقف

الموقف	السلوك القيادي	التأثير على المرؤوسين	النتائج
إذا لم يكن للمرؤوسين ثقة بأنفسهم	أسلوب قيادي مساند	زيادة ثقة بالنفس لأداء الأعمال وتحقيق النتائج	جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
وظيفة غامضة	أسلوب قيادي توجيهي	التركيز على المكافأة	جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
وظائف خالية من التحدي	أسلوب قيادي متوجه نحو الإنجاز	تحديد أهداف ومعايير أداء طموحة وعالية	جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
مكافأة غير صحيحة	أسلوب قيادي تشاركي	توضيح احتياجات المرؤوسين وتغيير نظام المكافآت	جهد أكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء

نظرية فروم - جاغو Vroom-Jago Theory ..

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة ومدى مشاركة المرؤوسين.

تميز هذه النظرية بين ثلاث أنماط للقيادة :

- قرار السلطة (قرار يتخذه القائد ثم يعلنه للمرؤوسين)
- قرار استشاري (قرار يتخذه القائد بعد تشاور مع المرؤوسين)
- قرار مجموعة (قرار يتخذه المرؤوسين بتفويض من طرف القائد)

المحاضرة التاسعة

التحفيز

التحفيز وبناء فرق العمل



مفاهيم حول التحفيز ..

- الدافع : العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز
- الحاجة : رغبة ملحة لإشباع نقص او عوز معين لدى الفرد
- الحافز : مؤثر خارجي غرضه اثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها
- التحفيز : وهو ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة.

نظريات التحفيز ..

- (١) نظريات المحتوى
- (٢) نظريات المسار
- (٣) نظرية التعزيز

(١) نظريات المحتوى .

أ - نظرية ماسلو (هرمية الحاجات) :

- حاجات المستوى الأدنى (الحاجات الفسيولوجية والامان و الحاجات الاجتماعية) .
- حاجات المستوى الأعلى: (الحاجة الى التقدير وتحقيق الذات).

مراجعة ماسلو :

مبادئ ماسلو :

- مبدأ العوز ... الحاجات المشبعة ليست محفزة .
- مبدأ التدرج في الإشباع ... (الأكل قبل التقدير).

ب - نظرية ERG :

تصف الحاجات ضمن ثلاث مجاميع ..

- حاجات الوجود (الحاجات الفسيولوجية والامان) .
- حاجات الانتماء (العلاقات الاجتماعية والمكانية) .
- حاجات النمو (تحقيق الذات مثلاً).

هذه ركزوا عليها جاب منها في الاختبار

- المداخل التقليدية Traditional Approaches

إن خير من يمثل هذه المداخل التقليدية ما عرضته الإدارة العلمية في أبحاث Taylor الذي وضع نظام الأجور التفاضلية. كما أن تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية تساهم في الارتقاء بمستوى أداء العاملين. وفي إطار مفهوم "الرجل الاقتصادي" الذي يبحث عن أعلى عوائد اقتصادية من خلال الإنجاز فإن هذه المداخل ترى أن الفرد يعمل بجد لغرض الحصول على عائد عالي، لذلك اهتمت هذه المداخل بوضع أنظمة أجور مرتبطة بأداء الفرد من ناحية النوعية والكمية.

- مدخل العلاقات الإنسانية Human Relations Approach

إن مفهوم الرجل الاقتصادي تم استبداله بمفهوم "الرجل الاجتماعي"، أو "الرجل الإداري" والذي يرى أن أداء الفرد لا يرتبط فقط بزيادة عوائده المادية بل بتحسين شروط العمل والعلاقات الإنسانية. وقد بدأت هذه الأبحاث بدراسات هوثورن Hawthorn والتي سبق وأن أشرنا إليها والتي أوضحت أن المكافآت غير الاقتصادية مثل بناء فرق العمل والاهتمام بالعلاقات والحاجات الاجتماعية هي أكثر أهمية من الأموال كمحفزات للسلوك في العمل.

- مدخل الموارد البشرية Human Resources Approach

في سياق هذا المدخل فإن مفهوم الفرد المتكامل Whole Person أصبح هو السائد بدلاً من مفهومي الرجل الاقتصادي أو الرجل الاجتماعي حيث ينظر إلى الفرد على أنه نظام متكامل معقد وأن عملية تحفيزه يجب أن تتم من خلال تعامل شمولي مع كافة أجزاء ومكونات هذا النظام وأن العوامل المؤثرة في تحفيزه هي كثيرة وليست اقتصادية أو اجتماعية فقط.

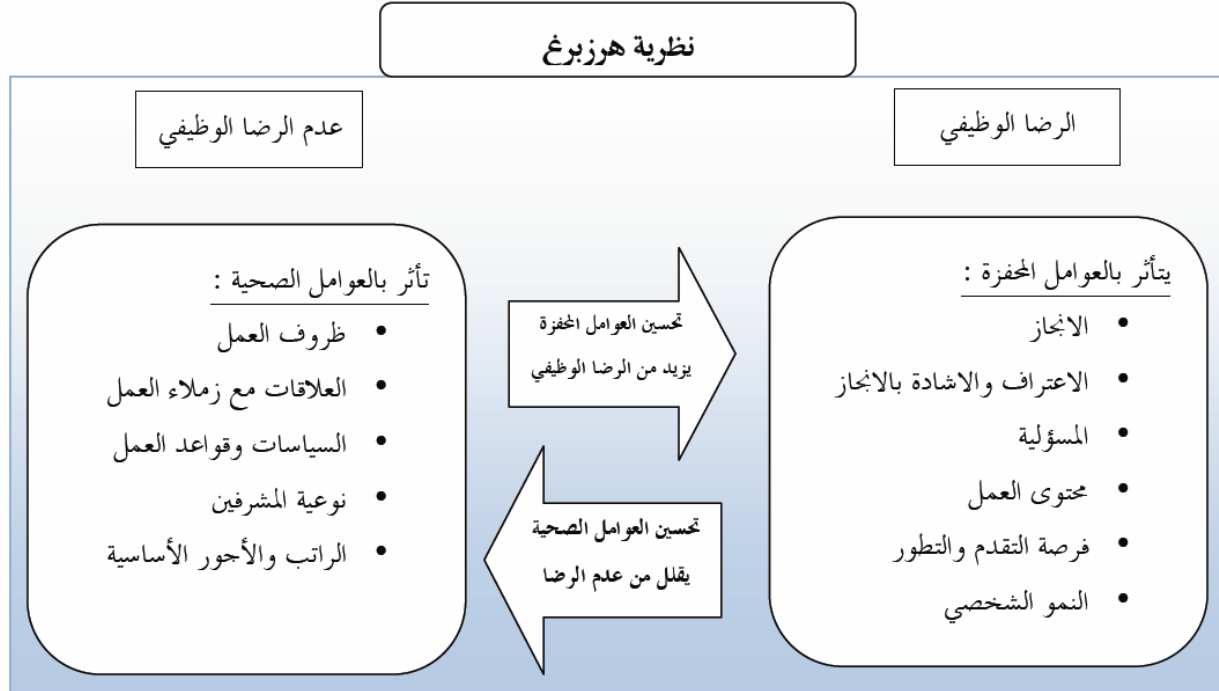
- المدخل المعاصر Contemporary Approach

إن المداخل الحديثة لتحفيز العاملين وضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات، الأولى هي نظريات المحتوى Content Theories والتي تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل مع مساعدة المدراء على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق إشباعها. الثانية هي نظريات المسار (العملية) Process Theories وهي التي تركز على الأسباب التي تؤدي على أن يختار الفرد سلوكاً معيناً بدلاً من مسارات سلوكية أخرى بديلة ويعتمد هذا الاختيار على تصور الفرد لدوره في المنظمة وفهم طبيعة المسار الذي يحتاج له. أما الثالثة فهي نظريات التعزيز Reinforcement Theories التي تركز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابق لوصف وتعزيز السلوكيات اللاحقة في العمل. ويعرض الشكل التالي هذه الأنواع الثلاثة من النظريات.

ج - نظرية هيرزبرغ :

وهي مجموعة العوامل التي تحفز أو تدفع الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي

- العوامل الدافعة .. وهي التي تحفز أو تدفع الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي .
- العوامل الصحية .. وهي مهمتها الحيلولة دون حصول تدمير أو عدم رضا وظيفي.



د - نظرية الحاجات المكتسبة :

حسب Mc Clelland هناك ثلاث حاجات إنسانية :

- الحاجة للإنجاز .. الرغبة في تحقيق أداء مفضل وحل مشكلات معقدة والتعامل مع مهام صعبة .
- الحاجة للقوة .. الرغبة في السيطرة والتحكم بالآخرين والتأثير فيهم .
- الحاجة للانتماء .. الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين.

٢) نظريات المسار .

توضح هذه النظريات كيفية اختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء عمل معين من بين مجموعة من البدائل وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية.

أ- ي نظرية العدالة :

(تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياسا مع الآخرين)

مثال: الجهد المبذول والأجر ورد الفعل في المنظمة:

- بذل مجهود اقل في أداء العمل
- طلب تغيير المكافآت
- تغيير أسلوب المقارنة لكي تظهر الأمور أفضل
- ترك الوظيفة

ب - نظرية التوقع :

تفترض هذه النظرية :

$$E \times I \times V = \text{التحفيز}$$

- التوقع (E): وهو توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا
- المنافع (I): وهي اعتقاد الأفراد بان الأداء الناجح ستبعه مكافآت
- القيمة (V): تمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقعة حصولها على انجاز العمل.

(إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيسر للمعادلة يجعل التحفيز معدوما).

ج - نظرية تحديد الأهداف :

حسب هذه النظرية الأهداف المنشورة من قبل المنظمة والتي يسعى الأفراد لتحقيقها تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفعالية.

٣) نظرية التعزيز .

عكس نظريات المحتوى والمسار تركز على البيئة الخارجية والعواقب الناجمة وأثرها على الفرد.

افتراضات النظرية ..

- قانون الأثر (السلوك الذي يؤدي الى نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلا والعكس صحيح).
- التعزيز (حالة تتسبب في تكرار او عدم تكرار سلوك معين).

أنواع التعزيز ..

- التعزيز الإيجابي .. (تقوية سلوك ايجابي عن طريق مكافأة مناسبة) .
- التعزيز السلبي .. (تقوية السلوك المتجنب للمواقف السلبية، مثل تجنب انتقاد من قبل المدير بسبب التأخر) .
- العقوبة .. (الاستخدام المعقولة للحد من السلوك غير المرغوب)

التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت ..

١ - التحفيز من خلال تصميم الوظيفة :

تصميم الوظيفة هو خلق وإيجاد مسؤوليات أو مهام قائمة على أساس الهيكل والتكنولوجيا والإستراتيجية وهو يحدد تحفيز الفرد لأدائها بنجاح من خلال :

- ملائمة الفرد مع الوظيفة (تطابق خصائص الفرد مع الوظيفة) .
- ملائمة الوظيفة مع الأفراد (تعديل عناصر الوظيفة لكي تلائم خصائص الافراد).

٢ - التحفيز من خلال المكافآت :

المكافأة (مقابل او عائد مادي او معنوي لاداء مهمات معينة)

جميع العاملين يتوقعون مكافآت من نوع معين مقابل مساهماتهم :

- المكافآت الداخلية (مدى الرضا عن العمل او الشعور بالانجاز و تحقيق الذات) .
- المكافآت الخارجية (مقابل مادي او معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين).

تحفيز العاملين من خلال المشاركة ..

ان شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وانجاز العمل يدفعه لمزيد من الولاء والحماس

ويتم تحفيز العاملين من خلال المشاركة عبر:

١ . حلقات الجودة :

وهي مجاميع صغيرة من العاملين تجتمع دوريا لغرض تحسين الجودة وخفض التكاليف.

٢ . الإدارة على المكشوف :

تقاسم البيانات المالية الرئيسية مع العاملين الذين يدربون بشكل جيد لفهم وتفسير التقارير المالية.

٣ . الفرق المدارة ذاتيا :

وهي فرق عمل تتكون من ٥ إلى ٣٠ عضوا يتم تعيينهم لانجاز مهمة معينة وبأدنى مستوى من الإشراف و التدخل من قبل المدراء.

مع تمنياتي لي و لكم بالتوفيق

توني مشترك

ملاحظة المحاضرات من ١٠-١٣ راح اكتفي بملخص هتان لانه
يغطيها كلها تقريبا