

دكتور صلاح هاشم

# الإدارة فى المنظمات الإجتماعية

---

الأزمة وعبقرية الأداء

الطبعة الثالثة

" إذا توليتم فلا تنسوا أن تضعوا خمر  
السلطة في أكواب العدل ... "

صلاح هاشم

القاهرة – يناير ٢٠٢٣ م

رؤية و رسالة  
كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة الفيوم

رؤية كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة الفيوم  
تسعى كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة الفيوم  
أن تكون مؤسسة تعليمية معتمدة ومتميزة حلياً وإقليمياً .

## رسالة كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة الفيوم

تلتزم كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة الفيوم بإعداد خريج مثقلاً بالمهارات المعرفية والذهنية والمهنية والعامّة

طبقاً للمعايير القومية الأكاديمية القياسية ، قادراً على المنافسة محلياً وإقليمياً ، مواكباً التطور التكنولوجي ، متفرداً في إجراء البحث العلمي لمواجهة المشكلات والأزمات المجتمعية  
في إطار من القدره الأخلاقيات ، مشاركاً في تحقيقه ، التنمية

تاريخ اعتماد مجلس الكلية ٢٠٢٠/١١/١١ بجلسته رقم (٣٠٩)

الخريطة الزمنية الدراسية لمقرر (.....)  
بالفصل الدراسي الثاني – العام الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣

رقم المحاضرة	محتوى المحاضرة	خلال الفترة		الأسبوع
		من	إلى	
الأولى (مباشر بالكلية)	محاضرة تعريفية بالمقرر اهدافه ومحتوياته	٢٠٢٣/٢/١٦	٢٠٢٣/٢/١٢	الأول
الثانية (on line)	تمهيد للفصل الاول	٢٠٢٣/٢/٢٣	٢٠٢٣/٢/١٩	الثاني
الثالثة (مباشر بالكلية)	الفصل الاول	٢٠٢٣/٣/٢	٢٠٢٣/٢/٢٦	الثالث
الرابعة (on line)	تابع الفصل الاول			
الخامسة (مباشر بالكلية)	الفصل الثاني			

تابع الفصل الثاني	السادسة (on line)				
الفصل الثالث	السابعة (مباشر بالكلية)				
تابع الفصل الثالث	الثامنة (on line)	٢٠٢٣/٣/٩	٢٠٢٣/٣/٥	الرابع	
الفصل الرابع	التاسعة (مباشر بالكلية)				
تابع الفصل الرابع	العاشرة (on line)	٢٠٢٣/٣/١٦	٢٠٢٣/٣/١٢	الخامس	
الفصل الخامس	الحادية عشر (مباشر بالكلية)				
تابع الفصل الخامس	الثانية عشر (on line)	٢٠٢٣/٣/٢٣	٢٠٢٣/٣/١٩	السادس	
إختبار المديتيرم الأول	الثالثة عشر (مباشر بالكلية)				
الفصل السادس	الرابعة عشر (on line)	٢٠٢٣/٣/٣٠	٢٠٢٣/٣/٢٦	السابع	
تابع الفصل السادس	الخامسة عشر (مباشر بالكلية)	٢٠٢٣/٤/٦	٢٠٢٣/٤/٢	الثامن	
الفصل السابع	السادسة عشر (on line)				
تابع الفصل السابع	السابعة عشر (مباشر بالكلية)				
مراجعة الفصل الاول	الثامنة عشر (on line)	٢٠٢٣/٤/١٣	٢٠٢٣/٤/٩	التاسع	
تابع مراجعة الفصل الاول	التاسعة عشر (مباشر بالكلية)				
مراجعة الفصل الثاني	العشرون (on line)	٢٠٢٣/٤/٢٠	٢٠٢٣/٤/١٦	العاشر	١
تابع مراجعة الفصل الثاني	الحادية والعشرون (مباشر بالكلية)				
مراجعة الفصل الثالث	الثانية والعشرون (on line)	٢٠٢٣/٤/٢٧	٢٠٢٣/٤/٢٣	الحادي عشر	١
إختبار المديتيرم الثاني	الثالثة والعشرون (مباشر بالكلية)				
مراجعة الفصل الرابع	الرابعة والعشرون (on line)	٢٠٢٣/٥/٤	٢٠٢٣/٤/٣٠	الثاني عشر	١
تابع مراجعة الفصل الرابع	الخامسة والعشرون (مباشر بالكلية)				
مراجعة الفصل الخامس	السادسة والعشرون (on line)	٢٠٢٣/٥/١١	٢٠٢٣/٥/٧	الثالث عشر	١
تابع مراجعة الفصل السادس	السابعة والعشرون (مباشر بالكلية)				
مراجعة الفصل السابع	الثامنة والعشرون (on line)	٢٠٢٣/٥/١٨	٢٠٢٣/٥/١٤	الرابع عشر	١
تابع مراجعة الفصل السابع	التاسعة والعشرون (مباشر بالكلية)				
مراجعة الفصل الاول والثاني والثالث	الثلاثون (on line)	٢٠٢٣/٥/٢٥	٢٠٢٣/٥/٢١	الخامس عشر	١
مراجعة الفصل الرابع والخامس والسادس	الحادية والثلاثون (مباشر بالكلية)				
مناقشة عامه والتهنئة لامتحان الفصل الدراسي الثاني	الثانية والثلاثون (on line)	٢٠٢٣/٦/١	٢٠٢٣/٥/٢٨	السادس عشر	١

## المحتويات

### الفصل الأول

الإدارة ونظم تقديم الخدمة: معارف أساسية

## الفصل الثاني

النظرية فى إدارة النظم الخدمية

## الفصل الثالث

الحكومة والدور المعاصر للنظم الخدمية

## الفصل الرابع

صناعة القرار فى النظم الخدمية

## الفصل الخامس

الإصلاح الإدارى وإدارة التميز

## الفصل السادس

المحاسبية وتقييم الأداء فى النظم الخدمية

## الفصل السابع

الإدارة الإستراتيجية



## الفصل الأول

---

الإدارة ونظم تقديم الخدمة



#### تمهيد :

قدم لنا مجمل الفكر الإداري أنماطا عديدة من التنظيمات هي عبارة عن حصيلة الجهد العلمى الذى بذل من قبل علماء الإدارة ابتغاء التوصل إلى إقامة تقسيمات للتنظيمات الإدارية. ويلاحظ أن الأنماط التى استخلصت من هذه التقسيمات عبارة عن تنظيمات فرعية فى داخل التنظيم تتميز بخصائص معينة موجودة فيها، ومعنى ذلك فى نظرنا أن من الخطأ القول بإمكانية تقسيم أشكال التنظيم إنما يمكن القول بتحديد أنماط متعددة للتنظيم وفق ما يتوافر فيها من خصائص مميزة تحدد طبيعة وشكل كل نمط وتميزه عن غيره والسبب الذى يوجه نظرنا إلى عدم إمكانية إقامة تقسيم للتنظيمات هو استحالة التوصل إلى معيار موضوعي يمكن على أساسه إقامة تقسيمات للتنظيم وعلى هذا الأساس سوف نحلل أهم أنماط التنظيم بعد أن نحدد أهم المفاهيم الأساسية المستعملة فى هذا الصدد.

إن التنظيم الإداري هو قبل كل شئ نظام اجتماعي إذا ما نظرنا إليه من خلال العنصر الاساسى الذى يكون وحدته الأساسية سواء نظرنا إلى هذه الوحدة من خلال الفرد، أو المجموع من الأفراد المكون للعنصر البشرى فى التنظيم.

ذلك أن أعضاء التنظيم وهو العنصر الإنساني ينمى نموذجا معيناً من السلوك قد يتميز عن السلوك الرسمي للتنظيم الذى من المفروض أن يتبعه وقد اصطلح على تسمية هذا النموذج من السلوك الذى ينمو من خلال العنصر الانساني بعيداً عن السلوك للتنظيم باسم التنظيم غير الرسمي

وفى عبارة موجزة فأنا نستطيع أن نميز بين النمطين من التنظيم الرسمي، وغير الرسمي بناء على النموذج السلوكى فى كل منهما، فالتنظيم الرسمي يعبر عن نموذج العلاقات الإنسانية، أو نموذج السلوك وما يتضمنه من تداخل العلاقات الشخصية أو الإنسانية كما يجب أن تكون "Ought to be" بينما التنظيم غير الرسمي يعبر عن نموذج للسلوك الانساني فى التنظيم، أى يصور لنا السلوك السابق فى التنظيم الرسمي كما هو قائم، أو كما هو كائن فى الواقع فعلاً "actually are" وتحسيدا لما تقدم، فان نموذج السلوك الثانى المعبر عنه بالتنظيم غير الرسمي يعطينا تصورا أقرب إلى السلامة، ومعبرا عن الواقع فى داخل التنظيم فعلى سبيل المثال يصور لنا مجموعة العلاقات المعقدة التى توجد فى كل عضو فى التنظيم وعن التبعات المختلفة التى يمكن أن يحملها العضو لعديد من الجماعات، وعن احتمال وجود ما يسمى بالجماعات الصغيرة فى داخل التنظيم، والتى تتكون من مجموعات صغيرة من أعضاء التنظيم يجمع بينهم روابط معينة يلتقون مع بعضهم بناء عليها، وكذلك نستطيع من خلال نمط التنظيم غير الرسمي أن نقف على ما يحدثه من معارضاة، أو مقاومات من قبل هذه المجموعات الصغيرة فى مواجهة الإدارة، وتطور هذه المعارضة بمكان التوصل إلى معايير موضوعية يمكن على أساسها تحديد ما سبق فى داخل التنظيم غير الرسمي، وبالعكس فانه فى ظل نمط التنظيم الرسمي يمكن سهولة ذلك حيث هو يتبع طبيعته معايير منطقية موضوعية فيما يتعلق بأهداف العمل فى التنظيم وأساليبه كما يعطى وزنا كبيرا لمسائل الكفاية وتكلفة الإنتاج وزيادته ورفع مستوى كفاءة التنظيم.

ويلاحظ إننا نشير إلى مفاهيم التنظيم الانساني والاجتماعى والفرد باستمرار، ولذلك فمن الأفضل أن نحدد ما نقصده من هذه المفاهيم قبل الاستطراد فى تحليل أنماط التنظيم.

فمفهوم التنظيم الانساني يعنى فى صدد كتبنا هذا الفرد، أو المجموع من الأفراد، وما يتعلق بهم من عوامل شخصية، وبيئة اجتماعية معينة، وكذلك ما يوجد بين هذا المجموع من الأفراد من تداخل فى العلاقات الاجتماعية أو الإنسانية فى داخل التنظيم الإدارى، والفرد يعنى مجموعة العناصر المتضمنة لعوامل القيم، والشعور التى تخص عضو التنظيم والتى يمكن إدراكها

من خلاله في موقع العمل في داخل التنظيم ومن المحتمل أن تتضمن بعض عوامل البيئة، وتداخل علاقاته سواء في داخل التنظيم، أو خارجه على النحو المشار إليه من قبل، بينما يشير مفهوم التنظيم الاجتماعي إلى حقائق نماذج تداخل العلاقات الإنسانية كم هي كائنة بين أعضاء التنظيم وفي داخل مجموع عضوية التنظيم أي مجموع الأعضاء أو جماعة التنظيم، ويتضمن هذا النموذج من تداخل العلاقات ما ينشأ من علاقات إنسانية بالدرجة الأولى مثل علاقات الصداقة، وكذلك العلاقات الاجتماعية بالمعنى العام والتي تشمل العادات، والتقاليد، والأعراف، والأفكار المتعلقة بالمعتقدات المختلفة للجماعة، بجانب العلاقات الرسمية التي يسنها التنظيم نفسه.

وبناء على تحديد المفاهيم السابقة يمكن أن نخلص إلى تعريف التنظيم الرسمي بأنه مجموعة النماذج الناتجة من التداخلات المحددة، أو الموصوفة بقواعد ولوائح التنظيم وبالسياسات التي تصف العلاقات المحصلة، أو المفروض أن تحصل في إطار التنظيم الإنساني، وكذلك تلك الموجودة بين التنظيم الإنساني، والتنظيم الفني، ومن جهة أخرى فإن التنظيم غير الرسمي يشير إلى واقع تداخل العلاقات الشخصية الموجودة بين أعضاء التنظيم، وهي التي تمثل في جوهرها فكرة التنظيم غير الرسمي، وفي نفس الوقت لا يمكن أن ينهض بإبرازها وتمثيلها التنظيم الرسمي وفق تعريفه السابق.

ويلاحظ أن نمطى التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي هما نتيجة التشابك والعوامل التنظيمية والإنسانية، والاجتماعية والسلوكية في داخل التنظيمات الإدارية.

## أولاً ( ماذا نقصد بالإدارة ؟

عرف الإنسان الإدارة قديماً " تطبيقاً وممارسة اعتماداً على الفطرة؛ فلم تبدأ دراسة الإدارة بصورة منهجية إلا مؤخراً" وبالتحديد عندما أنشئت المنظمات كما ان ما كتبه القدماء عن الإدارة ليس أكثر من نصائح موجهة إلى الحكام والإداريين ولم يبدأ تدوين المعرفة عن طريق الفكر الإداري إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر وكان المديرون يمارسون أعمالهم وفقاً " لمدخل التجربة والخطأ ومع الثورة الصناعية فظهر تحدى جديد أمام المديرين وهو ضرورة وضع نظام لإدارة الأعمال، لإمكانية مقابلة الطلبة على السلع والخدمات والعمل على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف

وتسهم الإدارة في تقدم المجتمعات وذلك بما تحققه من استخدام أمثل للموارد والقوى البشرية والمادية المتاحة بالمجتمع دون إسراف أو يقتصر مما يساعد على تحقيق أهدافه من تقدم ورفاهية ومن هذا يتضح دور الإدارة في تنمية المجتمع. وتختلف النظرة إلى الإدارة تبعاً للمجال الذى تمارس فيه حيث ينظر إليها طبقاً لاهتمامات كل جماعة ولعل من المناسب قبل أن نتناول تعاريف الإدارة أن نوضح أن الفكر الإداري منذ نشأته وحتى الآن اجتاز مراحل متعددة. لكل مرحلة مفهوم معين ومدرسة إدارية وعلماء ساهموا في تأصيل علم الإدارة باذلين الجهد ببحوثهم الفكرية وتجاربهم العملية.

وسوف نتعرض هنا لبعض تعريفات متنوعة لعملية الإدارة بهدف إلقاء الضوء على تعريف الإدارة حيث تشير كلمة إدارة في آداب اللغة العربية ترجمة لكلمة "Management" وأحياناً أخرى لكلمة "Administration" أى أن كلمتي "Administration"، "Management" تستخدمان للإشارة إلى الإدارة. ونجد بعض المحاولات لإيجاد تفرقة بينهما - أما "Administration" تتضمن تلك المسؤوليات المتعلقة بتكوين التنظيم الملائم وتحديد أولويات العمل وتوجيه كافة الجهود ولتحقيق الأهداف المشتركة، أى أنها تشير إلى مهام الإدارة فى المستويات العليا الشاملة لكل عمل المنظمة. بينما تعتبر "Management" تتضمن تلك الفعاليات التنفيذية التى تتضمن نجاح المنظمة فى الإطار المرسوم لها، أى مهام الإدارة فى مستويات التنفيذ والعمل الجارى اليومي.

ونلاحظ أن كلا من الكلمتين يشير إلى عملية تتم في حالة قيام جهد بشري منظم لتحقيق هدف أو أهداف محددة

. وثمة تعريفين أساسيين للإدارة ركزا أحدهما على علمية العملية الإدارية بينما ركز الآخر على فنية هذه العملية.

- عرف ستانلي فانسي "Stanley Vance" الإدارة ب، ها : مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها. وقد أغفل هذا التعريف العلاقات الإنسانية على الرغم من أنها جزء لا يتجزأ من علاقات العمل والتي تقوم على التفاهم والمصلحة المتبادلة بين القوى العاملة وأصحاب الأعمال.

- بينا عرفها هارلى تريكر "Harleigh Trecker" بأنها: العملية الخلاقة للعمل مع الناس من أجل وضع الأهداف، وإقامة علاقات تنظيمية وتوزيع المسئوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج. وفي هذا الصدد يرى "Frost" : أن الإدارة هي فن توجيه النشاط الإنساني. إلا أننا نرى هذا التعريف يعد تعريفاً مرناً ، ربما يتسع ليشمل كل ألوان النشاط الإنساني ولا يعطى صورة محددة لمفهوم واضح لعملية الإدارة.

وعموماً فإن الاتجاه إلى تعريف الإدارة بأنها حل المشكلات واتخاذ القرارات باستخدام الأساليب والأدوات الرياضية لا يعبر تعبيراً دقيقاً وكاملاً عن الظاهرة الإدارية. ففي الوقت الذي يمكن فيه ترجمة بعض المتغيرات المؤثرة في العمل الإداري والتعبير عنها بصورة رقمية تتوافق مع منطق التحليل الرياضي؛ فثمة متغيرات أخرى في العمل الإداري يصعب أو يستحيل ترجمتها رقمياً. ومن ناحية أخرى فإن تصوير المشكلة الإدارية على أنها مجموعة معادلات رقمية رياضية يتدنى بالإدارة إلى مستوى إلى أو روتيني لا يتسق مع طبيعة الحركة والفجائية والمستقبلية في كثير من مظاهر العمل الإداري.

وإذا كان أنصار مدرسة السلوك الإنساني في الإدارة يرون أن " السلوك الإنساني هو العنصر الأساسي المحرك والموجه للعمل الإداري؛ فإن الإدارة في حقيقة الأمر ووفق هذا المفهوم هي فن أو علم التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف معينة بشكل منظم. حيث تأثر هذا الاتجاه بنتائج البحوث والدراسات المتوالية خلال السنوات العشر الماضية فيما يسمى بالعلوم السلوكية.

ومما سبق نستخلص أن للإدارة معانٍ متعددة، دارت معظمها في كون الإدارة علم يجب دراسته وتعلمه، أم كونها فن يجب التدريب عليه، ومن ثم فقد كان لزاماً علينا أن نخلص للدارسين كل هذه الأفكار وبشكل متواتر كما يلي :

الإدارة هي " المعرفة الصحيحة لما تود من الناس أن يؤديه ثم رؤيتك إياهم يؤديه بأفضل طريقة وأقلها تكلفة.

الإدارة هي " القيام بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة

" الإدارة " عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار البيئة المحيطة.

- تتطلب الإدارة توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين " .

- كما تتطلب وجود هدف معين تسعى الجماعة المنظمة إلى تحقيقه، وأن الجهود التعاونية أساس لتحقيق الأهداف .

يمكن اعتبار الإدارة نسق أو نظام يتكون من بناء وعمليات ترتبط فيما بينها وترتبط جميعها بالبيئة التي توجد فيها.

- الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات هي " التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والإشراف والتقويم " - تعتمد الإدارة على الخلق والإبداع .

- تعنى الإدارة التحديد الدقيق للأعمال ومتابعة تنفيذها .

- اتخاذ القرار هو أساس العملية الإدارية وأن القرارات تنفذ بواسطة آخرون .

- تعتمد الإدارة على الموارد البشرية والمادية .

### الحقائق التي وراء التعريف الحديث للإدارة :

١- إن لإدارة أصبحت دوراً ووظيفة منفصلة قائمة بذاتها وقد تزايدت أهمية هذا الدور كنتيجة لفصل الملكية عن الإدارة في حين أنه قبل ذلك كان يتحتم أن تملك لكى تدير

وكانت الملكية هي هيكل القوة - مثل حق الملوك في العصور الأولى - تمنح الملك حقا إليها في القيادة، ومجرد كونك مالكا فأنت بالتبعية تتمتع بالقدرات اللازمة لحسن الإدارة وقد تغيرت الظروف كثيرا من هذه العلاقة البسيطة بين الملكية والإدارة فالمنظمات نمت بشكل ضخّم والحياة الاقتصادية أصبحت أكثر تعقيدا، والتكنولوجيا توسع مئات الأضعاف والناس أصبحوا أكثر تعليما وميلا للحرية كل هذه التغيرات أصبحت تبرز ضرورة إعداد المديرين بغض النظر عما إذا كانوا مالكين من عدمه.. وعامل ثانی أدى إلى ذلك هو قيام مدارس الإدارة في أمريكا متصدية لهذا الميدان باعتباره فنا وعلما له معالمه الخاصة (إلى القدر الذى أصبحت أمريكا معه مصدرة لهذا النوع من التعليم والثقافة ) وعلى ذلك فان رجال الأعمال الناجحين هم فى الغالب الحاصلون على درجات فى إدارة الأعمال وفى مسح أجرى على "منظمة المديرين الشبان " تبين أنه من بين الحاصلين على درجات عالية من التعليم يوجد ٥٤% لديهم درجة ماجستير فى إدارة الأعمال ومن الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس) يوجد ٤٣% دراستهم الأساسية هي إدارة الأعمال ثم يلي ذلك ٢٧% دراستهم هي الهندسة.

٢- وفى دراسة أخرى عن المديرين فى الشركات الصغرى وجد أن ٩١% من المديرين الذين درسوا الإدارة والفنون يشعرون أن هذه الدراسة كانت ضرورية لهم، إلا أنها كافية لإدارة أعمالهم.

٣- أن سلطات المدير وقوته تستمد من دوره الوظيفى وقدرته على ممارسته أكثر مما يستمدها من حقه القانونى وهذا منطقي طالما أن حقه فى القيادة نابع عن القدرة وليس عن الملكية، ونفوذ الإدارة بهذا الشكل أزيد فى الحقيقة من الحقوق الاسمية للملكية فى المعنى التقليدى فالملكية تمنح الحق فى الرقابة على هذه الثورة فقط بل أن قوة الإدارة تمتد أزيد من ذلك إلى حدود الموافقة على توجيهه واتخاذ ما يزم للمحافظة على هذه الثورة باعتبارها جزءا من موارد المجتمع وان الإدارة أمينة على هذه الثورة كما أنها أمينة على الأفراد والقيم الاجتماعية وبناء على ذلك فان المدير أقوى من المالك كنتيجة لأنه يدير فى إطار مساندة المجتمع له وحماية ظهره وهو مدير.

٤- وهذا بدوره يستتبع أن المدير لكى يستفيد من مساندة المجتمع له وحماية ظهره عليه أن يعمل مستجيبا لتوقعات المجتمع والآخرين منه، فى إطار غير مقيد من الناحية المعنوية بمنظّمته وانه يعمل وفى ذهنه المسئولية تجاه المجتمع كله وليس فقط فى إطار فكرة الريح، وكل مدير على حدة يجب أن يضع فى ذهنه انه ليس وحده هو صانع القيم ومحددها، وليس هذا هو أيضا دور كل المدبرين، ولكن هؤلاء المدبرين يشتركون مع قوى أخرى فى صنع هذه القيم، بل إن دورهم الرئيسى هو المساعدة فى حلق وتنمية البيئة التى تحبب النجاح وتدعمه، وفى نفس الوقت تحترم فيها القيم الاجتماعية مع التكنولوجيا، لأن هذه القيم هى التى ستحدد كيف يستخدم هذا التكنولوجيا بنجاح وان القيم هى المقياس الأخير للأداء المتمدين والقاعدة التى ينطبق منها التقدم وانه فى حين أن العلم والتكنولوجيا هو اكتشاف لما هو موجود فان القيم الاجتماعية والثقافية هى التى تحمى المجتمع من أن يستخدم هذا العلم والتكنولوجيا فى تدميره والإهلاء على حضارته.

## ثانياً) أهمية الإدارة فى المجتمع المعاصر :

ليس ثمة خلاف بين كافة الأطياف البشرية - باحثون أو ممارسون للعملية الإدارية- فى أن الإدارة هى عصب الوريد فى إنجاح كافة الأعمال الإنسانية بشتى مجالاتها، إذ تسبق الحنكة الإدارية الموارد المادية والإمكانات وجودة الهدف فى حسم نجاح المنظمة من فشلها، ورغم عمومية هذا الاتفاق حول أهمية العنصر الإدارى ؛ بيد أن كل باحث ومهتم يتناول تلك الأهمية من زاوية بعينها، تقترب إلى حد ما بطبيعة مجال الإدارة الذى ينشغل به سواء بالبحث أو بالممارسة، ولهذا فقد آثرنا أن نورد أهمية عنصر الإدارة فى عموميته فى جملة من العناصر كما يلى :

## ١- الإدارة ضرورية لقيادة وتوجيه أى عمل اجتماعى :

فإذا ما وجدت جماعة منظمة ترغب فى القيام بأى نشاط فإن الأمر يحتم وجود قائد لهذه الجماعة يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الجماعة وإمكاناتها نحو تحقيق الأهداف هذه وذلك لأن الأهداف لا تتحقق لمجرد توافر عناصر بشرية وأموال وإمكانات بل ينبغى توافر القائد الذى يقرر طبيعة العمل اللازم لتحقيق هذه الأهداف ويقسم العمل ويقرر من الذين يؤدون إجراء العمل والإمكانات المادية والمالية اللازمة لذلك والوقت اللازم لإنجازه كما يقوم

بالإشراف على هؤلاء وتوجيههم وينسق جهودهم ويعمل على تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية ومتابعتهم حتى يمكن تحقيق الأهداف المرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة.

## ٢- الإدارة ضرورية لمواجهة مشكلة الندرة :

والندرة كظاهرة تعنى أن الموارد المتاحة في أى مجتمع أقل من حاجات الأفراد بالمجتمع من حيث الحجم والنوع. ورغم أن مشكلة الندرة نسبية بالنسبة للمجتمعات والأفراد والزمن بمعنى أن حجمها ووحدها يختلفان من مجتمع إلى آخر ومن فرد إلى آخر ومن زمن لآخر، إلا أن ظاهرة الندرة تخلق دائما " للإنسان مشكلات عديدة عندما يفكر كفرد في إشباع حاجاته المتزايدة والمتنوعة والتي قد تتعارض بعضها مع البعض أو مع حاجات غيره من الناس.

ومن ثم كان لا بد للإنسان من أسلوب يحقق به أعلى درجة من الإشباع لأهم حاجاته ألا وهو الإدارة بوظائفها المختلفة؛ إذ ينشئ الإنسان المنظمات اللازمة لإشباع حاجاته وتعمل الإدارة على تحقيق الأهداف المنشودة لتلك المنظمات وهذا يفسر لنا لماذا يرى الفكر الإقتصادي أن الأصل في نشأة الإدارة يرجع أساسا " إلى مشكلة " ظاهرة " الندرة القائمة في موارد المجتمع.

## ٣- الإدارة ضرورية لإحداث التغيير الاجتماعي :

بمعنى أن للإدارة مسئولية اجتماعية تتمثل في إحداث التغيير الاجتماعي المقصود في المجتمع وهو الأمر الذى يحقق من قدرة الإدارة على استيعاب ديناميات التكنولوجيا وتوقع اتجاهاتها وتطورها واستعداد الإداريين للاستفادة مما قد يوفره التقدم التكنولوجي، فضلا " عن محاولة التدخل في الزمان والظروف المناسبة لتوجيه تلك الديناميات في مسارات معينة تحقق تغير أو صورة حقيقية سواء في مجالات العلوم والمعارف أو في أساليب الإيصال أو في القيم التنظيمية أو في الأساليب الإدارية.

ولما كانت المنظمة بمثابة نتاج مجتمعي بمعنى أن قيامها أصلا " هو استجابة لحاجة من حاجات المجتمع فإن نشاطها جزء من قطاع يضم منظمات أخرى من نوعين متخصصة تعمل في نشاطات مترابطة وهذا القطاع بدوره جزء من المجتمع الكلى ومن ثم فإن المنظمات منشأ كأدوات للمجتمع عن طريقها يحقق أهداف مطلوبة تهمه، وعلى ذلك فإن إدارة المنظمات هذه تعيش الغد وتقوم بحساباتها على أساس التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته، ثم تقدر احتمالات النتائج

المباشرة أو الجانبية والانعكاسات غير المرغوب فيها، وما قد تنتجه من مشكلات اجتماعية أو غير اجتماعية؛ وبالتالي تعمل الإدارة على منع حدوثها بإجراءات وقائية أو تعمل على الإخلاق من تأثيرها

#### ٤- الإدارة ضرورية لتحقيق النمو والتقدم :

وذلك لأن الإدارة مسؤولة عن تنمية الموارد ونادرا" ما توجد الموارد في الطبيعة بصورة جاهزة للاستخدام المباشر ومن ثم فهي في حاجة إلى جهود الإنسان لتطويعها وتنميتها وليس معنى ذلك خلق عناصر جديدة وإنما المقصود هو اكتشاف توليفات جديدة تجمع بين العناصر الموجودة لينتج شيئا" جديدا" لم يكن موجودا" من قبل.

كما أن الإدارة الرشيدة تحقق التقدم فالرخاء الذى يسود المجتمعات المتقدمة والمتمثل في الإنتاج الوجيز كما" وكيفيا" يرجع أساسا" إلى النجاح في ممارسة الإدارة في مضمونها الصحيح كما أن التخلف الذى تعاني منه كثير من المجتمعات النامية يرجع إلى الفشل في تلك الممارسة.

وعلى ذلك أصبح للأفراد والإداريين دور هام وخطير في تحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع فإذا ما حسنوا استخدام الإدارة فإنهم يزيدون ثروة الأمة ويسهمون في تحقيق الرفاهية لكل فرد.

#### ٥- الإدارة ضرورية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد :

حيث تعمل الإدارة الرشيدة على رفع كفاية الأفراد وحسن توجيه واستخدام جهود العناصر البشرية والموارد والإمكانات المالية والمادية المتاحة وذلك بالتخطيط السليم لسياسات العمل وضع التنظيم المناسب الذى يؤدي إلى تحقيق الأهداف وغير ذلك من العمليات الإدارية التى تنجم عنها جميعا" بالضرورة توجيه القوى العاملة وتتضمن الكفاءات وتحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة لجماعة منظمة من الناس تسعى إلى تحقيق أهداف معينة.

#### ثالثاً) وظائف الإدارة :

لا شك أن العمل الإدارى هو مسئولية موزعة بين عدة جهات على مدى تدرج السهم الإدارى، فمن المعلوم أن وظائف الإدارة ليست مطلقة ولا نهائية في كل الأمور وإنما يمدّها دائماً" مبدأ الشرعية فيما تصدره من قرارات، فلا زالت السلطة التشريعية للمهتمين على

العمل العام بما تستمده من تشريعات تنظم بها الإدارة العامة كتنظيم شئون الموظفين وتنظيم العمل الإدارى وهذه التشريعات تمثل الأسس العامة التى يسير عليها العمل الإدارى.

إن قوة الإدارة توجد مع أو خلال الناس، ولكن ليست قوتها فى أن تجد مصادرها فى طرق القيادة والدافعية والتعليم والإرشاد والتوجيه والتقويم والتعويض وإعطاء المثل، وهذا هو عمل المدير، وبالتالي فبالإضافة إلى التخطيط والتنظيم فالمدير يوجه القوة الخلاقة للناس فى اتجاه أهداف المنظمة، إذ يجب على المدير أن يخطط وينظم ويدفع.

فالناس دائماً يفعلون ما يمثل شيئاً مفهوماً بالنسبة لهم، فإذا فهموا ما يجرى حولهم فإن رؤيتهم تصبح سهلة مما يساعدهم فى جعل العاملين يرون نفس الشيء بصورة واحدة، وفى نفس الوقت يتطلب ذلك اجراء اتصالات فعالة تستهدف إخبارهم بما يجب عليهم عمله. حيث تهدف الإدارة إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة وذلك من خلال ممارسة عدد من الوظائف الإدارية الأساسية تلك التى تتمثل فيما يلى :-

- |                          |              |            |
|--------------------------|--------------|------------|
| ١- تحديد الأهداف         | ٢- التخطيط   | ٣- التنظيم |
| ٤- تنمية الموارد         | ٥- التنسيق   | ٦- التوجيه |
| ٧- الرقابة وتقييم الأداء | ٨- الاتصالات | ٩- التدريب |

وهنا علينا أن نشدد على أن هذه الوظائف ليست منفصلة بل هى مترابطة، بمعنى أن النجاح فى أى منها يؤثر ويتأثر بكفاءة باقى الوظائف، فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً "محدداً" يسهم بدرجة ما فى تحقيق الهدف العام للنظام وبالتالي فإن القصور فى أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف.

## رابعاً) خصائص الإدارة :

لا يعد مفهوم الإدارة كغيره من المفاهيم مفهوم علمي مجرد فحسب، وإنما يعد من المفاهيم الإنسانية التى ترتبط بحياة الناس وثقافتهم وطرائق معيشتهم، وأنماط تفكيرهم، فهو مفهوم إنسانى خالص ذو صبغة اجتماعية شديدة، تم التنظير له علمياً لوصف أساليب أدائه ومقومات نجاحه كغيره من المفاهيم الإنسانية.

## ١- الإدارة عملية اجتماعية :

فالإدارة تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية وتحسينها، فوجود كمية من الموارد الخام ومجموعة من الآلات وعدد من العاملين لا يكفي لتكوين مشروع منتج إذاً لابد من وجود من يحدد هدف المشروع الذى يسعى لتحقيقه ونوعية الإنتاج وكميته ومواصفاته ولمن يتوجه الإنتاج والأموال اللازمة للعملية الإنتاجية والوقت الذى يجب أن يتم فيه العمل ولما كانت توجيه الجهد الإنسانى هو أساس العملية الإدارية فمن المناسب بالتالى اعتبار الإدارة عملية إنتاجية على أساس أن فهم ذلك العنصر الاجتماعى يساعد الإدارى على التنبؤ والتخطيط لعمل المنظمة وتنسيق جهود العاملين بصورة تكفل حسن سير العمل والإنتاج.

وتأكيداً لذلك فإن أى عمل فردى يقوم به أى شخص لا يدخل ضمن مجالات الإدارة إذ أنه لكى يكون العمل داخل فى نطاق الإدارة فلا بد من وجود من يكون متولياً رقابة عمل الآخرين والتنسيق بين جهودهم أى لابد من وجود جماعة مشتركة فى العمل تقوم الإدارة بتوجيه جهود أفرادها سواء كان ذلك الجهد فى مجال العمل الصناعى أو الاجتماعى أو الدينى..... إلخ.

## ٢- الإدارة نشاط متخصص يستلزم توافر قدرات إدارية بجانب القدرات الفنية :

إن المدير الناجح فى موقع قد يصلح لأداء عمل فى موقع آخر أو قد لا يصلح لأن ذلك يرتبط بمدى إلمامه بالأصول العلمية للإدارة من جانب ومدى وقوفه على المعلومات الفنية الخاصة بالعمل نفسه.

هذا بالإضافة إلى أن التخصص الدقيق الذى أصبح سمة الحياة العصرية ينعكس أثره على الإدارة من حيث أنه جعل ضمن مسؤولياتها التنسيق بين التخصصات المختلفة فى داخل المنظمة الواحدة، وتوجيه الجهود كلها نحو تحقيق أهداف المنظمة مما أعطى الإدارة سمة خاصة كعمل متخصص فى توجيه الآخرين بتخصصاتها المختلفة والتنسيق بين جهودهم تجاه أهداف المنظمة

## ٣- الإدارة " عمل ومهارة " :

إن النشاط الإداري قد صاحب نشاط الجماعة الإنسانية منذ القدم ولن يفصل عنها كنشاط مستقل حتى إننا وجدنا أن بعض الآراء القديمة كانت ترى أن الإدارة مهارة تولد مع الإنسان وليست مكتسبة وأن العائد الإداري مطبوع ولكن الدراسات الحديثة جعلت النشاط الإداري نشاطاً "متميزاً" له ذاتية مستقلة وإن اختلفت الآراء حول ما إذا كان يمثل علماً "مستقلاً" أم أنه هو مزيج من الاثنين معاً"

فإذا كنا نعي بالعلم أنه مجموعة قواعد تكشف بالتجربة والبحث وإن هذه القواعد إذا ما طبقت في مواقف متعددة بصورة مناسبة أدت إلى نتائج ثابتة يمكن التنبؤ بها سلفاً" وإذا طبقنا ذلك على الإدارة نجد أنه لم يتم التواصل إلى كافة القوانين التي تحكم الفكر الإداري لكن تم التواصل إلى كثير من القواعد الإدارية الناجحة بجانب ارتكاز الإدارة على قاعدة من العلوم الإنسانية باعتبار أن مركز اهتمام كلاً" من العلوم الإنسانية والإدارية شيء واحد وهو الإنسان.

#### ٤- الإدارة كعملية :

الإدارة كعملية تتمثل في سلسلة من العمليات المستمرة المتصلة المتداخلة والتي تشكل فيما بينها إطاراً متكاملًا، ومن ثم فإن الإدارة هي عملية قيادية تبدأ بالتفكير والتدبير قبل اتخاذ القرار، الذي ليس سوى فكرة تتولد وتتبلور وتتطور حتى تمثل في نظر القيادة التصرف الأمثل للموقف والهدف المطلوب تحقيقه، وبالتالي تتحول الفكرة إلى قرار ثم يوضع القرار موضع التنفيذ والإشراف عليه ومتابعة وتصحيح الأخطاء حتى يتم تحقيق الهدف.

ولما كانت مسؤولية الإدارة في المنظمة الحديثة متشعبة وأكبر من أن يتحملها مدير واحد، لذلك كانت هناك حاجة ماسة إلى تقسيم العمل الإداري بمسؤولياته واختصاصاته على عدد من الرؤساء في تخصصات وظيفية مختلفة، وعلى مستويات إدارية متعددة تبعاً لاتساع نطاق عمل المنظمة.

#### خامساً) مبادئ الإدارة الحديثة :

فقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة وقد أكد على أهمية هذه المبادئ حينما قال " بدون المبادئ يعيش الفرد في الظلام والفوضى ". وعلى حد تعبيره: " فالمبادئ هي المنارة التي تهدي من يسترشد بها، ولن يستطيع ذلك سوى الذين يعرفون الطريق إليها

"ويؤكد فايول على مرونة مبادئ الإدارة، فهي ليست جامدة ولا بد أن تستخدم طبقاً" لمقتضيات الظروف والمواقف. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

### ١ - مبدأ التخصص وتقسيم العمل :-

بمعنى التخصص وتقسيم أو به النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو في عملية واحدة ويرى فايول أن تقسيم العمل قابل للتطبيق في كافة أنواع الأعمال من إدارية وفنية وأنه يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

### ٢ - مبدأ السلطة والمسئولية :-

ويرى فايول أن السلطة هي ممارسة حق يحول لصاحبه إصدار أمر ويرى أنه يجب التمييز بين عدة أنواع من السلطة.

فهناك السلطة الرسمية الوظيفية التي يستمدّها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه ويرى فايول أنه لا بد من توافر هذين النوعين من السلطة بقدر متوازن أما المسئولية فإنها تتجه لطبيعة السلطة المناسبة، أى يجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسئولية المعطاة لكل إدارى.

### ٣ - مبدأ الانضباط أو النظام والتأديب :

أى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر حيث إن وجود النظام ضروري لأداء العمل ويمكن إخضاع الأفراد للنظام وتحقيق انضباطهم من خلال الجزاءات كالإنذار أو الغرامة وتأخير الترقية والفصل إذا اقتضى الأمر ومن الأفضل اللجوء إلى الاقتناع أو لا" لتحقيق الانضباط والنظام ووجوب اختيار الرؤساء اختياراً جيداً" في مختلف المستويات الإدارية كما يرى وجوب إبرام اتفاقيات مع العمال ونقاباتهم توضح بوضوح الجزاء المستحق مقابل كل مخالفة ويجب أن يكون الجزاء عادلاً".

### ٤ - مبدأ وحدة الأمر :

أى وجوب تلقي المرؤوس الأوامر من رئيس واحد فقط وذلك لأن وجود أكثر من شخص يتلقى منه المرؤوس الأمر قد يؤدي إلى التضارب والاحتكاك مما قد يترتب عليه الاضطراب والفوضى.

## ٥- مبدأ وحدة التوجيه :

أى أن كل مجموعة من النشاط أو الجهود التى تبذل لتحقيق هدف واحد لا بد أن يكون لها خطة واحدة ورئيس واحد ويمكننا أن نستنتج أن مبدأ وحدة الأمر يطبق على المرؤوس بينما يطبق مبدأ وحدة التوجيه على أقسام ووحدات المنظمة.

## ٦- مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة :-

حيث يرى فايول أنه يجب أن يكون للأهداف العامة للمنظمة أولوية على أهداف أى فرد أو مجموعة من العاملين بهذه المنظمة، وأن على الإدارة أن تعمل على تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا "وإذا" وجد تعارض بين هذين النوعين من الأهداف وجب التفضيل لأهداف المنظمة على أهداف الفرد كما يجب سيادة المصلحة العامة للجماعة على أى مصلحة خاصة لفرد من الأفراد.

## ٧- مبدأ مكافأة العاملين :

يجب أن " يكافأ العاملين بطريقة عادلة لقاء مجهوداتهم، بحيث يتم تحقيق التوازن بين مصلحة صاحب العمل ومصلحة العامل، ومن ثم فإن فايول يرى أن طريقة رفع الأجور تستطيع أن تؤثر تأثيرا " تاما" على تقدم المنظمة، ولذا فإنه دعى إلى ضرورة توافر عدة صفات فى طريقة دفع الأجور، إذ يجب أن تكون عادلة ومشجعة على العمل بحيث تميز المنتج وغير المنتج وكذلك بين الأكفاء المجدين وبين المهملين.

## ٨- مبدأ المركزية :-

أى تركيز السلطة فى المستويات العليا من التنظيم وتعويضها إلى مستويات أقل بما يحقق المصلحة العامة، وليكن ذلك مرهون بالظروف، فلكل منظمة ظروفها التى قد تملئ إتباع نظام أكثر مركزية أو إتباع نظام يميل نحو اللامركزية.

## ٩- مبدأ التسلسل الهرمى وتدرج السلطات :-

حيث يرى فايول ضرورة توضيح خط السلطة أى التسلسل الهرمى من أعلى إلى أسفل، بمعنى أن يكون تسلسل الرئاسات واضحا"، ويجب أن يوضح نطاق الإشراف أو ما يطلق عليه نطاق التمكّن، بمعنى عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم كل رئيس وبصفة عامة

كلما كان خط السلطة أسرع في توصيل التوجيهات والحصول على المعلومات كلما كان التنظيم أكثر كفاءة.

#### ١٠- مبدأ الترتيب :

ويقصد فايول الترتيب البشرى أو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وكذلك الترتيب المادي أو وضع الأشياء في مكانها الملائم وهذا يؤدي إلى التنسيق بين الأشخاص وبعضهم البعض وبين الأشياء وبعضها البعض وبين الأشخاص والأشياء مما يؤدي في النهاية إلى حسن أداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية. ولعل ذلك يرتبط بالحديث النبوي الشريف " بأن من ولى امرئاً منصباً وهو يعلم أن هناك من هو خير منه برئت منه ذمة الله ورسوله" لما يؤدي إليه ذلك من فساد" فالقائد الضعيف فتنة".

#### ١١- مبدأ المساواة :

يرى فايول أن العدل بين العاملين في جميع التصرفات من جانب الإدارة؛ يؤدي إلى كسب إخلاصهم وتعاونهم في العمل، كما يؤدي إلى اجتذاب العاملين للعمل في المنظمة

#### ١٢- مبدأ استقرار العاملين في وظائفهم :-

يرى فايول أن العاملين يحتاجون لوقت في العمل والمجهود في التدريب لصقل مواهبهم وزيادة كفاءتهم؛ ومن ثم فإنه من الأفضل استقرار العاملون في وظائفهم، فمن الثابت أن دوام تغيير العاملين يؤدي إلى ارتفاع المجهودات الضائعة على المنظمة كما أنه يعد علامة من علامات فساد الإدارة، ولهذا يطالب فايول بالعمل على استقرار العاملين في وظائفهم ما أمكن ذلك. ولعل ذلك يذكرني بالحكمة الإنجليزية التي تقول أن الأحجار المتحركة لا تصطاد الطحالب، بمعنى أن العامل كثير التنقل بين الوظائف يصعب عليه اكتساب الخبرات المتميزة.

#### ١٣- مبدأ المبادرة والابتكار :

على الرؤساء إتاحة الفرص للمرؤوسين كي يبذلوا أقصى جهد في إبراز أفكارهم الجديدة ومواهبهم؛ بهدف خدمة المنظمة، وذلك في حدود سلطاتهم ومسئولياتهم، فرما يساعد هذا في تنمية روح الإبداع والابتكار؛ مما يسهم في إشعارهم بالأهمية، وربما يؤدي أيضاً إلى

تدريبهم لتولى المناصب القيادية فيما بعد، ولاشك أن هذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين، كما يؤدي إلى زيادة الإنتاج لصالح المنظمة والعاملين فيها.

#### ١٤ - مبدأ روح التعاون أو روح الفريق :-

يرى فايول أنه يجب العمل على تحقيق التعاون والتآلف بين أفراد القوى العاملة في المنظمة، وعدم الأخذ بمبدأ بث روح الفرقة بين المرؤوسين لتسهيل القيادة أو فرقة تسد، إذ أن هذا ليس في صالح المنظمة وليس في صالح الإدارة ولكن الواجب الأخذ بمبدأ الإتحاد قوة، ولذا يجذب فايول الاتصالات الشفهية على الاتصالات المكتوبة؛ وذلك لأن الأولى تحقق المواجهة بين الرئيس والمرؤوس؛ مما ينمي روح التعاون والألفة بين الطرفين بحيث يعملون متحدين بروح الفريق الواحد. وليأخذ كل عامل بالحكمة الشائعة " إطفاء شمعة الآخرين ليس بالضرورة يعنى إضاءة شمعتك "

#### سادساً " الإدارة وخدمة الاجتماعية :

لا يمكن تصور العالم بدون إدارة فكل نشاط إنساني يتضمن إدارة وفي الحقيقة أن مع الإنسان أحياناً ما يستخدم كمثال للمدير الذي يعمل حول الوقت والذي يدير تنقلاتنا وعمليات تفكيرنا، وحتى أعلامنا وغيرها من الأنشطة أثناء النوم، وعلى خلاف أى شخص آخر يدير فإن المخ أو العقل لا يأخذ استراحة أبداً" إذ يتخطى دوره إلى دور آخر، والأمر الذي نود الإشارة إليه هنا هو أننا لم نكن نستطيع القيام من الفراش أو فصل أى شئ آخر دون إدارة سواء كان ذلك عن وعى أو غير وعى. ومن ثم فليس ثمة اختياراً أمام الأخصائيين الاجتماعيين بشأن أدوارهم المهنية فنحن نستطيع أن نختار تولى وظيفة " مدير " أو أية وظيفة إدارية تتطلب قضاء سنة كبيرة من وقتنا في الأنشطة الإدارية ولكن لا يمكننا أن نتجنب الإدارة كلية.

حيث تعتبر الإدارة من العلوم المساعدة للأخصائي الاجتماعي في أدائه لمهامه المهنية بنجاح، ومن ثم يتناول العديد من المتخصصين الإدارة في الخدمة الاجتماعية بالدراسة والتحليل، وقد كانت هناك عديد من المحاولات لوضع تعريفات محددة لهذا العلم تتفق وطبيعة ممارسة الخدمة الاجتماعية من خلاله أكد جون كيدتاى " أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية هي عليه تهتم بترجمة السياسة الاجتماعية في أى منهج إلى خدمات وبرامج اجتماعية، ومن خلال الخبرات المكتسبة في ممارستها يمكن المطالبة بتبديل السياسة القائمة أو اقتراح سياسات جديدة. أما "

حامد شاكر " فقد عرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها: عملية تحديد وتحقيق أهداف أى منظمة من خلال الجهد المنسق أو التعاوني .

ونخلص من ذلك أن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تعنى " العملية التي تهتم بترجمة سياسات المنظمات الإنسانية في أى مجتمع إلى خدمات وبرامج اجتماعية من خلال مجموعة من الأنشطة الخاصة التي يقوم بها الأخصائيون في كل المستويات الإدارية داخل المنظمات؛ هدف تمكين العاملين بها من أداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة؛ لبناء بيئة عمل داخلية وخارجية تسمع بتوفير وتقديم أفضل الخدمات الممكنة للعملاء في المجتمع " .

### سابعاً ( الإدارة بالأهداف : الفلسفة ومقومات النجاح

الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة والشركة والمؤسسة، فيما يتعلق بتحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف عن مستوى النتائج المتوقعة منه والمطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج. وتنطلق الإدارة بالأهداف من نظرة فلسفية متعددة الأبعاد، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- نظرية تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه هي تحقيق ذاته وإشباع حاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان وليس من تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون.

- الإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديد بل هي أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد

- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها وإذا كان للإدارة بالأهداف فلسفة كانت هي بيت القصد في إنجاح ذلك النمط الإداري، فإن لذلك النمط من الإدارة مقومات، ربما ساهمت في تحويل تلك الفلسفات إلى واقع ملموس، ومن أهم تلك المقومات:

- نظام عاملين يسمح بتحديد العمالة الماهرة
- نظام معلومات دقيق واتصالات حديثة
- نظام مالي مرن في الصرف والإنفاق لأن الإدارة بالأهداف لاتعرف ميزانية بنود
- شرح الأسلوب للجميع.
- دعم الإدارة العليا له.
- نظام حوافز مجزي.
- تدريب العاملين على الأسلوب
- تفويض السلطات اللازمة بقدر الأهداف.
- الأخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين
- الاهتمام بالعامل البشري وتخطيط القوى العاملة.

### الإدارة بالأهداف: الأهمية ومبررات الوجود

لكل أسلوب إدارى أهميته ومزاياه، بيد أن أسلوب الإدارة بالأهداف تمايز على غيره من أنماط الإدارة بجملة من المزايا، تلك التى جعلته فى مقدمة الأنماط والأساليب الإدارية، إذ جعل من الانجاز معياراً للتقييم، وأخذ بنتائج العمل وخواتيمه بدلاً من التركيز على وصف وتقييم الإجراءات، ذلك النمط الذى تسبب فى إحداث هدرًا لا يمكن إغفاله فى الموارد المادية والوقت، وتتلخص أهمية نمط الإدارة بالأهداف ومزاياه فى ما يلى:

- ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء
- يسهل مهمة الإشراف والتوجيه.
- يساعد فى التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية.
- يزيد من الإنتاجية وفيه قيمة تعليمية كبيرة.
- يقوى الاتصالات بين الإدارة والعاملين وينشر المعلومات.

- يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.
- يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية.
- يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.
- يكشف المقصرين بسرعة.
- يعطي صورة كاملة عن المنظمة والشركة وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء الكلي لها

### الإدارة بالأهداف: العناصر والأغراض

تستهدف الإدارة بالأهداف عامة حقن كافة الموارد من الهدر، وتوجيهها الوجهة التي تحقق الغرض منها، وذلك من خلال :

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة
  - رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
  - المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة
  - قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
- هذا ويتكون منهج الإدارة بالأهداف من عناصر متعددة يمكن إجمالها فيما يلي:
- تستمد التغييرات في المؤسسة من الأهداف، فعندما يطلب مدير بيانات أو صلاحيات يتم دراسة علاقة ذلك بما يخدم تحقيق أهدافه.
  - تركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية
  - تركز على نظرية ماك غريغور التي تقول أن العامل الإنسان يجب العمل وتحمل المسؤولية لذا يجب تحفيزه ودفعه وتنمية هذا الشعور لديه.
  - يقتصر دور الرئيس على التوجيه والتشجيع وتقويم الانحرافات

## الإدارة بالأهداف: خصائص الإدارة وسمات المدير

الخصائص فى تصورنا هى الحدود التى تميز الشيء عن غيره من الأشياء، وبدونها لا يكون للشيء معنى، إذاً فالحدود هى التى تعطى الأشياء مسماتها ومعناها، فمثلاً الشيء الذى يحد بأربع حدود متساوية يسمى مربعاً فإذا حذف حد فقد المربع مسماه ومن ثم خصائصه، وبناء عليه فلنمط الإدارة بالأهداف خصائص تميزه عن غيره من أنماط الإدارة، **لعل من أهمها:**

- ١- وضع أهداف لكل منصب إداري، فالمنصب الذى ليس له أهداف لا لزوم له.
- ٢- تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين فى الإنجاز، بمعنى أن يقيم الشخص من خلال ما أنجزه وليس بما يتمتع به من صفات.
- ٣- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أى التشاركية فى الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة

وإذا كانت هذه هى الخصائص العامة لنمط الإدارة بالأهداف، فإن للمديرين لهذا النمط من الإدارة سمات خاصة، تميزهم عن غيرهم من أنماط المديرين فى الأنماط الإدارية الأخرى، ويمكننا تحديد هذه السمات فيما يلى:

- قادر على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف.
  - التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة.
  - النجاح هنا لا يعتمد على الصفات الشخصية كالصرامة.
  - كسب ثقة ومحبة المرؤوسين.
  - صورة المنظمة فى البيئة والمحيط يجب أن تكون ساطعة وموثوق بها.
  - يمثل عامل القدوة فى كل شيء لاسيما فى نوع السيارة التى يركبها وأنماط استهلاكه وأين يسهر وماذا يأكل؟؟
  - عينه على العمل وليس على المنصب.
  - يسمع للجميع يقرب المجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين
- ويتبع المديرين فى هذا النمط مجموعة من الخطوات التى تمكنهم من الوصول إلى أهدافهم بأعلى مستويات الإنجاز، وهذه المراحل هى:

**الأولى:** تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

**الثانية:** توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.

**الثالثة:** تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.

**الرابعة:** تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.

**الخامسة:** تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

**السادسة:** وضع خطة عمل كل مسئول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ.

**السابعة:** المراجعة الدورية للانجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين.

**الثامنة:** تقويم الانجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت الأهداف؟

## ثامناً ( مفهوم الخدمة وأهمية النظم الخدمية :

أن أهمية قطاع الخدمات لا تتبع فقط من حجم ما يساهم به في الناتج القومي أو ما يخلقه من فرص عمل، بل يرجع أيضا إلى ما يشهده من معدلات نمو. ففي الوقت الذي شهد فيه العالم انخفاض في حجم المخصص من إنفاق الأسرة على السلع المعمرة وغير المعمرة، يزداد حجم الإنفاق على الخدمات بأنواعها المختلفة ففي الوقت الحالي يصل حجم الإنفاق الأسرى على الخدمات إلى ٤٧% من اجمالي إنفاق الأسرة الأمريكية ونسبة الإنفاق على الخدمات تختلف باختلاف مستوى المعيشة فمع ارتفاع المستوى المعيشي والاجتماعي للأسرة يزداد حجم المخصص من دخلها للإنفاق على المعيشة الاجتماعية للأسرة يزداد حجم المخصص للأسرة للإنفاق على الخدمات وتزداد الحاجة إلى الخدمات الصحية، الترفيهية، التعليمية..... الخ وهذا

ينطبق على جميع المستويات وفي جميع الدول، بل أن حجم ما تخصصه الدول النامية للنهوض بقطاع الخدمات الأساسية مثل التليفونات وخدمات الاتصال اللاسلكية، الطرق، الكبارى، التعليم، الصحة..... الخ يتزايد بصفة مستمرة نتيجة للإهمال الطويل لهذه القطاعات ونتيجة للزيادة السنوية في تعداد السكان.

إن الاهتمام بقطاع الخدمات أصبح ضرورة حتمية في الدول النامية من جذب مزيد من الاستثمارات لتحقيق معدلات تنمية معقولة حتى يمكن تحسين مستويات المعيشة هذا من جهة، ومن ناحية أخرى فإن الاهتمام بقطاع الخدمات وبالخدمات ذاتها أصبح ضرورة في ظل عالمية المنافسة فلم يعد السؤال هل الخدمات ( الصيانة، التسليم، النقل.... الخ ضرورية للشركات الصناعية المنتجة للسلع بل السؤال هو كيف يمكن تقديم هذه الخدمات بصورة أفضل من المستوى الحالى حتى يمكن لهذه الشركة الصعود في مواجهة طوفان المنافسة العالمية فالخدمات أصبحت ضرورة لجميع المنظمات سواء الصناعية، الخدمية، المنظمات التى لا تسعى لتحقيق الربح، والمؤسسات الاجتماعية....

### أ) مبررات النمو السريع لقطاع الخدمات:

السؤال الذى يبحث عن إجابة: لماذا هذا النمو السريع لقطاع الخدمات ؟ والإجابة على هذا السؤال مرتبطة إلى حد بعيد بنجاح قطاع الخدمات في تحقيق معدلات نمو كبيرة سواء في مجال القيم المضافة والعمالة وفرص العمل تعد كثيرة ومتعددة ويكمن انجازها في ما يلي :

١- منذ قيام الثورة الصناعية والاهتمام مركز على تطوير القطاع الإنتاجي الصناعي، والعمل على زيادة إنتاجيته، ومع كل زيادة في مجال الآلية تنخفض الحاجة إلى العمالة. إلا أن قطاع الخدمات لم يحظ بنفس القدر من الاهتمام وبالرغم من التطور الذى يشهده حالياً إلا أنه ما زال مختلفاً من الناحية التكنولوجية مقارنة بالقطاع الصناعي، لا شك أن الإنتاجية قد زادت في كل من قطاع الخدمات والقطاع الصناعي، بيد أن معدلات الزيادة في الأخير تفوق معدلات الزيادة في الإنتاجية في قطاع الخدمات

٢- نمو الطلب على نوعيات من الخدمات الوسيطة لم تكن موجودة من قبل ذلك، هذه الخدمات المهياة أصبحت ضرورية في الوقت الحالى وصبحت الشركات الصناعية تبادر باللجوء إلى نظم خدمية متخصصة للحصول على هذه الخدمات مثل خدمات

المعلومات والاستثمارات الإدارية والمالية، والتدريب، بحوث السوق، قياس اتجاهات العملاء، حملات الترويج والإعلان..... الخ هذه الخدمات الوسيطة لم يعد من الممكن لأى نظام إنتاجى الاستغناء عنها خاصة مع التحولات فى الكر الاقتصادى والسياسى العالمى فلقد كان التحول نحو التحرر والخصخصة عامل رئيسى فى زيادة الاهتمام بمثل هذه الخدمات فى مصر.

٣- التحولات الاجتماعية وزيادة الدخل.... الخ كل هذه العوامل الاجتماعية قد احدثت كثيرًا من التغيرات الجذرية فى نمط الإنفاق العام فى مصر.

فهذه الطبقات الاجتماعية الجديدة التى تكونت نتيجة السفر والعمل فى دول الخليج الغنية واستطاعت تكوين مدخرات لا بأس بها، وتلك الطبقة التى تكون من هؤلاء الذين استطاعوا الاستفادة من موجه الانفتاح الاقتصادى فى بداية السبعينات وحتى الآن وتمكنوا من تكوين ثروات طائلة، ونمو دخل الأفراد عامة قد ساعد كثيرا على زيادة الطلب على نوعيات جديدة من الخدمات لم تكن معروفة من قبل، أو لم يكن الإقبال عليها بهذا الشكل ومن أمثلة ذلك :

- الطلب على خدمات التعليم الخاص أو الاستثمارى، واستعداد البعض لدفع الآلاف من الجنيهات لحجز مكان فى هذه المدارس، والسبب ليس فقط انخفاض مستوى التعليم فى المدارس الحكومية، وذلك السبب الحقيقى اجتماعى بحت، فتحديد نوعية المدرسة لم يعد يتم على أساس ما توفره هذه المدارس من خدمات تعليمية كفاءة التدريس، وكفاءة هيئة التدريس بها، الإمكانيات المتوفرة..... الخ بل أصبح يعتمد الاسم ومستوى المصروفات ونوعية هيئة التدريس وهل هم من الأجانب أم لا بغض النظر عن كفاءته، ونوعية ومستوى اسر الطلاب الآخرين الدارسين... الخ

- خدمات الترفيه سواء عن طريق المسرح أو الفيديو أو برامج قنوات البث عن طريق الأقمار الصناعية أو تلك النوادي التى انتشرت فى جميع الأنحاء والأماكن التى يطلق عليها الفيديو جيم، هذا بالإضافة إلى زيادة الإقبال على رحلات السياحة الخارجية فقط. وتشير الإحصائيات إلى أنه بالرغم من انخفاض الطلب على السياحة الداخلية فلقد زاد الطلب على السياحة الخارجية بصورة ملحوظة

- الخدمات المنزلية، فكلما زادت الثروة لدى البعض ازداد الطلب على الخدمات المنزلية، فقد اعتادت مثل أعمال النظافة والغسيل ورعاية الأطفال... الخ إلا أن زيادة الدخل وارتفاع مستوى المعيشة والتطلعات الاجتماعية وخروج المرأة للعمل أدى إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات بصورة كبيرة، للدرجة التي شجعت على ظهور مؤسسات متخصصة في توفير هذه الخدمات، مثل شركات تنظيف المنازل والمكاتب، شركات الحراسة، شركات تنظيف السجاد والمكيت... الخ، بل ظهرت في مصر شركات استجلاب الخدمات من جميع أنحاء العالم وخاصة من الفلبين، ماليزيا... الخ

- خدمات الرعاية الطبية.

- لاشك أن المعدل العمري قد ازداد خلال السنوات الأخيرة مما أدى إلى زيادة الطلب على خدمات التمريض والرعاية الصحية، ولقد انتشرت في مصر في السنوات الأخيرة بجانب المستشفيات الاستثمارية، نوع آخر من مؤسسات الرعاية الطبية اقرب إلى المؤسسات الفندقية والمنتجعات حيث الخدمات المختلفة الصحية وغير الصحية والهدوء... الخ

- الخدمات الشخصية، فلقد ازدادت الحياة تعقيدا مما أدى إلى ظهور نوعيات من المشاكل استلزمت بدورها نوعيات جديدة من الخدمات مثل الاستثمارات القانونية، الضرائب، التوظيف، الزواج... الخ

٤- انتشار عمليات التأجير والتأجير التمويلي والبيع بالتقسيط، وهذا يشكل نوع من التزاوج بين الصناعات وقطاع الخدمات، فزيادة حدة المنافسة وما ترتب عليها من مشكلات تصريف المنتجات أدى إلى ظهور الحاجة إلى منشآت في عمليات تأجير المنتجات والتأجير الذي يؤدي تملك بعد فترة محددة، البيع بالتقسيط، تنظيم المعارض سواء كان ذلك لأعضاء النقابات المهياة أو المنشآت الحكومية، نوادي أعضاء هيئة التدريس... الخ أيضاً ارتبط بذلك مجموعه من الخدمات الأخرى مثل صيانة المعدات المؤجرة، التأمين، التحصيل... الخ

٥- تخفيف الحكومة لإجراءات إنشاء وتكوين المنشآت الخدمية، ومنحها الكثير من الامتيازات مثل الإعفاء الضريبي لفترات قد تمتد ١٠ سنوات.

ولقد شهدت مصر في عصر الخصخصة تشجيع ظهور الكثير من الخدمات حتى في مجالات كانت حكرا على شركات قطاع الأعمال مثل البنوك، شركات التأمين، الطيران، الاتصالات التليفونية واللاسلكية، ويتوقع خلال السنوات القليلة القادمة دخول نوعيات جديدة من الخدمات التي كانت وما زالت غريبة على المجتمع المصرى وثقافته.

٦- الانتشار الكبير لمشروعات حق الامتياز في مصر، مما ساعد على ظهور سلسلة من الشركات ذات الفروع والتي تحصل على حقوق العمل من شركات أجنبية تحمل نفس الاسم وتستخدم نفس القواعد، بل وتتعاون مع الشركات المحلية وتقدم لها العون المادى والمعنوى وظهرت شركات تعمل في مجال الاستشارات الإدارية والمالية والمحاسبية تابعه لشركات عالمية، مراجعة الحسابات وإمساك الدفاتر، البريد الدولى السريع والاتصالات والفندقة تقدم الوجبات السريعة محلات التجزئة والمتاجر متعددة الأقسام، يمكن أن نطلق على العصر الحالى عصر الخدمات حيث يشهد نمو متزايد في قطاع الخدمات يصل إلى ٤.٨ % فى وقت الانتعاش و ٢.١ % فى وقت الانكماش والكساد. وأصبح قطاع الخدمات يساهم بأكثر من ٥٠ % من الناتج القومى الإجمالى ويوفر فرص عمل تزيد عن ٦٦ % من فرص العمل.

- إن عالمية المنافسة قد فرضت على المنشآت والحكومات ضرورة الاهتمام بالخدمات التي تقدمها للعملاء.
- من أهم الأسباب التي أدت إلى النمو السريع في مجال قطاع الخدمات مع وجود احتمالات قوية باستمرار هذا النمو في المستقبل
- إن تقديم الخدمات ما زال مسؤولية البشر، ويمكن أن نطلق على النظم الإنتاجية الخدمية نظم كثيفة العمل، وهذا يوفر فرص مشجعه لتطوير التكنولوجيا المستخدمة في المنشآت الخدمية.

## ب) مفهوم الخدمة SERVICE DEFENATION

تختلف آراء الباحثين والكتاب حول ماهية الخدمة. فهناك الخدمات الصريحة الواضحة مثل خدمات النقل، البريد، الرعاية الصحية، الخدمات الترفيهية.. الخ، وهناك الخدمات المرتبطة بمنهج معين والتي يضطر المنتج لتقديمها تشجيعا للعمل على استمرار العلاقة

والتعامل مع المنتج، وهناك الخدمات التي لا يصلح استخدام المنتج إلا بها فعند شراء جهاز تكييف لا يمكن للعميل البدء في تشغيله إلا إذا أرسلت الشركة المنتجة فريقاً من العاملين والفنيين لتركيب وتهيئة الجهاز للعمل، أنشطة تحصيل فواتير، تلقي شكاوى العملاء.. الخ وهو ما سبق الإشارة إليه في جزء سابق من هذا الفصل بالخدمات الخفية غير الظاهرة **HIDDEN SERVICE**، فالأصل هنا هو المنتج الملموس ولكن الإشباع لا يتحقق إلا بعد توافر هذه النوعية من الخدمات.

وتعرف جمعية التسويق الأمريكية الخدمة على أنها مجموعة من الأنشطة والمنافع أو الإشباع التي تعرض للبيع أو تقدم لمشتري السلع

- وتعرف الخدمة أيضاً على أنها المنتجات غير الملموسة التي تحقق حالات الإشباع المباشر (النقل، الاتصالات، الإقامة، الترفيه... الخ) أو غير المباشر الذي يرتبط بمنتج مادي ملموس (سلع) مثل التسليم، التركيب، الصيانة، الضمان... الخ

- وتعرف الخدمة على أنها نشاط أو مجموعة الأنشطة التي تتم بالتفاعل المباشر مع شخص أو آلة تحقق له الإشباع المتوقع.

- وتعرف الخدمة على أنها مجموعة من المنافع المعنوية غير المادية المدفوعة الثمن سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة والتي غالباً ما تتضمن بصورة كبيرة أو محدودة جزء مادي أو فني.

- وبالرغم من أهمية التعاريف السابقة للخدمة، إلا أن كلاً منها قد ركز على جانب أو أكثر من جوانب الخدمة ولهذا فلقد جاءت محدودة قاصرة على إبراز الجوانب المختلفة للخدمة كمنتج وبحيث يأتي متميزاً عن السلعة **CHRISTION GROMROOS** تقديم تعريف شامل للخدمة، فالخدمة عبارة عن النشاط أو مجموعة الأنشطة غير المادية والتي تتم بالتفاعل بين العميل والموظف المسئول عن تقديم الخدمة، والتي يتم تقديمها لحل مشكلات العميل.

والميزة الحقيقية للتعريف السابق انه ركز على الخصائص المميزة للخدمة فلقد ابرز الطبيعة غير المادية لها كما ابرز التفاعل الواضح بين مقدم الخدمة ومنتقليها سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فخدمات تصفيف الشعر، أو الكشف الطبي كلها لا بد وان تتم

خلال التفاعل بين مقدم الخدمة وملتقي الخدمة سواء كان فرد أو نظام إنتاجي، إلا أن هذا التفاعل قد يكون غير مباشر فخدمات الأشعة تتم عن طريق تفاعل المريض

مع آلة الأشعة وكتابة التقرير لا تستلزم وجود المريض، وكذلك خدمات تحليل الدم فقد يكفي إرسال عينة الدم للتحليل في المعهد، وكذلك خدمات صيانة السيارة أو الثلاجة أو غير ذلك فأن الأمر لا يستلزم بالضرورة تواجد العميل حتى يتلقى الخدمة وان كان الإشباع يتحقق بعد إتمام الخدمة وبدء استخدام الآلة بعد تمام صيانتها، وقد تؤدي الخدمة بالرغم من عدم وجود العميل ومثال ذلك الخدمات البريدية بأنواعها المختلفة، خدمات الحراسة، خدمات تنظيف الملابس.. الخ

### الفروق الجوهرية بين الخدمات والسلع :

يمكن إيجاز أهم الفروق الجوهرية بين كلا من السلع المادية الملموسة وبين الخدمات في شكل جدول مبسط بياناته كالتالي :

#### الفروق الجوهرية بين الخدمات والسلع المادية

الخدمة	السلعة
١- غير مادية وغير ملموسة	١- مادية ملموسة
٢- الخدمة نشاط أو مجموعه من الأنشطة	٢- السلعة شيء يجب أن تحسه وتلمسه
٣- غير متجانسة بالرغم من مجموعات التصنيف المبدولة إلا أنها تختلف باختلاف الشخص طالب الخدمة	٣- محدودة من حيث درجة التنوع بل يمكن تصنيفها في مجموعات متجانسة
٤- لا يمكن الفصل بين أنشطة الإنتاج والاستخدام أو الانتفاع بالخدمة	٤- انفصال الإنتاج عن الاستهلاك أو الاستخدام
٥- الإنتاج والاستخدام متلازمين حيث يشترك العميل في الإنتاج ويعتبر احد مدخلات النظام الإنتاجي	٥- السلعة يتم إنتاجها في المصانع بعيداً عن العميل
	٦- قابله للنقل والتخزين

<p>٧- يمكن إخضاعها للاختبار الفنى والمعملي للحكم على مستوى الجودة</p>	<p>٦- غير قابله للنقل والتخزين ٧- لا يمكن إخضاعها للاختبار المعملى للحكم على مستوى الجودة، فجودة الخدمة تعتبر مسألة شخصية تتوقف على قناعة العميل</p>
---	--

### ج) أنواع الخدمات وعلاقتها بالنظم الخدمية:

تتعدد أنواع الخدمات بصورة كبيرة فهى تتراوح بين خدمات إصلاح الأدوات والمعدات، النقل، التعليم، الفحص والعلاج وتمتد لتشكل خدمات الترفيه التى يحصل عليها رواد المسارح ومشاهدى عروض الأوبرا المصرية. والمنظمات التى تقدم هذه النوعية من الخدمات هى منظمات خدمية ونظم عمليات، وهذه التشكيلة المتنوعة والمتعددة يمكن تصنيفها فى مجموعات أربعة، ويفيد هذا التصنيف فى إبراز تأثير نوعية الخدمة على قرارات إدارة النظام.

#### ١) الخدمات الشخصية :

وتتميز الخدمات الشخصية بوجود علاقة مباشرة بين مقدم الخدمة والعميل متلقى الخدمة، ومن أهم الأمثلة على ذلك خدمة العلاج والرعاية الصحية، فالطبيب يجب أن يستقبل المريض ويقوم بالكشف عليه والاستماع إلى شكواه والتحقق منها وطمأنته على بساطة مرضه وكسب ثقته لطريقة العلاج المستخدم وهكذا. ولعل أبرز صورة العلاقة المباشرة بين المريض وطبيبه هى فى حالة المرض النفسى التى يضطر خلالها الطبيب إلى عقد جلسات مطولة مع المريض لكشف خبايا مرضه النفسى، بل إن هذه الجلسات قد تكون إحدى حلقات العلاج. ومصنف الشعر سواء رجالى أو حريمى يستلزم تأديته للخدمة المطلوبة مكوث العميل لفترات طويلة بين يديه، المعلم فى المدرسة، فالطالب يجب أن توجد علاقة مباشرة بينه وبين أستاذه، العروض المسرحية والحفلات الغذائية.. الخ. كل هذه الأمثلة على الخدمات

الشخصية والتي تتميز بخاصية هامة للغاية وهى وجود علاقة بين مقدم الخدمة والعميل متلقى الخدمة، إضافة إلى أن العميل يفضل منشأة على أخرى فى ضوء تقييمه لدرجة الرعاية الشخصية التي يتلقاها. ولهذا فإن درجة إشباع العميل ورضاءه لا تتوقف على وجود الخدمة التي يتلقاها بل تتوقف على درجة الرعاية الشخصية التي يتلقاها من مقدم الخدمة.

وتواجه المنظمات المسئولة عن تقديم هذه النوعية من الخدمات الشخصية بمشكلة عدم القدرة على زيادة كمية الإنتاج أو زيادة الإنتاجية دون أن يؤثر ذلك سلبا على جودة الخدمة ذاتها ودرجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة.

ولنضرب مثالا على ذلك كيف يمكن زيادة إنتاجية المدرسة، إن الأمر يستلزم أن يقوم المدرس بخدمة أكبر عدد من التلاميذ وهذا يتحقق من خلال زيادة أعداد الطلاب فى الفصل الواحد أو زيادة عدد الفصول التي يقوم المدرس الواحد بالتدريس لها، بمعنى آخر زيادة عدد زيادة عدد الساعات التدريسية المطلوب من المدرس تأديتها وفى كلتا الحالتين سوف تتأثر الجودة. فزيادة عدد الطلاب فى الفصل الواحد تعنى فرصة اقل للشرح والنقاش مع الطلاب والتعرف على مشاكلهم وبالتالي تقل فرص التحصيل لدى الطلاب وتنخفض جودة العملية التعليمية وتزداد حاجة تعويض ذلك بطرق مختلفة، أما زيادة عدد ساعات التدريس للأستاذ فسوف تنعكس سلبا على جودة العملية التعليمية نتيجة لحالة الإجهاد التي سوف تصيب الأستاذ وعدم قدرته على التركيز لساعات طويلة، وماذا يمكن للطبيب أن يفعله لزيادة عدد المرضى الذين يمكنه فحص حالتهم، لا يمكنه تخفيض الوقت المخصص لفحص كل مريض. فإذا كان الطبيب يستغرق فى فحص المريض الواحد ٢٠ دقيقة فأن عدد المرضى الذين يمكنه فحصهم وتقرير العلاج المناسب لحالتهم ٣ مرضى كل ساعة وإذا كان يوم العمل يستغرق ٤ ساعات يوميا فأن عدد المرضى الذين يمكن فحصهم فى اليوم ١٢ مريض، فإذا كان عدد زوار المستشفى ١٢٠ مريض فى اليوم وإذا كان لا يوجد بالمستشفى سوى طبيب واحد تخصص أمراض باطنه، ومن خلال عملية حسابية بسيطة يتضح أن على الطبيب أن يفحص ٣٠ مريض كل ساعة بمعنى آخر أن يستغرق فى عملية الكشف وكتابه العلاج المطلوب دقيقتان، فماذا تتوقع أن تكون جودة خدمة الرعاية الصحية والطبية فى هذه المستشفى. وكذلك الحال بالنسبة للمسارح والحفلات الترفيهية.

فالرغبة في زيادة عدد المشاهدين قد تدفع بزيادة عدد الكراسي في قاعدة المسرح أو توسيعها حتى يمكن ضم صفوف جديدة من جمهور المشاهدين ماذا سيحدث في تلك الحالة أن المشاهد الموجود في آخر صف في المسرح لن يتمكن من متابعة الأحداث بصورة جيدة مما سوف يؤثر سلبا على درجة رضاه والتالى على جودة الخدمة التى يتلقاها، مما قد يدفع فى النهاية إلى مغادرة المسرح وعدم العودة إليه مرة ثانية.

وتتميز الخدمات الشخصية بانعدام فرصة الاستفادة من الميكنة فى تقديم مثل هذه الخدمات دون أن تتأثر الجودة سلبا، فعلى سبيل المثال يمكن عن طريق الدوائر التلفزيونية المغلقة نقل شرح الأستاذ إلى أكثر من فصل دراسى فى نفس الوقت، حقيقة سوف يودى ذلك إلى زيادة عدد الطلاب الذين يستطيع المدرس الواحد خدمتهم فى نفس الوقت

ولكن هل بنفس الجودة السابقة؟ الإجابة طبعاً بالنفى.

إن كلية التجارة جامعة القاهرة صاحبة تجربة فى مثل هذه النظم حيث تم إدخال نظم الدوائر التلفزيونية المغلقة فى مدرجات وقاعات التدريس بما فأصبح على الأستاذ أن يلقي المحاضرة فى احد المدرجات أو قاعات الدراسة ويتابعه ويستمتع إليه فى القاعات والمدرجات الأخرى والنتيجة أن الطلاب قد انشغلوا بمتابعة كاميرات التلفزيون عن متابعة الأستاذ هذا فى المدرج الذى يشرح فيه الأستاذ المحاضرات ويملى فيه محاضراته أما فى القاعات الأخرى فقد انشغل الطلاب عن المحاضرة تماما وانخرطوا فى مناقشات جانبية وانتهت التجربة بالفشل الكامل مما اضطرت معه إدارة الكلية إلى وقف التجربة ورفع الأجهزة.

إن قيام المشاهد بمشاهدة العرض المسرحى من خلال التلفزيون أو من خلال جهاز الفيديو لا يحقق له نفس الإشباع الذى يتحقق عند مشاهدة العرض حيا على خشبة المسرح حتى نظم الحراسة الآلية التى استخدمتها بعض الشركات لتحل محل الحراس والخبراء هل استطاعت أن تقدم خدمات الأمن والحراسة بنفس الجودة، الإجابة بالنفى. فلقد أمكن وبأجهزة بسيطة التشويش على هذه الأجهزة وهداهاها الكترونيا وتضليلها. حقيقة لقد ساعد بعض الأجهزة الحديثة على زيادة الإنتاجية للمنظمات الخدمية التى تقدم الخدمات الشخصية وساعدتها على تحسين الجودة مثل أجهزة الأشعة والتحليل وقياس ضغط الدم... الخ، إلا أن هذه الأجهزة لم تغن عن العنصر البشرى ودوره الهام والرئيسى فى تقديم الخدمة.

أما ما تبذله بعض المنظمات الخدمية والتي تقدم خدمات شخصية من محاولات لزيادة الآلية والاستفادة من بعض الاختراعات الحديثة لتوفير العمالة وبالتالي زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، فنجاحها يتوقف على مدى قبول العميل لذلك وسلوك المنافسين

## ٢) الخدمات القابلة للإحلال :

تعتبر هذه الخدمات خدمات شخصية أيضاً إلا أنها تتميز بإمكانية إحلال الآلة محل العنصر البشري لإتمامها بالكامل. فعلى سبيل المثال منذ القدم يقوم الإنسان بأنشطة غسل الملابس الخاصة به أو استجار شخص أو أكثر للقيام بذلك وبالتالي فخدمات التنظيف والغسيل خدمات قد يقدمها شخص أو أكثر أو في بعض الأحيان منظمة متخصصة في غسل وتنظيف الملابس وكان تقدم هذه الخدمات يستغرق وقت طويل في بعض الأحيان يوم أو أكثر إلا أن

التطور العلى وقد قم البديل الآلى وأصبح من الممكن لربة المنزل أن تضع الملابس في الغسالة الكهربائية وتضبط الآلة حسب نوعية الملابس ودرجة التسخين المطلوبة ودرجة التجفيف وتترك هذه الآلة العجيبة تقوم بكل العمليات اللازمة للغسيل والتجفيف، ولا يستلزم الأمر حضور ربة المنزل لمتابعة عمليات الغسيل ولا تحتاج ذلك إلا لساعتين أو أكثر قليلا وهذه الآلة تقدم خدمات الغسيل والتجفيف في وقت اقل وجوده أعلى في نفس الوقت بتكلفة اقل من تكلفة العنصر البشري

## ٣) الخدمات المتطورة :

تتميز هذه الخدمات بأنها تحتاج إلى عنصرين أساسيين لكي تؤدي بالشكل المطلوب، العنصر الأول هو الآلة والتي تشكل تكلفة الحصول عليها جزء أساسى من تكلفة النظام، العنصر الثانى عنصر كثيف العمل حيث يتم تطويره باستخدام العنصر البشرى ومن أهم الأمثلة على ذلك الخدمات الحاسوبية فنظرة بسيطة على نظام الحاسب الآلى نجد انه يتكون من عنصرين أساسيين. فالعنصر الأول يتعلق بأجهزة الحاسب الآلى ذاته والعنصر الثانى فى نظام الحاسب الآلى يتعلق بالبرامج التطبيقية وهى تتحكم إلى حد كبير فى نجاح فعالية استخدام نظام الحاسب الآلى ذاته وبالتالي فى جودة وكفاءة الخدمات التى يمكن أن يقدمها للمنظمة.

ويمكن القول بأن تكلفة الحصول على حاسب إلى مرتفع الكفاءة قد شهدت انخفاضاً كبيراً خلال العشر سنوات الأخيرة بالذات.

وفي نفس الوقت لم تحقق تكلفة البرامج التطبيقية نفس التخفيض بل على العكس ارتفعت التكلفة بشكل كبير نتيجة ارتفاع تكلفة العمالة.

ومن الأمثلة الأخرى للخدمات المتطورة خدمات البث الإذاعي والتلفزيوني

وما يصاحب ذلك من خدمات إنتاج البرامج الترفيهية والمسلسلات التلفزيونية وأفلام التلفزيون. فلقد شهدت تكلفة معدات التسجيل والتصوير والبث التلفزيوني انخفاضاً نسبياً مقارنة طبعاً بدرجة التغطية التي توفرها، في الوقت الذي شهدت فيه أجور العاملين في هذا المجال من مصورين وكتاب وممثلين ومخرجين ارتفاعاً كبيراً خلال السنوات الأخيرة، إلا أن الخدمات الترفيهية التي يقدمها التلفزيون قد انخفضت تكلفتها الكلية في النهاية، والسبب في ذلك أن تكلفة قد انخفضت نتيجة تحقق زيادة كبيرة في الإنتاجية، بينما استمرت تكلفة العنصر الثاني (العنصر الثاني) في الارتفاع نتيجة أن إمكانيات تحقيق زيادة في الإنتاجية إمكانية محدودة للغاية.

#### ٤) الخدمات شديدة التطور :

يلاحظ أن الأنواع الثلاثة السابقة من الخدمات كانت تستلزم وجود الاتصال المباشر بين العميل متلقى الخدمة والنشأة المقدمة للخدمة وقد انخفضت درجة الاتصال المباشر في حالة الخدمات المتطورة مما أعطى الفرصة لزيادة الإنتاجية باستخدام الميكنة على نطاق واسع نسبياً وبالتالي تحقيق وفورات كبيرة في التكلفة، النوعية الرابعة من الخدمات هي خدمات لا تستلزم وجود علاقة مباشرة بين المنشأة الخدمية والعميل متلقى الخدمة مما أعطى فرصة أكبر لاستخدام الميكنة وتحقيق وفورات ضخمة في التكلفة ولعل أفضل الأمثلة على ذلك خدمات الاتصالات التليفونية. فلقد شهدت السنوات بعد الحرب العالمية تطوراً هائلاً في مجال الاتصالات فأصبح من الممكن إجراء اتصالات مباشرة وحية مع أى جزء من العالم بل يمكن القول بأن يمكن القول بأن الاتصال الآن باليابان أسهل كثيراً من الاتصال بأحد الأصدقاء في وسط العاصمة المصرية. لقد ألغيت الحواجز بين الدول والقارات وأصبح من الممكن نقل الرسائل المكتوبة من مصر إلى الولايات المتحدة في وقت لا يتعدى أجزاء الدقيقة الواحدة، وأصبح من الممكن لأجهزة البحوث

والتطوير تبادل المعلومات العلمية باستخدام شبكات المعلومات التي ربطت بين هذه المراكز في جميع أنحاء العالم... الخ ولعل القارئ يتفق معي على الدور الهام والفعال الذي تؤديه شبكة تبادل المعلومات والبيانات والتي أصبحت شريط بين أنحاء العالم وتوفر سيلا متعدد الأغراض والاستخدامات من المعلومات والبيانات ولقد أصبح العالم الآن وبحق قرية صغيرة.

لقد كانت هذه الخدمات وبهذه الجودة وبهذا المستوى من التكلفة لا يخطر إلا في خيال كتاب قصص الخيال العلمي. لقد أصبح التليفون المرئي حقيقة الآن، وأصبح من الممكن الحديث إلى أي صديق في أي مكان في العالم الآن ورؤيته على الشاشة المحمولة للتليفون. إن التطور العلمي والتكنولوجي قد أفاد كثيرا هذه الصناعات ورفع من مستويات الجودة ٠٦ دة وساعد على تخفيض تكلفة الحصول على هذه الخدمات المرتفعة التكلفة

#### (د) تأثير هذه الخصائص المميزة للنظم الخدمية على تصميم النظم الإنتاجية ؟

تتأثر درجة التتميط الممكنة بعاملين رئيسيين :

● درجة الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة فكلما زادت درجة الاتصال الشخصي والحاجة إلى ذلك كلما قلت فرص التتميط والعكس، ففي خدمات الاتصال التليفوني أو اللاسلكي أو البريدي تقل الحاجة إلى اتصال شخصي بين العميل والنظام الإنتاجي الخدمي معا يعطى فرصة أكبر لأنشطة التتميط والعكس خدمة الكشف الطبي، والعلاج النفسي تحتاج إلى اعلي درجات الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل مما يجعل فرص التتميط معدومة تقريبا، ولهذا يعتبر كل مريض حالة مختلفة تماما عن الآخرين

\*مكونات الخدمة ودرجة خصوصيتها: فالبرعم من أن خدمة الرعاية الطبية تبدو مختلفة من مريض لآخر إلا أن تحليل عناصر هذه الخدمة قد تعطى بعض الأمل في إمكانيات التتميط الجزئي فمكونات خدمة الرعاية الطبية تشمل الكشف الطبي (لا يمكن تميطة حيث يتطلب الأمر مراجعة خصوصيات المريض)، التحليل (يمكن اجراء تتميط جزئي لإجراءات تنفيذها باختلاف المريض لا يؤثر على طبيعة العمليات المطلوبة لتحليل السكر مثلا، تحليل الدم... الخ، الإعاشة (يمكن تميطة عناصرها)، صرف الأدوية (قابلة للتتميط)، العلاج الطبيعي (لا يمكن تميطةها) العلاج النفسي (لا يمكن تميطةها)... الخ ويلاحظ من خلال ذلك أن النظرة التحليلية لعناصر الخدمة قد تظهر درجات مختلفة لإمكانيات التتميط

ويوضح شكل (٤) إمكانيات الترميط في المنشآت الخدمية فمن خلال مراجعة بيانات هذا الشكل نجد أن المربع (٢) يمثل مجموعته المنظمات الخدمية التي يمكنها وبصورة أكبر من غيرها ترميط تشكيلة الخدمات التي تقدمها لجمهور العملاء فخدمات الشهر العقاري كلها نمطية وإجراءاتها واحدة، الخدمات التي تقدمها وحدات الحكم المحلي. ويوضح مربع (٣) مجموعة المنظمات التي تقل فرص ترميط تشكيلة الخدمات لديها. وبصفة عامة وفي كل الحالات يلاحظ انخفاض فرص ترميط الخدمات ولاشك أن انعكاس ذلك على النظام الإنتاجي وكذلك على عناصر التكلفة فالأدوات الإنتاجية والمعدات يجب أن تكون عامة الاستخدام وبالتالي فرص الاعتماد على تكنولوجيا إضافية متطورة تقوم على الحاسب الآلي تنخفض مع انخفاض درجة الترميط وكذلك نوعية العمالة المستخدمة فمع انخفاض درجة الترميط في الخدمات تزداد الحاجة إلى عمالة عالية المهارة والتدريب وهي بلا شك مرتفعة التكلفة بالإضافة إلى ذلك انعدام فرص الاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الكبير مما يجعل أداء الخدمة بطبيعتها وطبعاً يستثنى من ذلك عناصر المجموعة التي يضمها المربع (٢) حيث فرص الترميط مرتفعه

#### شكل رقم (٤)

#### فرص الترميط للمنتجات في المؤسسات الخدمية

درجة نمطية عناصر الخدمة	
المطاعم (الطلب حسب القائمة )	*خدمات الاتصالات الهاتفية
*البنوك والمؤسسات المالية	*المسارح، دور السينما
*خدمات الاتصال عن طريق التحويلة	المنظمات الترفيهية :
OPARATOR وخدمات التحليلات	*مطاعم الوجبات السريعة
الطبية	*المنظمات الحكومية
*نقل البضائع.. الخ	*وحدات الحكم المحلي
	*الرياضة ومشاهدتها... الخ

درجة نمطية عناصر الخدمة	
(١)	(٢)
(٣)	(٤)
*خدمات الرعاية الطبية *العمليات الجراحية *خدمات نقل المواطنين بالتاكسي *البحوث والدراسات الاستشارية *الاستشارات القانونية	*المعاهد والجامعات *المدارس والمؤسسات التعليمية *خدمات الوعظ والإرشاد الديني *حملات التوعية الإرشادية... الخ

#### هـ) تصميم نظم تقديم الخدمة :

ويتعرض هذا الجزء للإجابة على سؤالين على درجة كبيرة من الأهمية لما لهما من تأثير في تصميم النظام الإنتاجي الخدمي.

السؤال الأول يتعلق بأهمية الاتصال المباشر بين النظام الإنتاجي والعميل طالب الخدمة ومن الذي سوف يبادر بالانتقال إلى الآخر؟ فقد يبادر العميل بالانتقال إلى النظام الإنتاجي كما هو الحال في حالات البنوك، المستشفيات، المؤسسات التعليمية... الخ أو العكس فقد يكون مطلوباً من النظام الإنتاجي الانتقال إلى العميل لتقديم الخدمة له كما هو الحال في خدمات التاكسي، خدمات الرعاية المنزلية، خدمات الحراسة... الخ.

السؤال الثاني يتعلق بعدد أماكن تقديم الخدمة، وهل تتطلب طبيعة الخدمة وجود حد أدنى من انتشار المواقع حتى يمكن للنظام الخدمي العمل بفاعلية؟ فعلى سبيل المثال شركة النقل طبيعة عملها تستلزم وجود موقعين على الأقل لتقديم محطة قيام، محطة وصول، بينما لا يستلزم إنشاء مدرسة وجود أكثر من موقع. إن تعدد مواقع تقديم الخدمة له الكثير من المزايا سواء للنظام

الإنتاجي الخدمي أو للعميل إلا أن له أيضا العديد من العيوب من أهمها تضاعف حجم الاستثمارات المطلوبة، صعوبة السيطرة على مستوى جودة الخدمة إلى جميع المواقع.

ويوضح الشكل (٥) بعض النظم إنتاجية الخدمة التي أمكن تصنيفها في ست مجموعات في ضوء الإجابة على السؤالين السابقين.

تؤثر الخصائص الرئيسية المميزة للنظم الخدمية فيما يلي :

- درجة التنميط.
- تصميم نظم تقديم الخدمة من حيث :
  - \* عدد مواقع تقديم الخدمة.
  - \* النظام الإنتاجي.
  - \* الموقع.
- التنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية.
- التكنولوجيا المستخدمة وإمكانيات الاعتماد على التكنولوجيا الآلية.
- درجة مرونة النظام الإنتاجي.
- استراتيجيات النظام الإنتاجي.
- إستراتيجية إدارة الطلب و الطاقة

## شكل رقم (٥)

### تصنيف النظم الخدمية في ضوء كيفية تقديم الخدمة

<p>*شركة نقل الركاب والبضائع</p> <p>*سلسلة محلات الوجبات الجاهزة</p>	<p>*النظم الترفيهية</p> <p>*المستشفى</p> <p>*المدارس</p> <p>*المعاهد التعليمية... الخ</p>
<p>*الخدمات البريدية</p> <p>*شركات إصلاح المعدات و الأجهزة المنزلية</p> <p>متعددة الفروع</p>	<p>*التاكسي</p> <p>*خدمات الإسعافات الأولية</p> <p>*الحراسة</p>
<p>*شبكات التلفزيون مثل خدمات الإخبارية</p> <p>CNN، خدمات شبكات التلفزيون.</p> <p>*خدمات الاتصال السلكي واللاسلكي</p>	<p>*شبكات التلفزيون المحلي</p> <p>*شركات الائتمان</p> <p>* (إمكانية الائتمان )</p> <p>*الفيزا... الخ</p>

## المراجع

- ١- محمود محمد محمود وآخرون، إدارة المؤسسات الاجتماعية (دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨ م)
- ٢- عبد الرحمن محمد العيسوي، سيكولوجية الإدارة (الدار الجامعية الإسكندرية، ١٩٩٩ م)
- ٣- خليل عبد المقصود و قوت القلوب محمد فريد، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار التقوى للنشر والتوزيع، الفيوم، ٢٠١٠ م)
- ٤- فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة : منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، د.ن، (٢٠٠١ م)
- ٥- عبد الباري درة، تقنيات إدارية حديثة: المنهجية ونماذج منتقاه، دار الجبل، بيروت، (١٩٩٩)
- ٦- سيد الهوارى، إدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ (مكتبة عين شمس، القاهرة، د. ت)
- ٧- جودت عزت عطوى، الإدارة المدرسية الحديثة (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، (٢٠٠٤ م)
- ٩- أمين عبد العزيز حسن :- إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادى والعشرين (دار قباء، القاهرة، د.ت)
- ١٠- كريستوفر أ. بارتلت وسوفتراجومشال، الإدارة عبر الحدود (ترجمة سعاد الطنبولى، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، ٢٠٠٠ م)
- ١١- حسين رمزى كاظم، الإدارة والمجتمع المصرى (الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، (١٩٩٣ م)
- ١٢- روبرت فارهارتلى، الإدارة بين النجاح والفشل، ط٦ ( مكتبة جرير، القاهرة، ٢٠٠٠ م)
- ١٣- ميشيل آرمسترونج، تقنيات الإدارة (مكتبة جرير، القاهرة، ٢٠٠٤ م)

- ١٤ - رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، د.ت، ١٩٩٨.
- ١٥ - يحيى درويش وآخرون، أسس إدارة المنظمات الاجتماعية (القاهرة، دن، ١٩٩٠ م)
- ١٦ - ماهر أبو المعاطي، إدارة المؤسسات الاجتماعية: مع نماذج تطبيقية من المجتمع  
السعودي ( مكتبة الصفوة، الفيوم، ٢٠٠٠م)



## الفصل الثاني

---

النظرية في إدارة الخدمات

إمكانية الوصول إلى عبقرية الفرد وسمو المنظمة



#### تمهيد :

نقطة الابتداء، أن المحاولات العلمية التي بذلت ابتغاء تأصيل نظرية عامة للتنظيم لم تصل إلى نتيجة متفق عليها، أو إطار عام يمكن أن يضم أسس النظرية العامة للتنظيم. وسبب ذلك مرجعه عدم اتفاق الفكر الإداري على مبادئ موحدة لنظرية التنظيم، أو معايير معينة يمكن إقامة النظرية على أساسها. ولعل من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى هذه النتائج هو اختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن ثم تنوع مناهج البحث وانعكس ذلك على المحاولات العلمية التي بذلت بصدد تأصيل النظرية العامة للتنظيم. وبجانب ذلك فإن طبيعة التنظيم نفسه باعتباره "مجموعة من العمليات" الديناميكية التي تتسم بالتغيير المستمر الدائم، وعلى أساس أن التنظيم هو المحرك لأي هدف اجتماعي يقع في إطار وظائف الإدارة، وتلك تتسم بدورها بالتطور تمثيلاً مع تطور ونمو حاجات وأهداف الجماعة، وتبعاً دور الإدارة الذي يترجم هذه الحاجات والأهداف من خلال الوظائف التي تنهض بها الإدارة في المجتمع الحديث.

## أولاً: الاتجاهات الأساسية لمفهوم التنظيم:

يمكن تناول موقف الفكر الإداري من مفهوم التنظيم والتي تتلخص في ثلاثة اتجاهات

أساسية هي:

### الاتجاه الأول:

ينظر إلى التنظيم على أساس أنه وظيفة ويتزعم هذا الاتجاه ما يمكن أن نطلق عليه "الفكر العملي الإداري" أو فكر الممارسين للإدارة. ومنطق هذا الاتجاه هو أن التنظيم هو أداة الإدارة، أو العمود الفقري في الإدارة، ومن ثم فإنه يعني مجموعة متعددة من المهارات تستعمل في الإدارة، ومن ثم فإنه يعني مجموعة متعددة من المهارات تستعمل بواسطة الإداريين ابتغاء تحقيق برامجهم ووضعها موضع التنفيذ في الواقع العملي. وبالإضافة على ما تقدم فإن هذا الاتجاه يتفهم التنظيم كوظيفة تتعلق دائماً بسائر عمليات الإدارة وتتصل بها، ومن ثم فلا يمكن النظر إليه كنشاط مستقل قائم بذاته. فالتنظيم لا ينظر إليه كوظيفة مستقلة، أو كنشاط قائم بذاته، أو أنه ينشأ في فراغ أو في عزلة، لأن ذلك لا يعطي للتنظيم أي معنى على الإطلاق. وإذن فمن المحتم النظر على التنظيم كوظيفة مرتبطة بسائر عمليات الإدارة.

### الاتجاه الثاني:

ويتزعمه النظريون في الإدارة. ويذهب هذا الاتجاه إلى النظر إلى التنظيم على أساس أنه يعني النمو المعقد للمجتمع من حيث بناء مؤسساته، أو أنماطه، أو أشكاله. هذا الاتجاه النظري للتنظيم عكس الاتجاه الأول، ومختلف تماماً عنه. ويلاحظ أنه يؤكد في تفهمه لمفهوم التنظيم على التغيير البنائي الذي يحدث في المجتمع ككل، وما يترتب على هذا التغيير من نتائج تمس أعضاء الجماعة في المجتمع، أو تؤثر في القيم الإنسانية، أو على القوة الاجتماعية في المجتمع، أو على التوازن السياسي في داخل الجماعة، وما يحتمل من تأثيرات على مستقبل نظام السوق في المجتمع. ويمكن وصف هذا الاتجاه بأن النظريين سعداء بالرسم على لوحة عريضة من "الكنفاة".

### الاتجاه الثالث:

ويتزعمه الاجتماعيون والعلماء السلوكيون حيث ينظرون إلى التنظيم على أساس أنه مفهوم اجتماعي. ومن ثم فهو أوسع من الإدارة، وأقل من كونه مفهوماً شاملاً لكل التعقيدات الاجتماعية. ومعنى ذلك أنه بالمقارنة بالاتجاه الأول يعتبر التنظيم في نظر الاتجاه الثالث أوسع منه إذ أنه أوسع من أن يعني "وظيفة". أو ينظر إليه على هذا الأساس، كما أنه أوسع كثيراً من أن يحل محل مفهوم الإدارة. ومن جهة أخرى فإنه بالمقارنة بالاتجاه الثاني يخالف الاجتماعيون والسلوكيون هذا الاتجاه الثاني، إذ يرون أن مفهوم التنظيم أضيق من أن يتضمن كل البناء التعقيدي للمجتمع. ويلاحظ أن هذا الاتجاه الثالث - الاجتماعي السلوكي - يستعمل مفهوم التنظيم بمعنى الجمع أي التنظيمات **organizations** وليس بمعنى المفرد.

وفي الحقيقة فإنه لا يمكن الانتصار لاتجاه معين من الاتجاهات الثلاثة السابقة، وإن كان من الممكن القول بأن الاتجاهين الأخيرين يتسمان بالتعقيد وبالمتاهات التي قد يسلم إليها التحليل النهائي لكل منهما. من هنا فإنه يجب أن نترك لكل إداري اعتقاد أي منهما، وبناء نظريته وفق ما يعتقد أنه أسلم له في تحقيق برامج وأهدافه. وعلى هذا فإن التفهم النظري لمفهوم التنظيم وهو الأساس في النظرية العامة للتنظيم غير متفق عليه لما سبق ذكره في صدر هذا الفصل. والملاحظ أن معظم الباحثين في حقل إدارة الأعمال وفي حقل الإدارة العامة - الحكومة - يفضلون الاتجاه الأول في تفهم مفهوم التنظيم على أساس أنه منهج عملي في تفهم النظرية العامة للتنظيم، وسبب ذلك أن الحلقة المفرغة التي يجد الباحث فيها نفسه ليست هي النظرية التي خلف التنظيم وإنما هي القصور الذي يستشعره **Malfunctions** أي الأداء بطريقة غير سليمة.

وهي تؤدي إلى مستويات عديدة من الإدارة، وتعقيدات كثيرة من الإجراءات، وتأخيرات طويلة بسبب الشكليات، بجانب المشاكل العقيمة للبيروقراطية.

كما أنه يجب التنبيه إلى أنه ليس معنى إمكانية التوصل إلى شكل ملائم للتنظيم ويتناسب مع الأهداف المبتغاة، ليس يعني ذلك تأكيد نجاح تحقيق هذه الأهداف، وتقديمها بصورة سليمة، ولكن بالتأكيد فإن التنظيم الضعيف، وما ينتج عنه من بناء غير سليم يجعل من المستحيل تقديم أي برنامج، أو النجاح في تحقيق أي هدف مهما كانت قدرة الإداري وإمكانياته.

أما من يدافعون عن الاتجاه الثاني فينظرون إلى مفهوم التنظيم على أساس أنه النمو المعقد للمجتمع. وكما سبق فإن هذا الاتجاه اتجاهاً تاريخياً وتحليلياً، حيث يعطي وزناً كبيراً لاعتبارات الزمن، والتغيير، وحالات النمو، وأن تعقيد المجتمع قد تسبب في خلق "حجم" معين، وهذا الحجم تطلب بدوره التنظيم، والأخير أصبح يسيطر الآن على المجتمع، ذلك أن التنظيمات الضخمة تسيطر الآن على كل النشاطات في المجتمع سواء كانت اقتصادية أو صناعية، أو زراعية، أو عمالية، أو مهنية، ومن هنا يجب فهم التنظيم وفق التسلسل السابق. وكذلك يجب تفهم آثار التنظيم على الناس، وعلى القيم الإنسانية.

ويعتقد هؤلاء أن كل نوع معين من التنظيم له بناء خاص به يتناسب مع الهدف المنوط به تحقيقه، ومن ثم فإن أية محاولة لمد بناء التنظيم فيما يتجاوز مجال تأثيره، ويتعدى حجمه المؤثر قد تسبب في تحطيم وسائل الاتصال في التنظيم، ونظامه التنفيذي. وقد لاحظ هؤلاء ما أسماهه بالقانون الحديدي الخاص بعدم الاستقرار، وهو يعني عندهم وجود علاقة بين حجم التنظيم وفاعليته، وكذلك بين القائمين على التنظيم وإحداث الاستقرار، ويخلصون إلى القول بعدم وجود احتمال لنهاية القدرة التنظيمية لنظرة لدائمة واستمرارية ظاهرة التغيير الاجتماعي.

ويلتقي الاتجاه الثالث مع الاتجاه الثاني في التركيز على التنظيم، بدلاً من الإدارة، تلك التي تعتبر موضع تركيز الاتجاه الأول كما سبق. ذلك أن الاجتماعيين، والسلوكيين على السواء، يفترضون أن موضوعهم يتركز في المؤسسات، وبالرغم من أن المؤسسة تختلف عن التنظيم، إلا أن الاتجاه الاجتماعي ينظر إليها على أنهما "وحدات عملية" تتعلق باستمرارية الحياة، ومن الممكن دراستهما دراسة مقارنة، بينما الإدارة في نظرهم لا تخرج عن كونها مهارة معينة.

ومن خلال قراءتنا للاتجاهات الإدارية المختلفة، بين علماء الإدارة والاجتماع من ناحية وبين علماء النفس الاجتماعي من ناحية أخرى، وجدنا أن درجة الاهتمام في كل نظرية سواء كانت في اتجاه الاهتمام بالعمل أو اتجاه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، قد تم التعبير عنه بطرق مختلفة، فمثلاً نظرية X وY ونظرية القيم والنضوج، ونظرية متصل سلوك القائد قد تم التعبير عن درجة الاهتمام فيها جميعاً علي متصل أحادي أو الخط المستقيم. وجاءت بعد ذلك الدراسات التي قامت بها جامعة ولاية أوهايو في مجال الإدارة والتي صورت بوضوح النماذج الإدارية علي مقيلس ثنائي البعد ثم تبع ذلك نظرية الإدارة الشبكية لبلاك وموتون، التي استخدمت أسلوباً سهلاً للتطبيق للغالبية والباحثين للتعرف علي المفهوم ثنائي البعد، وجاء بعد ذلك ريدن ليضيف

للمفهوم الثنائي البعد بعدا ثالثا خاصا بالفاعلية- وتلاه بول هيرثي بنظرية عن القيادة الموقفية مستخدما هو الآخر أسلوب سهل التطبيق وأضاف ظرفا آخر للمفهوم ثلاثي البعد وهو درجة نضوج المرؤوسين الخاضعين لإشراف المدير وعلي ذلك كان هناك اتجاه واضح للتعبير عن الافتراضات المختلفة للنظريات الصادقة امتد من المقياس الخطي المتصل إلي المقياس ثلاثي البعد وكان ذلك بأسلوب سلس ساعد علي شرح المفاهيم السيكولوجية للأنماط الإدارية. وفيما يلي سوف نقدم شرحاً مفصلاً لكافة الاتجاهات النظرية المفسرة للعملية الإدارية وأنماط الإدارة في كل نمط.

أولاً ( مجموعة النظريات التي أسست افتراضاتها على متصل له طرفان:

أ- نظرية X ونظرية Y :

تم تطوير هذه النظرية الكلاسيكية بواسطة " دوجلاس ماك جريجور " في كتابة " الجانب الإنساني للمنشأة " أطلق عليها نظرية Y التي اشتملت على مجموعة مكن الافتراضات مخالفة تماما الافتراضات التي كانت مألوفة وسائدة في هذه الفترة، وقد أطلق عليها نظرية X ( ليميز بينها وبين نظرية Y ) - تلك النظرية التي كان يعتنقها المديرون أو القادة في هذه الفترة وأثرت على سلوكهم عند تعاملهم مع مرؤوسيهم أو تابعيتهم، وتبعاً لتلك النظرية السابقة والتي أطلق عليها نظرية X فإن معتقدات القادة أو المديرين تدور حول أن الناس لا يحبون العمل، ولديهم رغبة قليلة في تحمل المسؤولية، ولا يقومون بالمبادأة، وليست لديهم أفكار مبتكرة لحل المشكلات، ويحتاج الإشراف عليهم نوع من الرقابة الشديدة حتى يمكن تحقيق أهداف المنشأة.

وكرر فعل لهذه المعتقدات وفي المقابل نجد " ماك جريجور " جاء ليؤكد في نظريته (Y) أن العمل هو نشاط طبيعي مثله مثل اللعب، وإذا ما هيأنا الظروف المناسبة له فإنه يمكن للأفراد تحمل المسؤولية باقتدار، كما يمكن حل المشكلات بطريقة مبتكرة، ويصبح الأفراد قادرين على القيام بالمبادأة عند تناول المشكلات، وإذا ما تم تحفيزهم بطريقة مناسبة فإن الأمر لا يحتاج إلي مراقبة سلوكهم أثناء تأديتهم للعمل وبينما تتركز عملية التحفيز في نظرية X على تلبية الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن كما جاء في نظرية ماسلو - فإن التحفيز وفقاً لنظرية Y يركز بجانب تلبية الحاجات الفسيولوجية والأمن على تلبية كل الحاجات الاجتماعية والحاجة إلي

تلبية وتقدير وتأكيد الذات ومعنى آخر فإن التحفيز وفقا لنظرية Y أهم من التحفيز لنظرية X حيث يقوم بتلبية كل الحاجات التي حددها " ماسلو " في مدرجة.

## ب- نظرية القيم والنضوج:

### Value system and maturity theory

قام كرس أرجوس Chris Argyris بوصف نظامين للقيم نلخصها في الآتي:-

#### ١- نظام القيم الهرمية، البيروقراطية:

وفي هذا النظام يتم تحفيز الأفراد بشكل أكثر فعالية عن طريق التعريف الدقيق لمسئوليات كل فرد وكيفية سير العمل وتحديد السلطة وطرق الرقابة ووضع أساليب الثواب والعقاب التي تؤكد على السلوك المقبول الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، والعلاقات ذات الأثر الفعال هنا ترتبط بتحقيق أهداف المنشأة ( الاهتمام بالعمل ) وأكثر من ذلك فإن الفاعلية في العلاقات تزداد كلما أصبح السلوك مبررا ومنطقيا وتتناقص هذه الفاعلية كلما صار السلوك مرتبطا بالنواحي الانفعالية والعاطفية ويقتررب هذا النظام من نظرية ( X ).

#### ٢ ( نظام القيم الديمقراطية الإنسانية:

بجانب تحديد المسؤوليات وكيفية سير العمل والسلطة وطرق الرقابة ووضع أساليب الثواب والعقاب، فإن العلاقات الإنسانية تتأثر بصورة أكثر فعالية عن طريق العلاقات الجيدة المبنية على الشرف وعلى تعهد المرؤوسين بالقيام بالعمل، والعلاقات الهامة لا ترتبط فقط بمهداف التنظيم ولكن ترتبط أيضا بالنظام الداخلي للمنشأة والتكيف مع البيئة المحيطة بالعمل، وأكثر من ذلك فإن العلاقات الإنسانية تزداد ففاعليتها ( سواء منها المبرر والعاطفي ) عندما تصبح أكثر وعيا ويمكن التحكم فيها " Y " وبجانب نظام القيم البيروقراطية ونظام القيم الإنسانية وضع " كرس ارجرس " مسلمة بمبدأ أساسي مفاده أن الأفراد ينتقلون منت حالة عدم النضج كأطفال " إلى حالة النضج " كبالغين " والصفات التي تميز هاتين المرحلتين تمتد على متصل له طرفيه المتقابلين، وفيما يلي قائمة بتلك الصفات:

م	صفات عدم النضج	صفات النضج
---	----------------	------------

م	صفات عدم النضج	صفات النضج
١	السلبية	الايجابية
٢	الاعتماد	الاستقلال
٣	السلوك وفقا لطرق محدودة	القدرة على أن يسلك بطرق متعددة
٤	الاهتمامات الضحلة المذبذبة	الاهتمامات العميقة القوية
٥	النظرة المستقبلية على المدى القريب	النظرة المستقبلية على المدى البعيد
٦	لا يصلح إلا للقيام بدور المرؤوس نقص الإدراك والوعي بالذات	يصلح للقيام بدور الرئيس أو الند وضوح الإدراك
٧		

ويتههي "ارجوس" إلى القول بأنة عندما يسلك القائد وفقا للنظام البيروقراطي في الإشراف على مرؤوسيه فانه يقيد حريتهم ويمنعهم من أن يسلكوا كناجحين وهذا صحيح حيث يرتبط الأسلوب البيروقراطي في الإدارة بالرقابة الصارمة المبالغ فيها، وسلسلة الأوامر المتشددة والتخصص المفرط في العمل، ومن ناحية أخرى إذا ما اتبع القائد الأسلوب الديمقراطي في إدارة مرؤوسيه، فإنه يسمح لهم بالمبادأة والابتكار ويساعد على نضوجهم ويثق في قدرتهم على القيام بالعمل دون رقابة شديدة.

### ج- نظرية النظم الأربعة: Four system theory

أوضح رينز ليكرت Rensis Likert في كتابه " أنماط جديدة للإدارة " أن أنماط الإدارة المنتشرة في المنشأة ممكن لنا أن نصورها أو نرسمها على متصل من النظام رقم (١) إلى النظام رقم (٤) كما يلي :-

النظام رقم ١ :

القائد ليس لديه ثقة في مرؤوسيه - الحوافز تكون عن طريق التخويف والتهديد والعقاب والثواب أحيانا، ومستوى التفاعلات بين الأفراد في اقل مستوى وعادة تكون مصحوبة بالخوف وعدم الثقة.

### النظام رقم ٢ :

القائد مع مرؤوسيه بطريقة تظهر شعوره بالثقة فيهم (علاقة السيد بخادمة )، الحافز يكون عن طريق الثواب وبعض العقاب، وهناك قدر ضئيل من التفاعل مبني على الشعور بالتفوق من جانب الرئيس والخوف والحذر من جانب المرعوس.

### النظام رقم ٣ :

يكون لدى القائد قدر كبير من الثقة - وان كان غير كامل بالمرعوس ولكن يظل يرغب في الاحتفاظ بمتابعة القرارات التي يتخذها والتحفيز يكون من خلال الثواب وبعض العقاب أحيانا هناك درجة متوسطة من التفاعل وغالبا ما تكون ممزوجة بالخوف وبقدر من الثقة والأمان.

### النظام رقم ٤ :

القائد لديه الثقة والاطمئنان الكاملان في مرؤوسيه - التحفيز يكون من خلال الثواب والمكافآت الاقتصادية المبنية على نظام للتعويض المالي يتم تطويره عن المشاركة من جانب المرؤوسين.

ويمثل النظام رقم (١) " الاهتمام بالعمل " في حين يمثل النظام

رقم ٤ " روح الفريق " ويقع النظامان (٢، ٣) في موقع متوسط يبين الاهتمام بالعمل وروح الفريق.

## د- نظرية متصل سلوك القائد: Leader Behavior Continuum

في مقال بعنوان كيف تختار النمط القيادي رسم " تاننبون " R.Tannebaum، وشميدات H. Schmidit مدى وسعا لأنماط القائد على متصل ممتد بين استخدام السلطة أو السلوك المتمركز حول الرئيس ( وفقا لنظرية " X " ) إلى السلوك الديمقراطي المهتم بالمرعوس ( ووفقا لنظرية " Y " ).

وأوضح الكاتبان بان القائد المتسلط يميل إلي أن يكون سلوكه I متمركز حول العمل. بينما القائد الذي يسلك سلوكا ديمقراطيا يميل إلي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والي منح الحرية لمروءسية لممارسة أعمالهم. وفيما يلي سم يوضح متصل سلوك القائد.

النمط السلطوي	النمط الديمقراطي
المهتم بالعمل	المهتم بالعلاقات الإنسانية



٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

وتمثل الأرقام هنا موقع القائد على المتصل ويكون سلوكه حسب موقعة الأتي:-

- يقوم الرئيس باتخاذ القرارات ويعلن عنها لمروءسية.
- يقوم الرئيس بالتمهيد للقرارات ويفرضها على مروءسيه.
- يقوم الرئيس باستخدام أفكار مروءسيه ويدعوهم لإلقاء الأسئلة عليه.
- يقدم الرئيس قرارات مؤقتة قابلة للتغير.
- يقدم الرئيس المشاكل ويحصل على الاقتراحات ويتخذ القرار.
- يعرف الرئيس حدود العمل ويسأله مروءسيه لاتخاذ القرار.
- يسمح الرئيس لمروءسيه في أن يتحركوا ويأخذوا القرارات في الأطر التي يحددها.

ثانياً ( مجموعة النظريات التي أسست افتراضاتها على علاقات ثنائية البعد:

أ- نظرية توزيع الأدوار واحترام مشاعر الآخرين :

توصلت جامعة أوهايو إلى أهمية توزيع الأدوار بين القائد ومروءسيه واحترام مشاعر الآخرين فدراسة قامت بها في ولاية أوهايو عام ١٩٤٥ وانتهت من نشرها في صورة مقالات علمية عام ١٩٥٧ تحت إشراف كل من روجرز استو جدل Roars Stodgily والفن كونز Elvin Coins تحت عنوان " سلوك القائد، وصفه قياسييه " وقد تم وصف سلوك القائد وفقا للمتغيرين الآتين :

## تحديد علاقة العمل :

والتي يتم فيها توزيع الأدوار بين القائد ومرؤوسيه في العمل لكي يحدد أسلوب التنظيم وقنوات الاتصال ومناهج وأساليب العمل.

## اعتبار مشاعر الآخرين :

والتي يعبر فيها سلوك القائد عن الصداقة والثقة والاحترام ودفء العلاقات بينه وبين مرؤوسيه وفي خلال هذه الدراسة تم لأول مرة وضع سلوك القائد على علاقة من بعدين بعد إن كانت تمثل على متصل مستقيم.

وفيما يلي تمثيل لهذه العلاقة ثنائية البعد:

اعلي

اعلي اعتبار للمشاعر	اعلي اعتبار للمشاعر	اعتبار مشاعر الآخرين
اعلي الاهتمام بالعمل	اقل اهتمام بالعمل	
اقل اعتبار للمشاعر	اقل اعتبار للمشاعر	اعلي تحديد مبادئ العمل اقل
اعلي اهتمام بالعمل	اقل اهتمام بالعمل	

## ب- النظرية الشبكية للإدارة : Managerial Grid

لقد كان كل من "بلاك وموت" أول من جعل من المفاهيم التي أوضحتها دراسة أوهايو معروفة ومحبية..... للناس وذلك من خلال النظرية الشبكية للإدارة التي أعلنها عنها عام ١٩٦٤.

وبناء على دراسة أوهايو عرف بلاك وموتون خمسة أنماط للإدارة تعكس درجات مختلفة من الاهتمام بالعامل أو الاهتمام بالإنتاج، وفيما يلي وصفا مختصرا لكل نمط.

(١) النمط ١/١ وهو النمط الذي يضعف إنتاجية المنشأة ويجلب الفقر لها Impoverished لان هذا المدير يحسب على قوة الشركة الإدارية التي من المفروض ان تزيد من انتاج الشركة ولكن النمط ١/١ لا يعمل الا بالقدر الذي يضمن له الاستمرار في العمل دون اى مساهمة من جانبه

(٢) النمط ٩/١ وأطلق عليه نمط نادي المدينة Country Club حيث لا يختلف سلوك المدير من هذا النمط مع رؤوسيه من سلوك عضو في نادي لا تدور الأحاديث فيه إلا عن العلاقات الاجتماعية، والاهتمامات الشخصية والحفاظة على الصداقة بينهم، والخوف من فقدها دون الاهتمام باى شيء آخر.

(٣) النمط ١/٩ وهو النمط المتهم بالعمل وأطلق عليه Task Oriented وتصل درجة اهتمام المدير بالعمل في هذا النمط إلى حالة الإدمان. وفي سبيل ذلك يضحى المدير بكل شيء في سبيل تحقيق أهداف العمل.

(٤) النمط ٥/٥ وأطلق عليه نمط منتصف الطريق Middle Of The Road وفيه يحاول المدير إن يوازن بين مطالب العمل واحتياجات الأفراد.

(٥) النمط ٩/٩ وهو العمل بروح الفريق Team Management بحيث يكون لكل فرد دور هام وفعال ويعمل المدير على تماسك الجماعة.

ثالثاً ( نظريات ثلاثية البعد :

## Reddins Three : نظرية أنماط الإدارة ثلاثية البعد لريدن : Dimensional Management Style Theory

في عام ١٩٦٧ وسع ريدن Reddin المفهوم الشائى البعد كما جاء فى النظرية الشبكية، وقد افترض ريدن فكرة مؤداها إن مختلف الأنماط الإدارية قد تكون ذات فاعلية أو ليست لها فاعلية اعتمادا على الموقف، فحينما يكون الموقف الإدارى مناسباً للموقف، يطلق عليه " النمط الفعال " وحينما يكون الإدارى غير مناسباً للموقف يطلق عليه " النمط غير الفعال " .

### ١- القيادة الموقفية : Situational Leadership

قام كلا من بول هرسي Paul Hersey وكينيث بلانشود Kenneth Blanchard بتطوير المفهوم الخاص بالدراسة التي قامت بها جامعة أوهايو ونظرية أنماط الإدارة ثلاثية البعد لريدن وتم نشر نظريتها عام ١٩٦٩ عن " دورة الحياة فى القيادة " والتي تشير إلى إن القيادة تتأثر بثلاثة عوامل :

- القدر من التوجيه والأوامر التي يعطيها القائد (الاهتمام بالعمل).
  - القدر من المساندة الاجتماعية والعاطفية التي يعد بها الرئيس مرؤوسيه (الاهتمام بالإنفراد)
  - مستوى النضج الذي يظهره ويعبر عنه المرؤوسين فى أدائهم للعمل وتحقيق الأهداف.
- وتبعاً لنظرية القيادة الموقفية لا توجد طريقه واحدة وتعتبر الأفضل فى التأثير على الإنفراد. وسوف يعتمد النمط الإدارى على مستوى نضج المرؤوسين.
- وهناك أربعة أنماط للقيادة تتلخص فى الآتى :-

### أ- الإخبار /الأمر للأنفراد من ذوى مستوى النضج المنخفض :

تشمل هذه المجموعة الإنفراد غير القادرين والذين ليس لديهم الرغبة فى تحمل مسؤولية أداء العمل والذين لا يمكن الاعتماد عليهم فى تحمل هذه المسؤولية. لذلك اعتبر أسلوب الإخبار Telling والأمر الذي يعطى تعليمات وتوجيهات محددة، ويحكم الإشراف

على المرؤوسين، هو الأسلوب الذي له احتمال الأكبر في إن يكون أكثر الأنماط الإدارية تأثيراً على المرؤوسين. ويشتمل هذا النمط على قدر عالٍ من الاهتمام بالعمل مع قدر منخفض من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

### ب- الإقناع للأفراد الذين يتمتعون بمستوى نضج متوسط :

تشمل هذه المجموعة الأفراد غير القادرين ولديهم الرغبة في تحمل مسؤولية أداء العمل ويمكن الاعتماد عليهم في ذلك وإن كان ينقصهم المهارة في أداء العمل. ويكون النمط الإداري المناسب لهذه المجموعة هو الذي يعتمد على إقناع الآخرين وتقديم الفكرة لهم ومداهم بالتوجيهات التي تسد ثغرات نقص المهارة، وفي نفس الوقت العمل على تقوية وتعزير الرغبة والحماس لديهم. ويشتمل هذا النمط على قدر عالٍ من الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية معاً.

### ج- المشاركة للأفراد الذين يتمتعون بمستوى من النضج يتدرج من المتوسط إلى العالي :

تشمل هذه المجموعة الأفراد القادرين والذين ليس لديهم الرغبة في تحمل مسؤولية أداء ما يطلب منهم من واجبات وتكون عدم الرغبة عادة هنا بسبب نقص الثقة والأمن لديهم، وعلى ذلك يكون النمط الأكثر تأثيراً هنا هو أسلوب المشاركة الذي يقوم فيه الرئيس بفتح باب الاتصالات بينه وبين مرؤوسيه في اتجاهين **Tow-Ways** ليستفيد كل طرفي الاتصال من مشاركة وأي الأخر. ويشتمل النمط على قدر عالٍ من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع قدر منخفض من الاهتمام بالعمل.

### د- التفويض للأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من النضج :

تشمل هذه المجموعة الأفراد القادرين والذين لديهم الرغبة والثقة بهم في تحمل مسؤولية أداء ما يطلب منهم. وعلى ذلك يكون النمط الإداري الأكثر تأثيراً هنا هو الذي يقوم بالتفويض بسلطاته لمرؤوسيه، مع اللجوء إلى قدر قليل مع التوجيه والمساندة. والأفراد هنا يتمتعون بقدر كبير من النضج ولذلك فليس في حاجة أسلوب الاتصال ذي الاتجاهين أو المساندة الكاملة. ويشتمل هذا النمط على قدر منخفض من كل اهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. والرسم الآتي يوضح هذه الأنماط الأربعة من المديرين مع ارتباطها بمستوى نضج المرؤوسين:

## أنماط القيادة

أعلى

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	اهتمام عال بالفرد اهتمام منخفض بالعمل	نمط (٣) المشاركة participating	نمط (٢) الإقناع Selling	اهتمام عال بالعمل واهتمام عال بالفرد
	نمط (٤) التفويض Delegation	اهتمام منخفض بالعمل واهتمام منخفض بالفرد	اهتمام عال بالعمل واهتمام منخفض بالفرد	نمط (١) الإخبار Telling

منخفض

أعلى

### الاهتمام بالعمل

مستوى عالي للنضج	مستوى متوسط للنضج	اقل مستوى للنضج
		منخفض اعلي

ويتضح من هذا الجدول إن الإدارة الموقفية تقدم إطارا واضحا لتحديد تزاوج بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالإفراد من جانب الرئيس في علاقتهما بمستوى النضج الذي وصل إليه المرؤوس

رابعاً نظريات أخرى لها تأثير على تكوين وتحديد النمط الإداري للقائد :

## أ) نظريه مدرج الحاجات :

تصور أبراهام ماسلو Abraham Maslow في كتابه "دوافع والشخصيات" عام ١٨٥٤ مدرجا للحاجات منتظما في خمسة مستويات.

### ١. الحاجات الفسيولوجية : Physiological Needs

أنها الحاجات الإنسانية الأساسية التي تساعد الإنسان على إن يبقى على حياته مثل الطعام والملبس والنوم

### ٢. الحاجة إلى الأمن والسلام

عندما يتم إشباع الحياة الفسيولوجية، تصبح الحاجة إلى الأمن والسلامة هي المطلب الملح للفرد وإنها الحاجة إلى التحرر من الخوف ومن المخاطر الفيزيائية والحرمان من الحاجات الفسيولوجية الأساسية، أنها الحاجة إلى السلامة الفيزيائية والأمن الاقتصادي.

### ٣. الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الاندماج مع الآخرون

إذا كان الأفراد كائنات اجتماعية فإنهم في حاجة إلى شعور كل منهم بالانتماء إلى الآخر، إن يتقبل بعضهم البعض ويكون لكل منهم علاقة لها معنى بالآخر.

### ٤. الحاجة إلى المكانة والتقدير Esteem And Status Needs

إن معظم الناس في حاجة إلي إن يقيمه تقييما مرتفعا بواسطة تقدير واحترام الآخرين لهم، إن إشباع حاجة التقدير ينتج عنه الشعور بالرضا والثقة بالنفس والمكانة والقوة وضبط النفس.

### ٥. تحقيق الذات Self Actualization

إن تحقيق الذات هو الحاجة إلي إن يزيد الفرد من القدرات الكاملة لديه إلي الحد الأقصى. وان يصبح اقدر على أن يكون وقد عبر ماسلو بالقول " ما يستطيعه الإنسان لا بد إن يكون " ووفقا " لماسلو " فانه ما إن يتم إشباع حاجة من الحاجات، إلا وتأتى الحاجة التي في مستوى الأعلى، وتكون لها السيطرة على باقي الحاجات، وهذا لا يعنى إن مستوى واحد فقط من الحاجات يعمل منفردا، بل يصبح هذا المستوى مسيطرا وتكون له القوة الدافعة والاتصالات

للحاجات الأخرى التي تلعب الدورة المساندة لها، ولقد استخدمت نظرية ماسلو بدرجة مكثفة في الإدارة لتشخيص دوافع العاملين في ظروف معينة، والعمل على اتخاذ القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى إشباع الحاجات للأفراد حسب مستوياتهم المختلفة.

## ب) نظرية الصحة النفسية والحوافز Motivation- Hinge Theory

لقد طور فردريك هرزبرج Frederick Herzberg هذا النموذج ذو العاملين في التحفيز في كتابه "التحفيز للعمل" عام ١٩٥٩. وبعد الدراسة التي أجراها هرزبرج على عينة مكونة من مائتي مهندس ومحاسب يعملون في المدينة الصناعية الأمريكية بتسبورج Pittsburg توصل إلى إن الأفراد لديهم نوعين من الحاجات التي تؤثر في سلوكهم، فمن جانب انه حينما يشعر الأفراد بعدم الرضا في أعمالهم فأنتهم يوجهون اهتمامهم إلى البيئة المحيطة بالعمل الذي يؤدونه، والتي يطلق عليه عوامل الوقاية او الصحة النفسية. ومن جانب آخر وجد : هرزبرج انه حينما يشعر الأفراد بالراحة والرضا عن أعمالهم فأنتهم يريدون ذلك بالعمل نفسه

وعلى ذلك فان ظروف العمل بالمنشأة، والسياسات ونظام الأجر والمركز الوظيفي والأمن الصناعي، ينظر إليها على أنها عوامل تساعد الفرد على إن يستمر في العمل. وهذه العوامل لا ترتبط ارتباطا مباشرة بالعمل بقدر ارتباطها بالبيئة المحيطة به، إما انجاز العمل والتدريب عليه والتنمية الإدارية والتقدير على انجاز العمل، وإضافة مسؤوليات جديدة للفرد يمكن اعتبارها عوامل تحفيز مباشرة

## ج) نظرية تحليل التفاعل بين الأفراد Transactional Analysis :

تم تطوير الأفكار المركزية بتحليل التفاعل في البداية على يد "ابرك برن Eric Berne" في كتابه "تحليل التفاعل في العلاج النفسي" الذي نشر عام ١٩٦١. ويبدو أن "ابرك برن" كان قد تأثر بالتعريفات فوريدي للهي ID والانا EGO والانا الأعلى Super EGO التي تلعب دور المثير والملاحظة والرقابة للسلوك، تلك التي تلعب دور المثير والملاحظة والرقابة للسلوك. وإذا كان إيريك قد وضع مفاهيمه بصورة يستطيع فهمها عامة الناس دون الحاجة الى مساعدة المعالجين النفسيين المدربين. وتقوم نظرية إيريك على تصنيف الشخصية إلى ثلاث ذوات. Three EGO State

١، ذات الوالدين parents الرمز (p).

ب، ذات الشاب الناضج Adult الرمز ( A ).

ج، ذات الطفل Child الرمز ( c ).

وفيما يلي شرح مختصر لذلك .

### ذات الوالدين :

وتتكون هذه الذات نتيجة سلسلة عمليات التعلم التي نستقبلها من أصحاب السلطة إثناء مرحلة الطفولة مثل الأب والإخوة والأخوات الأكبر سنا والمدرسين.... الخ، وتعمل هذه الذات على وضع القواعد والنظم والضوابط، حول ما يجب ان تكون عليه الحياة مثل افعل ولا تفعل ويجب..... وليس من الواجب ان - من المفروض ان - والحسن - والرديء إلى آخر هذه التعليمات والأوامر والقيم وتقوم هذه الذات الأبوية بما يأتي :-

- وضع الحدود للسلوك.
- تحديد النظم والقواعد الخاصة بالنقد والحكم علي الأشياء.
- التنشئة والحماية.
- الحفاظ علي التقاليد.

### ب - ذات الشاب الناضج:

وهي التي تثير السلوك المنطقي المعقول المبرر غير الانفعالي وتنظر هذه الذات إلي الأمور علي أساس الحقائق، ثم تعمل علي تحديد البدائل وتصنيفها ثم تتخذ القرار، وهذا هو الأسلوب العلمي المنطقي في طريقة التفكير.

### ج- الذات الطفلية :

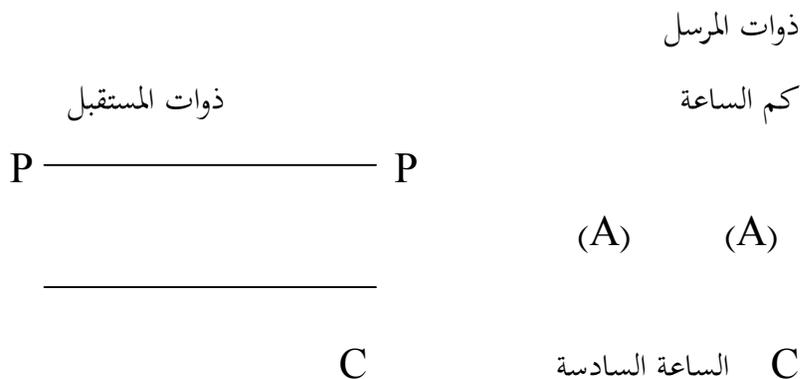
تثير هذه الذات فينا السلوك الانفعالي العاطفي، التي تظهرنا كأطفال، وقد يكون الطفل مطيعا لأوامر الآخرين، مؤدبا محبوبا نشيطا خلّاقا، او قد يكون متمردا صعب المراس،

ويعتمد ذلك علي الفردية لكل طفل، وقد استخدم بيرن هذه الذوات ليشرح كيف يسلك الناس وكيف يتصل بعضهم مع بعض وبصفة عامة كيف يتفاعل كل منهم مع الأخر ومثل هذا التحليل لنماذج السلوك قد أطلق عليه بيرن ؟ التحليل التفاعلي للسلوك Transactional Analysis وكل تفاعل يتكون من منبه واستجابة، واهم هذه النماذج ما يلي :

## – التفاعل المتمم : Complementary Transaction

وفي هذا التفاعل ترسل إشارة اتصال ( منبه) من ذات معينة للحصول علي (استجابة) من ذات معين غالبا علي نفس المستوي وإذا ما حصلت الذات الأولي علي هذه الاستجابة، يكون التفاعل متما Complementary لنفس الإشارة التي أرسلتها.

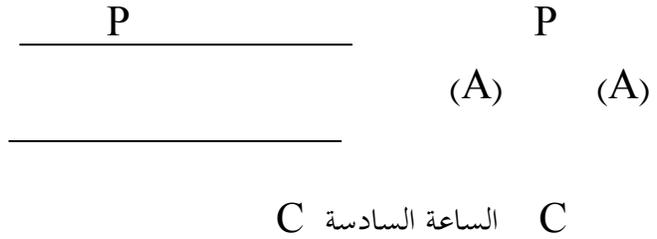
وسوف نستخدم هنا مجموعة ذوات المرسل Sender ومجموعة ذوات المستقبل Receiver في رسم يوضح نماذج التفاعل المختلفة وسوف نستخدم سؤالاً يضعه " المرسل " للحصول علي استجابة "المستقبل" وهذا السؤال هو "كم الساعة"؟ والرسم الأتي يوضح التفاعل المتمم:



## – التفاعل المتقاطع : Crossed Interaction

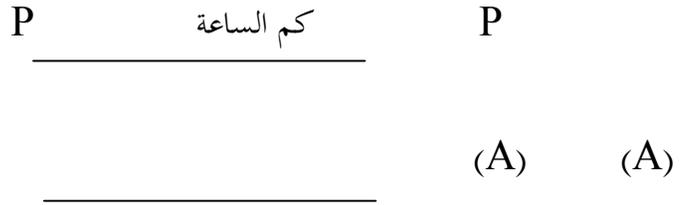
في هذا التفاعل ترسل إشارة الاتصال من ذات معينة ( المرسل) للحصول على استجابة من نفس الذات ( المستقبل )، ولكن يحدث أن تكون الاستجابة غير متوقعة، حيث

تكون من ذات أخرى ليست من نفس النوع، إلى ذات أخرى غير التي أرسلت الإشارة. والرسم الآتي يوضح هذا التفاعل:



### - التفاعل المثلي: Annular Interaction

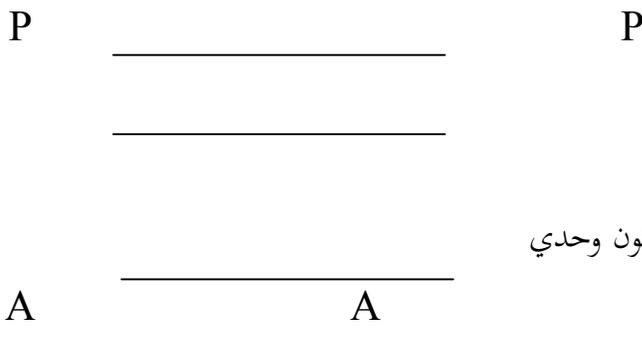
يتضمن الاتصال هنا تفاعل ذوات ثلاثة. والاتصال هنا يستحضر رسالة اجتماعية ورسالة سيكولوجية مقنعة. والرسم الآتي يوضح هذه العلاقة:



C ساعة الذهاب إلى المنزل C

### - التفاعل المزدوج Duplex Interaction

في هذا المزدوج يشترك ذوات أربعة. وترسل إشارة الاتصال متضمنة رسالة اجتماعية صريحة ورسالة سيكولوجية مقنعة، وكذلك تتضمن الاستجابة إجابة اجتماعية صريحة وأخرى سيكولوجية مقنعة. والرسم الآتي يوضح هذه العلاقة.



ليس الآن

ارغب إن أكون وحدي

C ارغب في التحدث إليك C

ويمكن استخدام تحليل التفاعل هذا في بيئة إدارة الأعمال لتحليل التفاعل الروتيني الذي يحدث بين الرئيس والمرؤوس، ولتحليل الإداري للرئيس.

### خامساً) مدخل الإدارة العلمية

## The scientific School At Management

ارتبطت افكار الادارة العلمية باسم فردريك تيلور ( ١٨٥٦ - ١٩١٥ ) وكان يعمل مهندس باحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الامريكية، وكان الهدف الاساسى للادارة هو الحصول على اكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة باكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة فى انتاجية الأفراد، قد لاحظ تيلور ان تحقيق الزيادة فى الانتاجية يحده قيودان

• جهل الادارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.

• كسل او تكاسل العمال فى تأدية العمل بسبب الميل العريزى فى الانسان ناحية الكسل.

ومن ناحية اخرى عدم وجود حافز تشجيعى لزيادة الجهد فى تأدية العمل من ناحية اخرى. ويتلخص اسلوب الادارة العلمية عند تيلور فى ان هناك دائما طريقه نموذجية أو نمطية لاداء اى عمل وان هدف الادارة العلمية هو التوصل او التعرف على الاسلوب الوحيد الافضل لاتمام العمل بشكل امثل.

فقد لاحظ تيلور ان كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذى تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقيت الخاص، وذلك بغرض اختصار وتفادى الحركات الغير ضرورية وتحسين الاداء، ثم تحديد الوقت النموذجى لاداء كل عملية يقوم بها العامل، وسميت هذه الطريقة باسم " دراسة الوقت والحركة، فقام فى بعض الحالات بدراسة الجانب المادى للعمل فوجد مثلا ان الوزن الامثل لحمولة الجاروف هي 22 رطل، وان هناك شكل مناسب لكل نوع من انواع الجرف. وفى حالات اخرى قام بدراسة الجانب البشرى للعمل فوجد انه من الممكن تدريب العامل الذلا يقوم بمناولة الحديد الخام لعربات السكة الحديد بحيث تزداد الحمولة التى يقوم بمناولتها من ١٢.٥ طن الى 47.5 طن يوميا اى زيادة فى انتاجية الفرد الى ما يقرب من اربعة امثالها (٤٠٠%)، وتتلخص مفاهيم تيلور عن الادارة العلمية فيما يلى:

- ١- التخلى عن المفاهيم القديمة فى الادارة القائمة على التجربة والخطأ وإحلال الأساليب العلمية محلها.
- ٢- استخدام الطرق العلمية فى اختيار وتدريب العمال
- ٣- البحث عن احسن طريق ممكنة لأداء اى عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذى يجب على ان يستغرقه الأداء.
- ٤- ايجاد وتنمية نوع من الصداقة والتعاون التام بين الادارة والعمال.
- ٥- التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ، اى يكون هناك تقسيم عادل للمسئولية بين الادارة والعمال، على اساس قيام الادارة بمهام تخطيط العمل على ان يتولى العمال مهام التنفيذ.

٦- مشاركة العمال ماليا في المكاسب التي تتحقق نتيجة ارتفاع الكفاية الانتاجية والريح ( نظام الحوافز التشجيعية للعمال).

٧- تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الاشراف، بمعنى تقسيم عمل المشرف العام الى عدة أجزاء يتولى كل جزء ملاحظ مباشر مثل ملاحظ لاوامر التشغيل وملاحظ للأمن وملاحظ لجودة الانتاج وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته من أكثر من ملاحظ مباشر وقد قوبلت حركة الادارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في ان تيلور تعامل مع الانسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية، واعتبر ان زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع واغفل النواحي الادارية الأخرى، وأخيراً اعتبر تيلور ان الادارة علم له اصوله القابلة للتطبيق في حل جميع المشكلات وفي مختلف الظروف، وتجاهل اهمية عنصر التقدير الشخصي والمهارات الفردية في اتخاذ القرارات، مع انه من المعروف ان الادارة هيا علم وفن في نفس الوقت.

يلقب " فريدريك تايلور " Fredrick Taylor " ١٨٥٦ - ١٩١٥ " المهندس الأمريكي بلقب مؤسس الإدارة ومن ثماره الفكرية كتاب بعنوان مبادئ الإدارة العلمية والذي نشر عام ١٩١١.

والإدارة العلمية من وجهة نظره تتطلب ثورة عقلية لمن يقوم بالمهام الإدارية من جانب العمال ومن جانب الإدارة ويرى أنه لا بد من التعاون من أجل إكتشاف أساليب فنية جديدة للإنتاج ولذا اهتم بدراسة أسلوب أداء الأعمال لعملهم عن طريق رصد اسلوب الأداء لكل حركة مقترنا" بالزمن وذلك بهدف إختيار أفضل الطرق وأسرعها الأمر الذي يترتب عليه زيادة الإنتاج ومن ثم زيادة أجور العمال.

وكان تايلور يؤمن بالعقل وضرورة إستخدامه ولعل هذا يتضح من تعريفه للإدارة بأنها إدارة الإبتكار والحوافز ومن أجل هذا ينادى بتطبيق العلم بدلاً من الأساليب التقليدية على التقدير الشخصي.

وقد حدد تايلور عدد من العناصر الرئيسية للإدارة العلمية تشمل :-

تحديد واضح للواجبات والإختصاصات والمسؤوليات لكل فرد

الإختيار العلمى للعاملين وتدريبهم للحصول على أعلى مستوى فى أداء العمل

تعاون الإدارة والعاملين وإقتناعهم بعدالة التنظيم الإدارى وإحترام مبادئه

التقسيم العادل للعمل بين الإدارة ممثلة فى المديرين وبين العمال مع مسؤولية المديرين عن تخطيط العمل وتنظيمه ويترك للعمال مسؤولية التنفيذ على أفضل وجه ممكن.

ومما سبق يتضح لنا أن إصرار المنظمات ومؤسسات الإنتاج على الأخذ بأصول الإدارة العلمية لتليور حرصاً على زيادة الإنتاج والأرباح جاء على حساب إهمال الحاجات النفسية للعاملين والظروف المجتمعية والتي لها دور كبير فى سلوك العامل وإنتاجيته. وفى الوقت الذى كان تايلور ينادى بالإدارة العلمية فى أمريكا كان هنرى فايول ينادى بمبادئ الإدارة فى فرنسا والعالم الفرنسى " فايول " Fayol " ١٨٤١-١٩٢٥ " له كتاب مشهور بعنوان " الإدارة العامة والصناعة " وصدر عام ١٩١٦.

ويلاحظ أن فايول كتب بحوثه كتحليل للهيكل الإدارى وتضمن كتابه الأسس العامة للإدارة وعناصر الإدارة وفرق بين الأسس والعناصر حيث اقتصرت الأسس على القواعد والمبادئ الإدارية واشتملت العناصر على وظائف الإدارة التى حددها فايول فى خمسة وظائف هى :-

١- التخطيط Planning

٢- التنظيم Organization

٣- التوجيه Direction

٤- التنسيق Coordination

٥- الرقابة Control

سادساً) مدخل وظائف الادارة :

كان هنرى فايول ( ١٨٤١ - ١٩٢٥ ) والذى يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجرى عدة دراسات عن المنهج العلمى لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة

للإدارة، قوام بنشر مؤلفه عام ١٩١٦ بعنوان ( الإدارة الصناعية والعمومية، وقد ابرز فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والانتاج، وأوضح ان وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والمراقبة، ووضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة ولكنه دعا الى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ كالآتي:

١- **تقسيم العمل** : وهو نفس مبدأ التخصص الذى يستهدف للحصول على قدر أكبر من الانتاج بنفس الجهد الذى يبذله العامل

٢- **السلطة والمسئولية** : ويحدد فايول ان السلطة والمسئولية مرتبطتان، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق منها، والسلطة فى نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التى تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية.

٣- **النظام والتأديب** : يعنى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء.

٤- **وحدة الأمر** : أى ان الموظف يجب ان يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.

٥- **وحدة التوجيه** : ويقضى هذا المبدأ ان كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب ان يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة. ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل فى حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط

٦- **تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد**

٧- **تعويض ومكافأة الأفراد عن عملهم بصورة عادلة**

٨- **المركزية** : ويعنى تركيز السلطة فى شخص ثم تفويضها فى ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.

٩- **تدرج السلطة او التسلسل الهرمى**: ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى الى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسى لجميع مستويات الإدارة

١٠- المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم: لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.

١١- الترتيب: ويقصد به الترتيب الانساني، اى وضع الشخص المناسب فى المكان

المناسب، والترتيب المادى للأشياء

١٢- ثبات الموظفين فى العمل: لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الادارة

السيئة..

١٣- المبادرة: اى إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق

والابتكار

١٤- روح الجماعة: تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعى.

ومن أهم العلماء الذين أسهموا بدراساتهم فى هذا المدخل هو ماكس وبر ( ١٨٦٤ -

١٩٢٠ ) عالم الاجتماع الألماني، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديمه نموذج الخاص بالتنظيم

الادارى البيروقراطى، وهذا النموذج فى حقيقته لا يحمل اى من المعانى الغير مرغوبة الشائعة الآن

فى الاستخدام العادى للكلمة.

فالبيروقراطية ترتبط دائما بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد

المشاكل التنظيمية والادارية التى تواجهها. فمن ناحية نجد ان العمل الواحد مقسم الى أجزاء

صغيرة وان العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد، ومن ناحية اخرى يضم التنظيم

مستويات ادارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا وأفقيا فى منتهى الصعوبة، ومن ناحية ثالثة

فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لا تصبح علاقة شخصية ومباشرة بحيث تصعب عملية تقييم

كفاءة المرؤوسين. وفى ظل هذا المناخ المعقد يصبح من الضرورى وجود لوائح تحكم عملية تحديد

الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ويصبح من الضرورى وجود مسالك محددة للاتصال

الرسمى تحدها الادارة العليا، وبذلك تتجرد الوظائف من شتى المؤثرات الشخصية، ويتضح مما

سبق ان البيروقراطية تستهدف إلغاء الطابع الشخصى من حيث توزيع الأعمال أو طرق الداء

والتقييم، فهى ضرورة لجميه التنظيمات الكبيرة الحجم، وإذا أمكن تحويل المثالية الى واقع فإنها

تصبح افضل شك تنظيمى ممكن، لكن الذى يحدث عادة هو التماضى فى تطبيق اللوائح

والقوانين والتمسك الحرفة بها، ومع طول تعود العاملين على هذا المناخ وصعوبة تعديل اللوائح

بما يتمشى مع المتغيرات، يزحف مرض الجمود التنظيمي عليها وتصبح المبادرات الشخصية شيئاً نادر الحدوث او مخالف للوائح والقوانين، ومن ثم تبدأ الآثار السلبية للبيروقراطية في الظهور.

### سابعاً) مدخل العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو ( ١٨٨٠ - ١٩٤٩ ) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكترونيك ما بين عام ١٩٢٤ وعام ١٩٣٢، وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال، وقد قاموا بعدة تجارب لإختبار صحة الفرض كما يلي:

• قام الباحثون باختيار مجموعتين احدهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير إنهم لاحظوا ان معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين. فاستنتجوا ان هناك عاملاً آخر غير الإضاءة أدى الى زيادة الإنتاج

• في تجربة أخرى قام الباحثون بعزل ست فتيات في حجرة اختبار لسهولة دراسة التغيرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج بعد تغيير ظروف العمل المادية. وقد اشارت النتائج الى ارتفاع في معدلات الإنتاج، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة والعودة الى ظروف العمل السابقة فوجيء الباحثون ان إنتاجية الفتيات طلت مرتفعة. وقد توصل الباحثون من ذلك الى ان هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت هذه العوامل الى زيادة الإنتاج. وهذه العوامل هيا العوامل الإنسانية، فاختيار الست فتيات اعطاهن شعور بالأهمية لقيامهم بدور اساسي في برنامج تجريبي معين، كما انه نمت بينهم روابط وعلاقات اجتماعية أدت الى خلق شعور بالمسئولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة الى اشراف مباشر. كما أدى إشراكهم في اتخاذ القرار الى رفع روحهم المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات مع الإدارة.

• في تجربة اخرى تم نقل ١٤ عاملة الى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم ونتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس الحجرة، وقد أظهرت النتائج انه حتى مع وجود سياسة للإدارة وتنظيماتها الرسمية تتكوم في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها

قادة طبيعيون مختلفون عن القادة الرسميين. كما ان العمال يتفوقون على مستويات انتاج معينة يلتزمون بها، وفصل العضو غير الملتزم من الجماعة وعزله اجتماعيا لذا لم يلتزم بذلك، وكان ذلك كافيا لجعل كل فرد يلتزم بالميثاق غير الرسمي، وبالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج فإن الإنتاج لم يزد ولم ينقص، ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

- ١- السلوك الإنساني احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية
- ٢- الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية
- ٣- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل
- ٤- الإدارة الديمقراطية : اى مشاركة العاملين في الادارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع

وعموماً فقد قامت نظرية العلاقات الإنسانية نتيجة لإهمال النظريات التي سبقتها للعامل الإنساني في الإدارة وإهمال إحتياجاته وإمكاناته والقوى والدوافع التي لها أكبر الأثر في علاقات الإنسان مع غيره. ويعتبر " لتون مايو " رائد ومؤسس حركة العلاقات الإنسانية وعل الرغم من أن " مايو " كان من تلاميذ المدرسة العلمية في الإدارة إلا أنه عارض فكرتها الأساسية وذهب إلى القول بأن الدافع الإقتصادي لا يمثل أهمية كبيرة في دوافع الإنتاج إذا ما قورن بالدوافع النفسية والاجتماعية واعتمدت كتاباته على التجارب الشهيرة التي أجراها في مصانع " هاوثورن " والت نطلق عليها هاوثورن بمدينة شيكاغو ولقد تمت هذه التجربة بمساعدة بعض العلماء النفسيين والإجتماعيين ومن هذه التجارب تجربة آثار الإضاءة على إنتاجية العمل. وقد خرج " التون مايو " من تجاربه بعدة نتائج من أهمها -

١- للعامل الشخصية المستقلة التي تتفاعل مع الجماعة تؤثر فيها ويتأثر بها والإهتمام بها أمراً ضرورياً لصالح الإنتاج.

٢- لزيادة الإنتاج لابد من وجود جو من الترابط الإنساني الأمر الذي يسلمتزم ضرورة حل المشكلات الإنسانية للعاملين.

٣- إن الإهتمام بالعامل المادى لتحقيق إنتاجية مرتفعة يأتى فى المؤخرة بعد الإهتمام بالعامل النفسى ثم العامل العضوى.

وتتضمن العلاقات الإنسانية فى إطارها كلاً من الرؤساء والمرؤسين ويتأثر بظروف المجتمع وقيمة عاداته وتقاليده ويستهدف تحقيق أفضل إنتاج عن طريق إشباع حاجات العاملين الإجتماعية والنفسية.

ومن النقد الموجه لهذه المدرسة أن المغالاة فى تقدير أهمية العلاقات الإنسانية كعنصر حافز للإنتاج والإستمرار فى ذلك سىترتب عليه تراخى العاملين وعدم إنضباطهم وتكون المحصلة النهائية لذلك ضعف الإنتاج كما أن الإهتمام بالحافز المادى كما قال " والتون مايو " يكون فى مؤخرة العوامل التى تؤثر على إنتاجية العامل أمر يتعارض فى الواقع مع النظام الإقتصادى.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن حركة العلاقات الإنسانية حاولت مثل حركة الادارة العلمية التوصل الى احسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج. ففى حين ركزت حركة الادارة العلمية على الجانب المادى والفنى بإعتباره المحدد الأساسى لكمية العمل. ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسى والاجتماعى للإنسان وتوصلت الى ان احسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديمقراطية، والحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين. على عكس حركة الادارة العلمية التى أكدت على أهمية الأجر والحوافز المادية بإعتبارها الحوافز الوحيدة التى تدفع العامل الى زيادة الإنتاج. وتتفق المدرستين أنه يمكن إزالة النزاع و التعارض بين الأفراد بسهولة لو طبق الأسلوب الأمثل فى الإدارة من وجهة نظر كل منهم. ويعتبر ذلك تجاهلاً لوجهة النظر القائلة أن النزاع ظاهره اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم. وأن تنازع المصالح أمر حتمى بين الأفراد قد تكون له نتائج إيجابية كالمنافسة البناءة .

### ثامناً المدخل الكمي:

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية، ويركز على الادارة باعتبارها نظاماً من النماذج و العمليات الرياضية وسمى باسم بحوث العمليات، وتعطى بحوث العمليات أهمية

خاصة لوضع الحقائق و المشكلات الإدارية في صور رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل المديرين علي التفكير المنطقي المنظم و رؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح ويسهل لهم عملية اتخاذ القرارات.

## تاسعاً) مدخل النظم :

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام مفتوح يحتوي علي أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها عديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معه. وبناءً علي ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ومهمة الإدارة في هذا المدخل هو الحفاظ علي المنظمة وزيادة قدرتها علي البقاء، وتتسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية:

### ١- المدخلات

لا يوجد أي منظمة تتمتع بالاكتمال الذاتي أي يمكنها أن تنشط بمعزل عن البيئة فالمنظمة لا بد لها تستورد مصادر الطاقة اللازمة لنشاطها وحركتها وتمثل هذه المصادر في الأفراد و الخدمات و المعدات والأموال والأسواق... الخ

### ٢- العمليات التحويلية:

ويقصد بها استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة ( المخرجات )، وذلك يتطلب إنشاء مجموعة من الأنظمة الفرعية لإنجاز هذه العمليات مثل نظام فرعي لكل من التسويق والتمويل وبتداخل كل نظام فرعي يمكن تكوين أنظمه فرعية أخرى. ويعتبر الفرد العامل نظام فرعي من النظام الكلي للمشروع وله مجموعة من الأنظمة الفرعية الأخرى كالنواحي النفسية والاجتماعية و المادية. وغالباً ما تقع إدارة المشروع في الأخطاء نتيجة لافتراضها عدم وجود علاقات متبادلة ومتداخلة من أجزاء النظم الفرعية في المشروع.

### ٣- المخرجات:

عملية التبادل التي تنشأ بين المنظمة وبينها لا تقتصر على عملية استيراد المدخلات وإنما تتضمن ما تقدمه المنظمة للبيئة كنتاج للنشاط التحويلي الذي تقدم به مثل الخدمات أو المنتجات الملموسة أو المعلومات؛ فمثلاً هدف الجامعة هو تحويل الطالب الى خريج، وهدف المستشفى هو تحويل المريض الى شخص معافى، وتنقسم المخرجات الى مخرجات مستهدفة اى النتائج التي كانت الادارة تهدف الى تحقيقها، والمخرجات غير المستهدفة مثل التلف والضياع والخسارة

#### ٤- الإدارة:

هى إحدى الأنظمة الفرعية الرئيسية فى نظام المشروع وتهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة، ويمكن تقسيم الادارة كنظام فرعى الى أنظمة فرعية اخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

#### ٥- الأثر المرتد:

ويعنى المعلومات اللازمة للادارة لتأكد ان النتائج المستهدفة ( المخرجات ) قد تحققت، مثل المعلومات المتعلقة بالجودة والتكلفة والوقت. ويكون الأثر المرتد سلبيا إذا كان هناك انحراف عن الهدف المرغوب ( مثل المعلومات التي تبلغ الادارة عن زيادة التكاليف الفعلية عن التكاليف المستهدفة وتعالجها الادارة بعد تصحيح الأخطاء). ويكون الأثر المرتد ايجابيا إذا كانت المخرجات هى المستهدف او تزيد عنه.

#### ٦- المحيط:

يعد المشروع بمثابة نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجى، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها الى مخرجات تعود ثانية الى المحيط. وأهم خصائص المشروع كنظام مفتوح كالتالى:

أ - كل نظام ليس إلا جزء من مجموعة متكاملة من النظم يطلق عليها النظام الأعلى، والعلاقات متبادلة ومتشابكة بين الأنظمة وفروعها ونظامها الأعلى وكل منها يؤثر ويتأثر بالأخر.

ب - يجب على المشروع كنظام ان يحقق حالة من التوازن الديناميكي، أى أن يكون قادر على التأقلم مع المتغيرات فى محيطه الخارجى

ج - يتميز المشروع كنظام مفتوح باستمرار أنشطته واتصالها وتكرارها بصفة دوريه، فالمشروع الصناعى يحصل على مدخلاته من مواد وطاقة وعمالة وغيرها من محيطه لاستخدامها فى تصنيع المنتج ثم تسويته، او يستخدم الأموال والأرباح التى حصل عليها من تسويق المنتج للحصول على مزيد من المواد والعمالة اللازمة للتصنيع مرة اخرى، وهكذا تستمر الدورة.

د - الفناء : فالمنظمات مثل الكائنات الحية مصيرها فى النهاية الى الفناء أو الموت، وتحاول كل منظمة مقاومة هذا الفناء بتخزين عناصر طاقة فيها تحميها من تقلبات البيعة، وتحقق المشروعات هذا الهدف بعدة طرق منها الأرباح المحتجزة، اختيار وتدريب الأفراد على التعامل مع المتغيرات والمطالب الحالية والمستقبلية للمشروع، والبحث والاستفادة من التكنولوجيا لتخفيض سعر المنتجات.

هـ - يتجه المشروع كنظام مفتوح بمرور الوقت الى الاتساع والتطور فى نشاطاته والى الاختلاف والتميز فى طبيعة عمله، فكلما نما المشروع اتجه الى ان يكون أكثر تخصصا فى عناصره وتعقداً فى أعماله، وبالتالي يحتاج الى إنشاء ادارات متخصصة ومهارات مرتفعة، ويتوسع المشروع عن طريق الحصول على الموارد وتوسيع خطوط الإنتاج وافتتاح فروع جديدة.

و - يتميز المشروع كنظام مفتوح بالاستمرار والتكيف، فالنظام يبقى فى حالة استقرار طالما انه يتلقى من البيئة مقومات نشاطه وحركته، ويخرج لها نواتجه بمعدلات منتظمة ثابتة. فإذا حدث خلل او انحراف فى المشروع فإن معلومات الأثر المرتد السلبى تساعد على كشف هذا الانحراف وإعادة المشروع الى حالة الاستقرار، وهذا ما يسمى بالتكيف. ومن ناحية أخرى يهتم التكيف بالتغيرات التى تحدث فى المشروع كنظام مثل النمو فى المشروع. وان كان يبدو ان هناك تعارض بين الاستقرار والتكيف إلا ان كل منهما لازم للمشروع. وهناك خمسة أنواع من الترابط بين الاستقرار و التكيف:

النوع الأول:

مشروعات ذات درجة عالية من الاستقرار و درجة منخفضة من التكيف تميل الي الجمود احتمال فشلها كبير في المدى البعيد، فإذا كانت هذه المشروعات تتمتع بمحيط خارجي مستقر نسبيا و امكن لها المحافظة علي عوامل بقائها مثل الاحتفاظ باحتياطي اموال فمن المحتمل ان عملية الفشل ستكون بطيئة.

### النوع الثاني:

المشروعات ذات الدرجة المتوسطة من الاستقرار والتكيف و هذه المشروعات تتجه الي الاستجابة الي التغيير عند حدوثه وليس عندها الرغبة في توقع التغيير والاستعداد له. وهناك احتمال كبيرا من تبقي هذه المشروعات لفترات طويلة.

### النوع الثالث:

مشروعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والتكيف ولديها امكانية البقاء والنمو، وتستطيع الاستفادة القصوي من الاثر المرتد الايجابي والسلبي، وتستعد لمواجهة كل المتغيرات وتستجيب لها بسرعة، والاحتمال كبير لبقاء ونمو هذه المشروعات.

### النوع الرابع:

مشروعات تتمتع بدرجة منخفضة من كل من الاستقرار والتكيف ومصيرها الفشل الاكيد، ولكن بصورة بطيئة فهي تتصف بالجمود ولا تستجيب الي متغيرات المحيطة الا بعد فترة طويلة حيث يكون المشروع قد استنفذ موارده

### النوع الخامس:

مشروعات تتمتع بدرجة عالية من التكيف واستقرار منخفض، وستواجه هذه المشروعات الفشل الأكيد ولكن بصورة اسرع، فهي تتصف بالغموض والارتباك السريع، فالجهود التي تبذلها هذه المشروعات للتغيير و التكيف مع المحيط الخارجي يمكن ان تتداعي لعدم وجود عنصر الاستقرار في النظام.

٧- الوصول إلي الهدف بأكثر من طريقة:

تتعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها الي حالة معينة و هذه الخاصة توضع للادارة أو المدير

أ- إمكانية حل المشاكل بالاختيار ما بين عدد من البدائل المناسبة

ب- قد يواجه مشروعين مختلفين نفس المشكلة و لكن حلها يتطلب استخدام تكتيكات استراتيجية مختلفة بالنسبة لكل مشروع. و يقوم هذا الافتراض علي ان الحلول الفعالة تعتمد علي خصائص الميزة لكل مشروع ومحيطه الخارجي

### تقييم مدخل النظم:

استطاع مدخل النظم أن يوضح النظرة العامة الشاملة والإدراك الواسع لمشاكل الادارة، وجذب الانتباه إلى ضرورة التفاعل و الترابط بين الأجزاء المتداخلة التي تكون في مجموعها النظام الكلي.

ولكن لم يقدم طرق محدودة لحل المشاكل الادارة، فمفهوم النظم يتصف بالتحريد و العمومية. وقد ترتب علي ذلك عدم إمكانية الاستفادة منه عمليا وتطبيقا في دراسة الأساليب وأنظمة الادارة واقتراح حلول للمشكلات الادارية التي تواجهها المنظمات.

### عاشراً) المدخل الشرطي او الموقفي:

يهدف إلى التركيز علي العلاقات المحددة بين عناصر النظام. امتد مدخل الأنظمة الي ما يسمى بالمحل الشرطي في الادارة، ويقوم علي اساس انه ليس هناك طرق او مبادئ ادارية تطبق في كل الحالات او المواقف التي تواجهها الادارة أي لا يوجد طريقة مثلي للادارة تطبق علي كل المشروعات

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية و التطبيق و بالتالي تساعد علي زيادة حجم المعرفة الادارية.

وكان من أهم نتائج الدراسات التي توصل إليها الباحثون:

١- المشروعات الناجحة التي تستخدم الإنتاج النمطي الكبير تتجه الي أسس الادارة التقليدية مثل التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات.

٢- الشركات الناجحة التي تستخدم الإنتاج بالقطعة تتجه نحو القواعد المرنة في التنظيم و تفويض السلطات للمستويات المختلفة في المشروع وأسلوب القيادة الديمقراطية

٣- الشركات غير الناجحة كشفت الدراسات أنها لا تتبع أساليب الادارة المتبعة في الشركات الناجحة.

ومن ذلك يتضح ان نماذج و طرق و أساليب الادارة تختلف تبعا لنوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

٤- بعض المشروعات الصناعية الناجحة تعمل في محيط غير مستقر وعلي درجة عالية من التنبؤ بالتغيير، تتجه هذه المشروعات الي إتباع الأسلوب التقليدي في الادارة.

٥- المشروعات الناجحة التي تعمل في محيط غير مستقر وعلي درجة عالية من عدم إمكانية التنبؤ بالتغيير وصعوبة الحصول علي المعلومات، فان هذه الشركات تتبع أساليب الادارة والتي تتميز بعدم الرسمية في العلاقات والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها من الأساليب التي تتلاءم مع المحيط المتقلب.

٦- أظهرت الأبحاث انه لا يوجد نمط مثالي واحد في كل المواقف، فالقيادة الديمقراطية تصلح في بعض المواقف، والقيادة الاوتوقراطية تصلح في مواقف اخري.

**وهناك ثلاث مواقف تؤثرعلى اختيار النمط القيادى الفعال وهي:**

أ- درجة قبول المرؤوس للرئيس.

ب- طبيعة العمل

ج- السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد.

**أوجه الاختلاف بين كلا من " مدخل العلاقات الانسانية و المدخل الشرطي":**

- يرى مدخل العلاقات الانسانية أن العنصر الرئيسي في انجاز اهداف المشروع هو الفرد العامل في المشروع، ومن الضروري الاهتمام بمشاعره و تحقيق حاجاته ورغباته.

- المدخل الشرطي او الموقفي اهتم بكل العناصر بما فيها العاملين بالمشروع، واعطي لكل عنصر الاهمية المناسبة له حسب الموقف. ويشمل نموذج الادارة كنظام مفتوح علي ثلاث مستويات و هي كالتالي:

### أولا - المستوى الفني:

نشاطه الأساسي ينصب علي انتاج السلع او الخدمات، ويعمل أفراد المستوى الفني في محيط علي درجة كبيرة من الاستقرار والتأكد، ويهتم المستوى الفني بالكفاية والإنتاجية ويستعين بمختلف الأساليب لتحقيق الهدف.

### ثانيا - المستوى التنظيمي:

يختص هذا المستوى بخدمة و مراقبة المستوى الفني و ينسق الأنشطة الداخلية للمشروع حتى يتمكن المستوى الفني من أداء عمله بكفاءة.

### ثالثا - المستوى التأسيسي:

يتعامل هذا المستوى من المديرين مع المحيط الخارجي للمشروع مباشرة مثل اتحادات العمال و العملاء و الحكومة. وترتكز فلسفة هذا النموذج على اعتبار المشروع نظام مفتوح على محيطه الذي يشمل العديد من المتغيرات التي تؤثر على الإدارة، ويصعب التنبؤ بها ورقابتها. ويتضح من تقسيمات الإدارة السابقة الاختلافات الجوهرية بين كل مستوى، واختلاف المواقف التي يواجهها كل مستوى. ويقترح المدخل الشرطي دراسة مفاهيم الإدارة ومحاوله الاستفادة منها طبقا لطبيعة الموقف والعوامل المؤثرة. فالمدخل الشرطي لا يلغى ما سبقه من مداخل لدراسة الإدارة ولكنه يؤكد على انه لا يوجد اى طريقه منهم هي الأصلح للتطبيق في جميع مواقف الإدارة. ويعتمد المدخل الشرطي أساسا على المهارات الفكرية والقدرة التشخيصية لمحاوله فهم مختلف المواقف التي يمكن ان يواجهها المدير، ثم اختبار أسلوب الإدارة الأكثر فاعلية.

وخلاصة القول أن المدخل الشرطي للإدارة لا يقدم لنا إجابات جاهزة لكل المواقف وإنما يمدنا بالإطار الفكري المصحوب بالأساليب والطرق التي يمكن ان تستعملها الإدارة، لكي نتفهم الموقف وتحدد العوامل التي تؤثر على القرار، واختيار البديل الأفضل الذي يتناسب مع

أهداف المشروع. كما أن المدخل الشرطي يعتبر محاولة للتقارب بين النظرية والتطبيق، فالنظرية تستمد قيمتها من إمكانية تطبيقها بنجاح، والنظرية يجب ان تتواءم وتتكيف طبقا للاحتياجات العملية للممارسين في حقل الادارة

## ٨- مدرسة النظام الإجتماعى : - The Social System School

وأصحاب هذه المدرسة يعتبرون أن الإدارة ما هى إلا نظام إجتماعى به العديد من العلاقات التى تسهم فى التقدم الثقلى والحضارى وهذه المدرسة أساسها علم النفس الإجتماعى ومن رواد هذه المدرسة " شيستر برناد " Chester Barnard الذى سعى نحو معرفة الجوانب الأساسية للعملية الإدارية وخرج بمفهوم أطلق عليه " نظرية التعاون " قائم على أن الفرد يريد أن يحقق من خلال عمله هدف عليه أن يتواجد فى نظام تعاونى يعمل به الأفراد من أجل إشباع إحتياجاتهم فى إطار ظروف البيئة المحيطة بهم.

ومن العلماء التى دعمت مدرسة النظام الإجتماعى فى العالم " هربرت سيمون " Herbert Simon والذى تناول المنظمات الإنسانية التى تمارس أنواع متعددة من النشاط يعتمد بعضها على بعض وفى رأيه أن العامل يظل يعطى الجهد والعمل إلى المنظمة طالما أن المثيرات التى يتلقاها من المنظمة أكثر من عمله وإذا أحس العامل أنه يأخذ أقل فإن أداءه للعمل يتعرض للتوقف وهذا ما يتعرف " بالنظام التبادلى " والذى يستبدل فيه المنظمة من مثيرات من جانبها مقابل أداء العاملين للعمل.

وتهتم المدرسة أيضا " بالأفراد التى تمارس نشاطا " داخل منظمات إنسانية ولا بد من بذل الجهود من أجل إحداث تفاعل فيما بينهم لخلق مجتمع متجانس لأن التطور الحضارى لا يمكن إحداثه إلا بالإنسان الذى يتفاعل مع مجتمعه ليطوره حضاريا" وهذا هو هدف مدرسة النظام الإجتماعى.

## المراجع

١- فاتن أبو بكر :- نظم الإدارة المفتوحة " منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات " ،

د.ن، ٢٠٠١.

- ٢- عبد البارى درة :- تقنيات إدارية حديثة " المنهجية ونماذج منتقاه "، دار الجبل، بيروت، ١٩٩٩.
- ٣- سيد الهوارى :- إدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة، د. ت.
- ٤- جودت عزت عطوى :- الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
- ٥- على السلمى :- نحو إدارة عربية جديدة ومتجددة، دن، د.ت.
- ٦- أمين عبد الغزيز حسن :- إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادى والعشرين، دار قباء، القاهرة، د.ت.
- ٧- كريستوفر أ. بارتلت، سوفتراجومشال " ترجمة سعاد الطنبولى " الإدارة عبر الحدود، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، ٢٠٠٠
- ٨- حسين رمزى كاظم :- الإدارة والمجتمع المصرى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٣.
- ٩- روبرت فارهارتلى :- الإدارة بين النجاح والفشل، مكتبة جرير، القاهرة، ٢٠٠٠، الطبعة السادسة.
- ١٠- ميشيل آرمسترونج :- تقنيات الإدارة، مكتبة جرير، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ١١- رشاد أحمد عبد اللطيف :- إدارة وتنمية المؤسسات الإجتماعية، د.ت، ١٩٩٨.

## الفصل الثالث

---

الحوكمة والدور المعاصر للتنظيم

معارف أساسية



#### تمهيد:

رغم كل الأهمية التي أصبحت للمنظمة المعاصرة، هذه الأهمية التي وصلت في سطوتها إلى حد إلغاء دور الفرد: كوحدة منتجة، فإنها لا زالت ظاهرة مبهمة. والمقصود بذلك أن كثيراً منا لم يستطع أن يفهم أو يتفق بعد على ما نقصده بالمنظمة. هل هو لفظ يطلق على المنظمات الربحية الكبيرة؟ إن قصر إطلاقها على الأعمال الربحية يلقي شعوراً بالامتهان والمرارة لأنها تعني ضمناً السعي وراء المصلحة الشخصية، ومن بعدها الطوفان، ومن ثم لا نستطيع أن نطلقها على نشاط هيئة مثل هيئة السد العالي، ومؤسسة بترومين، وهيئة وادي تنسي، ومجلس الفحم البريطاني، مع أنها جميعاً مؤسسات ومنظمات لا بد وأن تعمل في إطار كفاءة مقيسة بطريقة أو بأخرى، مثل الطريقة التي نقيس بها أداء المنظمات الربحية بمدلول ما تحققه من أرباح. وهل يمكن أن نقصد بالمنظمة فقط هذه المملوكة ملكية خاصة، أم أننا يمكن أن نقصد بها

مؤسسة الطاقة الذرية، والجامعة، وهيئة مياه الصرف، وهيئة العامة لتعمير الصحاري. وهل نطلقها فقط على منظمات النشاط الاقتصادي التي تنتج سلعا وخدمات يمكن مبادلتها بالنقود؟ إذا كيف الشأن بالنسبة لاتحادات العمال، ونقابات المهنيين، والجمعيات الخيرية... إلخ وجميعها منظمات لها تأثير واضح وتداخل مؤثر في نوع الحياة التي نعيشها؟.

وليت الأمر يقتصر على أننا نفتقد اسماً موحداً لهذا المخلوق الجديد المؤثر، ولكننا أيضاً نفتقد بدرجة أشد فهماً كافياً عنه. إن كل منا يأخذ هذه الظاهرة كمعطية مسلم بها، ويقنع نفسه بأنه يعرف عنها ما فيه الكفاية. ولكن في الواقع والحقيقة فإن أحداً منا لم يأخذ وقتاً كافياً للتأمل في هذه الظاهرة، ناهينا عن دراستها وتحليلها، بل أن القارئ المتخصص الدارس قد يكون هو نفسه قد ضاق ذرعاً بما يقرأه عن ذلك في هذا الكتاب. إننا عندما نتناول بالدراسة المشاكل الأساسية في المجتمع المعاصر، نرى فيها مشاكل يمكن أن تحل بتغيير النظام القائم، أي تغيير هيكل النظام العام والسياسي لهذه المنظمات. في حين أن المشاكل الحقيقية تقع في داخل المنظمة كوحدة قائمة بذاتها، ومن ثم فإن حل المشاكل الحقيقية تقع في داخل المنظمة كوحدة قائمة بذاتها، ومن ثم فإن حل مشاكل المجتمع والنظام لن يحل مشاكل المنظمة ذاتها، بل على العكس فإن حل مشاكل هذه المنظمة هو الذي سيقوم ويصلح النظام الذي تعيش تحت مظلته، إن القاعدة الأساسية التي تؤمن بها هي أنك إذا أردت الإصلاح العام فابدأ بنفسك أولاً، هكذا كان الدعاة والأنبياء نماذج لأتباعهم قبل أن يكون أتباعهم نماذج لهم.

إن هذا لا يعني بطبيعة الحال أنه لا توجد مبادئ عامة تخضع لها كل هذه المنظمات، وتشكل في مجموعها نسق العمود الفقري للنظام العام. ولكن ما نعيه أن الفروق بين المنظمات المختلفة فروق كبيرة وكثيرة وحادة، وتستلزم مواجهتها علاجاً من الداخل، وليس فقط علاجاً من الخارج بعلاج النظام العام. ويصبح السؤال الرئيسي والكبير في عصرنا هذا هو: على أي أسس من القيم والمعتقدات، ولأي غرض من الأغراض يمكن أن نحل من أجلها وفي ظلها مشاكل المنظمة؟. إن الإجابة على هذا التساؤل بسيطة وواضحة، إنها الشعور بالمسؤولية عن الوظائف التي تقوم بها كوكيلة عن المجتمع في تحقيقها لمطالبه منها، ومن ثم حريتها في ممارسة هذه المسؤولية في إطار من الثقة بأنها أهل لها.

ومن أخطر خصائص المنظمة كظاهرة اجتماعية مؤثرة، أنها تستمد تأثيرها ليس من حجم ما تؤديه، ولكن من نوعية ما تؤديه. فمن الناحية الكمية فإن معظم حجم النشاط

الاقتصادي والاجتماعي لا يتم في منظمات، فعدد المنظمات يمثل أقلية، ونسبة صغيرة جداً من هذه الأقلية تعتبر منظمات كبيرة وعملاقة.

إن المنظمة في العصر الحديث أصبحت جهازاً مستقلاً عن مالكيها، ولها دوافع وأغراض وحقوق وسطوة ونفوذ من صنعها هي، وهو بدوره ما ساعدها على أن تتحرك بفاعلية تزيد عن الفاعلية التي كان يمكن أن تعمل بها لو ظلت أسيرة إدارة مالكيها... ولاشك أن مجتمع منظمات قوية يحتاج بالمثل إلى أجهزة ومنظمات حكومية قوية تستطيع أن تقف موقف الند في دنيا الأقوياء والكبار، مما أصبح يلقي على عاتق الحكومة والعاملين فيها في الأزمنة المعاصرة مسؤوليات أكبر وأخطر مما كانت عليه في مجتمع المنظمات الصغيرة، أو في المجتمعات التي كانت قائمة على أساس أن الفرد هو "الوحدة" المنتجة.

### ثانياً ( الحوكمة فى التنظيم الاجتماعى :

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام ١٩٩٩ الحوكمة بأنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح. وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة. وبهذا الإجراء، فإن الحوكمة المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء. ويجب أن تزود الحوكمة المؤسسية الجيدة الحوافز المعقولة لكل من مجلس الإدارة، والإدارة من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة المؤسسة الاجتماعية، وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة، وبالتالي تشجيع هذه المؤسسات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفاء. وقد قامت هذه المنظمة بمراجعة وتعديل مبادئها الخاصة بحوكمة المؤسسات سنة ٢٠٠٤، حيث أصبحت تتضمن المبادئ الستة التالية:-

١- وضع أسس نظام فعال لحوكمة المؤسسة: ينبغي على نظام حوكمة المؤسسة أن يساهم في تحقيق الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع دولة القانون، ويحدد بشكل واضح توزيع المسؤوليات بين الهيئات المتخصصة في مجال الرقابة، التنظيم، وتطبيق النصوص؛

- ٢- حقوق المساهمين وأهم وظائف أصحاب رأس المال: ينبغي لأي نظام حوكمة المؤسسة أن يحمي ويسهل ممارسة المساهمين لحقوقهم؛
- ٣- معاملة عادلة للعاملين بالمؤسسة: ينبغي أن يضمن نظام حوكمة المؤسسة معاملة عادلة لكل العاملين بها، وأن يحصلوا على تعويض فعلي عند التعدي على حقوقهم؛
- ٤- دور مختلف أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسة: ينبغي أن يعترف نظام حوكمة المؤسسة بحقوق مختلف أصحاب المصلحة، وفقا للقانون الساري أو وفقا للاتفاقيات المتبادلة، وتشجيع التعاون الفعال بين المؤسسات بعضها البعض الأخر ومختلف أصحاب المصلحة بهدف وضمان استمرارية المؤسسات ذات الصحة الاجتماعية.
- ٥- الشفافية ونشر المعلومات: ينبغي على نظام حوكمة المؤسسة أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب، عن كل المواضيع الهامة المتعلقة بالمؤسسة، لاسيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون وحوكمة المؤسسة
- ٦- مسئولية مجلس الإدارة: ينبغي على حوكمة المؤسسة أن تؤمن قيادة استراتيجية للمؤسسة ورقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة، وكذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه المؤسسات ومساهميها.
- وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:-

#### أ) واجب العناية اللازمة (Duty Of Care):

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة. وأن تكون المؤسسة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعية.

#### ب) واجب الإخلاص في العمل (Duty Of Loyalty):

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للعاملين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

وتدعو هذه المبادئ إلى تدريب وتثقيف أعضاء مجلس الإدارة وأن يكون لديهم خبرات ومهارات عند شغلهم عضويتهم من أجل تحسين أداء المجلس. ولقد تم تطوير ممارسات وآليات عمل لضمان قيام مجلس الإدارة بإصدار أحكام موضوعية مستقلة. خصوصا وقد تطورت الرقابة في المؤسسات الاجتماعية، كما شهد العالم انخيارات عديدة ناجمة عن عدم استقلالية وموضوعية قرارات مجلس الإدارة، ومن أهم هذه الآليات إيجاد أعضاء مستقلين (غير تنفيذيين) في مجالس الإدارة، ومن المعروف أن هنالك مدرستين للرقابة والإشراف على إدارة المؤسسة وهما:

**المدرسة الأولى:** وتدعو إلى تشكيل مجلس إشرافي مستقل أو (لجنة رقابة مستقلة) تنتخب من العاملين وتقوم بالرقابة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة. هذا بجانب مجلس الإدارة المنتخب من العاملين. وهذه المدرسة متبعة في بعض دول العالم مثل ألمانيا.

**المدرسة الثانية:** تدعو إلى تشكيل مجلس إدارة واحد يشمل أعضاء مستقلين بجانب الأعضاء التنفيذيين في المجلس، وهذه الآلية هي السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

وليس هناك اتفاق كامل على تعريف العضو المستقل في مجلس الإدارة في البلدان المختلفة، فمنهم من يعرفه بالشخص غير المدير أو الموظف في المؤسسة أو في مؤسسة تابعة لها أو لدى أي فرد آخر له علاقة (في رأي مجلس الإدارة) تتداخل مع ممارسة العضو غير التنفيذي حكمه المستقل عند تحمله مسؤوليته كعضو في مجلس الإدارة. ليس جديدا أن البيانات المالية للمؤسسة الاجتماعية هي مسؤولية مجلس الإدارة بما في ذلك تحديد المكافآت والحوافز.

إن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة سوف يساهم في الحكم المستقل على هذه البيانات، غير انه ينبغي على مجلس الإدارة من أجل القيام بواجباته ومسؤولياته على أحسن وجه وانسجاما مع مبادئ الحوكمة أن ينشئ لجانا متعددة منبثقة عنه تكون مستقلة. وأن يحدد

عدد أعضائها ومواصفاتهم وأهدافها وطريقة عملها، وأن يعطيها صلاحيات مناسبة للقيام بعملها، علماً بأن إعطاء صلاحيات للجان لا يعفي مجلس الإدارة من المسؤولية.

ومن أهم هذه اللجان هي لجنة التدقيق ولجنة الرواتب والمكافآت، وتشرف لجنة التدقيق على مدى فعالية التدقيق الداخلي والخارجي في المؤسسة، وعلى العلاقة مع المدقق الخارجي ومدى عمله، ولها واجبات أخرى. أما لجنة الرواتب والمكافآت فهي تحدد الرواتب والمكافآت والحوافز لأعضاء الإدارة وفقاً لأسس موضوعة مسبقاً، والإفصاح عن المبالغ المدفوعة للأعضاء في التقرير السنوي لمجلس الإدارة.

وإضافة إلى ذلك، فهناك إرشادات وتوجيهات بالنسبة للحكومة الجيدة في المؤسسات الاجتماعية، كما أصدر صندوق النقد الدولي (IMF) دليلاً للممارسة الجيدة للشفافية في السياسات المالية والنقدية بالنسبة للحكومة المؤسسية حيث يطالب فيه من المؤسسات بكافة أنواعها أن تتبنى سياسات أكثر وضوحاً وشفافية والتي ستؤدي إلى إعطائها استقلالية أكبر وتجعل هذه المؤسسات مسئولة بشكل أكبر أمام الجمهور. وكان الهدف من ذلك مساعدة الحكومات بالنسبة لتقييم وتحسين النواحي القانونية والإطار التنظيمي والمؤسسي للحكومة المؤسسية في بلدانهم.

كما تعرف الحكومة بأنها مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد المؤسسة على نحو مسئول.

**والحكومة في التنظيم الاجتماعي هي عملية استخدام السلطة والقوة لصنع القرارات المصيرية والإستراتيجية ومتابعة تنفيذها داخل المنظمة،** قد تختلف أنظمة الحكم الداخلي للمنظمة أو الجمعية تبعاً لطريقة سير هذه العملية وتبعاً لطبيعة الأفراد القائمين عليها، فهناك العديد من نظم الحكم المختلفة للمنظمات والجمعيات، بعضها يميل إلى الفوضى والخلط بين مهام الحكم ووظائف الإدارة، والآخر يتبنى موقفاً سلبياً حتى يصبح أقرب إلى التهميش الفعلي، بينما ينتهج آخرون مناهج فعالة في إتاحة الفرصة للجميع في المشاركة في صنع القرار وأداء خدمات تساهم نوعاً وكما في تطوير العمل بأفضل السبل.

وفي نفس الوقت تتعدد نظم الحكم من حيث منظومات القيم التي تتكون منها، فالبعض يبني على القيادة الفردية والطبيعة الموهوبة، بينما يتأسس البعض الآخر على أساس جماعي مكون من مجموع الأعضاء والمهتمين بمصير المنظمة أو الجمعية مما يتيح مساحة أكبر للمشاركة الحقيقية في العمل وصنع القرار، وفي النهاية يؤثر كل ذلك على مصداقية هذه الأجهزة أمام الرأي العام المشكل من الجمهور الأساسي، وعلى شرعيتها أمام الجهات المختلفة المهتمة من خارج الجمعية، مما ينصب في نهاية الأمر بشكل أو بآخر على الأداء العام للمنظمة وعلى الدور العام الذي يلعبه قطاع المنظمات الأهلية في تنمية المجتمع وإحداث التغيير المطلوب فيه.

**مخاطر الخلط بين وظائف الحكم ووظائف الإدارة :** من أجل تفعيل دور المنظمة فأن يجب أن يكون واضحا أدوار كل من يقوم بوظائف الحكم ومن يقوم بوظائف الإدارة، حيث أن التداخل والخلط بين هذه الأدوار له مخاطرة التي تنعكس بصورة سلبية علي المنظمة.

ومن الأمثلة الشائعة في هذا المجال تداخل بعض أعضاء مجلس الإدارة في مهام المدير التنفيذي مما يؤثر علي فاعلية وكفاءة العملية الإدارية ويؤدي كذلك إلي بعد أجهزة الحكم عن دورها ومهامها الأساسية، وقد يحدث العكس حيث يقوم المدير التنفيذي بالإنفراد بجميع شئون الجمعية أو المنظمة وبالتالي يتحول مجلس الإدارة إلي مجرد صورة شكلية بدون وظيفة ومهام واقعية.

### ثالثاً ( الحوكمة في نظم تقديم الخدمات :

لقد حرصت العديد من المؤسسات على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة، وفي هذا المبحث سيتم استعراض بعض معايير الحوكمة وذلك من خلال منظور وجهة النظر لهذه المؤسسات على النحو التالي :

#### ١ - معايير منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية.....

حددت منظمة التعاون الاقتصادية خمسة معايير في عام ١٩٩٩ ثم أصدرت تعديلا لها عام

٢٠٠٤ وهذه المعايير هي :-

١ - وجود أطر فعالة لحوكمة الشركات تضمن كفاءات وشفافية وفعالية الأسواق، وان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية. حفظ حقوق جميع المساهمين مثل :

- نقل ملكية الأسهم.

- الحق في اختيار مجلس الإدارة.

- الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية.

- حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة.

- حق التصويت.

١ - المساواة بين جميع المساهمين، أي المساواة بين حملة الأسهم سواء كانوا وطنيين أو أجنب من حيث التصويت في الجمعية العامة بالإضافة إلى حقهم في الاطلاع ومعرفة كل ما يتعلق بالمعاملات.

٢ - إيجاد آلية قانونية تسمح للمساهمين مشاركتهم في الرقابة الفعالة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بذلك أصحاب البنوك والعاملين وحملة السندات والعملاء.

٣ - تطبيق الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال الشركة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية، حيث يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختيارهم ومهامهم ودورهم في الإشراف على إدارة الشركة.

**وتحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيراً من الأهداف من أهمها:**

(١) تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة.

(٢) إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.

- ٣) تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
  - ٤) العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
  - ٥) العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
  - ٦) فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
  - ٧) العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي او الإداري أو الأخلاقي.
  - ٨) توفير فرص عمل جديدة.
  - ٩) جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
  - ١٠) الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.
  - ١١) تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.
  - ١٢) العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثقتهم بالشركة.
  - ١٣) زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.
- وفي نهاية الأمر لا بد من الإشارة إلى أن من أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات او القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة.

وفي هذا المجال سنلقي الضوء على أهم المبادئ الخاصة بالقواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات الاجتماعية وفيما يلي أهم هذه المبادئ....

(١) على مجلس الإدارة وضع الصيغ والآليات والتعليمات والنظم التي تضمن احترام والتزام الجمعيات للقوانين واللوائح السارية والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية لأعضائها وأصحاب المصالح الآخرين.

(٢) على أعضاء مجالس الإدارة أن يعتبروا أنفسهم ممثلين لجميع أعضائها.

(٣) أن تتوفر الخبرات والمهارات الفنية في أعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين عند اختيارهم وتعيينهم.

(٤) الاهتمام في وجود محاضر اجتماعات وسجلات ودفاتر.

(٥) التقرير السنوي الذي يعرض على الجمعية العمومية يجب أن يتضمن أعمال الجمعية ومركزها المالي، والنظرة المستقبلية لنشاط الأعضاء.

(٦) إيجاد الصيغ والأساليب التي تسمح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات بشكل سليم ومدروس.

(٧) ضرورة وجود لجان للمراجعة تابعة لمجلس الإدارة.

(٨) تتولى لجنة المراجعة الداخلية إعداد ودراسة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية والقوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة.

(٩) تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وصحة المعلومات المحاسبية عندما تقوم في إعداد عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة.

(١٠) يمثل الإفصاح والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية احد المبادئ التي تقوم عليها حوكمة الجمعيات.

١١) ضرورة الوضوح في السياسات المعلنة وخاصة فيما يتعلق ما تنوي الجمعيات القيام به من تطوير أو تغيير في حجم وتدريب وبرامج الأيدي العاملة بالإضافة إلى مصداقية والحرص على الحفاظ على سرية المعلومات المالية والفنية للجمعية.

#### رابعاً) المنظمات الأهلية والحكم الجيد:

يعني الحكم الداخلي الديمقراطي ممارسة عملية صنع القرار والقيادة داخل المنظمة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة أمام أعضائها للمشاركة الكاملة في صنع القرار في هذه المنظمة، إن المشاركة واسعة النطاق من جانب الأعضاء والقاعدة الشعبية في عملية صنع القرار داخل المنظمة من شأنها دعم قدرات المنظمة في العديد من الجوانب، من بينها دعم شرعية المنظمة لدى الجمهور العام والمسؤولين الحكوميين على السواء، وزيادة دعم الأعضاء للمنظمة وتحسين قدرتها على الاستجابة لمقترحات وآراء الأعضاء، كما تساعد على حفظ التوازن وإيجاد الرقابة اللازمة لعمليات ممارسة السلطة وصنع القرار داخل المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق فاعلية الإدارة.

هو ذلك النظام الذي يساعد المنظمة أو الجمعية على تعظيم فرص المشاركة في العمل والأداء والمساهمة الفعلية في إحداث التغيير المجتمعي وفي نفس الوقت الذي يحفظ للجمعية استمراريته ويجدد قواها الشابة، ومن التجارب المتعددة التي نراها يمكننا القول أن أفضل نظام للحكم الداخلي هو ذلك النموذج المبني على التعبير الحر ومساندة روح الفريق وضمنان حق المشاركة الكاملة على كافة المستويات.

#### ونظام الحكم الداخلي هو الذي يحقق ما يلي:

١- نظام يحقق أقصى درجة ممكنة من مشاركة أعضاء الجمعية وجمهورها الأساسي في عمليات اتخاذ القرارات ورسم السياسات للعمل، كما أن الحكم الداخلي الديمقراطي يهتم بزيادة مساحة المشاركة في عضوية الجمعية أو المنظمة، ويكون الدخول إلى جهاز الحكم ( مجلس الإدارة مثلاً) مفتوحاً نسبياً.

٢- النظام الذي يحقق مساحة أكبر من الشفافية في التعامل، والذي يتيح وسائل المعرفة وتدفق المعلومات الخاصة بالمنظمة لجميع الأعضاء والمعنيين.

٣- النظام الذي يضع أسس متكاملة لتحقيق المساءلة الكاملة، فيصبح القائمون على تنظيم وتفعيل أجهزة الحكم الداخلي مسئولين مسئولية مباشرة وبصفة دورية أمام الأعضاء والمهتمين من داخل وخارج الجمعية.

٤- النظام الذي يتيح الفرصة داخل الجمعية لحرية الرأي وتكوين وجهات نظر مختلفة ويعتبر أن اختلاف الرؤى ظاهرة صحية تعمل على تطوير العمل وتقوية مشاعر الانتماء للجمعية، ويكون النمط السائد داخل الجمعية هو المنافسة دون عنف.

٥- النظام الذي يفرز مجالس ولجان منتخبة بطريقة ديمقراطية وعلى أساس صحيحة يعطي الفرصة لأكثر عدد من الأفراد في المشاركة وتداول السلطة في أجهزة الحكم المختلفة، وبالإضافة إلى الانتخابات الدورية القائمة على حق الاقتراع والتصويت فهناك الفرصة الكبيرة للحصول على أي منصب داخل الجمعية في ظل المنافسة مع الآخرين، ومع حرية اتصال تامة بكل الأعضاء المكونين للجمهور الأساسي وأعضاء الجمعية، وبذلك لا يتحكم مجلس الإدارة الحالي في وسائل الاتصال داخل الجمعية ووسائل إعلام أعضائها ولا يمارسون نفوذاً مؤثراً في هذا الأمر، فهناك اتفاق واسع بشأن الاستفادة المتساوية من قواعد العمل.

### خامساً) محددات الحوكمة في المنظمات الأهلية:

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين.....

#### المحددات الخارجية :-

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة المؤسسة، وتشمل هذه المجموعة :-

- ١- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمؤسسات .
- ٢- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

- ٣- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على المؤسسات.
- ٤- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.
- ٥- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

### ب) المحددات الداخلية :-

هذه المحددات تشمل :-

- ١- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسات.
- ٢- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من اجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- ٣- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
- ٤- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- ٥- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- ٦- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.
- ٧- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح
- ٨- خلق فرص العمل.

سادساً) الإدارة والحكم الجيد:

عادة ما تدار المنظمات والجمعيات بواسطة فريق من القيادات المتطوعة جنباً إلى جنب مع مجموعات العاملين والموظفين المتفرغين للعمل بالجمعية، وفي كل الأحيان يكون للجمهور الأساسي الذي تتكون منه المنظمة دور حيوي في تنشيط وتفعيل الأداء، إلى جانب المحافظة على الحيوية الدائمة للمنظمة، ومن هؤلاء تتكون التشكيلات الأساسية للجمعية أو المنظمة والتي يمكن تقسيمها إلى فئتين هما:

١- الجمعية العمومية ومجلس الإدارة.

٢- فريق العاملين في إدارة الجمعية.

وبالتالي كما هو واضح من التركيبات المختلفة لجمعياتنا ومنظماتنا الأهلية فالجمعيات العامة واللجان المتطوعة ومجالس الإدارات هي الأجهزة المهمة بعملية الحكم الداخلي للمنظمات، بينما يقوم العاملون من المحترفين المتفرغون والمتطوعين بتولي مسؤوليات وظائف الإدارة.

وبلا شك فإن هناك فرق بين دور كل منهما، فبينما يجب أن ينصب اهتمام القادة المتطوعين في الفئة الأولى على بناء الكيان الأساسي للمنظمة وتوفير المتطلبات اللازمة لإستمراريتها في التواجد وفاعلية أدائها ووضع الرؤى والسياسات، ثم يشتركون مع العاملين في الإدارة في صنع القرارات المصيرية والخطط الإستراتيجية ( يشترك كل من الفريقين في وضع الخطة الإستراتيجية للمنظمة أو الجمعية )، فإنهم ولأجل الوصول إلى منظمة فعّالة يجب أن يتركوا التفاصيل التنفيذية ومهام الإدارة اليومية للمدير التنفيذي وباقي العاملين معه سواء من العاملين المحترفين أو من المتطوعين لبعض الوقت ففي النهاية تعمل أجهزة الحكم الداخلي للمنظمة على تحقيق مصداقية الجمعية أمام جمهورها الأساسي وفي نفس الوقت تقوية شرعية وجودها وعملها أمام المهتمين بأمرها من داخل المنظمة أو من خارجها، بينما يقتصر عمل الإدارة على تنشيط فاعلية الأداء.

وهذا هو المقصود بالفرق بين ما يسمى بعمليات الحكم الداخلي للمنظمة ووظائف الإدارة المعتادة لأنشطتها، ومن المهم جداً أن نفرق في جمعياتنا ومنظماتنا بين هذين المستويين من العمل الداخلي، ويعد إدراك القائمين على الجمعيات الأهلية والمنظمات التطوعية في مصر لهذا التمييز هو أحد المفاتيح الأساسية في تنشيط وتفعيل العمل الأهلي في بلادنا،

و لضمان أكيد لنجاح المشروعات التنموية، حيث تتصف منظماتنا بمساحة كبيرة من التداخل بين المجالين إذ كثيراً ما يقوم أحد أو بعض أعضاء مجالس الحكم ( أعضاء مجلس الإدارة ) بالتدخل في مهام المدير التنفيذي مما يؤدي إلى إضعاف مهام الإدارة بالإضافة إلى شغل أجهزة مجالس الحكم عن دورها الحقيقي، وفي أحيان أخرى قد يحدث العكس، حيث ينفرد المدير التنفيذي وبخاصة إذا كان منتدباً من الجهة الإدارية المعنية بكافة شؤون الجمعية وبالتالي يتحول مجلس الإدارة إلى مجرد واجهة شكلية للجمعية وبدون وظيفة فعلية.

ويهتم نظام الحكم الداخلي عادة ببناء الكيان الذاتي للمؤسسة ورسم ملامح الطريق نحو المستقبل وصنع السياسات والتوجهات العامة، في مقابل وظائف الإدارة التي تهتم أساساً بكيفية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة وتتولى مسؤولية تحويل وترجمة السياسات والتوجهات العامة للجمعية إلى أنشطة ومشروعات، وذلك من خلال نظام فعال لضمان مشاركة أعضاء الجمعية وجمهورها الأساسي.

ويوجد فرق بين كل من وظائف الحكم ووظائف الإدارة، فالقيادات التطوعية من أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة مهمتهم وضع السياسات وبناء الكيان الأساسي للمنظمة لضمان استمراريتها وتطويرها، ويتطلب ذلك تعاون من يقوموا بوظائف الحكم من أعضاء المنظمة مع العاملين التنفيذيين نحو تحقيق أهدافها والنهوض بالمجتمع الذي تخدمه.

## سابعاً) أدوار ومسئوليات الحوكمة بالمؤسسات الاجتماعية:

الدور الأول: حماية المصلحة العامة

### المسئوليات:

- ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح.
- ضمان الالتزام بالدستور والقوانين المنفذة.
- ضمان خدمة الجمهور العام والجمهور الخاص.

الدور الثاني: الحفاظ على المنظمة ومصالحها

## المسئوليات:

- ضمان استمرارية المنظمة.
  - المحافظة على سمعة المنظمة واسمها ( العلاقات العامة ).
  - إقامة علاقات طيبة مع الجهات الحكومية والمنظمات الأخرى ( العلاقات داخل المجتمع).
  - ضمان الاستقرار المالي للجمعية ( ضمان كفاية الموارد وتدبير التمويل اللازم لتنفيذ البرامج والأنشطة ).
  - ضمان التزام المنظمة برسالتها والعمل على تحقيق الغرض من إنشائها.
  - تعيين وتقييم عمل المدير التنفيذي ( أو إنهاء عمله إذا لزم الأمر ).
  - مراقبة ومراجعة وظائف الإدارية التي تم تفويضها ( التأكد من أن الموارد يتم إدارتها بفعالية).
  - مراجعة وإقرار الخطط والسياسات.
  - مراجعة الالتزامات الرئيسية للمنظمة.
  - رفع التقارير للجمعية العمومية.
- الدور الثالث: تخطيط البرامج والإدارة بالمؤسسات الاجتماعية

## المسئوليات:

- وضع الغرض من المنظمة.
  - وضع رؤية المنظمة.
  - وضع رسالة المنظمة.
  - وضع إستراتيجية المنظمة ( سير العمل ).
  - إقرار الخطط التنفيذية قصيرة المدى.
- الدور الرابع: الإشراف على البرامج والإدارة بالمؤسسات الاجتماعية

## المسئوليات:

- مراجعة وإقرار الخطط والسياسات والبرامج.
- تعيين المدير التنفيذي والإشراف على أعمال.
- متابعة ومراجعة وتقييم برامج المنظمة.
- متابعة ومراجعة وتقييم إدارة المنظمة.
- القيام بدور الحكم في المنازعات والصراعات التي قد تنشأ داخل المنظمة.

ويغطي دور الإشراف العديد من الجوانب المختلفة، وعلى سبيل المثال في مجال الموارد البشرية فإن على مجلس الإدارة صياغة وتبني سياسات محددة ثم متابعتها للتأكد من التزام المديرين والعاملين بهذه السياسات.

وقد يعد مجلس الإدارة لائحة كاملة لشئون العاملين تتضمن المستويات المختلفة وعملية الاختيار والهيكلة التنظيمي وتوصيف الوظائف والمكافآت والأجازات والبدلات والإشراف وتقييم الأداء والتنمية الوظيفية والتدريب ومراعاة التنوع وعدم التفرقة وكذلك وضع السياسات والإجراءات الخاصة بكل من الموظفين المعيّنين والمتطوعين.

كما أن مجلس الإدارة هو المسئول عن تعيين المدير التنفيذي للجمعية والإشراف على أعماله، وقد يختلف المسمى الوظيفي لهذا المركز، ولكن الطبيعة العامة للوظيفة تكون واحدة في معظم الأحوال، فسواء سمي هذا الشخص بالمدير العام أو المدير التنفيذي أو غير ذلك من المسميات فإنه يكون مسئولاً عن تعيين كافة العاملين الآخرين والإشراف عليهم ( وفق الخطوط العامة للخطة الموضوعية بواسطة مجلس الإدارة ).

وقد يتألف فريق العاملين من أفراد معيّنين مقابل أجر أو أفراد متطوعين أو مزيج من النوعين ويقدم المدير التنفيذي تقارير دورية لمجلس الإدارة وقد يعزله المجلس وفقاً للشروط الواردة في عقد العمل المبرم بينه وبين المجلس.

**و فيما يتعلق بالتخطيط المالي والمتابعة فإن على أعضاء مجلس الإدارة ما يلي:**

١- التصديق على الميزانية.

- ٢- متابعة الوضع المالي من خلال التقارير المالية.
- ٣- اتخاذ الإجراءات المناسبة للتأكد من أن الميزانية متوازنة.
- ٤- الإطلاع على تقارير المراجعة السنوية للميزانية والموافقة عليها.
- ٥- متابعة الاستثمارات ومشروعات تنمية الدخل.
- ٦- التأكد من الالتزام بكافة القوانين ذات الصلة بعمل المنظمة بما في ذلك قوانين الضرائب.

بالإضافة إلى ما سبق قد يتطوع أعضاء مجلس الإدارة للقيام بما يلي:

- ١- تقديم الخبرة والمعاونة الفنية في إعداد الميزانية.
- ٢- تقديم الخبرة في الجوانب الأخرى المتصلة بالأداة المالية.
- ٣- توفير الخبرة في مجال إدارة الاستثمارات.
- ٤- توفير الخبرة في مجال مشروعات تنمية الدخل.
- ٥- المشاركة في اللجنة المالية.

وفيما يتعلق بأنشطة تدبير التمويل فإن على أعضاء مجلس الإدارة القيام بما يلي:

- ١- الاشتراك في وضع خطة تدبير التمويل.
- ٢- الإسهام في توفير التمويل أو المساعدة في الحصول عليه.
- ٣- متابعة نتائج الخطة المالية.

بالإضافة على ذلك قد يتطوع أعضاء مجلس الإدارة للقيام بما يلي:

- ١- الاشتراك في لجنة تدبير تمويل خاصة.
- ٢- تحديد بعض جهات التمويل ومتابعتها.
- ٣- المساعدة في حملات تدبير التمويل أو المناسبات الخاصة بهذا الغرض.

## ثامناً) الحوكمة وفنون إدارة البشر :

بما أن مصطلح الحوكمة هو أحد المصطلحات الاستثمارية والتي من خلالها يتم ترشيد قرارات الاستثمار بشكل عملي ملموس، فقد جرى العرف على اعتبار الاستثمار هو كل ما يعمل على زيادة الطاقة الإنتاجية لرأس المال المادي، وقد تناسى البعض أن الارتقاء بكفاءة البشر من حيث مستوى التعليم والتدريب والرعاية الصحية هو العنصر الحاكم والمحدد في عملية زيادة الإنتاج.

وعلى ذلك يتطلب الأمر توسيع النظرية التقليدية للاستثمار لتشمل أوجه الإنفاق التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد وأهم أوجه الانفاق الاستثماري تلك الأوجه التي تتم في مجال الخدمات التعليمية والرعاية الصحية. تتدرج مستويات قرارات الاستثمار البشري بدءاً من الفرد والأسرة والمنشأة وأخيراً الحكومة وفي كل مستوى يتطلب قرار الاستثمار تحليلاً اقتصادياً للعائد والتكلفة للتعرف على مدى الجدوى الاقتصادية لقرار الاستثمار البشري.

تمتد الحاجة إلى ممارسة سلطة الإدارة في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة إلى ما هو أبعد من حل المشاكل الناجمة عن الفصل بين الملكية والسيطرة فالاقتصاديات النامية والصاعدة تتعرض بصفة مستمرة لمسائل مثل نقص حقوق الملكية وعدم تنفيذ التعاقدات وانخفاض الأجور والتعامل الذاتي.

والأسوأ من ذلك أن هذه التصرفات تمضي دون عقاب لأن كثيراً من الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة تفتقر إلى المؤسسات السياسية والاقتصادية اللازمة لتحقيق الديمقراطية ووظائف السوق، ولن يكون لممارسة سلطة الإدارة تأثير يذكر في غياب هذه المؤسسات، وعلى ذلك فإن تأسيس أسلوب ممارسة سلطة الإدارة في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة يستوجب تأسيس مؤسسات ديمقراطية موجهة نحو السوق ووضع إرشادات سليمة لإدارة الشركات من الداخل.

## تاسعاً) آليات دعم الحوكمة بالتنظيمات الاجتماعية:

وقد أشارت هذه الأوراق إلى أن هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل المؤسسات الاجتماعية نستعرضها فيما يلي:

١- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة الاجتماعية.

٢- يصعب إدارة الأنشطة الاجتماعية بدون تواجد أهداف استراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة المؤسسة، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض المؤسسة، وخاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الخارجية.

٣- يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل:

أ- منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة بالمؤسسة.

ب- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة.

يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا. وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء المؤسسة.

ج- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية.

د- يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات الحوكمة المؤسسية الرشيدة، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة.

هـ- يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار العاملين أو حتى الحوكمة. ويمكن تدعيم الاستقلالية

والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة.

و- يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المؤسسة.

في بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في المؤسسات الاجتماعية تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل:

١- لجنة إدارة المخاطر: والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر ويتطلب ذلك أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر.

٢- لجنة المراجعة: تتولى الإشراف على مراقبي المؤسسة سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، والموافقة على نطاق المراجعة ودورتها، وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم، وأيضا التحقق من أن إدارة المؤسسة تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة في حينها لمواجهة ضعف الرقابة، والإخلال بتطبيق السياسات والقوانين واللوائح وغيرها من المشكلات التي يحددها المراقبون. ولتعزيز استقلالية هذه اللجنة، ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج المؤسسة على أن تكون لهم خبرة إدارية رقابية.

٣- لجنة المكافآت: تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمسؤوليات الإدارية الأخرى، وضمان أن تتفق هذه المكافآت مع أنظمة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجيتها والبيئة المحيطة.

٤- لجنة الترشيحات: تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وتوجه عملية استبدال أعضاء المجلس.

ز - ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على

المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء المؤسسة الاجتماعية. والعمل علي الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها.

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويًا بالنسبة لعملية الحوكمة. لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالمؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، أو لجنة المراجعة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة المؤسسة وأدائها.

**ح- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة المؤسسة وأهدافها واستراتيجيتها والبيئة المحيطة.**

يجب أن يصادق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين، وضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة المؤسسة وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة، بما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح المؤسسة، كما يجب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للمؤسسة بحيث لا تعتمد على أداء المؤسسة في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي تتحملها المؤسسة.

**ط- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:**

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف المؤسسة.

لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحكومة، وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة)، والهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي)، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالمؤسسة، وطبيعة الأنشطة التي تزاوها المؤسسات التابعة.

## عاشراً) المشاركة وعدم المشاركة:

المشاركة عملية هامة جداً في كيان الحكم الداخلى الجيد، والمقصود بالمشاركة هنا هى مشاركة وتجارب أعضاء الجمعية بالأنشطة والبرامج والعمليات التى تتم داخل الجمعية، وكلما زادت مساحة وهامش هذه المشاركة كلما تحققت عملية الديمقراطية الداخلية فى المنظمة أو الجمعية.

ومشاركة العضو الفعالة هى مجرد أنشطة يقوم بها لاختيار أجهزة الحكم الداخلى للجمعية، وفى تحديد وصياغة أهدافها وبرامجها، سواء تم ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.

## تعريف المشاركة:

هناك مجموعة من التعريفات المختلفة للمشاركة لعل أهمها وأكثرها تعبيراً عن الفكرة هو التعريف التالى:

"المشاركة هى العملية التى من خلالها يلعب الفرد دوراً فى الحياة العامة داخل المنظمة أو الجمعية، وبها تكون لديه الفرصة لأن يشارك فى وضع الأهداف العامة للمنظمة، وكذلك أفضل الوسائل التى تحقق وتنجز هذه الأهداف"

## مستويات المشاركة:

لا يمكن المساواة بين جميع صور المشاركة في الجمعية وفي مجالات الحكم الداخلي، بل بالأحرى فهناك مستويات مختلفة من هذه الصور الايجابية، وهناك على الأقل مستويان من المشاركة داخل الجمعية أو المنظمة هما: مستوى المشاركة الأولية (أو ما يعرف عادة بالمشاركة المباشرة)، ثم هناك أيضاً المشاركة الثانوية (أو غير المباشرة).

### ١- المشاركة الأولية أو المباشرة.

وهي مشاركة مباشرة في عمليات هامة وجوهرية خاصة بالمنظمة، ولكي يصنف العضو على أنه مشارك بطريقة مباشرة عليه أن يتواجد بالفعل بعض المرات المتكررة داخل الجمعية، وأن يتواصل مع أعضائها أو القائمين عليها. ومن أمثلة الأنشطة التي تصنف كأنشطة مشاركة أولية أو مباشرة ما يلي:

- الإقبال على الأنشطة التطوعية بدأ من عضوية الجمعية العمومية أو عضوية إحدى اللجان العاملة.
- الترشيح في الانتخابات لعضوية مجلس الإدارة.
- وتبلغ تلك المشاركة مستواها الأعلى بالوصول إلى رئاسة مجلس الإدارة.
- التجاوب مع الدعوة لعمليات التصويت، والاهتمام بالاقترحات المختلفة.
- مناقشة الأمور العامة الخاصة بالجمعية ومسيرتها ومستقبلها مع آخرين داخل الجمعية، والاهتمام بكل هذه الأمور بشكل متواصل.
- الاشتراك في الأنشطة التي تمثل الرأي الآخر داخل الجمعية.

### ٣- المشاركة الثانوية أو غير المباشرة.

ومن أمثلتها:

- المعرفة والاهتمام بما يتم داخل الجمعية أو المنظمة، ومتابعة أخبار وتطورات تلك الأحداث والبرامج

- المشاركة في أحد أنشطة الجمعية وتقديم بعض الجهد والوقت التطوعى.
- التجاوب والتعاطف مع رسالة وبرامج الجمعية.

ويمكن وضع شكل هرمي يمثل درجات المشاركة المؤثرة في طبيعة الحكم الداخلى للجمعية أو المنظمة كما يلي:

### درجات المشاركة داخل المنظمات الأهلية

- ١- تقلد منصب أو مسئولية عامة (مثل رئاسة مجلس الإدارة).
- ٢- الترشيح والسعى لتولى منصب فى أحد أجهزة الحكم الداخلى.
- ٣- العضوية النشطة فى أحد مجالس الحكم الداخلى (مثلاً: مجلس الإدارة).
- ٤- العضوية السلبية فى أحد مجالس الحكم الداخلى.
- ٥- المشاركة فى الاجتماعات العامة واجتماعات الجمعية العمومية.
- ٦- الاهتمام بحضور الانتخابات والتصويت الفعال.
- ٧- الاهتمام بالشئون الداخلية بالجمعية.
- ٨- العضوية العاملة فى الجمعية.

### تفسير ظواهر السلبية وعدم المشاركة:

ومع وجود صور ومستويات مختلفة للمشاركة فهناك أيضاً صور عديدة للسلبية وعدم المشاركة داخل المنظمة أو الجمعية، ومن هذه الصور:

#### ١ - اللامبالاة (Apathy):

وتتمثل فى عدم الاهتمام بالأفراد أو بالمواقف أو الظواهر بصفة عامة، وقد تحدث اللامبالاة بصورة شاملة حيث لا يبالى العضو بكل ما يحدث ويتم داخل الجمعية بلا استثناء، وقد تحدث بصورة خاصة إذ قد تتعلق بحدث ما أو برنامج أو نشاط أو شخص معين.

ويتصف العضو اللامبالي بعدم القدرة على تقبل المسؤوليات داخل الجمعية، ولا يعترف بأى شئ يسند إليه، وقد يسود عليه مشاعر الانصياع الكامل والطاعة العمياء لكل ما يأتي من قبل السلطة وفقدان الشعور والحساسية فيما يتعلق بعواطف الغير.

## ٢ - الشك الساخر (Cynicism):

ويتمثل في الشك في أعمال وأقوال الآخرين، والشعور بأن العمل الأهلى والتطوعى فى الجمعية أو المنظمة عمل فاسد رزئ، وأن الثقة فى قيادات الجمعية أمر مستحيل، ويؤثر الشك الساخر جداً فى درجة المشاركة الحقيقية فى الحكم الداخلى للمؤسسة أو الجمعية، إذ تنخفض درجة المشاركة كثيراً فى وجود مثل هذه المشاعر.

## ٣ - العزلة والشعور بالانسلاخ (Alienation):

ويقصد به شعور العضو بأنه معزول عن الجو العام والأنشطة المختلفة للجمعية أو المنظمة، ويميل الفرد هنا إلى الاعتقاد بأن السياسة العامة للجمعية ونظم الحكم الداخلى فيها يتم تسييرها بواسطة آخرين لصالح فئة معينة، ولا ينتمى هو بالطبع إلى هذه الفئة، وأن أمور الجمعية تسيير طبقاً لقواعد غير عادلة.

## ٤ - الاغتراب (Anomie):

ويقصد بذلك شعور الفرد العضو فى الجمعية بأن الجمعية السلطة الحاكمة بها لا يحسان به ولا يعنيهما أمره على الإطلاق، وكأنه ليس بموجود، وبالتالي فلا قيمة له فى الجمعية، وتؤدى هذه المشاعر إلى تقليل العضو من أهدافه وفقدانه الحماس والدافع للعمل والمشاركة. ويرى بعض المهتمين بالعمل الأهلى والمشاركة أن هناك علاقة وثيقة بين الشعور بالاغتراب وبين الشخصية المتسلطة.

إن سوء الحوكمة **Mauvaise Gouvernance** التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر فى بداية نشاط بنك الخليفة و **BCIA** تعتبر من أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين، وهذا حسب ما أشارت له اللجنة البنكية فى إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش.

وقد ظهرت سوء الحوكمة من خلال النقائص التي تم تحديدها في المذكرة أعلاه  
بخصوص المؤسسات الاجتماعية كمايلي:

- ١ - عدم احترام الاجراءات المحاسبية للمؤسسة.
- ٢ - التأخر في تقديم التقارير لمديري المؤسسات بالجزائر في اوقاتها المناسبة.
- ٣ - المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين.
- ٤ - غياب المتابعة والرقابة.
- ٥ - عدم احترام قواعد الحذر.

## المراجع

- ١- إقبال عدنان الشريف، عماد محمد أبو عجيلة :- العلاقة بين جودة الأرباح والحاكمة المؤسسية، مركز القدس للدراسات، فلسطين، ٢٠٠٩.
- ٢- خبراء سويك :- مبادئ الحكم الداخلي الجيد، المركز المصري لخدمات التنمية والدعم المؤسسي، الفيوم، د. ت.
- ٣- هاني الحوراني :- حاكمية الشركات ومسئوليتها الاجتماعية في ضوء مستجدات الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة، بحث منشور بالمؤتمر الثاني بعنوان " مواطنة الشركات والمؤسسات والمسؤولية الاجتماعية"، صنعاء، ٢٠٠٩ ، ص ٤٥ .
- ٤- المجلس الاقتصادي والاجتماعي :- مجموعة مصطلحات الأمم المتحدة الأساسية في مجالي الحوكمة والإدارة العامة، الأمم المتحدة " نيويورك " ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٨ .
- ٥- عادل الدوياتي :- قانون الجمعيات الأهلية ومدى موافقته مع حوكمة الجمعيات، اتحاد التنمية الاقتصادية وتنمية الدخل، الإسكندرية، ٢٠١٠ ، ص ٨٧ .
- ٦- البنك المركزي الأردني :- التحكم المؤسسي، عمان، د. ت ، ص ٦٥ .
- ٧- إياد وليد محمد جبير :- مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمة المؤسسية " دراسة تحليلية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، ٢٠٠٨ .
- ٨- محمد زويد العتيبي :-الاتجاهات الحديثة لادارة الموارد البشرية، معهد الادارة العامة، القاهرة، ٢٠٠٨ .
- ٩- على السلمى :- نحو إدارة عربية جديدة ومتجددة ، د.ن ، د.ت.
- ١٠- أمين عبد العزيز حسن :- إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء، القاهرة ، د.ت.

- ١١ - كريستوفر أ. بارتلت ، سوفتراجومشال " ترجمة سعاد الطنبولى " ، الإدارة عبر الحدود ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠
- ١٢ - حسين رمزى كاظم - الإدارة والمجتمع المصرى ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ١٣ - روبرت فارهارتلى :- الإدارة بين النجاح والفشل ، مكتبة جرير ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، الطبعة السادسة .
- ١٤ - ميشيل آرمسترونج :- تقنيات الإدارة ، مكتبة جرير ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ط .
- ١٥ - رشاد أحمد عبد اللطيف :- إدارة وتنمية المؤسسات الإجتماعية ، د.ت ، ١٩٩٨ .
- ١٦ - يحيى درويش وآخرون :- أسس إدارة المنظمات الإجتماعية ، القاهرة ، د.ن ، ١٩٩٠



## الفصل الرابع

---

اتخاذ القرارات الإدارية

**Management decision making**



#### تمهيد :

تعتبر كثير من السلوكيات وبصفة خاصة سلوكيات الأفراد داخل المنظمات الإدارية سلوكيات هادفة أى موجهة نحو أهداف أو غايات هذا الاتجاه نحو الهدف ينتج عنه تكامل فى نمط السلوك الذى يبيغىه لن يكون للإدارة معنى حيث إنه إذا كان معنى الإدارة يكمن فى إنجاز الأشياء من خلال مجموعة من الناس فإن الهدف يمنح مبدأ معياريا" لتحديد الأشياء التى يجب إنجازها.

لذا فإن القرارات الصغيرة جدا" التى تحكم تصرفات محددة هى أمثلة متمثلة لتطبيق قرارات كبيرة ذات صلة بالهدف والوسيلة فالشخص الذى يسير على قدميه بقبض عضلات ساقه وذلك من أجل أن يخطو خطوة كما أنه يخطو خطوة من أجل الوصول نحو المكان الذى يصبو إليه فهو يذهب إلى المكان الذى يريده وقد يكون هذا المكان صندوق بريد وذلك من أجل أن يرسل رسالة كما أنه يرسل رسالة من أجل نقل معلومات معينة إلى شخص آخر

وهكذا، فإن كل قرار من القرارات السابقة يتضمن إختيار هدف ما وسلوك له صلة بهذا الهدف، هذا الهدف قد يكون بدوره وسيطاً لهدف آخر أكثر بعداً" إلى حدا" ما وهكذا وحتى يتم تحديد المقصد الأخير تقريباً"، برزت الإدارة كنشاط بشري بظهور الخلية الأولى للتجمع البشري وهي الأسرة والتي ظهر في محيطها التطبيق البدائي لمبادئ الإدارة كمبدأ تقسيم العمل وما يتطلبه من تنسيق بين الزوجين إذ ينصرف الزوج لتدبير شؤون الأسرة عن طريق ممارسة الصيد أو الرعي وتفرغت الزوجة لتدبير شؤون المنزل بما برز تطبيق مبدأ السلطة وما يقترن به من تركيز أو تفويض في صورته الفطرية الممثلة في رعاية الأب شؤون أعضاء الأسرة. ثم بعد ذلك بزغ نور الإسلام بتعاليمه السامية.

تشكل سلسلة القرارات والإجراءات واللوائح والقوانين التي تعمل على أساسها الدول بشكل عام، الروح الحركية والتفاعلية التي تنظم مسيرة الحياة، بما في الداخل ومع العالم الخارجي، وبمفهوم آخر تعني النظام نفسه، وبالتالي فإن ما يقابله في الجانب الآخر هو الفوضى، وعليه فإن تلك القرارات المنظمة " لدينمو " الحياة في تلك الدول، تعني صورة النظام الذي تتحرك على أساسه مسيرتها التنموية والحضارية، وانطلاقاً من هذا المفهوم، فإن خطورة وأهمية صناعة ذلك القرار، وما قد يسببه من فوضى في حال لم يؤسس على قواعد علمية وعملية قوية، يجعل من ضرورة الاعتناء به، بمكانة ومنزلة تحضر ورفي الدولة نفسها، - أي - أن فشل ذلك القرار في تحريك عجلة النظام، سيتسبب في فوضى لا حدود لها، مما سيؤثر بشكل أو بآخر في روح ومسيرة تلك الدولة الحضارية والتنموية في الداخل، وربما علاقتها مع بقية دول العالم، وذلك لارتباط العديد من تلك القرارات الداخلية بالعالم الخارجي، وبالتالي فشلها في مواكبة التغيرات والتحويلات الدولية المسارعة .

لذا فقد برز الاهتمام من قبل كل دول العالم وحكوماتها بصناعة القرارات انطلاقاً من تلك الأهمية البالغة، والخطورة سالفة الذكر، وتنقسم القرارات دائماً إلى قسمين، قسم خاص بالسياسة الداخلية للدولة أو المؤسسة، والقسم الآخر هو ما يخص الجانب الخارجي، - أي - السياسة الخارجية للدولة أو المؤسسة، فأما القسم الداخلي فهو ذلك الجانب الذي يهتم بتنظيم حركة التنمية ومسيرتها العمرانية والإنسانية في الداخل، وذلك من خلال القرارات التي تشكلها القوانين واللوائح المنظمة لها، كقوانين الأحوال الشخصية والجزائية والمرورية على سبيل المثال لا الحصر، وتقوم بصياغتها الجهات المعنية، والأشخاص المخولين من قبل الدولة بذلك، كالقضاة

وخبراء الشرطة وأساتذة الجامعات، ومن على شاكلتهم من الأكاديميين والمفكرين، أما بالنسبة لصناعة القرار السياسي الخارجي، وهو الأخطر بكل تأكيد، لما يترتب عليه من ارتباط بالعالم الخارجي، وما قد تنعكس سلبياته على العملية التنموية في الداخل، فيقصد به تحويل الهدف العام للدولة إلى قرار محدد، ويبنى انطلاقاً من جهات تبدأ من رئيس الحكومة، ووزير الخارجية، والأجهزة الحكومية الأخرى، وعلى رأسها الاستخبارات ومجالس الأمن القومي والسلطة التشريعية، وفي بعض الدول تساهم الأحزاب السياسية وجماعات الضغط السياسي ووسائل الإعلام والرأي العام في ذلك .

### أولاً ( القرار الإدارى والمفاهيم المرتبطة به :

رغم الاختلاف بين المهتمين بعلم الإدارة حول مفهوم القرار وما ارتبط به من مفاهيم ومضامين، بيد أن تعريف القرار بأنه: الاختيار الواعي ( المدرك ) بين البدائل المتاحة في وقت كان من أنسب المفاهيم التي طالعناها، بمعنى أن القرار هو اختيار رشيد من بين عدة بدائل مرتبطة بموقف معين، حيث أن التحديد لمفهوم القرار يفرض شرطين أساسيين هما :-

- وجود عدة بدائل متاحة متعلقة بالموقف محل القرار وبالتالي الموقف الذى يرتبط به بديل وحيد لا يكون محل اتخاذ القرار لأنه لا مفر أمام المدير من اختياره.

- أما الشرط الثانى فيتمثل فى عملية الاختيار الرشيد لبديل معين من بين مجموعة من البدائل المتاحة ومن الطبيعي أن يكون الرشد نسبياً" وليس مطلقاً" طالما أن المدير متخذ القرار مباشر ويتفاعل مع ظروف متغيرة باستمرار.

فإذا كانت القرارات هى التى تجعل الأهداف قابلة للتحقيق بل يمكن القول أنه بدون اتخاذ القرار يتعذر على المدير ممارسة وظائفه الإدارية المختلفة التى تؤدى إلى بلوغ الأهداف المنشودة. فإن الأمر يفرض علينا الحديث عن القيم التى تحكم عملية صنع القرار وهى: .:

١- ليست هناك قرارات صحيحة تماماً نظراً لظروف عدم التأكد التى تحيط بمتخذ.

٢- ليست هناك قرارات ثابتة يمكن تطبيقها في جميع الظروف والأحوال.

٣- يصنع القرار لمعالجة مشكلة وليس لإضافة مزيد من الضحايا.

٤ - القرارات الإدارية وإن كانت تعتمد على المعلومات إلا أن هناك جوانب إلهام، وهو ما يميز الإنسان عن إنسان عند اتخاذ القرارات.

٥ - لا يجوز اتخاذ قرار ما بدون مبررات كافية له وإقناع الآخرين بهذه المبررات.

٦ - القرارات يجب أن تخضع للتجربة والاختبار قبل البدء في تنفيذها.

٧ - النشاط الذي يستهدفه القرار يجب أن يكون يسير على الطبيعة الإنسانية ويمكن تنفيذه دون مشقة أو عناء.

٨ - يشترط الرشد في القرارات بأشكاله المختلفة ( الذاتي - الموضوعي - الواعي - التنظيمي )

لكي يكون القرار رشيدا وفعالاً يجب أن تتوفر فيه ثلاث مقومات مجتمعة وليست متفرقة وهي:

• من يعلم

• من يهمله الأمر

• من يستطيع

فإذا كان من يعلم ويلم بالمشكلة وحلها لا يهمله الأمر ولا يهمله التنفيذ فسوف يكون قراره خاطئاً.

وإذا كان من يعلم ويهمله الأمر والتنفيذ ولكن ليست لديه سلطة اتخاذ القرار فسوف يكون قراره لا قيمة له أي أن اتخاذ أي قرار ناجح لابد وأن يجمع في شخص واحد المعرفة بالمشكلة وطرق حلها والاهتمام

الكافي بتنفيذ هذا الحل وسلطة اتخاذ القرار.. وإذا لم تتوفر كل هذه المقومات في شخص واحد فلا بد أن يجمع أكثر من شخص متكامل لديهم كل هذه المقومات الضرورية للمشاركة في اتخاذ القرار (الدهمي).

## أما متخذ القرار فلا بد أن يراعي مجموعة من المبادئ :

- ١ - متخذ القرار ملزم بدراسته جيداً ، والتأكد من أنه نابع من فكر سديد وليس على هوى متبع
- ٢ - الأمانة والحياد : والأمانة تقضي عدم التسرع في القرار وعدم التعصب لمذهب معين وأن يكون القرار ملائماً لطبيعة العصر.
- ٣ - الإنسان ليس له قدره نهائية على اتخاذ القرار ولهذا أوصى المهتمون بالإدارة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار
- ٤ - يجب على متخذ القرار أن يراعي عدم محاباة مصلحة أو جماعة على حساب مصلحة شخص آخر.
- ٥ - منفذ القرار يجب أن يكون قدوة للآخرين في العمل بنصوص القرار.

أما القرار الإداري فيمكن تعريفه بأنه ذلك الاختيار الذي يفعله المدير بعد تحليله لموقف معين ويعبر هذا الموقف عن تحديد سلوكي معين يختص بما يجب القيام به وبما يجب تبنيه حيث يمكننا أن نعرفه على أنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين.

ويعرف " هاريسون " **Harrison** اتخاذ القرار : بأنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما بعد التمعن في البدائل المختلفة التي يمكن إتباعها. أما " سيمون " فيرى أن اتخاذ القرار الإداري هو عملية مماثلة تماماً " لعملية الإدارة نفسها وأنها تتكون من ثلاث مراحل أساسية تتمثل فيما يلي :-

- البحث عن مناسبة اتخاذ القرار
- العثور على عدد من البدائل
- الاختيار من بين هذه البدائل

كما يعرف اتخاذ القرار الإداري على أنه لحظة اختيار بديل معين بعد تقسيم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.

وعلى ذلك، فغالبا" ما ينظر إلى اتخاذ القرارات الإدارية على أنها عملية فكرية من نتاج ذهن واحد غير أن الواقع يؤكد أن اتخاذ القرارات الإدارية في أية منشأة هي عملية منظمة وأن أى قرار يصدر ما هو إلا النتاج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنشأة بمعرفة شاغلي هذه المستويات ومن ثم يجب النظر إلى القرارات الإدارية التي تتخذ في المنشآت على أن نتاج جماعي وليس يتجه لمجهود شخص واحد

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف عملية اتخاذ القرار الإداري بأنها: عملية مشاركة بين أفراد أو أنها عملية استئثار برأي فردى أو أنه اختيار البديل الذى يحقق أقصى الأرباح أو أنه محاولة تحقيق هدف معين بعد الاختيار الدقيق لعدد من البدائل ومن ناحية أخرى يرى آخرون أن اتخاذ القرارات الإدارية عبارة عن عملية اتخاذ القرار الإداري الذى لا يثير أى معارضة عن الآخرين وهكذا نجد أن هناك تباين في وجهات النظر واختلافا" حول هذا المفهوم ومن ثم تعرض لعدد من الآراء التي قد تفيد في تحديد مفهوم اتخاذ القرار.

### ثانياً) عناصر القرارات الإدارية :

هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار يمكن إيضاحها على النحو التالى :

#### ١- بيئة القرار Decision Environment :-

ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على اتخاذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.

#### ٢- متخذي القرار :

وهم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار بين البدائل وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أربعة أنواع من التوجيه عند إتخاذ القرار سوف نوضحهم فيما بعد.

#### ٣- أهداف القرار :

تمثل الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها العنصر الثالث للقرار وبالنسبة للمديرين غالبا" ما تمثل هذه الأهداف التنظيمية.

#### ٤- بدائل ملائمة لإتخاذ القرار :

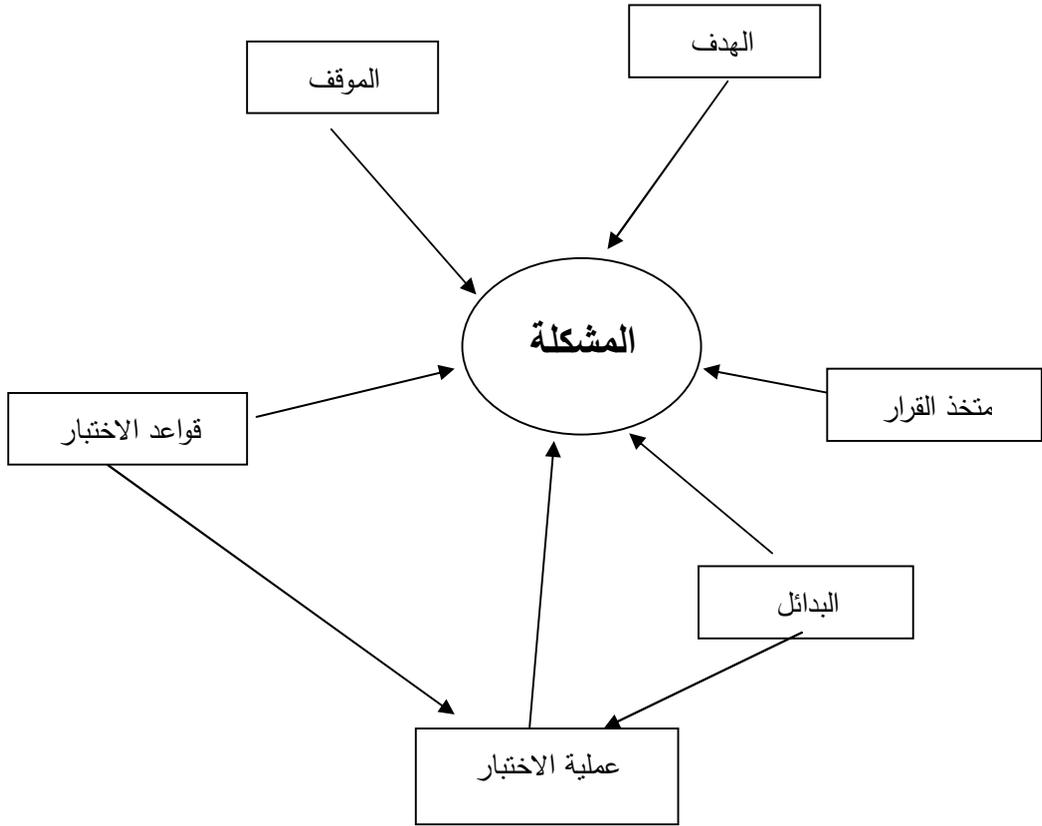
غالبا" ما يتضمن متخذ القرار من بديلين ملائمين على الأقل وتمثل البديل الملائم ذلك البديل الذى يعتبر ملائما" وعمليا" من ناحية التنفيذ وأيضاً" مساهمته فى حل مشكلة قائمة فإذا كان هناك وضوح فى عدم إمكانية تنفيذ بديل معين أو عدم مساهمته فى حل مشكلة قائمة ومن ثم فإنه يعتبر بديلا" غير ملائم وعلى ذلك يجب أن يستعد من موقف إتخاذ القرار.

#### ٥- ترتيب البدائل :

يجب أن يكون هناك نظام لترتيب بدائل إتخاذ القرارات بحيث يكون الترتيب تنازليا" حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فأقل أهمية وهكذا أن هذا النظام قد يكون شخصيا" أو موضوعيا" أو خليطا" من الاثنين وتمثل خبرة متخذ القرار مثالا" على الجانب الشخصى فى هذا النظام ويمثل معدل الإنتاج لآلة مثالا" على الجانب الموضوعي للنظام.

#### ٦- اختيار البدائل :

وتمثل الاختيار الحقيقى بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير فى موقف القرار الإدارى حيث أن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ أن المديرين فى اختيارهم للبديل يجب أن يركزوا على ذلك البديل الذى يضاعف من العائد طويل الأجل للمنظمة.



### عناصر اتخاذ القرار

#### ثالثاً) أنواع القرارات الإدارية :

في واقع الأمر لا يستطيع كثير من صانعي القرارات أن يبرروا شعورهم نحو إتخاذ القرارات وكيفية الوصول إلى القرارات أو الطرق معالجة المعلومات من أجل الوصول إلى حالة التمخض الذهني التي يعقبها عادة ولادة القرار. ويوجد نوعان من القرارات الإدارية أساساً ويتمثلا فيما يلي :

#### أ- القرارات المبرمجة :-

وتعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل مثل إذا قمت بشراء بعض السلع أو البضائع واكتشفت وجود عيوب بها فإنه بإمكانك

إرجاعها واسترداد المبالغ التي دفعتها فيها وقد وضعت الإدارة فعليا" مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تعالج مثل هذه المواقف وبالتالي يعد قرارا" مبرمجا" ومن أمثلة القواعد :-

اتخاذ إجراء تأديبي ضد أى موظف يأتى متأخرا" عن مواعيد العمل بصفة متكررة ومن أمثلة الإجراءات و التي هى عبارعن سلسلة من الخطوات المتتالية لمواجهة مشكلة ما وتشخيصها أوهى قيام الميكانيكى بإتباع مجموعة من الإجراءات لفحص وتحرى الأعطال فى سيارتك فى حالة تعطلها عن العمل، أما السياسات فهى إرشادات تعمل الإدارة فى إطارها عامة مثل سياسة " العميل دائما" على حق " ولكن " يترك للمدير ترجمة هذه السياسات على الوجه الأمثل فى موقف معين.

### القرارات غير المبرمجة :

وتعد هذه القرارات فريدة فى طبيعتها وتبدو ضرورية بسبب ظهور بعض المواقف المتوقعة والمتعاقبة مثل تقديم منتج جديد وتقرير إستراتيجية التسويق به، وتتطلب هذه المواقف عملية حل للمشكلات تصمم بصفة خاصة لمقابلة متطلبات الموقف الراهن ومن هذه المواقف شراء شركة جديدة أو بدء مشروع جديد أو تسريح العمال وإغلاق مصنع ما أثناء فترة الركود الاقتصادى. ويمكن التمييز بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة على النحو التالى:

المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة الموقف	متكرر، روتينى، درجة عالية من التأكد، علاقة واضحة بين الأسباب والنتائج.	غير متكرر، غير روتينى، درجة عالية من عدم التأكد، علاقة غامضة بين الأسباب والنتائج.
عدد البدائل	قليلة وغطية	كثيرة وغير نمطية
المخاطرة	منخفضة أو منعدمة	مرتفعة ويصعب التنبؤ بها
	العادة، القواعد الروتينية، القنوات	القواعد التقديرية، الحدس والبدئية،

المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
أدوات صنع القرار	العادية في الهيكل التنظيمي. بحوث العمليات، نماذج التحليل الرياضي، أساليب المحاكاة، نماذج الحاسب الآلي.	التقييم المبني على الخبرة السابقة. الأساليب الحديثة في حل المشكلات، التفكير الابتكاري، تطوير برامج كمبيوتر خاصة
أمثلة	نظام الترقية في منظمات الخدمة المدنية، نظام القبول في المدارس، حصول الموظف على إجازة.	إعادة تنظيم جهاز حكومي، فتح أسواق جديدة، إدخال تكنولوجيا متطورة.

ويمكننا أيضاً "تقسيم القرارات إلى :

#### أ- القرارات الإيجابية :

حيث يقصد بها تلك القرارات التي يترتب عليها تصرف أو وفق تصرف معين وهذا النوع من القرارات هو الشائع في التنظيم مثل قرار بإدخال منتج جديد في الساحة أو تطوير عيوب المنتجات.

#### ب- القرارات السلبية :

فتعني عدم اتخاذ قرار في الوقت الحالي لصعوبة حصر البدائل أو عدم مناسبة الوقت أو عدم توافر السلطة اللازمة لإتخاذ القرار ومن أمثلة هذا النوع من القرارات عدم تغيير سعر السلعة في الوقت الحاضر.

وعموماً فغالباً ما يواجه صانع القرار الإداري في أي منظمة اجتماعية بعدد من القرارات عليه أن يتخذها، فيما يتعلق بالمنظمة أو المنشأة التي يعمل بها، والتي يمكن أن نحددها في ستة أنواع من القرارات تتمثل فيما يلي :

## ١. تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها:

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الإستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الادارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

## ٢. تقسيم وفق معيار طبيعتها:

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسئول رسمي فانه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الادارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

## ٣. تقسيم بحسب درجة إمكان جدولتها:

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

## ٤. تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد:

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ "نظرية القرار" والتي تدور أساساً حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

## ٥. تقسيم بحسب الموضوع محل القرار:

فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررّة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها المستهدفات المتوقعة.

## ٦. تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة:

و تفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار و الآثار المترتبة عليه. و يمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لتعدين متقاطعين هما:  
البعد الأفقي: و يبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتدانى ما تحدثه من تغيير إلى درجة جدية.

البعد الرأسي: و يبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها.

## رابعاً) أساليب صنع واتخاذ القرارات الإدارية :

من الأساليب الموظفة لجعل عملية اتخاذ القرارات الإدارية أكثر فعالية والتي تشجع على الإبداع والخلق ما يلي : -

### ١- أسلوب طرح الأفكار المفاجئة :

وبعد هذا الأسلوب فعالاً" ولا سيما عندما تكون المشكلة محددة نسبياً" حيث يضم هذا الأسلوب مجموعة من الأشخاص تتألف عادة من خمسة إلى عشر أشخاص يجلسون سوياً" حول طاولة طرح مجموعة من الأفكار والحلول ويتم كتابة جميع هذه الأفكار على سبورة كى يتمكن كل عضو من رؤية جميع الأفكار ويحاول إبداء مقترحاته لتحسينها وتحليل واستبعاد الأفكار والحلول غير العملية.

### ٢- أسلوب دلفي :

ويعد هذا الأسلوب تعديلاً" لأسلوب طرح الأفكار المطروحة ما عدا أنه يقتضى الحصول على آراء العديد من الخبراء وبصفة عامة لا تعد المشكلات المعالجة من قبل هذا الأسلوب ذات طبيعة محددة أو مرتبطة بموقف معين في الوقت الراهن و يقتضى هذا الأسلوب التنبؤ بتأثير المجتمع على الأحداث المستقبلية في منطقة معينة وتقدير هذا التأثير على تلك الأحداث فعلى سبيل المثال ربما يستخدم هذا الأسلوب لفهم المشكلات التي من الممكن أن تحدث في حالة وقوع الحرب النووية وما بعدها.

### ٣- الأسلوب الأسمى أو المعين :

يشبه هذا الأسلوب أسلوب طرح الأفكار المفاجئة إلى حد كبير ولكنه يعد أكثر فعالية نظراً للإجراءات الهيكلية الموظفة لتوليد وتحليل البدائل وربما يعد هذا الأسلوب أيضاً" فعالية أكثر من أسلوب دلفي بسبب حضور جميع الأعضاء بأنفسهم وتشبه هذه العملية اجتماع اللجنة التقليدي ما عدا أن الأعضاء يعملون باستقلالية لطرح الأفكار اللازمة لحل المشكلة بصمت وكتابة

### ٤- أسلوب الدائرة ذات كرسى الوسط :

وفي هذا الأسلوب تجلس مجموعة الخبراء حول دائرة ذات كرسى مفرد في وسط الدائرة ولبدء هذه العملية يدعى أحد الأعضاء بالجماعة أو قائدها للجلوس على الكرسي وسط الدائرة لتقديم وجهات نظره ومقترحاته حول المشكلة موضع النقاش. ويطرح باقي الأعضاء الأسئلة عليه دون الدخول في مناقشات جانبية أو مداخلات وطالما ينتهى العضو المتكلم من عرض مقترحاته واستيعاب بقية الأعضاء بما كلية يحل محله عضو آخر يعرض وجهات نظره على ضوء وجهات النظر المعبر عنها سلفاً".

وينتج عن هذا الأسلوب تأييد كل عضو لطريقة حل معينة حيث يتصرف كافة الأعضاء على أساس نفس المعلومات وحيث يتم مناقشة كل حل معروض من قبل الأعضاء المركزيين كلية وعقب انتهاء جميع الأعضاء من عرض وجهات نظرهم تناقش المجموعة البدائل العديدة المقترحة للإجماع على حل واحد للمشكلة موضع النقاش.

### خامساً) العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية :

تتأثر عملية صنع القرار بمجموعة من العوامل التي تختلف من مدير إلى آخر كما يختلف تأثيرها من منظمة إلى غيرها. فإذا تحدثنا مثلاً عن بيئة القرار الإداري لنبين للقارئ أهم هذه الظروف وتأثيرها على القرار، فإننا نشير إلى ثلاثة ظروف مختلفة يتخذ القرار الإداري في ظلها، وهي ظروف التأكد الكامل، وظروف عدم التأكد بالكامل، وظروف المخاطرة.

وعموماً فيمكننا ونحن بهذا الصدد أن نشير إلى جملة العوامل الكامنة وراء اتخاذ أو صنع قرار بعينه، بغض النظر عن درجة تأثير هذا العامل عن غيره من العوامل:

### أ- دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري :-

يكون المدير في وضع أحسن إذا توافرت له المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على أن تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة بحيث ينتج في النهاية القرار قريباً " من الواقع وملائماً" للتطبيق لحل مشكلة معينة.

### ب- درجة ذكاء وتقييم وخبرة متخذ القرار :-

فالمدير الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء والتعليم والخبرة لاشك أنه سيكون أكثر قدرة على تحديد المشاكل ومعرفة أسبابها وبالتالي أكثر قدرة على اتخاذ القرار الملائم لحلها.

### ج - الخصائص الشخصية لمتخذ القرار :-

تتأثر القرارات التي يتخذها المدير في غالب الأحيان بالسمات السلوكية والشخصية للمدير خاصة عند تحديده للمشكلة واتخاذ قرار بشأنها فالأشخاص ذوي العقليات الجامدة سيجدون صعوبة في البحث عن المشكلة حتى ولو كانوا يعتقدون ويتمتعون بدرجة كبيرة من التعليم والخبرة ولديهم نظام جيد للمعلومات وذلك لأن اكتشاف الفرص يتطلب ذهن متعدد له القدرة على تقبل المخاطرة ولديه المبادأة إن مثل هؤلاء الأشخاص ذوي العقليات المتفتحة لديهم القدرة على التفرقة بين البدائل الجيدة والرديئة.

### د- تأثير العوامل العاطفية :-

تلعب العوامل العاطفية دوراً هاماً في اتخاذ القرارات بصفة عامة وفي مرحلة تحديد أو التعرف على المشكلة بصفة خاصة فعملية اتخاذ القرار بناءً على معلومات جيدة فإن احتمال تأثير العوامل العاطفية موجودة بدرجة ما فمدير التسويق في المنظمة يحاول مثلاً أن يقنع

رئيسه بدفع منتج جديد في السوق بينما يرى المدير المالى أن الشركة يجب أن ترشد النفقات لتزيد من أرباحها وكلا من المديرين لديهما الحقائق والمبررات التي تدعم موقف كلا منهما.

## هـ - العوامل التي لا يمكن التحكم فيها :-

قد يتم اكتشاف المشكلة أحيانا عن طريق الصدفة أو نتيجة وجود عوامل لم تكن بالحسبان أو غير متوقعة وعلى سبيل المثال قد تكون هناك مؤسسة لنشر الكتب النفسية والطبية والبوليسية ويتساءل البعض لماذا تنشر هذه المؤسسة كتباً بوليسية بينما كان تخصصها في الكتب الطبية ويرد عليه مدير المؤسسة بأن الكتب البوليسية كانت تنشر للتسلية وبدأ الإقبال عليها في فترة قصيرة مما جعل المؤسسة تنشئ لها خط إنتاج مستقل.

## سادساً) نمط صنع القرار:

### مصنوفة الجودة والقبول

يشور تساؤل أساسى حول النمط المناسب لصنع القرار وما إذا كان من الأفضل انفراد القائد به، أو التشاور مع المرؤوسين بشأنه، أو وجود مساهمة فعالة وصنع القرار بشكل جماعى. وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى أى قرار فى ضوء عاملين هما : متطلبات الجودة الفنية، ومتطلبات القبول.

١. **الجودة الفنية** : يقصد بعامل الجودة الفنية، مدى اعتماد القرار على الحقائق الموضوعية التي تتصل بالمشكلة ، كاختيار نوع المعادن المستخدمة فى غرفة الاحتراق الداخلى لمحرك الطائرة

٢. **القبول** : يقصد بعامل القبول مدى درجة تقبل الغير للقرار، ويقصد بالغير هنا من يقع عليهم عبء تنفيذ القرار أو المتأثرين به، كاختيار زى موحد للعاملين بالعلاقات العامة فى إحدى الوزارات مثلاً

ويختلف نمط صنع القرار باختلاف أهمية العاملين. ويمكن إيضاح ذلك بالمصنوفة التالية، حيث يمثل الإحداثى الرأسى فيها درجة الجودة، بينما يمثل الإحداثى الأفقى درجة القبول.

وباستخدام هذه المصنوفة، فإنه يمكن أن نحدد النمط المناسب لصنع القرار طبقاً لما تفرضه طبيعة المشكلة وأبعاد الموقف.

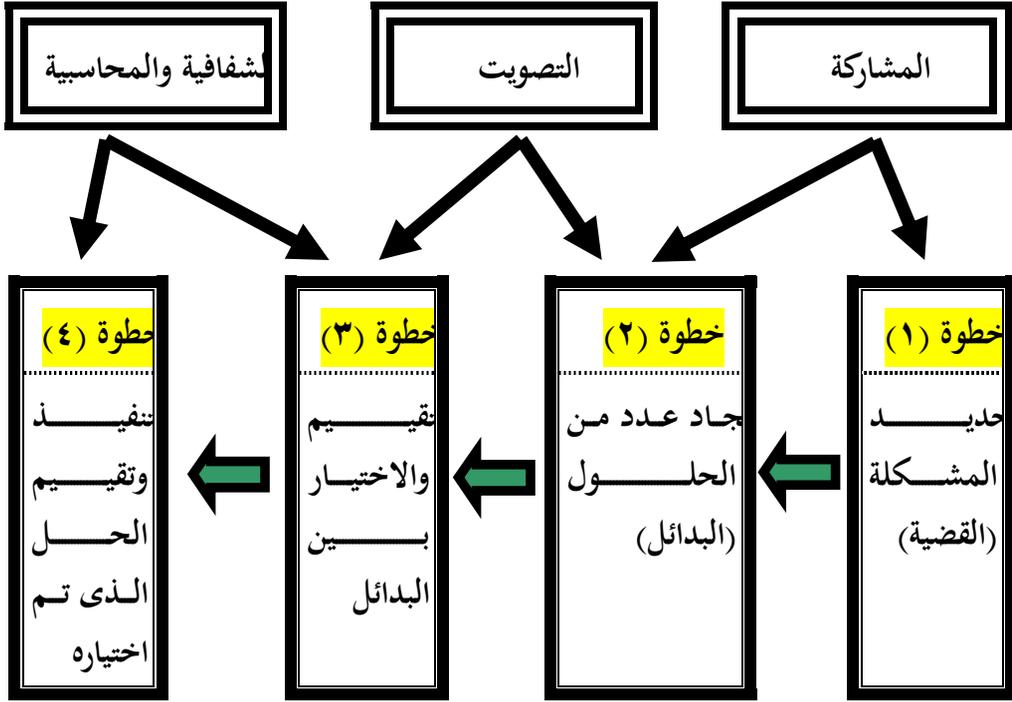
## دينامكية عملية صنع واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

المقصود بصنع القرارات في مفهوم وإطار الحكم الداخلي للمنظمة أنها هي العملية التي يتم من خلالها تحديد المشاكل الإستراتيجية والتنظيمية بواسطة المسؤولين، مثل مجالس الإدارات أو اللجان المختلفة المشاركة في عمليات ووظائف الحكم الداخلي، ثم محاولة وضع تصورات مختلفة للحلول، واختيار القرار (الحل) الذي يراه جهاز الحكم الداخلي أنه الأفضل، ومتابعة تنفيذ هذا الحل.

وفي جوهرها لا تختلف عملية صنع القرارات في الإطار الإداري العام عن صنع القرارات في عمليات الحكم الداخلي، بل يتم المرور بالفعل خلال نفس الخطوات، ومما سبق نرى أن هناك أربعة خطوات أساسية في عملية اتخاذ وصنع القرار في الحكم الداخلي داخل المنظمة، وعمليا لا يمكن الفصل التام بين هذه الأمور إذ أنها جميعها مجرد تعبير وتطبيق للروح الديمقراطية وللأسس والمبادئ التي تبنى عليها فكرة الديمقراطية، ومع ذلك فإنه يمكن القول أن كل عملية من العمليات الثلاث لها مجال خاص تعمل فيه في إطار الخطوات الأربعة الأساسية لصنع واتخاذ القرار. ويمكن تخيل دور العمليات الديمقراطية في إطار خطوات صنع واتخاذ القرارات كما في الشكل التالي:

تصور مبسط لتأثير العمليات الديمقراطية الأساسية في الخطوات الأربعة العامة

### لعملية صنع واتخاذ القرار



ومن الشكل السابق يتضح لنا أهمية عملية المشاركة بخاصة عند المرور بالخطوات الثلاث الأولى في صنع القرار، فبمشاركة الأعضاء يتم تحديد القضية أو المشكلة بكل تفصيل ممكن، وبمشاركتهم يتم اقتراح العاد الممكن من الحلول أو البدائل، كما تلعب المشاركة دوراً في تقييم الحلول، أما عملية التصويت والانتخاب فهي تركز على خطوة الاختيار بين الحلول المقترحة فقط، وتأتي بعد هذا أهمية مبادئ وآليات الشفافية والمحاسبية في تقييم الحل الذي تم اختياره ومحاسبة المسؤولين بطريقة مستمرة.

### سابعاً) المشاركة في صنع القرار وأهميتها

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه وتؤكد نتيجة لعوامل من أهمها:

- ١ - نمو المنظمات و تضخم حجمها.
- ٢ - الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

٣ - ما لمسه الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الادارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

٤ - إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلاً عن أ، كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

هذا و قد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقسيم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة و ذلك حسب المتدرج التالي:

- عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً.
- السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة.
- استشارة المرؤوسين أحيانا في موضوعات مهمة نسبياً .
- استشارة المرؤوسين في قرارات هامة.
- اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار.

ويقول "لاندرج" بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقييم البدائل، و بالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات

(في المنظمك) تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد.

**ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:**

### **الوقت المتاح:**

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

### **العامل الاقتصادي:**

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

### **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:**

ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

### **سرية القرارات:**

كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات.

## ثامناً) الاتصال الإداري و عملية صنع واتخاذ القرار:

الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية ويعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال وهذا ما عبر عنه سايمون بقوله انه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع المراكز الاتصالات أو أن تكون الأخيرة ملحقه بالأولى، وتتطلب عملية اتخاذ القرارات نظام اتصالات ذا كفاءة جيدة يخلق الحركة والتدفق في شرايين نظام المعلومات والتغذية الرجعية. كما أن وجود شبكات الاتصال السريع والسهل بين مواقع جمع البيانات ومراكز المعلومات في المؤسسة وبين القيادة المسؤولة عن اتخاذ القرار بدقة وإتقان كما يساهم في اتخاذ القرارات العاجلة التي قد تتطلبها الظروف الطارئة والمستعجلة. ويمكننا هنا أن نوضح مناطق الالتقاء بين الاتصال الإداري وعملتي صنع واتخاذ القرارات على النحو التالي:

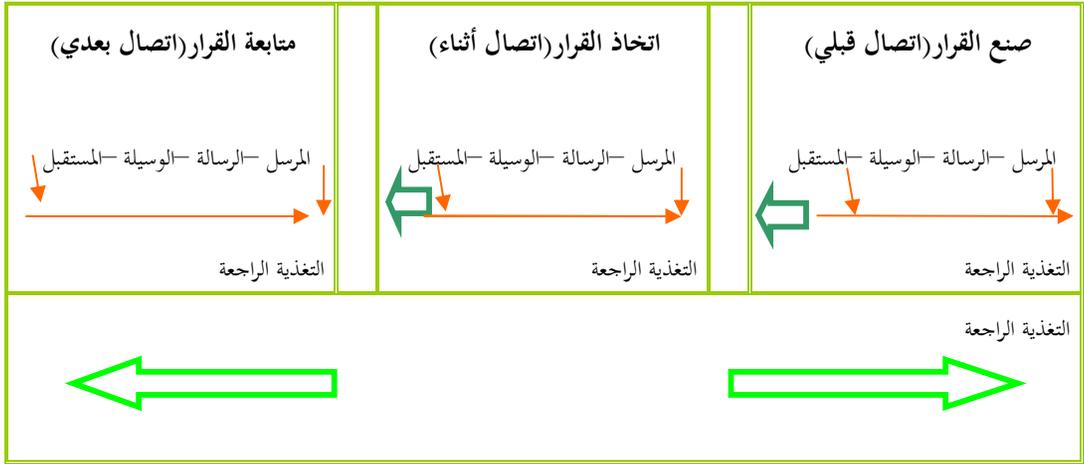
- ١- اشتراكهما في التأثير بمختلف الأبعاد المكونة للمنظمات الإدارية الإنسانية والتنظيمية والمادية والبيئية وبما يندرج تحت كل بُعد من تلك الأبعاد من عناصر فرعية كثيرة.
- ٢- اشتراكهما في التأثير والتأثر بمختلف الوظائف او العمليات الإدارية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم ؛ حيث تمثل عملية الاتصال مسمار الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري.
- ٣- "تتخلل عملية اتخاذ القرار كل وظائف الإدارة وعناصرها سواء ما تعلق منها بأهداف العمل الموضوعية ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته أو ما تعلق منها بالحياة اليومية في أعمال المنظمة من اختيار الفرد وتوجيه وتنظيم ورقابة وتحديد معايير ومتابعة. ويوافقه في ذلك كثير من الكتاب كما سبق، ومع أن صنع القرارات الإدارية ليس في حد ذاته إحدى عمليات الإدارة المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وقيادة (توجيه) ورقابة، إلا أنه وسيلة ونسق أساسي في تحقيق هذه العمليات والنتائج المترتبة عليها.
- ٤- اشتراكهما في كونهما من أهم المهارات الأساسية والجوهرية التي يحتاج لها المدراء والقادة، و تمثلان أكبر مقومين لنجاح المدراء والقادة في المنظمات، كما أن النجاح في القيام بعملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب وعلى الأسس السليمة والشروط المطلوبة يعتبر من

خصائص وشروط ومتطلبات القيادة الإدارية الجيدة وسليمان الذي أوضح أن الاتصالات احد المهارات السلوكية الهامة التي على الرؤساءياً كان موقعهم في التنظيم أن يستوعبها بكافة مكوناتها.

٥- كما إنهما يعتبران أعظم المشاكل أو العقبات التي يتوجب على المدراء في المنظمات مواجهتها؛ إذ أن معظم المشاكل التي تواجهها المؤسسات ليست في أساسها إلا المشكلات اتصالية و لاشك أن التخلص من هذه المشاكل يتعلق بمدى قدرة المديرين القياديين ذوي الرؤى النافذة على تغيير الأساليب الاتصالية درءاً لهذه المشاكل.

و في ضوء ما سبق تتضح العلاقة المترابطة والقوية بين عملية الاتصال الإداري وعملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية مما يمكن معه الجزم بالقول أنهم يمثلان أو يشكلان أو يعتبران قطبان متلازمان في مختلف العمليات أو الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والتوجيه، والمتابعة والتقويم) حيث انه لا يمكن أن يوجد نظام اتصال فعال دون توفر قرارات مناسبة ورشيدة بشلف، كما انه لا يمكن أن يتم صنع واتخاذ القرارات رشيدة في أي منظمة دون وجود نظام فعال للاتصالات. وفيما يلي يتم عرض لأهم المنافع لذلك: ١- تنمية قدرة المدراء والقيادة على الإفادة من كافة المعلومات والتنسيق بين الخبرات.

- ١- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات.
- ٢- ضمان قرارات سليمة في جميع أقسام المنظمة (الإدارة).
- ٣- ترشيد وتنسيق الجهود المختلفة في المجال الواحد.
- ٤- رفع مستوى فعالية وكفاءة جميع العاملين من خلال المتابعة وتحليل التغذية الراجعة.



ونعني بذلك ان عملية الاتصال تدخل في كافة مراحل وخطوات عملية صنع واتخاذ القرار

فائدة الاتصال بالنسبة لها	خطوات صنع واتخاذ القرارات
توفير معلومات وبيانات الهدف	تحديد الهدف
توفير معلومات وبيانات المشكلة	تحديد المشكلة
توفير معلومات وبيانات البدائل	البحث عن بدائل حل للمشكلة
توفير معلومات وبيانات ومعايير تقويم البدائل	تقويم البدائل الممكنة او المتاحة للمشكلة
توفير معلومات وبيانات تساعد في الاختيار	اختيار بديل الحل الملائم او الافضل للمشكلة
نقل المعلومات وبيانات القرار (تبليغه) وجمع معلومات وبيانات عنه	تنفيذ القرار متابعته

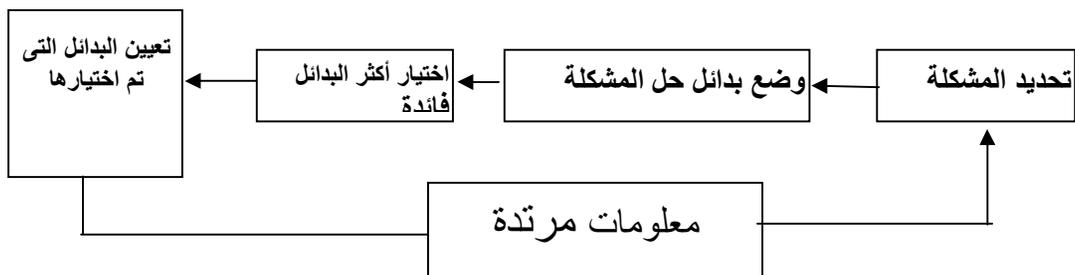
ملخص علاقة الاتصال بعملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية :

اتخاذ القرار	الاتصال
كل قرار يصدر من الإنسان هو عبارة عن اتصال او نتيجة للاتصال	كل اتصال يصدر من الإنسان هو عبارة عن قرار او نتيجة لقرار
قطبان متلازمان (بينهما علاقة تبادلية) حيث يعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به	
لايمكن ان يتم صنع واتخاذ قرارات رشيدة في أي منظمة دون وجود نظام فعال للاتصالات	لايمكن ان يوجد نظام اتصال فعال دون توفر نرات مناسبة ورشيدة بشانة
سايامون :يجب ان ينطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات او ان تكون الأخيرة ملحقه بالأولى	بواسطة الاتصالات (الرسمية وغير الرسمية) مع أطراف العملية الإدارية يمكن نقل البيانات والمعلومات والحقائق الصحيحة واللازمة لصنع واتخاذ القرارات
كلما كانت القنوات الاتصالية سلسله ومرنة كلما كانت القرارات أكثر كفاءة وفعالية (قوية ومدعومة)	
الاتصال السهل والسريع يضمن: ١- إصدار القرار بشكل سليم ٢- إصدار القرار في الوقت المناسب ٣- تنفيذ القرار بدقة وإتقان	

تاسعاً خطوات ومراحل عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية :

لقد عرفنا سلفاً أن القرار هو اختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة للتصرف أما عن عملية إتخاذ القرار فتعرف على أساس مجموعة الخطوات التي يتبعها متخذ القرار حتى يتمكن من الاختيار الفعلي لهذا البديل أما عن عملية تقييم القرار فيجب أن تركز على العملية المستخدمة في إتخاذ القرار :-

" ويوضح الشكل التالي نموذجاً لعملية إتخاذ القرارات الإدارية " :-



على ذلك يمكن النظر إلى عملية إتخاذ القرارات كنظام متكامل له مدخلاته وتتم من خلاله عمليات معينة تنتج في شكل مخرجات معينة تكون في صورة قرارات وتتمثل مدخلات هذا النظام في وجود مشكلة قائمة بالفعل يراد حلها أو مشكلة معطاة أى مشكلة تنتج عن التفكير في المستقبل ويبدأ التعامل مع أى من المشكلتين من خلال عدة عمليات والتي يوضحها الشكل السابق ممثلة في تحديد المشكلة وإيجاد الحلول والبدائل الملائمة لحلها ثم تقييم البدائل المتاحة ثم اختيار أنسبها وأخيراً تنفيذ البديل الذي تم اختياره وتقييم أدائه من خلال المعلومات المرتدة.

وفيما يلي سوف يتم تناول هذه الخطوات :-

## ١ - تحديد المشكلة :

من أهم الضمانات اللازمة لنجاح القرار المتخذ تحديد المشكلة تحديداً واضحاً بين أسبابها وملايساتها حتى يأتي الحل المناسب في النهاية. والمشكلة الإدارية عبارة عن موقف يواجه المدير ويتصف هذا الموقف بشئ من الغموض أو التعارض بين عدة أشياء والمشكلة عبارة

عن انحراف عن الشئ العادي وهذا الانحراف ناتج عن تغيير معين أو أسباب معينة ويمكن تحديد المشكلة من خلال :-

- التعرف على وجود فجوة بين ما يجب أن يكون وما تم فعلا " ثم تحديد الانحراف بينهما
- معرفة الجذور أو مسببات الانحراف بينهما.
- تحديد السبب الأكثر احتمالاً للانحراف.

## ٢- إيجاد الحلول أو البدائل الملائمة :-

يعد تحديد المشكلات فى الخطوة التالية المتمثلة فى إيجاد أو تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة والتفكير فى هذه غالبا" ما يكون ابتكارياً بمعنى أن الفرد يمكنه إيجاد أو ابتكار عدد من الحلول الجديدة للمشكلة وفى معظم الأحيان ما يستعين المدير بمساعديه أو مستشاريه لتحديد هذه البدائل والتوصل إليها وفى هذا الصدد يجب التنويه إلى أن هناك بعض العوامل التى تحد من عدد من البدائل المتاحة لحل المشكلة ومن هذه العوامل:

### أ- عوامل خاصة بالسلطة :

مثال ذلك أن تكون مصدر صلاحية إحدى البدائل الرئيسية المباشرة فى العمل.

### ب- عوامل بيولوجية :

وذلك حينما تقف الاعتبارات الإنسانية حائلا" أمام تغيير إحدى البدائل المقترحة لحلها.

### ج- عوامل مادية :

حيث تكون التسهيلات المادية المتوفرة لدى المنظمة غير ملائمة لتنفيذ بعض بدائل حل المشكلة.

### د- عوامل تكنولوجية :-

بمعنى أن المستوى التكنولوجي لدى المنظمة غير ملائم لبعض البدائل المقترحة للحل.

### هـ - عوامل اقتصادية :

حيث أن بعض العوامل تكون مكلفة للغاية ومن ثم يصعب الأخذ بها في ظل الظروف القائمة.

### ٣- تحليل البدائل :

بعد تشخيص الموقف تأتى الخطوة التالية فى عملية صنع القرار وهى تحليل البدائل والتي يتم التمييز فيها بين مرحلتين هما مرحلة البحث عن بدائل لحل المشكلة، ومرحلة تقييم تلك البدائل. ويعتمد البحث عن البدائل على :

- \*الخبرات السابقة.
- \*تجارب الآخرين.
- \*آراء الخبراء والمستشارين.
- \*التفكير الابتكارى.

ولعل من أهم أساليب التفكير الابتكارى أسلوب العصف الذهنى **Brain**

**Storming** الذى يقوم على إثارة فكر مجموعة من المعنيين بحل المشكلة للبحث عن بدائل مبتكرة قد يتعذر التوصل إليها بأسلوب التحليل المنطقى . ويتضمن أسلوب العصف الذهنى مرحلتين أساسيتين تهتم الأولى بالحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار سواء كانت مألوفة أو غير مألوفة لحل المشكلة. وفى خلال هذه المرحلة يجب الالتزام بعدد من القواعد أهمها :

- عدم توجيه النقد لأى فكرة.
- توليد أكبر قدر من الأفكار.
- تشجيع الأفكار غير المألوفة.

أما المرحلة الثانية فى أسلوب العصف الذهنى فهى مرحلة تقييم الأفكار التى تم استخلاصها خلال المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة :

- انتقاء الأفكار ذات الفائدة المباشرة.
- استبعاد الأفكار التى ثبت خطأها اعتمادا على الخبرات السابقة.

● المقارنة بين الأفكار المختلفة استنادا إلى ما تحظى به كل فكرة من موافقة.

وبعد الحصول على عدد معقول من البدائل التي تصلح لحل المشكلة، يتم تقييم تلك البدائل وذلك بفرزها استنادا إلى محددات القرار، وتحديد مزايا وعيوب البدائل الممكنة استنادا إلى الهدف، وترتيب أولويات البدائل المقترحة في ضوء النتائج المحتملة. أما عن المحددات التي ينبغي أخذها في الاعتبار فإنه يمكن تصنيفها على النحو التالي :

- محددات تشريعية، وتمثل في الدستور والقوانين واللوائح والنظم السائدة.
- السياسات، سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة.
- الموارد المتاحة، سواء كانت مالية أو بشرية أو غير ذلك.
- محددات ثقافية، من مقدسات ومحرمات وتقاليد وأعراف.
- ٥. محددات تنظيمية، كمنط القيادة ونظم الاتصال والعلاقات التنظيمية وغيرها.

#### ٤- تقييم البدائل :

يتم في هذه المرحلة تحديد المزايا والعيوب لكل بديل من البدائل المتاحة الممكنة والتوصل إلى تحديد لقيمة كل بديل سواء كان كميا" أو نوعيا" ونظرا" لأن النتائج مرتبطة بالبدائل تتعلق بالمستقبل الذى يتميز بالغموض وعدم التأكد، وطالما هناك احتمالا" للخطأ خطأ فى تحديدها فإن الموقف يتطلب تحديد العوامل الإستراتيجية التى تخضع لعملية البنود وتحديد اتجاهات سلوكها فى المستقبل ثم تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل طبقا" لاحتمالات الحدوث المتوقعة.

ويراعى عند تقسيم البدائل المختلفة الجوانب الكمية والنوعية معا" نظرا" لأن الجوانب لا تقل فى أهميتها فى بعض الحالات عن النواحي الكمية بل قد تفوقها أهمية فى مجالات أخرى.

#### ٥- وضع القرار وضع التنفيذ :

لا يعنى اختيار أنسب البدائل أن القرار تم وضعه موضع التنفيذ لأن تنفيذ هذا البديل يتطلب إصدار المدير قراره بهذا البديل وإبلاغه للمنفذين وتحفيزهم على تنفيذه ومن المتوقع أن تحدث مقارنة من العاملين من قبل القرارات الصادرة ولذلك يجب أن يدرك المدير هذه العقبة ويتخذ الأساليب المناسبة لتجاوزها أو تقليل من آثارها السلبية.

إن لكل مرحلة من المراحل السابقة تسهم بقدر معين في التوصل إلى القرار النهائي وبالتالي درجة الموضوعية في إدراك كل مرحلة تنعكس بالضرورة على جودة القرارات الصادرة كما يجب أن نوضح أن مراحل إتخاذ القرار في الحياة العملية ليس بالضرورة أن تتم طبقاً لترتيب السالف الذكر فقد يحدث في كثير من الأحيان تداخل وتشابك بين هذه المراحل وقد تتم في فترة وجيزة أو تستغرق فترات طويلة حسب نوعية القرارات وأهميتها ودرجة خطورتها.

### عاشراً) بعض الأخطاء الشائعة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية :

نظراً لأن جودة القرار الصحيح يمكن أن تصنع الفرق بين النجاح والفشل فإنه من المحتم النظر في جميع العوامل التي تؤثر على القرار ودراستها بشكل واف وبالإضافة إلى العوامل الفنية العملية التي بالإمكان قياسها وتحليلها فمن المحتم أيضاً فهم العوامل الأخرى مثل القيم والسمات الشخصية والتأثيرات النفسية والبيئية المحيطة..... إلخ. وقد عين بعض الباحثين بعض المناطق التي يحتاج فيها الفكر الإدارى إلى إعادة تقييم لبعض الأخطاء الشائعة التي تؤثر على عملية إتخاذ القرارات الإدارية وفعاليتها ومن ثم سينبغي تجنبها تجنباً كاملاً ومن هذه الأخطاء :-

#### أ- التردد :

تعد مسؤولية إتخاذ القرار مسؤلية جسيمة ومن الممكن أن تجعل هذه المسؤولية بعض الأشخاص يمحون عن إتخاذ القرار خوفاً ورهبة من النتائج المترتبة عليه مما قد ينجم عنه استعراق وقت طويل جداً في إتخاذ القرار وربما ضياع الفرص السانحة وتعتبر هذه السمة سمة شخصية مجتمعية يجب دراستها جيداً لذا ينبغي أن يتحلى المديرين بالثقة في الذات وسرعة إتخاذ القرارات الإدارية.

#### ب- تأجيل إتخاذ القرار فى اللحظة الأخيرة :

وهذا خطأ شائع ينتج عنه إتخاذ القرار تحت ضغط ضيق الوقت الذى يقلل من احتمالية التحليل الشامل للمشكلة بصفة عامة وعدم مقارنة الحلول البديلة بدقة واختيار الأفضل منها.

### ج- فشل معرفة السبب الرئيسي للمشكلة :

من الممارسات الشائعة معالجة الأعراض دون جذور المشكلات وقد أسهبتنا فى شرح مثل هذه الممارسات أعلاه

### د- الفشل فى تقدير مصداقية المصادر المعلوماتية :

فى أغلب الأحيان نسلم بمصداقية آراء الآخرين دون النظر فى دقة المعلومات بأنفسنا حتى إذا ما فشل القرار المدُّ اتخذ ألقينا باللوم على الآخرين لا على أنفسنا وهذا يعد انعكاساً لـ " قدرة المدير الضعيفة على إتخاذ القرار وتحليه عن تحمل المسؤولية بصدق عن النتائج المترتبة على القرار ومن ثم يحتم عليه الواجب الأخلاقي والأدبي الحكم بمصداقية على دقة المعلومات المتوفرة.

### هـ - عد صحة أو دقة الأسلوب المتبع فى تحليل المعلومات :

نظراً "لحتمية بناء معظم القرارات ولاسيما القرارات غير المبرجة على كثير من المعلومات فمن المحتم أن تكون إجراءات تعيين وفصل واختيار المعلومات المفيدة صحيحة وصائبة من الممكن الاعتماد عليها والثقة فيها.

### و- تنفيذ القرار ومتابعة عملية تنفيذه :

إن إتخاذ القرار ليس نهاية المطاف بل بالأحرى بداية الطريق فإن تنفيذ القرار والنتائج المترتبة عليه تعد المقياس الحقيقى لجودة القرار ومن ثم ينبغى تعيين الواجبات للأفراد وتحديد موعد انتهاء عملية التنفيذ ووضع معايير عملية التصميم وإعداد خطط الطوارئ وحث الأفراد على العمل بجد وحماس للحصول على أفضل النتائج.

## المراجع

١- خليل عبد المقصود، قوت القلوب محمد فريد :- إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار التقوى، القاهرة، ٢٠١٠ م.

- ٢- شوقى حسين عبد الله :- أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨١.
- ٣- على السلمى :- سياسات وإستراتيجيات الإدارة فى الدول النامية، دار المعارف، القاهرة، د.ت.
- ٤- محمود محمد محمود وآخرون :- إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار السحاب، القاهرة، ٢٠٠٨ م.
- ٥- إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات وإتخاذ القرارات السليمة، دن، د.ت.
- ٦- عونى محمود مقصود :- إدارة مؤسسات، دار الصفوة، الفيوم، ١٩٩٩.
- ٧- هيربرت اى. سايمون " ترجمة " عبد الرحمن بن أحمد، عبد الله ( هيئة السلوك الإدارى) دراسة لعمليات إتخاذ القرار فى المنظمات الإدارية، د.ت، ٢٠٠٣ م.
- ٨- محمد عبد الغنى حسن :- مهارات إتخاذ القرار، دن، د.ت.
- ٩- جونز فورتيليه :- إدارة تحديات المستقبل، دن، د.ت.
- ١٠- حسين رمزى كاظم :- الإدارة والمجتمع المصرى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٣.
- ١١- شحاته صيام:- علم اجتماع الخدمة الاجتماعية، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٤، ط٢.

## الفصل الخامس

---

الإصلاح الإدارى وإدارة التميز



### تمهيد:

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.

- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وببطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.
- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
- الانحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.
- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.
- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات.
- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين و إدارة التميز في خدمة العملاء.

تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات وانحيارها، كما تسببت في ضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة. ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات متعددة الأممية Transnational [عابرة القارات]، وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء

المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

ولقد رأينا تناول بحث موضوع الإصلاح الإداري، وإعادة التنظيم في هذا الفصل لأنه جزء مكمل لبناء التنظيم، وهو بمد الموقع الصحيح في نظرنا لعلاج خاصة بعد تحليل الجوانب السابقة لموضوع بناء التنظيم الإداري، ومن ثم فإن القارئ يستطيع إن يتبين بيسر وسهولة مدى الارتباط الوثيق الصلة بين الإصلاح الإداري وإدارة التميز، وبين الإطار الدراسي الشامل والذي يجب إن يدور في فلكه، وهو بناء التنظيم الخدمي. بيد أننا نود إن نلفت النظر إلى أمرين هامين كى تكتمل الصورة في نظر القارئ وهما :

- إن استخدام مفهوم الإصلاح الإداري هنا يدور حول معنى ضيق يحدده مفهوم "إعادة التنظيم" الذى يقترن به ذلك أن لمفهوم الإصلاح الإداري كمفهوم مجرد مضامين عديدة للغاية تتصل بكل موضوعات الإدارة فعلى سبيل المثال هناك إصلاح إدارى للتنسيق والتوجيه، وإصلاح إدارى لممارسة السلطة فى التنظيم، وإصلاح إدارى للخدمة المدنية، أو للرقابة الإدارية بصورة مجرد، فانه بالضرورة يشمل كل موضوعات الإدارة، ويمتد ليغطي جميع أنشطتها، إلى أن يقوم العكس على ذلك، حين يرد بعده مفهوم آخر ليحدد "امتداده" أو "سريانه" أو تقيده بحدود موضوع معين فى الإدارة العامة.
- إننا سوف نتبادل بالبحث موضوع الإصلاح الإداري فيما يتعلق ببناء التنظيم الإداري والذي نطلق عليه إعادة التنظيم، وليس يعنى تناولنا لهذا الموضوع فى هذا الفصل من المؤلف إننا نخطئ الغير من الباحثين والذين تناولوا موضوع الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم فى فصل مستقل أو أحقوه بموضوع آخر فذلك غير مقصود على الإطلاق، لأن هذه المسألة تتعلق بمنهج البحث، والذي يختلف من باحث لآخر وفق وجهة نظرة، وحكمه الشخصى، وتقييمه لموقع الموضوع محل البحث، وليست مسألة موضوعية أو مسألة تتعلق بحقيقة عملية معينة.

## أولاً) الإصلاح الإداري:

وفى يقيننا أن نقطة الابتداء فى أى إصلاح إداري يجب أن تبدأ ببناء التنظيم، أى النظر فى الإصلاحات التى يجب أن تدخل على بناء التنظيم، وهو الذى درج الفكر الإداري على تسميته

بإعادة التنظيم، بل أن جوهر الإصلاح الإدارى يكمن فى إعادة التنظيم ابتغاء إحداث الإصلاحات الإدارية المبتغاة ومن هنا حملت الأجهزة التى تنشئ بقصد تتبع ودراسة وإصلاح النظام الإدارى فى أى دولة من الأول أو منظمة من المنظمات - مفهوم " التنظيم " فى مسمياتها بل أن التنظيم قد يعنى شموله لكافة أوجه الإصلاح الإدارى بالمعنى الواسع الذى أشرنا إليه، وحينئذ ينظر إلى التنظيم الإدارى على أنه فى هذه الحالة وسيلة وأداة للإصلاح الإدارى بجانب ما سبق أن أعطيناه من تعريفات سابقة.

وبعد، فلعل القارئ يستشعر من التحليل السابق لجوانب موضوع بناء التنظيم الإدارى أن ليس هناك مسائل متفق عليها فى هذه الجوانب المتعلقة ببناء التنظيم الإدارى، وأن مجمل الفكر الإدارى قد انتهى إلى عدم وجود نموذج معين للتنظيم، أو حتى نماذج معينة للتنظيم الإدارى كما يجب أن يكون، فيما عدا الدراسة التى قدمها لنا ماكس وبيبر فى محاولته لبناء تنظيم بيروقراطى مثالى، ولسنا لأن بصدد البحث عن الأسباب التى تمكن وراء ذلك فقد تعرضنا لها من قبل فى بحثنا للنظرية العامة للتنظيم وان ما نود أن نلفت النظر إليه هو هذه الطبيعة الديناميكية للتنظيم، وكونه أداة تعبر عن جهد مشترك لتحقيق أهداف معينة، أو مواجهة مشاكل معينة، وكل ذلك يجب أن يتسم بالمرونة بصورة مستمرة، ودائمة، انبثاقاً من طبيعة دور الإدارة العامة، والنمو الهائل الذى تحيا فيه.

ومن هنا نشأت الحاجة إلى الإصلاح الإدارى، وإعادة التنظيم بصورة مستمرة، منذ أن ظهرت الصورة الأولى للوحدة السياسية الأم وهى الدولة ممثلة فى نظام دولة المدينة، وما تضمنه نظامها السياسى من نظام أدارى هو قوام الإدارة العامة، وحتى عصر السبعينيات، وستظل كذلك الحاجة إلى إصلاح إدارى وإعادة التنظيم ما بقيت الدولة فى أى صورة لها باعتبارها أعلى المؤسسات الإنسانية على الإطلاق، وما بقيت المنظمة كأداة تجميع لبشر يملكون موارد مختلفة ويعملون فى إطار بيئة محايية أو مجافية.

مرجع ذلك فى نظرنا إلى التطور المستمر الدائم فى دور الإدارة العامة وإدارة الأعمال والذى بدوره يؤثر فى تحديد الوسائل والأدوات التى من خلالها يتم أداءه وتحقيق أهدافه، وتتمثل هذه الوسائل والأدوات بالدرجة الأولى فى التنظيمات الإدارية ثم أن المشاكل التى يواجهها المجتمع تختلف من وقت إلى آخر من حيث طبيعتها، كما تزداد من حيث حجمها وتنعقد من حيث أبعادها ومضامينها، تبعاً لمتطلبات الجماهير واحتياجاتها والأمر الذى لا جدال فيه هو استمرارية

وتزايد الاعتبارات السابقة التي تستلزم ضرورة أحداث إصلاح أدارى وإعادة التنظيم بصورة مستمرة ودائمة ولقد نما وينمو دور الإدارة حتى أصبح منذ الستينات يعطى مفهوم ومضمونا حديثا لوظيفة الإدارة قوامه أنها أضحت إدارة للتنمية كما أعطى تصورا للعصر الذى تحياه وهو عصر التطورات الإدارية وانعكس ذلك على الدولة القومية فى مرحلتها هذه فسميت بدولة الإدارة.

لقد أكدنا وأبرزنا هذه المعانى السابقة بغية الوصول إلى إلقاء الضوء على ما يعنه موضوع بحثنا - الإصلاح الإدارى وإعادة التنظيم، فقدما وحتى الثلاثينات من هذا القرن كان يعنى وجود عيوب فى النظام الإدارى، ومن ثم تتدخل سلطة الحكم بصورة أو بأخرى بإصلاح هذه العيوب سواء عن طريق تشريع يصدر فى هذا الصدد، أو قرارات أدارية من المؤسسة التنفيذية وكان السبيل إلى كشف هذه العيوب ودراستها، فانه بجانب التطبيق العملى كانت المنظمات المختلفة تكون لجانا خاصة تنهض بهذه المشكلة أو تحيلها إلى بيوت خبرة متخصصة فكأن طبيعة الإصلاح الإدارى وإعادة التنظيم كانت تعنى حتى ذلك التاريخ إصدار العمل المعين تشريعيا كان، أو أداريا لمواجهة العيوب الموجودة فى النظام الإدارى.

ومنذ منتصف الثلاثينات، ومع التطورات الهائلة التى طرأت على وظيفة المنظمة، وتبعاً فى دور الإدارة، وفق النظرية الحديثة التى قامت عليها وظيفتها والأوضاع العملية، ظهرت ضرورة الاستجابة إلى لزومية التغيير من أجل حياة المجتمع وأمنه واستقرار نظامه الأساسى وكفالة استمرارية ذلك حاضرا أو مستقبلا.

## ثانياً) أبعاد ومستويات الإصلاح الإدارى:

لقد تغير مفهوم الإصلاح الإدارى وإعادة التنظيم، فأصبح يعنى بجانب ما سبق الضرورة المستمرة الدائمة لاستحداث أفضل الوسائل والأدوات فى النظام الإدارى من أجل إعادة تنظيمه، وتمكينه من أبسط وأحدث الأدوات لأداء دور الإدارة وتحقيق الأهداف المنوطة به، ومواجهة مشاكل المجتمع، والوفاء بحاجات الجماعة، وتأدية خدماته على أفضل وجه فى أسرع وقت ويأسر سبيل وما يتصل بذلك من العمل المستمر على زيادة قدرات التنظيمات الإدارية الحكومية التى تكون فى مجموعها النظام الإدارى للدولة فى التكوين الحكومى وذلك من أجل زيادة فاعليتها فى تحقيق دور الإدارة العامة والنهوض بوضع السياسة العامة للدولة موضع

التنفيذ، ومواجهة مشاكل الجماعة المتزايدة كما وكيفيا، وتحقيق التنمية الشاملة في الدول النامية، وتحقيق أهداف التقدم الضخمة في الدول المتقدمة على نحو ما سبق تفصيله.

وإذن فالإصلاح الإداري وإعادة التنظيم يعنى في مضمونه توفير القدرات، والإمكانيات المختلفة للتنظيم الإداري كي يحقق توقعات الجماعة قبله، والاستجابة إلى الوفاء بالتقدم الضخم الذى تواجهه الإدارة في الدول المتقدمة، وتحقيق التنمية الشاملة في الدول النامية، ومن ثم تحقيق التوازن بين ما هو قائم، وبين ما يجب أن يكون، والعبور من فجوة التخلف وعلاج ما يكون هناك من اختلال بين مقدرة التنظيم الإداري كما هى كائنه، بين مقدرته على الوفاء والانجاز كما يجب أن تكون ومعنى ما تقدم أن المضمون الحديث لمفهوم الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم، لا يعنى وجود عيوب إدارية فحسب في النظام الإداري وفق النظر التقليدي، وإنما يعنى ضرورة الاستجابة إلى لزومية التغيير بالتفصيل الذى أكدناه مرارا من قبل بما يعنيه ذلك من مضامين اجتماعية، واقتصادية، وسياسية، وثقافية وتعليمية وأجبت استحداث إصلاح وإعادة تنظيم في النظام الإداري تبعا للتطورات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية وغيرها التى يتفاعل فيها ومعها المجتمع ويعيشها في حاضره، وما ينظر أن يتطور إليه، كل أولئك في المستقبل وهو بعد يعتبر كنتيجة لما سبق، وما تولد عنه من ضغوط ومؤثرات متباينة في مختلف الدول وعلى الأخص الدول النامية منها.

والإصلاح الإداري، وإعادة التنظيم يأخذ صورا متعددة وفق مجمل الأهداف التى يبتغيها، أو الهدف الفرعى منها الذى يسعى إلى تحقيقه في بناء التنظيم الإداري، ولن نحاول تعداد هذه الصور في هذا البحث لكن على سبيل المثال قد يستهدف الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم إحداث تغييرات جذرية بعيدة المدى في بناء التنظيم الإداري بما يتضمنه من الأسس التى قام عليها أو العوامل المؤثرة فيه، والأهداف التى قام من أجلها وأساليبه في تحقيقها، أو الوفاء بها، ومواجهة متطلبات الجماهير ومشاكلها وذلك يمثل الإصلاح الكلى وإعادة التنظيم بصورة شاملة وعادة ما يحدث ذلك في الدول التى تتغير فيها كلية النظرية السياسية التى تحكم وظيفة الدولة، والمضامين الاجتماعية التى تقوم عليها، والأفكار المذهبية التى توجهها، أو قد يكون السبب في الإقدام على إحداث هذا التغيير الجذرى وما يعنيه من إعادة بناء التنظيمات الإدارية، يمكن في إحداث تحويلات بعيدة المدى في الحياة العامة في الدولة كما هو الحال في حالة إقدام الدول النامية على تحقيق التنمية الشاملة بصورة مطلقة إذا ما أتيح لها القدرات والإمكانيات المختلفة

للإقدام على ذلك وتحقيقه، أو قد يكون السبب هو إحداث تحول في النظام الاقتصادي من زراعى إلى زراعى - صناعى، أو صناعى، وما يترتب على ذلك من تغييرات وتأثيرات فى مختلف نواحي حياة الدولة.

وقد يتناول الإصلاح الإدارى وعادة التنظيم جانبا واحدا معينا فى بناء التنظيم الإدارى فحسب، أو عدة عوامل مؤثرة فى بناء التنظيم الإدارى أو أحد الأسس التى يقوم عليها وقد ينصرف إلى أساليب العمل فى داخل التنظيم، أو فى جانب معين منها كما قد يكون الهدف من الإصلاح الإدارى وإعادة التنظيم استحداث تنظيمات أساسية، أو فرعية مع أو فى بنى التنظيم الإدارى القائم ابتغاء مواجهة تطور معين، أو النهوض بوظائف جديدة، وهو الذى يحدث عادة لتحقيق خطط التنمية، أو التوسع فى المشروعات العامة - نظام القطاع العام - أو الأخذ بنظام موسع للمؤسسات العامة، أو تبنى فلسفة إدارية قامت كالاتجاه نحو نظام اللامركزية بصورة كبيرة، أو اعتناق نظام محكم أو للإدارة المحلية لم يكون مطبقا من قبل.

وهكذا تتعدد الأهداف المبتغاة من وراء الإصلاح الإدارى، وإعادة التنظيم، وتتفاوت صورته وأبعاده، وتتعدد أساليبه، كل ذلك بشكل لا يمكن للباحث أن يصل إلى تعداد كمي أو كفيى لكل ما سبق من أجل ذلك عينا فقط بإبراز أهم ملامحه وصوره وأهدافه وأساليبه بعد أن حددنا طبيعته وفلسفته.

والواقع أن موضوع الإصلاح الإدارى وإعادة التنظيم - وجد مع وجود التنظيم نفسه ومنذ نشأته وفق ما درسناه فى ظاهرة نشأة التنظيم الإدارى والعناصر التى تكون هذه الظاهرة، وما ثار بسببها من أسئلة بصدد بحثها، وذلك بصرف النظر عن طبيعته قديما وحديثا، وتبعاً بصرف النظر أيضا عن أهدافه وأساليبه وفلسفته.

### ثالثاً) متطلبات عملية الإصلاح وإعادة التنظيم :

ويلاحظ أن إعادة بناء التنظيم لا تتم إلا بعد دراسة عميقة جرى التقليد على أن تهض بها لجان خاصة، ووفق ما تنتهى إليه هذه اللجان من توصيات محددة تحال بعد ذلك إلى جهة الاختصاص فى إصدار التشريعات، أو القرارات الخاصة بها إذا ما قبلتها أو عدلتها، وقد تمنح اللجنة ابتداء سلطة إصدار القرارات اللازمة لوضع ما تنتهى إليه دراساتها موضع التنفيذ، كأن يكون هناك تفويض تشريعى لها، أو تفويض لائعى، أو غير ذلك من أساليب تفويض السلطة،

أو ممارستها، أو قد يكون ذلك عمل تنفيذى يصدر بقرار تنفيذى تطبيقاً للقانون وقد ينهض بإعادة التنظيم أجهزة مختصة في المجتمع (كبيوت الخبرة)، وتختلف طبيعة ما ينتهى إليه عملها وفق ما تملكه من سلطة ووفق موضوع إعادة البناء من حيث النظر إلى عملها هذا هل هو توصيه، أو قرار، أم غير ذلك من الأعمال؟ ويترتب على ذلك مسألة هامة هي تشريعية أو تنفيذية، ذلك أنه في حالة نفاذه بصورة مباشرة، فإن اللجنة أو الجهاز يضمن تحقيق ما انتهت إليه دراساته، أما إذا كانت أعماله في صيغة توصيات دون أن يملك القدر من السلطة لنفاذها، أى أن نفاذها يتوقف على إرادة سلطة أخرى لها حق التعديل أو الرفض ففى هذه الحالة لا تضمن الجهة التي قامت بالدراسة تحقيق نتائج دراستها.

### صورة من الإصلاح الإدارى وإعداد بناء التنظيم الحكومى :

ولقد حفلت الإدارة العامة الأمريكية بتجارب عديدة في موضوع إعادة التنظيم منذ أن ظهرت لجنة كوكويل في سنة ١٨٨٢ التي شكلها مجلس الشيوخ في ذلك التاريخ لدراسة طرق العمل في الوزارات، ثم تبعها منذ ذلك التاريخ عديدة من اللجان كان بعضها قد شكل برئاسة احد الرؤساء السابقين للولايات المتحدة نذكر منهم لجنة تافت، ولجنتى هوفر الأولى والثانية، وفي الحقيقة فإن لجان إعادة التنظيم في الولايات المتحدة قد تركت أكبر تراث في تاريخ الإدارة العامة يتعلق بالإصلاح الإدارى وإعادة التنظيم، وقد اثر إلى حد كبير في النظام الدراسى للإدارة العامة ويلاحظ إن معظم عمليات إعادة التنظيم في الولايات المتحدة قد تمت في الفترة ما بين سنة ١٩٣٥ و سنة ١٩٥٥، وذلك مع بداية التطورات التي مرت بها وظيفة الدولة هناك ابتداء من برنامج العهد الجديد.

ويعيننا لفت النظر إلى أن عملية إعادة التنظيم التي تشكل في جوهرها مضمون مفهوم الإصلاح ابتداء - لا تقف عند حد معين، نظراً لما تتسم به طبيعتها من استمرارية وديمومة؛ بسبب نمو الإدارة العامة، وتطورها باستمرار تبعاً لتطور دورها تجسيدا لتطور وظيفة الدول، ثم أن المشاكل العديدة التي أثارها في هذا الفصل الخاص ببناء التنظيم معقدة بطبيعتها ومتباينة في آثارها، وأبعادها، بحيث تختلف من مجتمع إلى آخر تبعاً لاختلاف الظروف السياسية، الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية التي تكون الأرضية التي يعيش عليها التنظيم والضغوط المختلفة التي تحيط به من أجل ذلك لم ينته بمحمل الفكر ابتداء إلى إجابات محددة تمثل أوجه علاج لهذه المشاكل، بل لقد قلنا من قبل أن دراستنا لجوانب بناء التنظيم، وأسسها أثارنا أسئلة

قدمتها لنا، ولم تقدم إجابات على المشاكل التي أظهرتها ثم أن ما قد يكون في ذاته بناء تنظيميا سليما في وقت معين قد لا يكون كذلك في وقت آخر أو في مكان آخر أو في مجتمع مختلف، حيث تتباين المواقف والمتغيرات في كل ما سبق.

ولهذا فنجد محاولات كثيرة منذ الثلاثينات لإعادة بناء التنظيم ابتداء في الدول المتقدمة كما نجد مثل هذه المحاولات في الدول النامية منذ مرور وقت قصير على مولد نظمها الإدارية، بل أننا نلاحظ من واقع التجارب العملية التي مرت بها كثيرا من الدول حدوث عديد من حالات إعادة بناء التنظيم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أعيد بناء تنظيم وزارة الخارجية مثلا أكثر من ست مرات، والرأي عندنا أن ذلك لا يعيب النظام يحملون عملية إعادة التنظيم سبب عدم بلتقرار النظام الإداري، وما يترتب على ذلك من عوامل متعددة تؤثر في إنجازاته وعدم كفاءته، وعلى العكس عندنا فعلى إعادة بناء التنظيم هي في نظرنا تنشيط له وللنظام الإداري بجانب الأهداف المبتغاة من ورائه والأسباب الموجبة له، ثم إننا ننظر له كعملية مستمرة دائمة على نحو ما فصلناه من قبل كل ذلك في حدود من المعقولة والمنطق وفي إطار سليم من المبادئ إدخال البواعث السياسية الحزبية، أو الشخصية المنبثقة من سلطة الحكم كما يجب أن يتم هذا الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم على يد أجهزة قادرة وكفئة، ومتخصصة أيا كانت لجنة أو جهازا خاصا وبعيدا عن أية مؤثرات تنافى والمصلحة العامة، ومستفيدة من تجارب وخبرات النظم الأخرى، وليس النقل عنها ولأخذة بعين الاعتبار آراء وتجارب واتجاهات أعضاء التنظيم محل إعادة التنظيم، وإمكانية إسهامهم في عملية إعادة بنائه.

وأخيرا، فإن بناء التنظيم الإداري يعنى في نظرنا دائما أنه أداة، أو وسيلة لتحقيق الأهداف المنوطة بالتنظيم والمواجهة مشاكل الجماعة والوفاء بحاجاتها، والأهداف أو الغايات ومشاكل الجماعة وحاجاتها في تطور وتغير مستمر وتجسيدا لما تقدم فان أداة هذه الأهداف ووسيلة مواجهة هذه المشاكل، والوفاء بحاجات الجماعة يجب أن تكون تبعا لها محلا دائما وبصورة مستمرة للمراجعة سواء بصورة كلية شاملة، أو بصورة جزئية فرعية، أن يثور في ذهن الإداري تساؤل دائم ومستمر عن إمكانية وقدرة وفعالية تنظيمه وملائمته كأداة لمواجهة كل ما تقدم، وهذا هو جوهر الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم.

## صورة من إعادة البناء التنظيمي والإصلاح الإداري في النظم الخدمية:

لقد شاهدت ميادين الإدارة في الخمسينيات وما بعدها عددا من الثورات في ميادين المعرفة والتكنولوجيا والاتصالات والتقييم التنظيمية والأساليب الإدارية، أحدثت رد فعل هائل على أهداف المنظمات ومن ثم على هيكلها التنظيمي، الأمر الذي كان لا بد معه من أن تعيد بناء تفكيرها وتصوراتها ومن ثم هيكلها بصورة تناسب هذا التغيير، وذلك حتى لا تتخلف عن متطلبات العصر الذي تعيشه وستعيشه في المستقبل.

ولقد دفعت كل هذه "الثورات" إدارة المنظمات الربحية - وغيرها إلى إعادة النظر في دورها أخذ في الاعتبار أن وظيفتها تستهدف التغيير وإعادة ترتيب وصياغة ما تعمله وتعرفه بطريقة تكشف لها عما لا تعرفه وما تعمله.. وهذه بعض الأمثل:

### أ- آثار ثورة أو انفجار المعرفة:

شهدت سنوات حقبة الستينات وما قبلها بقليل وحتى الآن، انفجار حادا في المعارف المتاحة قلبت رأسا على عقبي كثيرا مما كنا نعرفه ونعتقد أنه صحيح، وأضافت إلى ما ظل صحيحا مما كنا نعرفه - وهو قليل - إضافات فذة وسريعة، سواء على مستوى المفاهيم النظرية أو على مستوى التطبيق والطريقة.

### وقد كان من النتائج المباشرة لانفجار المعرفة:

- تضاف الحاجة إلى تنوعات مهنية مختلفة.
- تحول نمط العمل إلى مدخل الفريق بدلا من المدخل الفردي.
- تعقد العلاقات وتشابكها بين المديرين والاستشاريين، وزيادة انتشار ما يعرف بمنظمات المعرفة وإدارات البحوث والتطوير.
- زيادة أهمية البرامج التدريبية التي تستطيع أن تنقل المدير المثقل بالعمل خطوة على الأقل إلى الآفاق العصرية،
- ومن ثم كان على البناء التنظيمي أن يطور نفسه في مواجهة هذه التغيرات.

## ب- آثار ثورة التكنولوجيا :

لقد تحول العمل التكنولوجي من اهتمام على مستوى فرد، ومن حرفة يمارسها مصادفة من يكتشف في نفسه . دون قصد . قدرة خاصة، إلى عمل مهني محفلي وفي اتجاه نتائج مفصودة بذاتها وعلى أساس قواعد وأسس تدريبية تجرى عادة إما في معاهد متخصصة على مستوى الجامعات أو في معامل تابعة لمنظمات متفرغة بالكامل للاختراع والتجديد، أو داخل إدارات البحوث والتطوير جنباً بجنب غيرها من الإدارات في المنظمة.

كما أن النشاط التكنولوجي أصبح نشاط تخصص دقيق، وكونه أصبح كذلك يعنى بالتداعي أن الاختراع والتكنولوجيا هما مساهمة أكثر من فرد الأمر الذى يتطلب بالضرورة وجود عمل فريق مكون من متخصصين في معارف مختلفة ولكنها متكاملة ينظم بينهم طريقة أو أسلوب أو بناء ينتهى بعمل كل منهم إلى نتيجة مشتركة أو أن عمل كل منهم يبدأ من منطلق وجود مشكلة عامة تتوزع مفرداتها وأجزائها على كل منهم في التخصص المرتبط.

والإنتاج الكبير كأحد التجديدات التكنولوجية الأساسية في القرن العشرين، ليست أكثر من نظاماً للإنتاج، ليس فيه أى شئ جديد غير أنه فكرة بناء تنظيمى يسمح بإنتاج عدد أكبر من المنتجات النهائية بموصفات نوعية موثوق بها عند أقل نفقة إنتاج معينة.

وبرامج الفضاء الآن هى شكل آخر لأداء عمل ما وفق بناء تنظيمى مناسب، أى أن التجديد الاساسى والأصيل الذى أضافته برامج الفضاء هو أساسها الفكرى والبنائى، فعظمتها لا تمكن فيما أضافته من الحجم الهائل من الاختراع، والاكتشافات العلمية، فجميع ذلك اعتمد على مفاهيم أساسية عملية قائمة فعلاً، ولكن الجديد فيها هو فكرة وضع الناس في البرنامج بأسلوب تربيى منظم.

والآلية automation بشكلها الحديث هى أيضاً نوع من فكرة ما عرف علمياً بمدخل systems approach ومدخل النظم ينظر إلى مجموعة من الأنشطة باعتبارها مرتبطة وجزءاً من كل، وأن العمليات المختلفة وإن كانت لكل منها خصائصها المنفردة التى تستلزم وتحتاج معاملة خاصة إلا أنها من ناحية أخرى هى أجزاء من كل وأيضاً أجزاء متكاملة، وعليه فإن مفهوم الآلية ليس شيئاً تكنولوجياً فى حد ذاته، ولكنه طريقة للنظر إلى العالم والى أنفسنا. أن ظهور مدخل النظم مدين إلى سيكولوجية الجشالت (وهى كلمة ألمانية تعنى

التحسيم أو الهيكلية ) التي تتبع من أننا لا نرى في الرسم خطوطا ولكننا نرى فيه صورة وتحسيما، كما أننا لا نسمع أصوات انفرادية للآلات المشتركة في فرقة موسيقى ولكننا نسمع لحنا ومعزوفة مجسمة.

### ج-آثار ثورة الاتصالات :

لقد شهدت السنوات الأخيرة ثورة في وسائل الاتصال، فأصبحت أسرع، وأشمل، وأرخص، الأمر الذي لم يعد معه مقبولا في أى تنظيم حديث أن يعمل دون أن يمتلك وسائل اتصال سلكية أو لا سلكية، أو لا يكون به إدارة أو قسم للحركة والسيارات والنقل وقسم أو مكتب للبريد الصادر والوارد..بل أخطر من كل ذلك أن الحدود بين الدول والمدن والحضارات أصبحت حدودا اعتبارية يمكن أن تنتقل فيما بينها بمجرد إدارة مؤشر راديو أو مفتاح تليفزيون، وأصبح الشعور بالفارق بين مستوى تقدم هائل وآخر مخيف أكثر وطأة وأشد إثارة عما كان الشعور بهذا الفارق قبل ذلك، وأصبح على المديرين أن يثبتوا لجماعاتهم على أساس من المقارنة المشاهدة - حقيقة أو ادعاء - أن ما يقدموه هو الأحسن والأبقى والأرخص، وإلا تعرضوا لانصراف الناس من حولهم ومن ثم انصرافهم عن بيئتهم.

ولقد كان من أخطر نتائج ثورة الاتصالات هو دولية الأسواق وزيادة استخدام المدخل التسويقي في الإدارة بدلا من المدخل الإنتاجي..وما لكل ذلك من انعكاسات شديدة على البناء التنظيمي للمنظمات الربحية.

### د- الآثار ثورة القيم التنظيمية:

وكتيجة لأن عملية الإدارة أصبحت مسألة قدرة، وقدرة حقيقية، فإن المدير أصبح قائد يستمد قدرته من إمكانياته، وليس رئيسا يستمد وجوده وسطوته من تحويلات رسمية تصدر بها قرارات أو مراسم، بل أن القرارات والمراسم أصبحت تستمد قوتها من أنها تعلن وتشرع وتسجل فقط واقع قدرة موجودة..أصبح هذا المدير مطالبا لكى يبقى فى منصبه - أن يثبت دواما قدرته، لا أن يفرض دائما سطوته /وتحولت الإدارة من عملية رئاسة إلى عملية قيادة، وتغيرات القيم السائد.

فصار كل إنسان يشعر بدرجة أكبر على انه ولى نفسه وله استقلاله، فإذا لم يكن فعلا، فانه يجب أن يكون وعليه أن يكونه، ولذلك فقد تناهت إلى حد كبير صور التجنيد الاجبارى

والسخرة والرق والعبودية في مجال الأعمال، وعمرت معظم قوانين تنظيم الخدمة، مدينة كانت أو عسكرية أو ربحية، بنصوص تحمي من العزل والفصل التعسفي، وتضمنت نصوص عقود العمل الجماعية أو الفردية على تعويضات كافية ضد ذلك.. وتهيأت صورة متعددة للتقاضي الأحكام عند التنازع على تفسير حدود الحقوق.. وعمرت تنظيمات المؤسسات والمنشآت ووحدات الأعمال بما يسمح بتلقى الاقتراحات الفردية والشكاوى والتظلمات والسماع إليها والرد عليها.. وتهيأت أساليب وطرائق متعددة وتوضح المسئوليات والاختصاصات والسلطات، وتحدد مراكز للمسئولية، ووضعت معايير للتقسيم وللموضوعية وتطورت نظم الحوافز والمكافآت، والتنمية والتطوير وفتح مزيد من فرص الترقى بالمجهود الذاتي وبما يدعم الكفايات ويسمح باستغلالها وفق أقصى امكانياتها، وامتألت كتب الإدارة بأبواب كاملة عن التوجيه والتنسيق والتحفيز وخلق ظروف مناسبة للعمل وتوفير أساليب للأمن الصناعي وتوفير بيئة إنسانية للعمل... الخ.

وانه إذا تنازعت رغبات الفرد مع المنظمة. فمن مصلحة هذه الأخيرة ألا تتجاهل وجود هذه الأولى، بل إن الغلبة في كثير من الأحيان تكون للميل الفردي وخاصة إذا تجمع مع بعض (دور نقابات العمال)، ولذلك فلم يعد غريبا أبدا على التفكير والممارسة الإدارية في النظام الرأسمالي إشراك العاملين في الإدارة ومنحهم مزيدا من الشعور بالانتماء للمنظمة عن طريق إشراكهم في رأس المال أو ربط أجورهم بالإنتاج أو نسب من الأرباح.. وأن الإدارة لا تستطيع أن تعمل بحرية مطلقة إلا فيما يمكن إن يسمى بمناطق اللامبالاة أو السوء للفرد أو الجماعة **indifference zones** حيث لا تتعارض أو تتدخل مصلحة المنظمة إيجابا أو سلبا مع مصالح الأفراد، بل أنه أصبح من المتداول القول بأن المنظمة تكوين اعتباري يقوم فقط عندما يتفق أفراد على وجود مصلحة مشتركة بينهم متكاملة وغير متعارضة، واتسع مجموع الأفراد ليشمل الإدارة والعاملين.

ولم يعد لرؤساء العمل نفس السيطرة والسطوة التي كانت لهم فيما مضى، وان توجيه العمل يكون أجدى بالاستشارة والاستشارة أكثر منة بالقسر والإرغام، وأصبحت الإدارة تبتدى اهتماما أصيلا وصادقا بظروف العاملين كبشر، إذا أرادت إن تحصل منهم على أقصى إنتاجية كعاملين، فبدأت تحرص على توفير مساكن صحية لهم ورخيصة، وقرية من عملهم، وان تدبر لهم وسائل مواصلات ميسرة، وفي معظم الأحيان بلا تكاليف إضافية عليهم او بتكاليف زهيدة، وأصبحت توفر طريقة أو أخرى للخدمة الطبية وكذلك الرعاية الاجتماعية ودور الحضانه لأطفال العاملات..

وتحولت كثير من صور الإدارة من اعتبار أو الجماعة وسيلة فقط لتحقيق المطلوب، إلى أن الجماعة أكثر من ذلك فهي تدخل في الصورة وتعطى تفسيراً عن ماذا ولماذا حتى ولو لم تكن تشكل تأثيراً أساسياً في ماذا ولماذا، ثم تطورت النظرة إلى دور الجماعة باعتبار إن لها تأثير ولكنها لا تتحكم بالضرورة في اتجاه هذا التأثير، وفي صور الإدارة الديمقراطية يتناهى الموقف إلى إن الجماعة تتحكم في مصيرها، والرسمان التاليان يوضحان هذا التصوير :

هذا كما أن تقسيم العمل يجب ألا يتحيز فقط لمزيد من الكفاءة المهنية والأداء التلقائي ولكن أيضاً ليحقق مزيداً من الرغبة فيه.

كما أن الحاضر ليس كل شيء، ولكن لابد من ضمانات في المستقبل في شكل معاشات وتأمينات وتعليم وتطوير... الخ.

وأن التغيير والرغبة فيه - باعتباره من طبيعة البشر - لابد وأن يدأر بأسلوب يؤدي إلى التطوير وليس الثورة، والتطوير لابد وأن يدأر ويجأبى من أعلى والافانه إذا ترك من أدنى إلى أعلى يأخذ عادة شكل فتنة واصطدام وثور، والثورات عادة عارمة وأحياناً مخربة ودموية وليست بالتأكيد مضمونة النتائج حتى في الاتجاه الذى يريده الثائرون...

#### رابعاً) الإطار الفكرى لإدارة التميز:

نشأ مفهوم " إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة Stakeholders من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

يتبنى الإطار الفكرى لمفهوم " إدارة التميز" العناصر التالية:

- تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التميز " ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج.
- تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها **Value systems**. وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التميز ".
- تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات " إدارة التميز ".
- \*تتبلور مسؤوليات " إدارة التميز " في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الإستراتيجية" **Strategic Management** التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق " إدارة التميز ".
- \*يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات **Processes** مترابطة ومتشابهة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. ويحقق تطبيق منهجية " إدارة العمليات " **Process Management** تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة

التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة. إن " إدارة التميز" تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

● ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة. إن " إدارة التميز" تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين [ الزبائن] External Customers أو من العاملين بها Internal Customers، وبذلك تصبح الجودة الشاملة Total Quality سمة رئيسية في إدارة المنظمة.

● تعتمد " إدارة التميز" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبيه بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

● تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Practices Best من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking.

● على العكس من الإدارة التقليدية، فإن " إدارة التميز" تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات " إدارة التميز" إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات

والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.

● إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة **Knowledge Workers** الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً **Empower** من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات. إن " إدارة التميز " هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

● تسعى " إدارة التميز " إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة **Balanced** لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة. فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها. كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم من أطراف المجتمع مصالح ينبغي أن تحافظ " إدارة التميز " على تحقيقها.

● \*تعمل " إدارة التميز " على بناء وتنمية العلاقات **Relationships** مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

● \*القياس **Measurement** أساس تفوق " إدارة التميز " التي تعمل وفق مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه ". ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي **Quantitative** عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

● إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات " إدارة التميز " في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المنظمة ذاتها **Self-assessment**، كما تقوم بعض المنظمات الراعية

لنماذج وجوائز الجودة وتميز الأداء بقياس تلك المقومات ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم المنظمة الراغبة في الحصول على تلك الجوائز.

### خامساً) مفاتيح إدارة التميز:

تمثل مفاتيح " إدارة التميز " في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها.

وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى " إدارة التميز " ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات.

### وتتضمن قائمة مفاتيح " إدارة التميز " ما يلي:

- تنمية وحفز الابتكار Creativity
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning

- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.

## Results Orientation

- التوجه بالنتائج

## Customer Focus

- التركيز على العملاء

- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة

## Balanced Results for Stakeholders

- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين

## .Social Responsibility

- سادساً) المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:

- يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق " إدارة التميز " يتطلب توافر المقومات التالية:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية

- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات

## Process Analysis

- وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة

- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات.
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق " إدارة التميز".

### سابعاً) سمات منهجية إدارة التميز:

#### تتصف منهجية " إدارة التميز" بالسمات الرئيسية التالية:

- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة، وبذلك تتوافق نماذج " إدارة التميز" في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج مرضية للعملاء. وبذلك يكون تقويم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدف إستراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
- تنسجم مفاهيم " إدارة التميز" مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة.
- تمثل عملية التقويم الذاتي **Self-assessment** عنصراً رئيسياً في نماذج " إدارة التميز" إذ تسمح للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم

الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.

● أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Outsourcing.

● أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

● تنمية القدرات المحورية أساس للتميز: يثأ اهتمام الإدارة بتنمية القدرات المحورية للمنظمة كوسيلة لتحقيق " إدارة التميز " من إدراكها للحقائق التالية:

١- لا تستطيع أي منظمة التميز والإبداع في كل مجالات العمل حيث لا يتوفر لها كل القدرات [ المهارات ] اللازمة، لذلك تسعى " إدارة التميز " إلى الكشف عن القدرات المحورية [ الكامنة ] التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم.

٢- يسبق اهتمام الإدارة بتنمية قدرات المنظمة المحورية اهتمامها بالتفوق في إنتاج السلع والخدمات حيث يصعب تحقيق هذا التفوق حال غياب القدرات المحورية.

٣- تتخذ القدرات المحورية شكل طاقات وإمكانات يمكن حال استغلالها أن يتحقق للمنظمة التفوق والسبق، وهي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة كلهم أو بعضهم.

### ثامناً) النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model

من أبرز نماذج " إدارة التميز " الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي

أنشأ في العام 1988. ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته **Quality Award The European**.

وتتلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء وخدمة العملاء لا يحقق فحسب المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، وإنما يتحقق ذلك من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة. “

ويعرف النموذج الأوروبي " التميز " بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج "، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة " إدارة التميز " إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

- التركيز على النتائج المستهدفة **Results Orientation** لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. إن " إدارة التميز " تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

- التركيز على العملاء **Customer Focus** حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى. ويجب على " إدارة التميز " تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة **Leadership and Constancy of Purpose** من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

● إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات Management by Processes and Facts حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة Inter-related تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتحددة.

● تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة People Development and Involvement حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. إن البشر هم أئمن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص " إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محامية لارتفاع مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

● التعلم المستمر والابتكار والتجديد Continuous Learning, Innovation and Improvement شرط مهم لتحقيق " إدارة التميز" حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

● تنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة Win-Win Relationship.

● إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة Public Responsibility واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.

● ويرتب النموذج معايير " إدارة التميز" في مجموعتين هما مجموعة " الممكنات " Enablers أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل

والآليات التي تتحقق من خلالها "النتائج" Results. وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها.

## تاسعاً) التقويم الذاتي:

إن سمة أساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقويم ذاتي Self-assessment باستخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستخدام جهات خارجية للتقويم. وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها.

إن عملية التقويم الذاتي من أهم الأدوات الإدارية التي تيسرها نماذج "إدارة التميز" إذ توفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة وتبين كيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة. ومن ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقويم النتائج المتحققة، وبالتالي تستطيع الإدارة الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. كما تتمكن الإدارة من رصد مصادر القوة في المنظمة وتبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق "إدارة التميز" المنشودة.

## كيف تتم عملية التقويم الذاتي؟

تتم عملية التقويم الذاتي باستخدام الأدوات التي تضمها نماذج "إدارة التميز" كما هي أو بعد تطويرها لتناسب مع طبيعة المنظمة وظروف العمل بها. وتتخذ الإجراءات التالية عادة لتنفيذ عملية التقويم الذاتي:

- تحديد أهداف التقويم والمزايا المتوقعة وإدماج عملية التقويم في برامج عمل الإدارات المختصة [ القصد أنها ليست عمليات عفوية تتم بدون غرض أو هدف ].

- تهيئة المنظمة لفكرة التقييم وبيان أهدافها ومتطلباتها وإزالة مخاوف العاملين وأفراد الإدارة منها، إذ يعتقد الكثيرون أن التقييم هو عملية رقابية [ تفتيش ] للبحث عن الأخطاء ومعاقبة المخطئين.
- اختيار مجالات التقييم بمعنى هل سيشمل المنظمة على اتساعها أم يتم التركيز على قطاعات معينة من التنظيم أو مجالات نشاط محددة أو عمليات بذاتها، وذلك في ضوء الأهداف المرجوة من التقييم والفوائد المستهدفة منه.
- اختيار [ تصميم أو تعديل ] آلية التقييم. ونقصد بذلك أن تقرر الإدارة أي وسائل التقييم سوف تتبع، على سبيل المثال يمكن استخدام نماذج التقييم المرفقة بالنموذج الأوروبي للتمييز أو النماذج التي تستخدمها منظمة جائزة بالدرج **Baldrige** في الولايات المتحدة، أم أن الإدارة تفضل تصميم نماذجها الخاصة التي تتفق وطبيعة أعمالها واهتماماتها.
- تشكيل فريق العمل المكلف بتنفيذ عملية التقييم ويضم عناصر من مختلف قطاعات المنظمة يتم تدريبهم على إجراءات التقييم ومتطلباته.
- جمع المعلومات من قطاعات المنظمة المختلفة باستخدام نماذج التقييم بطرق مختلفة منها استيفاء نماذج التقييم بمعرفة أعضاء فريق التقييم، أو إجراء مناقشات وجلسات استماع مع المسؤولين في مواقع العمل المختلفة للحصول منهم على المعلومات اللازمة عن حركة الأداء الفعلية ومعوقاتها إن وجدت، أو باختيار عينات من العاملين من قطاعات العمل المختلفة وعقد ورش عمل معهم للتعرف منهم على واقع العمل ومشكلاته وتحدياته، ثم يتولى أعضاء فريق التقييم استيفاء النماذج بعد ذلك.
- تحليل المعلومات ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها والكشف عن مدى اتفاق حركة ومعدلات الأداء الفعلي مع المستويات المعيارية المستهدفة، وتحديد الفجوات وهذا ما يسمى " **Gap Analysis** ".
- محاولة البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- تعيين مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية لتلافي أسباب الفجوات والارتفاع إلى مستويات الأداء المعيارية.

وتعرض تقارير التقييم على المستويات الإدارية المختصة لمناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة لوضع توصيات التطوير في التطبيق.

## نموذج جائزة Baldrige

يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقييم. ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقييم تفصيلية. وحسب النظام المعلن للجائزة، فإن الهدف من النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكوّنات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي **Self-assessment** بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقييم نشاط منظمات الأعمال **Business** والثانية تخاطب المنظمات التعليمية **Education** والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي **Health**.

## المفاهيم والقيم المحورية Core Values and Concepts

يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر " إدارة الجودة الشاملة"، وهي كما يلي:

الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء **Customer-driven quality**.

- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.

- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط العمليات.
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلط الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم.
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

وتتمحور تلك المفاهيم والقيم حول التوجهات الرئيسية التالية:

- القيادة ذات الرؤية Visionary Leadership
- التميز المستمد من رغبات العملاء Customer-Driven Excellence
- التعلم الشخصي والتنظيمي Organizational and Personal Learning
- تقدير العاملين والشركاء Valuing Employees and Partners
- الرشاقة التنظيمية Agility
- التركيز على المستقبل Focus on the Future
- الإدارة بهدف الإبداع والابتكار Managing for Innovation

## Management by Fact

- استثمار الحقائق في الإدارة
- استشعار المسؤولية العامة والمواطنة
- التركيز على النتائج وخلق القيمة

## Focus on Results and Creating Value

- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة Systems Perspective

### عاشراً) النموذج الياباني لإدارة التميز " نموذج Deming "

ارتبط اسم ويليام ديمينج W.Edwards Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. ويلاحظ في هذا الصدد ما يلي:

كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies.

تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها. وتتعدد الجوائز حسب الفئات التالية:

● جائزة ديمينج للأفراد The Deming prize for individuals

● جائزة ديمينج للتطبيق The Deming application prize

● جائزة الرقابة على الجودة للمصانع

## The quality control award for factories

● قلادة ديمينج The Deming Medal

تحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي:

## السياسات Policies

ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.

## **التنظيم والتنمية Development&Organization**

ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Teams، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

## **المعلومات Information**

ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

## التحليل Analysis

يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

## التخطيط للمستقبل Planning for the future

يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطة.

## التعليم والتدريب Training&Education

يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

## تأكيد الجودة Quality assurance

ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل Logistics، معايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

## تأثيرات الجودة Quality effects

يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.

## التنميط [ التقييس ] Standardization

يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

## الرقابة Control

يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

### حادي عشر) الثقافة العربية وإدارة التميز:

يكاد يكون من المتعذر أن نحقق التميز في الإدارة ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز. و ثقافة التميز تختلف بالتأكيد عن ثقافة الكسل و التواكل و التساهل. و بالتالى فإذا أردنا تحقيق التميز في الإدارة لابد أن نراجع ثقافتنا لتتأكد من أنها مواتية لهذا التميز أو يكون لنا معها شأن آخر و على مستوى المؤسسة الواحدة لابد أيضاً لتحقيق التميز في الإدارة أن تطور ثقافة التميز بالمؤسسة، و ستتكون تلك الثقافة من مجموعة من القيم و الأهداف و النظم التي تدعم التميز.

هل يمكن أن نحقق التميز في الإدارة في بيئة ثقافية غير مواتية للتميز؟ ممكن، و لكن الحياة ستكون صعبة، و المنغصات كثيرة، و الجهد المطلوب خارقاً. أن التميز داخل الثقافة المواتية طبيعى و تلقائى و سهل، و لكنه غير طبيعى و غير تلقائى و صعب للغاية في الثقافة غير المواتية.

### السمات العامة للإدارة بالمنظمات العربية :

أول النصائح لأي باحث ألا يلجأ للتعميم بغير سند. و قد أوضحت في موضع سابق أن الثقافات تتشابه و تختلف في نفس الوقت، كما أوضحت أنه في داخل الشعب الواحد توجد اختلافات ثقافية يعتد بها و لا يجوز تجاهلها. فما بالناس و نحن نتحدث عن الثقافة في مختلف الشعوب العربية. صحيح أن هناك تشابهات كثيرة و لكن هناك اختلافات أيضاً. و بالتالى فإننا إذ نتحدث عن الثقافة العربية فإننا نتحدث عن الأنماط السائدة في قطاعات كبيرة من المجتمع العربى، و لا نزعم أن هذه الأنماط توجد بنسبة ١٠٠% في كل أجزاء المجتمع العربى.

و نحذر أيضاً من أن بعض الأنماط الظاهرة قد لا تكون شائعة بالقدر الذى يوحى به ظهورها، فقد يكون الظهور نتيجة الإعلام و القنوات الفضائية أو نتيجة حقيقة الشذوذ عن

المألوف ذاتها، و عليه نؤكد أن بحثنا في هذه الورقة ليس وثيقة للإدانة، و إنما فقط يرصد الأنماط التي نعتقد بشيوعها في قطاعات كبيرة من المجتمع العربي، و نعتقد في نفس الوقت أنها غير محفزة على التميز في الإدارة.

نعطى في الصفحات التالية عدداً لا بأس به من عناصر الثقافة العربية التي إن لم تكن معوقة للتقدم فهي على الأقل غير مواتية بدرجة كافية لتحقيق التميز في الإدارة. هذه الأنماط هي ما يجب العمل على مراجعته و التفكير في تطويره ( سنتحدث عن آليات التغيير و ديناميكياته في موضع لاحق)

نود أيضاً أن نلفت الانتباه إلى أن الظواهر الثقافية الواردة هنا لم نقصد ترتيبها حسب الأهمية أو الخطورة، فكلها في تقديرنا هامة و خطيرة. تتسم الإدارة في المنظمات العربية بجملة من السمات كانت بمثابة عوامل لانحيار الإدارة في، فيها، وربما مؤشرات للخروج من الأزمة الإدارية في الدول العربية، ويمكن تحديد هذه السمات فيما يلي:

## ١- غياب روح الفريق:

سألوا العالم المصرى أحمد زويل عن أهم أسباب نجاحه في الكشف العلمى الذى استحق عنه جائزة نوبل فجاء الحرص على العمل كفريق على رأس القائمة. إن غياب روح الفريق في كثير من الأعمال العربية سبب رئيسى لمحدودية الانجاز. و لا يعنى العمل كفريق تجاهل الخصوصية الفردية أو طمس الانجاز الفردى، و إنما يبقى بروز الفرد الأكبر من خلال الفريق.

## ٢- غياب المؤسساتية:

فالتفكير العائلى، أو بريق النجم الأوحده، أو سيطرة الزعيم التاريخي كلها ظواهر تقلل من فرص تميز المؤسساتية، و تقلل من فرص حشد الموارد و تعبئتها، و تربط التميز بشخص، هو في النهاية زائل، ناهيك عن احتمالات الميل للاعتبارات الشخصية في السلوك الإدارى على حساب الاعتبارات الموضوعية.

## ٣- الوالدية في الإدارة:

و يرتبط بالنقطة السابقة شيوع فكرة الوالدية في الإدارة و الحكم، بل إن بعض الحكام لا ينظرون إلى أنفسهم كمسؤولين اختارهم الشعب و يستطيع محاسبتهم، و إنما يفضلون النظر إليهم باعتبارهم " كبير العائلة " أو " الأب الروحي " أو " الراعى " و هى كلها أوضاع غير مواتية للمساءلة، و بالتالى يكون التميز في الإدارة إن حدث نتيجة للصدفة البحتة و ليس نتيجة لحسن الاختيار و آليات المساءلة. و تنزلق هذه الممارسات إلى كثير من المواقع الوزارية أو رئاسات الشركات و الهيئات، و بالتالى يتحول الرئيس من طاقة تدفع للتقدم و التميز إلى عقبة حقيقية في طريق التقدم و التميز.

#### ٤ - عدم الحرص على المساءلة:

و ثقافة الوالدية تتطور في النهاية إلى ثقافة عدم المساءلة، و هل يجوز أن نحاسب أبيك؟! و بالتالى تجد المسؤول الكبير يرتكب الأخطاء و يتسبب في الكوارث، ثم نكتفي بعزله من الوزارة أو إحالته للتقاعد دون مساءلة عن أخطائه و كوارثه. و كأن التسامح أصبح أولى من العدل. و النتيجة الطبيعية لهذا السلوك هى شيوع ثقافة عدم المساءلة بالتدرج في مختلف المستويات. و لا نعتقد أن هذا المناخ يحض على التميز في الإدارة.

#### ٥ - تداول المراكز و تداول السلطة:

يزيد من الأثر السلبي لمناخ الوالدية و عدم المساءلة، يزيده سوءاً الميل إلى التمسك بالمواقع الادارية أو السياسية بشكل دائم دون إتاحة الفرصة لتغيير الشخص أو تداول السلطة.

و مهما يكن من أمر فإن التعددية في السياسة و التداول في الإدارة و السياسة ضروريان كأرضية مبدئية للتجديد في الفكر و التجديد في الممارسة.. و التجديد بداية طبيعية للتميز في الإدارة. إن تواصل الأجيال أمر محمود و مطلوب، و لكن صراع الأجيال غير مطلوب، بل إنه يهدد الطاقات بغير مردود، و يقضى على فرص الإبداع و ربما يبذر بذور التآمر و الانقلاب. و كل ذلك غير موات للتميز في الإدارة.

#### ٦ - إهدار الوقت

هذه سمة شائعة بدرجة كبيرة في البلاد العربية، و ربما كانت الطبيعة الرعوية و الزراعية التي نشأت عليها الشعوب العربية سبباً في التعامل بشئ من التراخي أو التساهل مع الوقت فالرعاة و المزارعون لا ترتبط أعمالهم و نشاطاتهم بمواعيد و توقيتات صارمة مثل العامل الصناعي أو سائق الطائرة، الخ. و لذلك تجد الكثيرين لا يهتمون كثيراً بدقة المواعيد، و لا يغضبون كثيراً لتأخير الاجتماعات، و ربما لا يتذمرون إذا أغلق الطريق لساعات بسبب مرور مسئول أو استقبال ضيف كبير.

يتطور الأمر فتصبح الجدولة الزمنية لبرامج العمل، و المحاسبة عن مواعيد تسليم المقاولات، و الارتباط بمدد محددة للأنجاز، يصبح كل ذلك هو الاستثناء، و لا نعتقد أن في ذلك مناخاً ملائماً لأي تمييز.

## ٧- غياب الإتقان

لا تؤكد الثقافة السائدة على قيمة الإتقان، إتقان العمل بصفة عامة في أى مجال، و النتيجة هي القبول بالمستوى المتدنى للأداء في كل مجال. و سأضرب بعض الأمثلة من حياتنا اليومية :

- هل شرطي المرور يتقن عمله في تنظيم المرور و ضبط المخالفين ؟
- هل حراس المنشآت يحافظون على يقظتهم و انضباطهم طوال وردية الحراسة ؟
- هل المعلمون يؤدون واجباتهم في كل الحصص في كل المواد لكل التلاميذ ؟
- هل الممرضة تكون دائماً مبتسمة و خادمة للمريض كل الوقت ؟
- هل الموظف العمومي يخدم المراجعين بكل إتقان في كل وقت ؟
- إن تفشى ثقافة عدم الإتقان مسئول عن التدهور العام في الأداء، و لا أتصور أن هناك تمييزاً يمكن تحقيقه و نحن أصلاً لا نتقن ما نفعله.

## ٨- السرية و التكتّم بغير مبرر

نشأت المجتمعات العربية على فكرة تكتم أمور السلطات و الحفاظ على سرية الحكم و شؤون الحكام. ثم تطور الأمر إلى حجب المعلومات لأن العوام غير مؤهلين للتعامل الناضج مع المعلومات. ثم يتطور الأمر إلى أن وسائل الإذاعة و الصحافة و التلفزيون أصبحت تتعامل مع المواطن على أنه غير مؤهل لاستقبال الأخبار السريعة و الصادقة، فتم التزييف و التأخير و التضليل، ثم تفشى الأمر فانتقل إلى دوائر الإدارة بالأجهزة الحكومية و الشركات، و فرضت الوصاية على الناس، النتيجة أن الناس أحياناً فقدوا الثقة بقدرتهم على التمييز أو الحكم، ناهيك عن التمييز في الأداء.

## ٩- المستشارون للتجميل

وهذه ممارسة معتادة في كثير المواقع التنظيمية الكبيرة، فأصبح من تقاليد الكبار أن يحتفظوا حولهم بعدد كبير من المستشارين، ليس لتلقي وتنفيذ مشورتهم، إنما فقط للتباهي بوجودهم. لقد أثبتت بعض الحكومات العربية أن الاستعانة الصحيحة بالمستشارين يمكن أن تنقل الأداء الإداري إلى مستوى عالٍ جداً من التميز، بينما تعاملت بعض الدول مع المستشارين كما لو كانوا فئة من المختالين أو المتسولين الذين لا يؤدون عملاً حقيقياً و بالتالي انشغلت الحكومات بسن القوانين للحد من المستشارين - حفاظاً على المال العام!

## ١٠- انحراف العلاقة بين المواطن والسلطة

ما أقصده هنا هو أن المواطن العربي في اغلب بلادنا العربية نشأ في ثقافة تهاب الحكام وتخافهم إلى حد التقديس، فأصبح المواطن يخشى الحكومة، ثم أصبح يخشى الرؤساء من كل نوع. والنتيجة لا تميز على الإطلاق، لأن أحداً لا يحاسب أحداً. موظف الحكومة يهمل في الأداء والمواطن يخشى الموظف، ويخاف من الشكوى، والمسئول ييغى ويظلم، والمواطن يخاف ويرتعد، فيزداد الباغي ظلماً، وهكذا في حلقة مفرغة.

هذه الثقافة الاستسلامية تتناقض مع أي متطلب لتحقيق التميز.

## ١١- ثقافة التواكل

المقصود هنا هو غياب منهجية الفكر التخطيطي في قطاعات كبيرة من العقول العربية، وبدلاً من ذلك يشجع الميل للتسبب والتواكل والاعتماد على الحظ أو تساهيل رننا". تسأل العامل كم من الوقت يحتاج لإصلاح هذا العطل، فيقول لك "رننا يسهل" وتلح عليه لتحديد الوقت فيصر هو على أن "كل شئ بأيدي رننا يا أستاذ".

يترتب على ثقافة التواكل بالتأكيد غياب الرؤية الإستراتيجية في حركة المجتمع، وغياب التخطيط أو شكالته دون مضمون حقيقي.. وضياح الأهداف أو ضبايتها. وكل ذلك ضد التميز في الإدارة.

## ١٢- تخلف نظم التعليم

وهنا يتعين علينا الإشارة السريعة إلى نظم التعليم العربية في الغالب الأعم لا تفرز المواطن الناضج المسئول القادر على النقد والبحث والاكتشاف، ودون الدخول في تفاصيل أكثر، إن هذا المواطن الذي لم يتعلم كما يجب سيكون عاجزاً بالتأكيد عن المشاركة الفعالة بكل طاقته في تحقيق التميز في الأداء.

## ١٣- ضعف الإطار القانوني للعمل.

التشريعات في أغلب الدول العربية سبب رئيسي لإعاقة الأداء المتميز. ويرتبط بذلك أيضاً عد الحرص على تطبيق القوانين في كثير من المواقع والمواقف.

## ١٤- غياب الانضباط

ثقافة التسبب تشبع في المجتمع العربي أكثر من ثقافة الانضباط والمدير إذ يعمل في هذه الثقافة غير المنضبطة يصعب عليه ضبط العمل أو العاملين، ويصعب عليه ضبط المواعيد والارتباطات، ويصعب عليه إثابة المجد ومحاسبة المهمل، باختصار يصعب عليه تحقيق أي تميز.

## ١٥- التأخير التكنولوجي

لا شك أن قطاعات كبيرة من المجتمع العربي ما زالت بعيدة جداً عن ملاحقة ومواكبة التطورات التكنولوجية خصوصاً في أنظمة الإنتاج والبحث والاتصال. وأحياناً يكون تعامل الإنسالةعربي مع التكنولوجيا تعامللاً مظهرياً أو طفولياً دون استفادة حقيقية من التكنولوجيا.

## حاملي المحمول / النقال

تجاوزت نسبة حملة المحمول الى مجموع الشعب في مصر ٦% وهي نسبة عالية جداً، فهل يعني ذلك مساهمة حقيقية في التقدم؟ ظني أن كثيرين من حملة المحمول لا علاقة لهم بالتقدم أو التميز. بل إن عشرات الالوف من الصبية والاطفال أصبحوا يزينون صدورهم بالمحمول وهم في المدارس وداخل الحصص.

## ١٦- كل مدير يبدأ من أول السطر

هذه عادة عربية قديمة، ولسوء الحظ ما زالت قائمة، فكل مسئول إذ يتولى الوظيفة نحده يبدأ من الصفر وكأن كل ما سبقه كان خطيئة، وقد يلغي قرارات سابقة، ولكنه بالتأكيد يبدأ التاريخ من جديد، وتحسب الدنيا كلها من بدء توليه العمل.

عيب ذلك أننا لا نستفيد من تجارب من سبقونا، ولا نبني على إنجازاتهم، ولا نسترشد حتى بأرائهم. أن الإنسان إذا فورق بالفئران وجدناه أكثر ذكاء كثير، فالفئران لا تتعلم من التجربة ولا تستفيد منها، وما زال بإمكانك أن تدخل الفأر في المصيدة بنفس الطريقة التي أدخلت بها أباه وجدته ولكنه لا يتعلم، أما الإنسان فيغير حتى أنه أكثر ذكاء، وأكثر استفادة من تجارب من سبقوه.

أن ما سبق يمثل فقط بعض جوانب الثقافة العربية التي نعتبرها سلبية ومعوقة لتحقيق التميز في الأداء. هذه الجوانب تحتاج إلى تطوير.. تطوير حقيقي، مع توافر نماذج حقيقية للتميز، حيث يتعرض الإنسان والمدير العربي للتعرف على والاحتكاك بمؤسسات متميزة من خلال ثقافة تميز مناسبة بالمؤسسة. لقد حققت الكثير من الشركات الدولية العاملة بمنطقتنا نجاحات كبيرة وتميزاً واضحاً لأن بها ثقافات تميز واضحة. المطلوب هو إبراز هذه النماذج و الدعوة للاقتداء بها.

إن نجاح هذه الإدارة المتميزة وهي تعمل داخل الثقافة العربية دليل حاسم على إمكانية التغيير. ويتم ذلك بالحرص على توافر القدوة على مستوى الأفراد، وذلك ممكن إذا نحن وجهنا الاهتمام الكافي لحسن اختيار القيادات وإعدادهم فيكونون قدوة لغيرهم في الأنماط السلوكية التي يتحلون بها، على أن يتزامن ذلك مع تطوير نظم التعليم والتدريب لتنمية القيم الموازية للتميز. والدعوة المباشرة وغير المباشرة لنبد الأنماط السلوكية السلبية. مع الاهتمام بتنمية قيم الشفافية و المساءلة و تداول السلطة.

## ثاني عشر) موائمة الإنسان للعمل كمدخل لتمييز:

وبشير هذا الموضوع عدداً من النقاط أهمها:

### ١ - طريقة تنظيم عمل الإنسان:

إن الإدارة العلمية تفترض ضمناً أن الناس تعمل بطريقة أحسن لو نظمت كالألات: أي لو ارتبط بغيره في شكل يشابه ارتباط السلاسل. وهذا غير صحيح. إن الإنسان يعمل بكفاءة فقط بإحدى طريقتين لا ثالث لهما: إما أن يعمل كفرد لحاله، أو أن يعمل كعضو في فريق.

ولأن الأساس أن البشر خلقوا فرادي كل واحد له معيار معلوم، فإنه كلما كان في الإمكان تفصيل وظيفة متكاملة لكل فرد، فإن التنظيم يصبح عملية منتجة وفعالة، وأحسن مثال على ذلك هو عامل تركيب وصيانة التليفونات، فعمله عبارة عن وظيفة متكاملة ووحدة على بعضها، ورغم أنها وظيفة ليست سهلة، كما أن أداءها يحتاج من القائم بها مهارة أو تقدير ورجاحة رؤيا، كونها كذلك تجعل من عملية تركيب تليفون تحدياً مثيراً، إلا أننا قليلاً ما نسمع عن أن شركة تليفونات تحاول أن تبحث عما إذا كان هذا العامل يشعر بأهميته، أو أن هناك حاجة لمراقب لكي يراقب عملية التركيب، أو لمراجعة ما ركب من تليفونات للتأكد من أنه فعل ما يجب أن يفعله، فكتاب التعليمات يتعامل تقريبا وعمليا مع كل المواقف التي يمكن لهذا العامل أن يواجهها، وبكل الوظائف الإدارية التي تحتاج المنظمة أن تمارسها...

على أنه حينما تكون وظيفة ما أكبر وأعقد أو أشق من أن يؤديها فرد واحد، ومن ثم فإنها يجب أن تؤدي بمجموعة من الأشخاص، فإنهم لابد وأن يعملوا كفريق منظم، وليس كسلاسل من الأفراد مرتبطين ببعض بطريقة ميكانيكية، فكل مجموعة من الناس تعمل معاً يكونون في الحقيقة "وحدة" اجتماعية، وبينون مع بعض علاقات شخصية تتجاوز في العادة علاقات

العمل، ولذلك فإنه إذا تم تنظيم عمل هذه المجموعة بطريقة تتقاطع أو تتعارض مع منطق المجموعة واحتياجاتها الاجتماعية، فإن الضحية دائماً هو العمل، أو على الأقل فهو أول ضحية. ولذلك فإنه إذا كان تنظيم العمل يتحتم أن يتم بطريق الفريق، فلا بد وأن تكون هناك وظيفة تؤديها المجموعة كمجموعة، بمعنى أن يكون لديها عمل متكامل الحركات ويمثل مرحلة إنتاج محددة في العملية الإنتاجية ويحتوي على تحدي لمهارة وتقدير المجموعة.

## ٢- تسكين العامل في المكان الذي يناسب إمكانياته:

فإعداد الرّيح وتنظيم عمله تنظيمًا مناسباً يعني أيضاً تسكينه في المكان الذي يفجر طاقاته وإمكانياته. والوظيفة التي يسكن فيها العامل، والكيفية التي يسكن بها، تقرران بصفة أساسية ما إذا كان هذا العامل سيكون منتجاً أو غير منتج، وما إذا كان سيضيف للقوة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة أو ينتقص منها، وما إذا كان العمل سيشرح رضاه ويحقق آماله أم لا، ومن ثم فإنهما تقرران وحد كبير ما إذا كانت المنظمة ستديره إدارة جيدة أم لا، ولذلك كله فإن عملية التسكين عملية خطيرة وينبغي أن توفر لها كل ضمانات السلامة والنجاح. ولكن الذي يحدث غالباً في هذا الصدد هو شيء مختلف تماماً.

وقد أجرت شركة جنرال موتورز منذ سنوات قليلة بحثاً ميدانياً بين رؤساء عمالها تحت عنوان جذاب وهو "متى يمكن لتسعين يوماً أن تساوي ثلاثين سنة؟" فقد جرت عادة كل المنظمات أن تأخذ قرار التسكين بعد فترة اختبار ودراسة مدتها ثلاثة شهور. وقد أوضحت هذه الدراسة أن الموظف الذي يصمد لفترة التسعين يوماً التي تمثل فترة تدريبه الاختباري، من المرجح أن يبقى حول هذه الوظيفة لمدة ثلاثين عاماً، الأمر الذي يعني أن تقرير تسكين الرجل من خلال الفترة الاختيارية هذه، هو في الواقع قرار لمدى الحياة. أن هذه الدراسة تستلفت الاهتمام إلى قصر النظر والمدة التي تقع فيها في مدخلنا الحالي لعملية التسكين، وبمعنى آخر فإن الإنسان لا يستطيع ولا يجب أن يسكن إنساناً آخر من مجرد خبرته به في تسعين يوماً.

ثم إن عملية التسكين لا بد وأن تتحول إلى مجهود نظامي مستمر، بمعنى أنها لا يجب ولا يمكن أن تتم لمرة واحدة وللأبد وعندما يأتي الرجل للعمل لأول مرة وقبل أن يتاح له وقت كاف ليعرف العمل الذي يؤدي، وليعرف عنه ما يمكن أن يؤديه، فاكشاف كل هذا لا يمكن أن

يكون مسألة لخطية أو قصيرة الأجل والنظر، بل إنها يجب وأن تكون متأنية ومحل مراجعة مستمرة.

### ٣- تزويد العامل بما يجب أن يعرفه من معلومات:

فسيطرة الإنسان على ما يفعل رهن أن يتمكن من أن يقيس إنجازَه على الأهداف المطلوب إنجازها، ولكنه لكي يتمكن من ذلك فإنه يحتاج إلى معلومات كافية عن الأهداف وعن الإنجاز، والسؤال الوارد في هذه النقطة ليس هو: هل يحتاج العامل إلى معلومات أو لا يحتاج؟ أو ما هو قدر المعلومات التي يريدها؟ ولكن السؤال هو: إلى أي حد يمكن للمنظمة أن تستقطب إليه اهتمام وحرص العامل على أن يعرف ما يجب أن يعرف ويستوعب من ذلك ما يجب أن يستوعب بما يحقق مصلحة المنظمة؟ وأي قدر من المعلومات يجب أن يحصل عليه ليسمح للمنظمة ترتيباً على ذلك بأن تطالبه بأداء يسأل عنه، ومتى يمكن أن يحصل على هذه المعلومات؟

إن مصلحة المنظمة- قبل مصلحة العامل- أن يمكن من السيطرة على ما يفعله ومن ثم يقيسه ويساعده على ترشيد ما يؤديه- وأنه لا بد أن يعرف ماذا يفعل دون حاجة لأن يفرض عليه ذلك، أن من مصلحة المنظمة أن تسعى دوماً إلى ذلك لكي تجعل العامل يتحمل مسؤولية ونتائج تصرفاته وأفعاله، أنه لا بد وأن يعرف كيف يرتبط عمله بعمل الجمع. ولا بد أن يعرف ماذا يساهم به في المنظمة، وماذا يساهم به للمجتمع من خلال المنظمة.

وعلى ذلك فإن المنظمة لا بد وأن تسعى، بكل الوسائل والأساليب، إلى أن توفر للعاملين أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة لهم وأعجب الممارسات في هذا الصدد ما تنتهجه بعض المنظمات وبعض المديرين من إخفاء المعلومات عنهم بالذات، أو من يهتم إطلاعهم عليها.

على أن توفير المعلومات الضرورية لكل ذي شأن ليست مسألة سهلة، إنها مسألة تحتاج إلى أساليب جديدة وذكية ولا بد أن تتم بطريقة تحقق مصلحة مشتركة لكل من العاملين فرادى وكمجموعة وكمنظمة.

### ٤- تحميل العامل مسؤولية تحقق وترضي ذاته:

إن هذه النقطة تجيب على السؤال التقليدي الشائع في هذا الصدد وهو: ما هي الحوافز اللازمة للوصول للعامل إلى ذروة الأداء؟ والإجابة على هذا السؤال بأنها: "تحقيق الإشباع والاكتفاء للعامل" إجابة لا معنى لها على الإطلاق، وحتى لو كان لها معنى فإن إشباع العامل ليس حافزاً كافياً وإيجابياً لتحقيق احتياجات المنظمة، بل إن العكس قد يكون صحيحاً في مواقف مثل أن يكون الرجل غير راض لأن الوظيفة أدنى مما يرغب أن يعمل فيه ويقدر عليه، أنه رجل يرغب في تحسين عمله وعمل الجماعة التي يعمل فيها ولها، أنه يرغب في أن يؤدي عملاً أكبر وينجز أشياء أحسن، ويستطيع ذلك إذا أعطى الفرصة، فإذا حرم منها فإنه يصبح غير راض، ومع ذلك فهو من صنف غير الراضين الذي يعتبرون ثروة للمنظمة وليس عبئاً عليها، لأنهم يمثلون نوعاً من التعبير عن الفخر والاعتداد بالذات وبالعمل وبتحمل المسؤولية... وعلى الناحية الأخرى فإن الرضى قد يكون نوعاً من الاستسلام للنصيب والقسمة والمكتوب وغيرها من اصطلاحات أواسط الناس والعاطلين من المواهب وقدرات التحدي. ثم إن الرضا وتحقق الإشباع من الوظيفة، فوق كل ما تقدم، لا يكفي كحافز، إنه نوع من الإذعان السلبي يمنع العامل من تغيير عمله أو التغيب عنه. فالرجل الذي يفتقد الرضا والإشباع الوظيفي افتقاداً عميقاً عادة ما يترك العمل في أول فرصة يستطيع فيها ذلك، وأنه إذا بقي فإن هذا العمل يصبح مصدراً لمرارته وغالباً ما يتحول إلى معارض شديد للمنظمة والإدارة.

ولأن المنظمة تحتاج من العاملين فيها، وخاصة الراضين منهم، إلى كثير من مجرد الإذعان، أنها تحتاج وتتوقع منهم أن يتصرفوا بإرادة حرة وطوعية كاملة، وعلى أساس من السعي الإيجابي للمشاركة الشخصية، إنها تحتاج منهم إلى أداء وليس مجرد استسلام وانضباط مقهور.

لذلك كله فإن العامل ينبغي أن يزود بشئ أكبر من الرضا وأسمى من الإشباع. وقد نشأ الاهتمام الحالي بموضوع الرضا والإشباع نتيجة للاعتقاد بأن الخوف لا يمكن ولم يعد يمدنا بحوافز للعمل في المجتمعات الصناعية الحديثة، ومن ثم الحاجة إلى ما يملأ الفراغ الذي خلقه اختفاء التخويف كحافز. ولكننا بدلاً من الاهتمام بمواجهة المشكلة مواجهة إيجابية اهتمنا فقط بالجري وراء سراب الإشباع والذي لم يساعد على أكثر من تنحية المشكلة جانباً.

إن الإنسان لكي ينجز لابد وعلى العكس أن يكون غير مشبع، وغير راض وغير مكتف، أي أنه يريد شيئاً أحسن غير قائم أو موجود ولكنه يمكن أن يوجد ويقوم ويجب.

إن ما نحتاج إليه هو استبدال الخوف كاستفزاز مفروض على الإنسان من الخارج، بحافز داخلي ذاتي للأداء، وهذا الحافز الداخلي الشخصي هو المسؤولية، إنها الشئ الوحيد- وليس الرضا والإشباع- التي يمكن أن نخدم وتحقق غرضنا في هذا الصدد.

إن الإنسان لكي ينجز ويؤدي عملاً فلا بد وأن يتحمل مسؤولية ما سيقوم به، وإن تكون مسؤولية تستنفر فيه كوامن القوة والكمال الذي خلقه الله عليها. والمسؤولية لا يمكن أن نشترها بالنقود، صحيح أن المكافآت المالية والحوافز المادية بلا شك مهمة ولكنها في الأساس تعمل بطريقة سلبية، أي أنها فقط تمنع عدم الرضا والاكتفاء بالعوائد المادية وهي عوامل عدم تحفيز قوية، وتؤثر جداً على قدر المسؤولية الذي يمكن أن تحمله وتفرضه.

ومع ذلك وعلى الناحية الأخرى، فإن الرضا والاقتناع والتشبع بالحوافز المادية لا يكفي لخلق الاستعداد والقدرة على تحمل المسؤولية، ناهينا عن السعي وراءها.. إنها تحفز فقط عندما تنتهى إلى جانبها - وربما قبلها - الأشياء والعوامل الأخرى لتحمل المسؤولية. ولعل كل منا يمكن أن يرى ذلك بوضوح في ممارساتنا الجارية. فالأجور الإضافية كحوافز، والعلاوات كحوافز، وزيادة المرتبات والترقيات كحوافز لا ترتب عملاً وطاقة منتجة أحسن إلا حيث تتوفر الرغبة في العمل لتحقيق الأحسن، وإلا فإن كل هذه الحوافز يمكن أن تتحول إلى عمل تخريبي.

ولعل أكبر تساؤل محير في هذا الموضوع هو "هل الإنسان في الأصل يسعى وراء المسؤولية أو يهرب منها؟" وبغض النظر عن عدم وجود إجابة مثبتة لأي من شطري السؤال، وإنه بغض النظر عما إذا كان الناس يرغبون في المسؤولية ويسعون إليها، أو لا يرغبون فيها ويهربون منها، فإن المنظمة تحتاجها منهم ولا بد أن تطالبهم بها. إن المنظمة تحتاج إلى المنظمة تحتاجها منهم ولا بد أن تطالبهم بها. أن المنظمة تحتاج إلى إنجاز وأداء. وربما أن الخوف لم يعد له دور في هذا الصدد، كما أن الحوافز المادية قاصرة عن ملء الفراغ الذي خلقه استبعاد الخوف كحافز، فإنه لا محل للمنظمة إلا أن تشجع على تحمل هذه المسؤولية وأن تغري بها، حتى ولو اضطرها الأمر أن تدفع إليها دفعاً.

هذا ناهينا عن أن تحمل المسؤولية في الأصل ورغم أي شئ آخر كانت ولا زالت أقوى حافز وأبقاه.

**٥ - إتاحة فرص المشاركة التي تعطي للعامل رؤياً إدارية كافية:**

والمقصود بالرؤيا الإدارية أن العامل يرى المنظمة وكان مدير مسئول عنها من خلال إنجازه وأدائه ومسئول عن وجودها ونجاحها بدرجة أو بأخرى. إن التسكين المناسب ومعدلات الأداء المثيرة للمهم، والمعلومات الضرورية كلها شروط ومواصفات للتحفيز على تحمل المسؤولية، ولكنها لوحدها لا تخلق المسؤولية، فالعامل يشعر بالمسئولية فقط عندما تتاح له فرص مشاركة حقيقية، والشعور بالفخر بأنه يعمل شيئاً محلاً لفخر، وأنه ينجز شيئاً فعلاً، وأنه مهم من خلال أنه يعمل شيئاً مهماً.

أننا نسمع الكثير اليوم عن "منح" العاملين الفخر بعملهم والشعور بالأهمية أو الإنجاز، ولكن الشعور بالفخر والأهمية لا يمكن أن يمنح أو يعطيا، وأن الإنسان المهم والشاعر بأهميته لا يمكن أن يكون محل صناعة أحد، وأن الرئيس الذي يكتفي في هذا الشأن بأن يخاطب مرؤوسيه بعبارة مثل "زملائي الأعزاء وأصدقائي المخلصين" ولا يقرن ذلك بتصرفات وسياسات إيجابية، لا يمكن أن يجعل مرؤوسيه يشعرون بأنهم مهمون، إنه فقط يجعل من نفسه رجلاً أبله، فالفخر والشعور بالإنجاز والأهمية لا يمكن أن يخلق من خارج العمل والوظيفة، ولكنها تخلق من خلالهما.

إن الأساس الوحيد للفخر الأصيل والشعور بالإنجاز والأهمية هو المشاركة النشطة والمسئولة في تحديد ما يعمل ولماذا يعمل، ليس هذا فقط ولكن أيضاً أن تتاح له فرص للقيادة في مجتمع منظمته باعتبار أن ذلك هو أحسن وسيلة للحصول على خبرات إدارية واقعية.

والصفات التي يمكن أن تسمح لرجل أن يكون قائداً ومحترماً ومهماً وفخوراً بعمله في منظمته بالضرورة هي الصفات التي يحتاجها لكي يترقى ويشغل وظائف الإدارة العليا، فالترقية إلى وظائف أعلى ليست دائماً ولا يمكن أن تكون الوسيلة أو الطريق الوحيد لفرص النمو، بل أنه مهما كثرت فرص الترقى وكان نظام الترقى عادلاً، فإن بعض العاملين - حتى لو كانوا متفوقين لا بد وأن يتركهم دور الترقية لمدة ولوقت أو لآخر، وهو ما يخلق مرارة ويجول هؤلاء المتخلفين إلى أفراد معارضة وتبرم.

ولكن لحسن الحظ فإن فرض أشعار العاملين بأدوارهم القيادية غير مقفولة فقط على الترقية، فهناك وفي كل منظمة فرص كثيرة لذلك، مثل رئاسة الاجتماعات، وإدارة مجالات الحائط، وإقامة الحفلات الخاصة والعامة، وإدارة الكافيتريا، وخدمات الإسعاف والخدمات

لاجتماعية، وغيرها من أنواع الأعمال التي لا تحتاج بالضرورة أن تمارس عن طريق "الإدارة" كجهاز رسمي، بل على العكس فإن تدخل الإدارة فيها من شأنه أن يضيف أعباء فوق أُنقل أعبائها، ومهماتها الإنتاجية الأصلية، بخلاف أن اشتراك الإدارة فيها يحولها إلى عمل رسمي يحتاج إلى تعيين موظفين وعاملين وعمل كادر وخلافه، بل إن سيطرة الإدارة على مثل هذه الأنشطة من شأنه أن يخلق مجالات جديدة لانتقاد الإدارة ولومها، فمن النادر أن إدارة ما قد حصلت على شيء ما غير اللوم والنقد على الطريقة التي تدير بها مقاصف المنظمة(!).

وفي هذا الصدد فإنه ينبغي توضيح أنه ليس معنى ما تقدم أن المطلوب هو إضافة أعباء جديدة على الإدارة، أو إضافة أنشطة ليست تماماً من صنف ونوع نشاط المنظمة الأصلي، كما أنه ليس المطلوب هو تعيين موظفين لخدمة هذه الأنشطة المضافة، كما أنه ليس المطلوب هو زيادة عدد الاجتماعات العامة والحفلات الخاصة، بل بالعكس فإنه يمكن تحقيق الكثير من إدارة القليل من الأعمال، فيما لو نجحنا في أن تؤدي بتعقل وفهم سليمين، وبعده أقل من العاملين، ولكن بمؤلاء العاملين في المنظمة أنفسهم.

### ثالث عشر) وسائل التحفيز والحوافز اللازمة لتحقيق أقصى الإنجاز:

يمكن القول بصفة عامة بأنه لو كان للإدارة الحق في أن تتوقف وتطالب العاملين بإنجاز فذ، وتعاقبهم أو تعزلهم للأداء الضعيف، فمن حق العاملين أن يتوقعوا مكافآت وعوائد ومرتببات وأجور مادية تناسب كل أداء، وفي هذا الصدد فإننا نثير عددا من المحاذير:

- إنه من الخطأ أن نطالب العاملين بالإنجاز طويل الأجل، في حين نكافئهم فقط على أساس الأرباح الفورية المحققة في الأجل القصير. فالتوصل إلى اكتشاف أساسي عادة له آثار عميقة على مستقبل المنظمة أكبر من الآثار التي للإضافات الصغيرة والسهلة، ولكن الأولى ليس لها عادة آثار فورية على تحسين أرباح السنة التجارية حيث تأخذ هذه الاكتشافات وقتاً أطول حتى تتحول إلى شكل سوقي تجاري له عوائد ربحية، في حين أن الثانية لها عادة آثار مباشرة على تحسين المنتجات القائمة فعلاً.
- والمشكلة الأساسية في هذا الصدد أن المكافآت والعلاوات تدفع عادة من حصيلة السنة الجارية، ولكن أن تكون هناك مشكلة شيء لا يعني بالضرورة أن نستسلم لها ونتعامل مع الموقف بوجهين.

- كما أن نظام المرتب يجب ألا يكون متعسفاً إلى الدرجة التي تؤدي إلى استبعاد إمكان أن تعطي عوائد خاصة لما يمكن أن نطلق عليه "أداء أزيد وأعلى من متطلبات الواجب والوظيفة" ففي كثير من الأقسام الهندسية نجد أن هناك بعض العاملين لا تسمح مؤهلاتهم الرسمية بأن يعتلوا سلم الترقى بعد حين معين، ولكن بحكم خبراتهم أو إمكانياتهم الخاصة يؤدون أعمالاً بمضمون وبطريقة لا يستطيعها حتى حملة الشهادات الخاصة، بل إنهم يقومون بتدريب حملة المؤهلات الخاصة لسنين طويلة ليعتلي هؤلاء الأخيرين سلم الترقى تاركين مدربيهم في غياهب النسيان، وعادة لا نتذكرهم إلا بعد أن يحالوا للتقاعد، وتضطر المنظمة لتعيين "مدير تدريب" وربما مساعدين له لملء الفراغ الذي تركه أمثال هؤلاء، وتكرهما مثل هؤلاء فإن المنظمة عادة - وبعد أن يحالوا للتقاعد- تكافئهم مكافأة خاصة ولكن تكرهما للتاريخ وليس تدعيماً للمستقبل.

- إن المساهمين من هذا الطراز لا بد وأن يكافئوا أثناء الخدمة وليس فقط بعدها، وقد تكون مساهماتهم من نوع غير مقيس، ومن ثم تصعب عملية قياس مكافئتهم، ولكن هذه الصعوبة لا يجب أن تقف حجزاً عما تقدير هؤلاء الذين يقومون بدور فذ في بناء الروح المعنوية ويعطون نماذج للإنجازات المشرفة. إن الأساس الذي تنطلق منه ضرورة تقدير هؤلاء الناس هو "رغبتهم" و "تطوعهم" لأن يعطوا من ذاتهم أعلى وفيما يجاوز متطلبات الوظيفة والواجب، وهذا عادة هو ما يميز العمل العظيم من العمل الكافي. إن هذا النوع من المكافآت ينبغي أن يكون له ما لوقع شهادات الجدارة ومراتب الشرف، مكافآت واضحة للعيان وعظيمة مثلها.

- ينبغي ألا تأخذ المكافآت شكل الرشاوي بمعنى أو آخر، مثلما الحال عندما تربط هذه المكافآت بمدة خدمة معينة بالمنظمة بغض النظر عن نوع ومستوى هذه الخدمة. ففي كثير من الأحوال يتقرر أن العامل أو الموظف لا يستحق مكافأة ترك خدمة إلا إذا عمل بالمنظمة لمدة كذا سنة شراءً لولائه والتصاقه بالمنظمة، في حين أن الإنسان لا يمكن أن يشتري ولاء الناس، أن الولاء يكتسب فقط.

- كما أن على الناحية الأخرى لا يجب أن تكون عمليات إنهاء الخدمة مصحوبة أو مقترنة بعقوبات شديدة إلى الدرجة التي تضطر الإدارة أن تتردد كثيراً في تطبيقها تقديراً لقسوتها من الناحية الإنسانية، وتجعل العامل مرتعباً دائماً من وطأة احتمال تعرضه لها. إن مثل هذا

النوع من العقوبات يجعل من الجميع (الإدارة العامة والعاملين) عبيداً لمبدأ الأخذ بالسلامة، وكل الذين يتعاملون مع المواقف أخذاً بمبدأ السلامة لا يمكن أن تتوقع منهم أن يكونوا مبادئين، أو مجددين أو ساعين لتحدي الصعب والمجهول والخطير حتى لو كانت عوائده، عندما تتحقق، فذة وهائلة.

● وفي البلاد التي فيها ضرائب تصاعدية فإن المكافآت التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان يجب أن تكون المكافآت التي ستدخل جيوب مستحقيها وليست المكافآت الإجمالية قبل الضرائب.

● كما أن كل وظيفة في المنظمة يجب أن تكون في حد ذاتها وظيفة مجزية ومحفزة للرضى وليس فقط باعتبارها الوسيلة أو الخطوة التالية في سلم الترقى، لأنه حتى في أكثر المنظمات توسعاً ونموً ومن ثم أكثرها فرصاً للترقى، فإننا لا نستطيع أن نرقي كل العاملين بها دائماً، بل أنه يمكن القول بأنه مع كل حركة ترقية فإن ثلاثة أو أربعة من كل خمسة لا يصيهم دور الترقية ولكن يصيهم بدلاً منه الشعور بالإحباط والمرارة وخيبة الأمل. ومن ثم فإن زيادة التركيز على الترقية كوسيلة وحيدة للتعبير عن التقدير من شأنه أن يخلق بين المديرين النوع السيئ من المنافسة والذي يحاول كل واحد في إطاره أن يتجاوز الطريق على حساب زملائه. وللحد من التركيز على الترقية، فإن هيكل المرتبات ينبغي أن يسمح بمنح مكافآت للأداء غير العادي لمهام الوظيفة يمكن أن تعادل فرق علاوة الترقية. فمدى المرتبات لكل وظيفة مثلاً يمكن أن يسمح للعامل الذي يؤدي عمله بجدارة أن يتقاضى مكافأة تجعل مرتبه في المتوسط أعلى من متوسط مرتب الدرجة الأعلى بل يمكن وأن يمتد إلى أدنى مربوط الدرجة التي بعد ذلك، وبعبارة أخرى فإن كل فرد ينبغي أن تكون أمامه الفرصة - دون ترقية - ليزيد مرتبه بما يساوي علاوات درجتين أعلى فيما لو كان أداؤه يستحق ذلك.

● أن يكون توقيت إعطاء المكافآت ملاصقاً لتاريخ الإنجاز، فتأخير إعطاء المكافأة يفقدها بعض معناها وفعاليتها.

● أن تكون الترقية ونظام العلاوات على أساس أداء مقطوع به ويمكن أن يثبت للجميع، فليس هناك أسوأ من نظام ترقية أو مكافآت بقصد التخلص من رجل في وظيفة بترفيعه

إلى غيرها، أو بقصد السعي لإسكات صوته العالي، وأسوأ منه إنكار حق رجل في ترقية يستحقها لأنه "لا نعرف كيف أن نعمل بدونه فيما لو رقي إلى الوظيفة الأخرى".

● وأن يؤمن نظام الترقية والعلاوات لكل من يستحق وليس فقط لهؤلاء القريبين من العين، أو لفئة معينة من المهنيين دون الأخرى كالمهندسين مثلاً دون المحامين أو المحاسبين.

● كما يجب أن يسمح نظام الترقى والعلاوات باستقطاب كفاءات خاصة من خارج المنظمة للعمل بها، شريطة أن يؤدي ذلك إلى قفل الطريق على العاملين في الداخل.

● ولكن من ناحية أخرى فإن المكافآت المالية ليست دائماً وحدها كافية. إن جميع الناس سواء أكانوا مديريين أو عمالاً، وسواء أكانوا في الحكومة أو في الشركات يطمحون دائماً في مكافآت هيبية وفخار يسمونها من مسميات ووظائفهم، لذلك فإنه يمكن أن تكون لوظائفهم مسميات ذكية تسمح لهم أمام لناس وأيضاً أمام أنفسهم بأن يتمتعوا بالأهمية والفخامة والاحترام، أن مدير أي وحدة من وحدات جنرال موتورز مثلاً أو جنرال اليكتريك قد يكون مسؤولاً عن إدارة حجم من العمل يزيد بكثير، أو على الأقل مساو في الأهمية لكثير من الأعمال التي تقوم بها شركات مستقلة في نفس المجال، إلا أن مسمى وظيفته - في العادة - لا يتعدى أن يكون "مدير وحدة" أو "مدير فرع" في حين أن مسمى وظيفة هذا الذي يدير شركة مستقلة هو رئيس مجلة إدارة ومن ثم فإنه يتمتع بكل المكانة والاعتراف الذي يتمتع به أي رئيس لمنظمة ورغم أنه يبدو أنه مجرد تغيير في المسميات وليس أبداً أو غالباً تغييراً في المضمون - إلا أنه تغيير له رنين أعلى وله أثره المعنوي على نفوس العاملين وعلى منزلتهم أمام قومهم. إن تجربة بنك التسليف الزراعي المصري في هذا الصدد تعتبر مقنعة في هذا المجال. فعندما حول فروعته إلى بنوك شبه مستقلة يرأسها رئيس مجلس إدارة بدلاً من المسمى القديم وهو مدير فرع، كان لهذا التغيير فعلاً ساحراً على العاملين وعلى العمل وعلى مجتمع المتعاملين مع هذا البنك.

رابع عشر) تنمية المدير إلى مستوى احتياجات المستقبل:

١ - بعض التصحيحات والفروض الأساسية:

يجب أن نتفق مبدئياً على أن تنمية الإدارة والارتفاع بمستوى أدائها أمراً أكثر حيوية من أي ثقافات رأسمالية أخرى، أو أية إضافات تكنولوجية، حتى ولو كانت على آخر مستوى من العصرية.

ويجب أيضاً أن نتفق على تحديد مضمون معنى تنمية المديرين بمضمون المخالفة وذلك كالاتي:

● أن تنمية المديرية ليست عملية تأهيل لتولي مراكز إدارية أعلى شاعرة، أو في سبيلها أن تكون كذلك. إن تنمية المديرين بهذا القصد فقط يفترض أن احتياجات مدير الغد وإمكانيات قدراته هي نفسها احتياجات مدير اليوم ناهينا عن مدير الأمس، وإن هذا يفترض أيضاً ضمناً أن هيكل المنظمة سيظل بدون تغيير في المستقبل. إنه إن كان هناك شيء مؤكد، فإن هذا الشيء هو أن كلا من المتطلبات الوظيفية والهياكل التنظيمية ستتغير تماماً في المستقبل مثلما تغيرت اليوم عما كانت عليه بالأمس، إن المطلوب هو عملية تنمية للمديرين مساوية لأعمالهم في الغد وليس لأعمالهم بالأمس.

● وقد وضع رالف ج. كوردنير رئيس جنرال اليكتريك هذه النقطة كالاتي:

● "لو أننا اضطرنا أن نعتمد بالكامل على الأساليب التقليدية السائدة في رفع الكفاءة الإنتاجية، فإنني لا بد وأن أميل أن أنظر إلى هدف زيادة إنتاجية الشركة بمقدار ٥٠% في السنوات العشر القادمة، باعتبار أن ذلك فقط مجرد آمال متزايدة وواهمة - إن معاملنا ومصانعنا لا بد وأن تستمر في التوصل إلى طرق تتيح لنا الحصول على إنتاج أكبر ونوعيات أحسن بنفقات أقل زمنياً وجهداً ومالاً، ولا يمكن لنا أن نتوقع من العلوم الطبيعية أن تحمل بمفردها كل هذا العبء.

● إن هناك اعتقاداً شائعاً وجازماً وصحيحاً أن الفرص العظيمة غير المطروقة تكمن في التوصل إلى طرق جيدة لتنمية مواردنا البشرية تنمية كاملة، وبالأخص مديري منظماتنا، إن صور التقدم التكنولوجي الباهرة التي نشاهدها اليوم، بالإضافة إلى تعقد إدارة المنظمات في ظل ظروف اليوم والغد عما كانت عليه بالأمس، يجعل عملية تنمية الإدارة والمديرين أمراً ضرورياً وحتمياً كما أنه أيضاً يمثل فرصة مضمونة. إن جميع من يعملون معي يؤمنون تماماً

إن فرصة زيادة الكفاءة الإنتاجية لجنرال اليكتريك بمقدار ٥٠% في العشر سنوات القادمة تكمن أساساً في عملية تطوير وتنمية الإدارة بمفردها".

● إن مفهوم التنمية بقصد تأهيل المتدرب ليشغل مراكز أعلى شاغرة أو ستخلو مستقبلاً يتناسى أيضاً أن أهم قرارات اليوم ستفرز آثارها في السنوات القادمة، وأن التدريب بمقتضى مدلول احتياجات اليوم يتناسى أن المطلوب هو التأهيل للتعامل مع آثار الغد الناتجة من قرارات اليوم، إننا عبر كل مجالات الإدارة نتعامل مع مستقبل القرارات الحاضرة، وليس ماضي النتائج المستقبلية، ومن ثم فإن التأهيل للتعامل مع هذا المستقبل لا بد وأن يصبح حجر زاوية في كل خطط تنمية المديرين.

● ثم إن مفهوم التدريب بقصد إعداد المرموقين والقادرين للترقي يركز فقط على القادرين أو على أكثرهم قدرة، أو بمعنى آخر على رجل من عشرة، أو على أحسن تقدير من خمسة. ومعنى هذا أننا نزيد من طبقة غير القادرين بل ونسحبهم في إطار عجزهم. إن هؤلاء الذين يحتاجون إلى التنمية أكثر من غيرهم ليسوا هم هؤلاء المرموقين القادرين والمسنودين، إنهم هؤلاء المديرين الذي ليسوا جيدين بدرجة تتيح لهم الترقية، وليسوا سيئين بقدر يبرر فصلهم والاستغناء عنهم. إن مثل هؤلاء يكونون الأغلبية، كما أنهم يقومون بمعظم العمل في المنظمة، وإن لم يكن أهمه بالضرورة، ومعظم هؤلاء ولمدة عشر سنين من حينئذ سيظلون في نفس مراكزهم، وأنهم ما لم يرفعوا إلى مستوى احتياجات وظائف المديرين في الغد، فإن كل مجموعة المديرين في المنظمة لا بد وأن تواجه عجزاً نوعياً مؤثراً، بغض النظر عن مدى كفاءة وسلامة ودقة اختيار هؤلاء الذين سينعمون بعملية التنمية ومن ثم الترقى. وأنه بغض النظر عما يمكن أن تحققه هذه القلة المتميزة المدربة المطورة، فإنها لا بد وأن تتآكل بفعل نار هؤلاء العجزة غير القادرين والذين ليسوا على المستوى المطلوب، وبمعنى آخر بسبب تشوه التكوين الإداري وشعور المنسيين بظلم الأيام والناس. وأنه أياً كانت طريقة اختيار الناس لبرامج التنمية والتدريب - طالما أنه اختيار قاصر على القلة - فإن مجرد اختيارهم على هذه الأسس فيه اتهام للآخرين بأنهم ليسوا على نفس المستوى، ناهينا عن أنه يفتح باباً واسعاً للشعور بالعداوة وشيوع المحسوبية وسوء التقدير.

## ٢- بعض المبادئ العامة في عملية تنمية وتطوير إمكانيات المديرين:

- إن أول مبادئ تنمية المديرين هو تنمية كل المجموعة الإدارية الكاملة، وتنميتهم في إطار احتياجات الغد وليست احتياجات الحاضر أو الأمس: ماذا سيحتاج إليه التنظيم لتحقيق وللوصول إلى أهداف المستقبل؟ ما هي الوظائف الإدارية التي يحتاجها ذلك؟ ما هي المؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في المديرين لتكون مساوية لاحتياجات المستقبل؟ وما هي المهارات الإضافية والمعلومات والمعارف والقدرات التي ينبغي أن يتحصلوا عليها؟
- أن عملية تنمية المديرين، ليست مسألة تفرض عليهم من خارجهم، ولكنها يتحتم أن تتبع من داخلهم، ولذلك فإن تسكين المديرين في وظائفهم لابد وأن يكون تسكيناً يستتفر همهم ويثير لديهم الاستعداد للتحدي والرغبة في الارتقاء والتطوير.
- وأخيراً فإن عملية التنمية ليست عملية مرفهة قاصرة فقط على المنظمات الغنية أو الكبيرة ولكنها عملية ضرورية إذا كنا نريد للمنظمة أن تعيش وتبقى ناهينا عن أن تتقدم وتثرى.

### ٣- الاحتياجات الإنمائية للمدير:

دعنا نتصور ذلك من خلال تحديدنا للواجبات الأساسية السبعة المطالب بها المدير:

- لابد وأن يدير بالأهداف وليس بالإجراءات.
- ولا بد أن يتصدى لمزيد من المخاطر، ولفترات زمنية أطول، وأن هذه القرارات المخاطرة لابد وأن تتخذ في مناسبات كثيرة وعند مستويات إدارية أدنى مما كانت عليه تقليدياً فيما مضى، وعلى ذلك فإن المدير لابد وأن يكون قادراً على حساب المخاطرة، وأن يختار من بين البدائل المختلفة المحسوبة، وأن يقدر مقدماً ما يمكن أن يحدث، وأن يسيطر على الأفعال المتتابة أو الأحداث التي تناهض توقعاته.
- ولا بد أن يكون قادراً على أن يتخذ قرارات إستراتيجية.
- ولا بد أن يكون قادراً على بناء فريق متكاملة، كل عضو فيه قادر على قياس أدائه الشخصي ونتائجه بالمقارنة بالأهداف المشتركة.
- ولا بد وأن يكون قادراً على أن يوصل لكل من يهمله الأمر هذا القدر الهائل من المعلومات الضرورية بسرعة وبوضوح، ومن ثم يكون مسؤولاً عن تحفيز الآخرين معه للعمل على ما فيه

المصلحة العامة للمنظمة، سواء كان هؤلاء الآخرين مهنيين أو عمالاً مهرة أو غير مهرة،  
مرؤوسين له أو مساعدين له.

- وتقليدياً كان كل مدير مطالب بأن يعرف وظيفة أو أكثر. إن هذا لن يصبح بعد كافياً.  
إن مدير الغد لابد أن يكون قادراً على أن يرى المنظمة كلها وأن يكامل وظيفته معها.
- وتقليدياً كان متوقفاً من المدير أن يعرف عدداً من السلع أو الخدمات أو صناعة واحدة.  
وهذا أيضاً لن يصبح بعد كافياً. إن المدير في الغد سيكون مطالباً بأن يكامل ما ينتجه مع  
ما ينتجه قطاعه الصناعي ومع المجتمع كله سواء بسواء، وأن يرى فيما حوالبه ما له دلالة  
وما ليس له ذلك، وأن يأخذ ذلك في حسابه عندما يقرر ويعمل. كما أن أفق رؤيا المدير  
في الغد لابد وأن يتسع ليستوعب التطور خارج سوقه وخارج بلده. كما أن هذا المدير  
لإد وأن يتعلم ويدرس ليرى التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على مستوى  
كل العامل وأن يكامل الاتجاهات على المستوى العالمي مع قراراته هو.

ومع ذلك فإنه لن يكون لدينا رجل جديد ليقوم بكل هذه الأعمال المدوخة. فإن مدير  
الغد لن يكون رجلاً أكبر مما كان عليه والده قبله. أنه لن يكون غير هذا الإنسان المثقل بالقيود  
والمحمل بالنقائص والموسوم بالعجز. ولا يوجد دليل كاف على أن إنسان اليوم قد أضاف إلا  
القليل من الحقائق التي لا زلنا نجهلها عن أنفسنا وعالمنا، وأن محمداً رسول الله وصحابته الأبرار  
لا زالوا خير من عرفته البشرية، وقدماء المصريين توصلوا إلى أسرار في الكيمياء وفي البناء ليست  
محل تطاول حتى الآن، والقيم الإسلامية التي سادت العالم هي من صنع قديم لم تدانيها بعد أية  
عقيدة أخرى حديثة غيرها، ولن تدانيها.

فكيف إذن يمكن أن تؤدي كل هذه الأعمال الجديدة بنفس الرجل والإنسان؟

إن الإجابة على ذلك بسيطة: فإن كل ما يجب أن يؤديه الإنسان ينبغي أن يبسط. وهناك  
وسيلة وأداة وحيدة فقط لتحقيق ذلك: أن نحول إلى نظام وطريقة ما كنا نفعله قبلاً بالسليقة  
والبدئية، وأن نرد على مبادئ ومفاهيم ما كنا قد تركناه للتجربة والخطأ والحساب التقريبي  
"rule of thumb" وأن نحل النمط المنطقي المتلاحم محل التسليم بصدفة التكوين.

ولكي يستطيع هذا المدير أن يتوصل إلى المفاهيم والمبادئ العامة، وأن يطور المبادئ الصحيحة، وأن يصيغ النظام السليم والطريقة المناسبة، وأن يتوصل إلى الأنماط الأساسية فإنه يحتاج إلى محفظة متنوعة من وسائل التطوير والتنمية.

ولكي يستطيع المدير أن يدير بمنطق المفاهيم والأنماط والمبادئ، ولكي يمكن أن يطبق النظم والطريقة التي يحتاجها ويستطيعها، فإنه لابد وأن يتحصل على ذلك من خلال عملية تعليم نظامية ترتيبية. إننا على الأقل لم نسمع أبداً عن أحد أمكنه أن يتحصل على الأنماط الأساسية وبالذات الأبجدية وجدول الضرب بالخبرة، ولكنه تحصل ويتحصل عليها بالتعليم.

إن مدير الغد بالتحديد وواقعياً يحتاج إلى نوعين من الإعداد وليس نوعاً واحداً: أشياء ينبغي أن يتعلمها قبل أن يصبح مديراً، وهذه يمكنه أن يتحصل عليها في شبابه وفي خلال مراحل حياته؛ وأشياء أخرى يتعلمها بعد أن يصبح مديراً لفترة من الوقت، إنها تعليم الراشدين المكتملين.

وقد يكون من المستغرب أو من غير الشائع، أن ما نتعلمه على سبيل الشيوخ في مستوى الدراسة الإعدادية والثانوية هي من نوع الإعداد للإدارة، فكتابة الشعر وموضوعات التعبير والقصص القصيرة تعلم من يتعلمها كيف يمكن للإنسان أن يعبر عن نفسه، وتعلمه الكلمات ومعانيها، وفوق كل شيء قدرته على الكتابة، وهي جميعاً الأدوات الأساسية للاتصال الفعال، أي الاتصال بالكلمة المسموعة والمقروءة والمصورة. وأيضاً يمكن القول أنه لا شيء يمكن أن يحد حدثي الرجال للإدارة من تعليمهم القدرة على الدفاع عن وجهة نظرهم أمام المعارضين، فقط أنه مطلوب لها أن تكون جزءاً متكرراً ومستمرراً وعادياً من المقررات الدراسية في المدارس والمعاهد الإعدادية والثانوية والجامعات.

إنه فقط في شباب العمر يمكن للإنسان أن يتكسب بسهولة المعرفة والفهم للمنطق والأساليب التحليلية والرياضية، أن الرجل الشاب يمكنه أيضاً أن يتعلم أساسيات العلوم والطريقة العلمية والتي يحتاج إليها مدير الغد بإلحاح. أنه يمكنه أن يتكسب القدرة على أن يرى البيئة التي تحيط به من خلال علوم التاريخ والسياسة، أنه يمكنه أن يتعلم الاقتصاد وأساليب التحليل التي يستخدمها الاقتصاديون، وبعبارة أخرى فإن هذا لكي يعني أن الفرد وهو يعد نفسه ليكون مديراً، فإن عليه وهو شاب أن يتحصل على تعليم عام. أنه قد يتحصل على هذه المعرفة من

خلال التعليم الرسمي، أو يمكنه كما فعل أخيار الناس، أن يعلم نفسه. ولكن كل هذه الأشياء تشكل وتكون معا ما يمكن أن يعتبر عموماً كمعرفة عامة وانضباط الرجل المتعلم.

ولكن هذا لا يعني ضمناً أن ما يحتاجه الرجل الشاب ليعد نفسه لتولي وظائف الإدارة لا يتمشى أو يستقيم مع التدريب أو التعليم الخاص في مجالات الإدارة أو الهندسة. بل على العكس من ذلك فلا يوجد أي سبب يمنع أن يكون التعليم العام المطلوب جزءاً متكاملًا مع المقررات التعليمية في مدارس الإدارة أو الهندسة. كما أن هذا لا يعني أيضاً أنه لا فائدة أو قيمة لموضوعات إدارة الأعمال أو الهندسة المتخصصة، بل على العكس من ذلك فإن تعلم هذه الموضوعات المتخصصة من شأنها أن تعطي الرجل القدرة على القيام بعمل وظيفي على درجة معينة من احتياجات ومقتضيات الصناعة. إلا أنه أيضاً ليس معنى ذلك أن أي رجل في المنظمة لا بد وأن يتكسب قدرات مهنية أو وظيفية، فإن الرجل الذي يستهدف ذلك في حد ذاته ويسعى إليه يعد نفسه فقط لأن يتحصل أولاً على وظيفة وما بعد ذلك لا يهم.

إن ما تقدم يعني في الحقيقة، أن متطلبات الغد من المدير، ستجبره على أن يجي من جديد مبدأً تعليمياً قديماً ضاع منا في الزحام، وهو التعليم الرحب الفسيح Liberal education، وهو تعليم لا شك يختلف عما كان يعرفه آباؤنا بهذا الاسم، إنه تعليم حر وشامل النظر - دون أن يكون بالضرورة عميقها في المرحلة الأولى - ولكنه سيكون تعليماً خاضعاً لطرق صارمة، ومعدلات حقيقية وقياسات دقيقة، ومنضبط انضباطاً ذاتياً، ثم أنه تعليم متميز بتوحد بؤرة اهتمامه، وليس منقسماً ومتفوقاً داخل تقسيمات بلهاء: وأنه تعليم يؤهل الإنسان والمواطن للعمل، وليس مجرد ثقافة عامة.

والإعداد الثاني الذي يحتاجه المدير هو خبرة بالإدارة ونضج فيها، فلكي يتعلم المدير أن يدير بالأهداف، وأن يحلل ظروف العمل في منظمة داخلها وحولها، وأن يحدد أهدافها ويوازن بينها، وأن ينسق ما بين احتياجات الغد القريب والغد البعيد، فإنه لكي يتعلم ذلك بدون أن يكون لديه خبرة مدير، أو على الأقل كرجل ناضج، فإنه فقط يتعلم حفظها وتسميعها وليس أدائها. إن الإنسان يحتاج إلى خبرة عملية كمدير ليتعلم كيف يقوم ويتصدى للمخاطر. إنه يحتاج إلى خبرة ليتعلم كيف يمارس التقدير واتخاذ القرارات، إن الإنسان يحتاج إلى خبرة ليرى المنظمة في المجتمع، وليقيم أحمال هذه البيئة على المنظمة وليقرر مدى وما هي مسؤولياته الاجتماعية.

إن أحداً لا يستطيع كرجل حدث، أن يتعلم ماذا يعني إدارة المديرين أو إدارة العمل والعمال، إنه لا يوجد شيء أكثر عمقاً واستفزازاً من هذا الرجل الشاب الذي درس "إدارة أفراد" في كلية إدارة وبعد ذلك يصدق أنه أصبح مؤهلاً بذلك ليدبر الناس، إنه لا يوجد أقدر من مثل هذا الرجل على إلحاق الضرر بالعمل، أو على الأكثر لا يوجد من هم أقل منه نفعاً. إنه بدون هذه التجربة والخبرة تصبح عملية التعليم تخطيطية تجريدية وبلا حياة، ولكن بالنسبة لمدير يستطيع أن يكسو عظام هذه الهياكل بسدى ولحام تجربته: تصبح لمثل هذه الأشياء معاني وحياة ودلالة. ولكن هذا لا يعني بطبيعة الحال أن كل ما يحتاجه المديرين لأغراض تنميتهم هو فقط أن يتعلموا من الدروس المستفادة من التجارب؛ بل على العكس من ذلك تماماً، فإن المطلوب هو أن ينخرط هؤلاء المديرين -وبعد أن يصيروا مديرين فعلاً - في دراسة نظامية تأهيلية تعليمية. ولقد انتشرت ظاهرة التدريس والتعليم الإداري بشكل ملفت للنظر في الآونة الحديثة بما يعكس اهتمام وانتفاع جميع أطراف المصلحة بها، ولكن ما نحب أن نلفت النظر إليه أن الجديد في الأمر ليس الظاهرة في حد ذاتها، ولكنه انتشارها، لأن جميع جيوش العالم ومنذ سنوات طويلة كانت تضم كليات أركان الحرب والتي يخضع فيها كبار الضباط لعملية تعليم نظامية شديدة الانضباط، وأن هذا النوع من التعليم خص به كبار الضباط أكثر من أحداثهم. ومع ذلك فإن التعليم بمفرده، أيًا كان نوعه وطريقته ومدته، لن يكفي بمفرده بتمكين المدير من ممارسة الأعمال المطالب بها في الغد.

إن نجاحه مرتبط بالكامل بمقدار قدرته وسلامته وتكامل شخصيته لأنه في ظل التكنولوجيا الجديدة فإن انعكاسات قراراته على المنظمة؛ ومداهما الزمني، ودرجة المخاطرة فيها خطيرة جداً؛ الأمر الذي يتطلب منه ابتداء القدرة على أن يضع المصلحة العامة للمنظمة فوق مصلحته الذاتية ومزاجه الشخصي، و أن أحمال هذه القرارات على العاملين في المنظمة ستكون حاسمة بالقدر الذي يتطلب من المدير أن يضع المبادئ الأصلية فوق وقبل التسرع والرعونة، أن أحمالها وانعكاسها على الاقتصاد سيكون بعيد المدى إلى درجة أن المجتمع نفسه سيحمل المدير مسؤولية ذلك - إن هذه الأعمال الجديدة تتطلب من مدير الغد أن يؤهل كل قرار وكل فعل تأهيلاً على أسس من المبادئ، وليس فقط من خلال معرفته واقتداره ومهارته، ولكن أيضاً من خلال رؤيته وشجاعته ومسئوليته وضميره الإنساني....

## المراجع

- ١- ليلي عبد المجيد :-التعامل مع مقاومة التغيير، د.ن، د.ت.
- ٢- سعد بن مرزوق العتيبي :حور القيادة التحويلية في ادارة التغيير، الرياض، المملكة السعودية، ٢٠٠٦.
- ٣- جيمس كيللي، فرانسيس جويلارت :- تحويل المنظمة " مدخل متكامل لتحديد الاتجاه واعادة الهيكلة وتغيير الناس "، العربية للاعلام، القاهرة، ١٩٩٥.
- ٤- بول ويليامز:-ادارة المشروعات، العربية للاعلام، القاهرة، ١٩٩٧
- ٥- جون كوتر :قيادة التغيير، العربية للاعلام، القاهرة، ١٩٩٤
- ٦- مريم محمد خير عرقسوسي :- ادارة التغيير في الفكر الاسلامي، رساله ماجستير غير منشورة، جامعه ام القرى، كلية التربية، ٢٠٠٨.
- ٧- خبراء مركز الخبرات المهنية للادارة "بميك" :- التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الاهلية، د.ن، ٢٠٠٧، ط٢.
- ٨- كريستوفر أ. بارتلت، سوفتراجومشال " ترجمة سعاد الطنبولى " الإدارة عبر الحدود، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، ٢٠٠٠
- ٩- حسين رمزي كاظم :- الإدارة والمجتمع المصرى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٣.
- ١٠- روبرت فارهارتلى :- الإدارة بين النجاح والفشل، مكتبة جرير، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ١١- ميشيل آرمسترونج :- تقنيات الإدارة، مكتبة جرير، القاهرة، ٢٠٠٤ ط.
- ١٢- رشاد أحمد عبد اللطيف :- إدارة وتنمية المؤسسات الإجتماعية، د.ت، ١٩٩٨
- ١٣- يحيى درويش وآخرون :- أسس إدارة المنظمات الإجتماعية، القاهرة، د.ن، ١٩٩٠.
- ١٤- ماهر أبو المعاطى :- إدارة المؤسسات الإجتماعية " مع نماذج تطبيقية من المجتمع السعودى، مكتبة الصفوة، الفيوم، ٢٠٠٠.

## الفصل السادس

---

المحاسبية وتقييم الأداء

فى النظم الخدمية



**تمهيد :**

تواجه العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض فى تخصيص الموارد المالية لتغطيتها، أو الرفض فى بعض الأحيان ولدى المالىين والمحاسبين مبررين موقفهم بكون الموارد البشرية بمجموعة نشاطاتها كإدارة تحمل المنظمة تكاليف غير مبررة، أو من الصعب قياسها أو متابعتها كتكاليف التدريب ذلك النشاط من أنشطة الموارد البشرية الذي تنفق عليه مبالغ مالية طائلة الآن على أمل أن تظهر نتائجه على المدى البعيد، لذا كان لزاماً التفكير بحفل أو بموضوع يتعامل مع المورد البشري فى المنظمة كأصل من أصولها، مع وجود بعض الاختلافات التي سيرد ذكرها لاحقاً، وجه الموضوع إلى حساب كلفة وعائد الموارد البشرية ووضع الموازنات الخاصة بذلك، سمي هذا الحقل أو الموضوع بمحاسبة الموارد البشرية.

تدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية حول عدد الإنفاق على تنمية الموارد البشرية وتكوينها إنفاقاً استثمارياً ، برر هذا الاتجاه يكون المورد البشري ومهاراته ومعارفه وقدراته ورغبته من العوامل المهمة، لا بل أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المنظمة على المدى القصير وتعزز قدرتها على البقاء والاستمرار على المدى الطويل، حظي الموضوع بتأييد الكثير من رواد الكتابة بموضوع الموارد البشرية والمحاسبة والاقتصاد، ووجهت إليه الانتقادات من قبل آخرين، وعرضت الكثير من المبررات للتأييد أو الرفض في التعامل مع المورد البشري كأصل من أصول المنظمة.

فلأغراض التكامل في مناقشة موضوعات إدارة الموارد البشرية أولاً ، ولتقريب وجهات النظر في كون الإنفاق على الموارد البشرية استثمار ثانياً ، وللاطلاع على طبيعة موضوع محاسبة الموارد لبشرية ثالثاً ، فقد خصص الفصل الحالي لمناقشة الموضوع مع التركيز على قيمة الموارد البشرية للمنظمة وإسهامها في إضافة قيمة للنشاطات الأخرى فيها.

### أولاً ) مفهوم المحاسبية وافتراساتها:

تميز العقدان الماضيين من الزمن بظهور مجموعة من الدراسات والأبحاث التي استهدفت تحديد مفهوم محاسبة الموارد البشرية أولاً، وتطوير استخدام المفهوم على مستوى المنظمة ثانياً وذلك بسبب الجدل الكبير حول مضمون فكرة محاسبة الموارد البشرية ومبررات استخدامها في الحياة العملية.

ولغرض الوصول إلى مجموعة من الحقائق عن ذلك النوع من المحاسبة فسنعرض فيما يلي بعض التعارف الخاصة بمحاسبة الموارد البشرية.

تعرف لجنة المحاسبة عن الموارد البشرية التابعة لمجمع المحاسبة الأمريكي محاسبة الموارد البشرية بأنها "عملية تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وتوصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها". كما عرفت على أنها "عملية تقدير القيمة المالية للموارد البشرية أفراداً وجماعات في المنظمات والمجتمع ومتابعة التغيرات التي تطرأ على قيمتها مع الوقت".

وعرفت على أنها الحقل "الذي يستخدم مفهوم الموارد البشرية كموجودات تحدد كلف الاستثمار فيها وكلف النفاذ ذات الصلة وتقدر وتراقب وتقارن تلك الكلف مع القيمة الاقتصادية للتنظيم البشري في المنظمة". تعرف بشكل أكبر شمولية بأنها "قياس التكاليف

المتحققة من قبل المنظمات عن استقطاب واختيار واستئجار وتدريب وتنمية لأصول البشرية، كما تتضمن قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمات".

ويرى البعض بأن تكاليف العنصر البشري تمثل استثمارات طويلة الأمد ويعرف محاسبة الموارد البشرية بكونها "عملية تسجيل التكاليف الهامة التي تتعلق بتطويع وتدريب واستخدام العنصر البشري، وإظهار الاستثمار الطويل الأمد في الموارد البشرية في الميزانية العمومية".

يظهر من التعاريف السابقة بأن الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية تدور حول فكرة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المنظمة والتي يجب متابعتها وقياسها، كما أن الكلف في الموارد البشرية تمثل استثمار طويل الأمد يحتاج إلى رسملة وإطفاء حسب العمر الإنتاجي للموارد البشرية، اعتماداً فقد حدد بعض الكتاب الوظائف تضطلع بها محاسبة الموارد البشرية بالآتي:

- ١ - توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.
- ٢ - تقديم المعلومات الكمية للكلفة والقيمة الخاصة بالموارد البشرية.
- ٣ - تطويع نماذج قياس الكلف المحاسبية في مجال الموارد البشرية.
- ٤ - تحفيز الإدارة على الاهتمام بمفهوم رأس المال البشري **Human capital** عند اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.
- ٥ - تحديد أثر محاسبة الموارد البشرية على سلوكية العنصر البشري.

وبشكل عام فإن جميع المحاولات التي استهدفت التأطير النظري لمفهوم محاسبة الموارد البشرية لا تزال بعيدة عن تحقيق الهدف كونها تغفل الجانب الفلسفي والتحليل للحقل، كما أن أغلب المفاهيم تعبر عن وجهة نظر الكاتب في الموضوع وفقاً لدراسة الحالات وليس النظرة الموضوعية لمحاسبة الموارد البشرية.

اعتماداً يمكن القول بأن محاسبة الموارد البشرية تحاول الإجابة على السؤال الآتي: هل يمكن اعتبار المورد البشري أصل من أصول المنظمة؟ كيف يمكن التعامل معه محاسبياً؟

**تستند محاسبة الموارد البشرية على الافتراضات الآتية:**

- ١- أن للموارد البشرية قيمة اقتصادية مباشرة وغير مباشرة في المنظمة، تتمثل القيمة المباشرة بالجهود والوقت الذي تبذله الموارد البشرية لإنجاز الأعمال الموكلة إليها مباشرة، بينما تتمثل القيمة الاقتصادية غير المباشرة بحسن استخدامها لعناصر الإنتاج الأخرى كرأس المال (المعدات والآلات) والمواد الأولية والأرض والطاقة.
  - ٢- تتأثر قيمة الموارد البشرية بأسلوب إدارتها، حيث تتطور وقابليات ومعارف الموارد البشرية في المنظمات التي تركز إدارتها على التدريب والتطوير مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى إنتاجية الموارد البشرية، بينما تتحدد وتقتيد تلك القابليات والمعارف في المنظمات التي لا تعطي التدريب والتطوير اهتمام.
  - ٣- تعد المعلومات الخاصة بمحاسبة الموارد البشرية في جانب كلفة وقيمة الموارد البشرية ضرورية لفاعلية وكفاءة إدارة المنظمة ومورد لها، فمثل هذه المعلومات مفيدة في عمليات التخطيط لاختيار وتوظيف وتنمية وتعويض وصيانة الموارد البشرية، أي أن المعلومات التي تتضمنها محاسبة الموارد البشرية تشكل أداة تخطيط ورقابة لحركة الموارد البشرية في وإلى المنظمة.
  - ٤- يتضمن توظيف الموارد البشرية كلفة اقتصادية تتحملها المنظمة مقابل خدمات ومنافع تحصل عليها مستقبلاً ، لذا يمكن ترجمة الكلفة والخدمة في صور موازنات نقدية وإظهارها في الكشوفات المالية.
  - ٥- يعتبر المورد البشري أصل من أصول المنظمة يمكن إخضاعه إلى حد كبير لعملية الرملة والإطفاء حسب العمر الإنتاجي لذلك المورد، كما يمكن تحديد أقسام الاندثار التي تتمثل بالصيانة و التدريب والتنمية.
- تبدو الافتراضات أعلاه افتراضات معقولة من الناحية المحاسبية والنظرة الإنسانية إلى المورد البشري، ولكن الافتراض الخامس يخضع للكثير من الجدل والنقاش وخاصة في تحديد مدى انطباق مفهوم الأصل على الموارد البشرية. يعرف الأصل بأنه "شيء ما يمثل رصيلاً مديناً قاب للترحيل إلى الفترة اللاحقة لغلق الحسابات طبقاً للمبادئ المحاسبية على أساس كونه يمثل حق ملكية أو قيمة ثم الحصول عليه، أو نفقة أوجدت حق ملكية أو من المحتمل أن تجده مستقبلاً".

كما عرف الأصل بأنه "الموارد الاقتصادية المخصصة لأغراض المنظمة خلال مدة محاسبية محددة، فهي تجمعات للمنافع المتوقع الحصول عليها مستقبلاً . ويذهب البعض الآخر إلى تعريف الأصل بكونه الشيء الذي يمتلك الخصائص الآتية:

- ١- وجود حقوق محددة على منافع وخدمات مستقبلية.
- ٢- أن تكون هذه الحقوق مملوكة لشخص أو منظمة.
- ٣- أن تؤيد هذه الحقوق بمسندات شرعية وقانونية.
- ٤- أن تكون المنافع الاقتصادية التي تتضمنها الأصول نتيجة أحداث سابقة.

يلاحظ من التعريف أعلاه ما يأتي:

١- وجود بعض الحقوق الخاصة بالمنافع المستقبلية أو الخدمات المحتملة، وأن الحقوق والخدمات التي تستنفذ يجب استبعادها.

٢- أن تكون الحقول ملكاً لأشخاص محددين أو منظمات معينة.

وعند مناقشة الفقرتين أعلاه يبدو منطقياً القول بأن قسم كبير من خصائص الأصل يمكن أن تنطبق على الموارد البشرية، إذ أن المنافع المتحققة من استخدام الموارد البشرية هي منافع مستقبلية، وتعود هذه المنافع بنتائج على المنظمة التي تمتلك الحق الشرعي في تشغيل مواردها البشرية، يتمثل الحق الشرعي بالتعاقدات والالتزامات المحددة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

مقابل هذا التأييد هنالك من يعارض اعتبار المورد البشري أصل من أصول المنظمة للأسباب الآتية:

٣- عدم إمكانية تملك الإنسان كاملاً وإنما يتمثل حق المنظمة الشرعي في إمكانية تشغيل واستخدام مهارات وطاقات ومعارف الإنسان، لذا فلا يمكن عد الموارد البشري أصلاً لعدم تحقق شرط الملكية التامة.

٤ - صعوبة تحديد فترة الاستفادة من الموارد البشرية وبالتالي صعوبة رسميتها في الغالب تمنى المنظمة الاستفادة من المورد البشري لأطول فترة ممكنة، ولكن ما طول هذه الفترة أمر خارج عن سيطرة المنظمة ذاتها.

٥ - صعوبة تحديد أساس واضح ومناسب لمعاملة تلك الأصول وقياسها.

٦ - استياء الموارد البشرية من معاملتها كأصول كبقية أصول المنظمة.

تبقى وجهة النظر المحاسبية باتجاه إمكانية تحديد فترة استهلاك الموارد البشرية كما في الأصول الأخرى كونها قائم على التخمين وخاصة في عالم تسوده المنافسة القوية وسرعة التغيير، فكما يمكن أن تتوقف المعدة خلافاً لما محدد في دليل الإنتاج، يمكن أن تستهلك قدرات وقابليات الإنسان مع التغييرات التكنولوجية وعدم وجود برامج تدريب وتطوير لهذه القدرات والقابليات.

اعتماداً يمكن القول بأن محاسبة الموارد البشرية يمكن أن تستخدم كوسيلة تخطيطية ورقابية لنشاطات إدارة الموارد البشرية إذا توفر نظام المعلومات الدقيق واعتمد التوقع والتخمين الدقيق للتكاليف والمنافع التي يمكن أن تترتب على استخدام الموارد البشرية في المنظمة، وهذا لا ينفي إمكانية التعامل مع العنصر البشري في المنظمة كمورد وليس كأصل قابل للتملك بشكل كامل كبقية الأصول الأخرى، وعلى هذا الأساس تحدد جمعية المحاسبين الأمريكية ثلاثة أهداف رئيسية لمحاسبة الموارد البشرية هي:

٧ - القياس: أي تقدير كلفة وقيمة العنصر البشري باستخدام طرق ونماذج ومعايير موضوعية.

٨ - التطبيق: تصميم النظام المحاسبي الملائم للاستفادة من المقاييس الموضوعية.

٩ - النتائج الإنسانية: وتتضمن تحليل أثر محاسبة الموارد البشرية على المنظمات الإنسانية واتجاهات وسلوك العاملين.

فعد توجيه الأهداف أعلاه فإن النتيجة النهائية التي تقود لها محاسبة الموارد البشرية تتمثل بالاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة.

ثانياً) وجهات النظر المؤيدة والمعارضة:

يستخلص مما تقدم بأن محاسبة الموارد البشرية تستهدف توفير المعلومات الكمية التي تساعد المنظمة في الوقوف على كلف ومنافع مواردها البشرية مما يساعدها في اتخاذ القرارات الخاصة بهم من حيث النفقات التي يجب تخصيصها للمحافظة على قوة عمل مستقره، كما يظهر هدف تطوير نماذج للقياس للكلفة والمنفعة من الأهداف والمبررات الأساسية لاستخدام محاسبة الموارد البشرية، في إطار ذلك عرضت الكثير من وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لمحاسبة الموارد البشرية نلخصها كما يأتي:

### أ) وجهات النظر المؤيدة:

تتمثل وجهات النظر هذه بالآتي:

- ١- تقدم محاسبة الموارد البشرية معلومات هامة وموثوق بها للجهات ذات العلاقة داخل المنظمة وللجهات الخارجية وخاصة أجهزة الرقابة الحكومية.
- ٢- تساعد المنظمة في وضع خطط برامجها التدريبية والاجتماعية.
- ٣- تساهم في تغيير النظرة إلى الموارد البشرية من كونه كلفة إلى أصل يمكن أن يتضمن منافع وخدمات مستقبلية على الأقل.
- ٤- تساهم في تطوير النمط القيادي الإداري المهتم بتنمية وتطوير موارد المنظمة البشرية.
- ٥- تطور نظرة المديرين إلى أهمية تقويم الأداء، كما تركز اهتمامهم للنظر في أهمية النتائج المستقبلية وعلى المدى البعيد.
- ٦- يمكن أن تحقق مزايا تخطيطية ورقابية بتخفيضها تكاليف دوران العمل.
- ٧- تساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عن طريق اتخاذ قرارات أكثر موضوعية في الاختيار والتعيين والتدريب والتوجيه والصيانة.

### ب) وجهات النظر المعارضة:

## تتمثل وجهات النظر هنا بالآتي:

- ١- تحقق عكس ما قصدته وذلك بمساعدة الإدارة على مزيد من الاستغلال لجهود الأفراد العاملين، حيث أن محاسبة الأصول تتضمن العمل على استهلاك الأصل بأكفاً طريق ممكن، فاستخدام هذه النقطة قد يبرر للإدارة استخدام أساليب غير مشروعة في استغلال (وليس استثمار) جهود العاملين في المنظمة.
  - ٢- إن عملية جمع وعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية تعد عملية صعبة ومعقدة وذلك لكثرة المتغيرات التي تتناولها هذه البيانات، وبالذات المتغيرات الإنسانية (السلوك، الدوافع، الرضا) التي يصعب قياسها بشكل دقيق.
  - ٣- صعوبة التعامل مع قيمة الأصول الإنسانية وقياسها بشكل دقيق وإدراجها في الميزانية وذلك لأنها عرضة للتغير وتخضع لتأثيرات بيئية عامة قد تؤثر في تخفيض قيمتها وبشكل مستمر يصعب متابعتها.
  - ٤- عدم موازنة المنافع المستحصلة من استخدام محاسبة الموارد البشرية مع الكلفة المصروفة على جمع البيانات وإعداد الجداول والموازنات.
  - ٥- من الصعوبة الإفصاح للأفراد العاملين في المنظمة بأنهم يعاملون كأصول الأخرى، حيث أن مثل هذا الإفصاح يخلق رد الفعل السلبي الذي ينعكس بنتائج سلبية، قد لا توازي الفائدة المتحققة من استخدام الموارد البشرية.
- بناءً على ما سبق يمكن القول بأن للاستخدام أو عدم الاستخدام لمحاسبة الموارد البشرية محاسب ومساوئ الأمر الذي يتطلب من المنظمة ضرورة إجراء المقارنة بين السلبيات والإيجابيات ومن النواحي المحاسبية والإدارية والإنسانية قبل استخدام محاسبة الموارد البشرية، فقد تكون التكاليف المترتبة على الاستخدام أقل بكثير من المنافع المتحققة وهذا ما سيقود إلى زيادة تكاليف الموارد البشرية في المنظمة في الوقت الذي كان المقصود تخفيضها.

## ثالثاً) طرق تقييم الأصول الإنسانية:

يتمثل هدف قياس قيمة الموارد البشرية بأهم أهداف محاسبة الموارد البشرية ويتنازع الفكر المحاسبي في هذا المجال رأين هما:

١- إن تعامل الأموال المستثمر في أنشطة الموارد البشرية معاملة المصروفات الإدارية وتحمل على حسابات النتيجة شأنه في ذلك شأن كافة المصروفات التي ترد في الجانب المدين من حساب الأرباح والخسائر.

٢- ويمثل الرأي الغالب والذي يذهب إلى ضرورة التمييز بين المصروفات الإيرادية والنفقات الرأسمالية، بحيث يعامل الجزء الإيرادي منها كمصروف ويعامل الجزء الرأسمالي كأصل.

عند الرجوع إلى تعريف جمعية المحاسبين الأمريكيين للأصل كونه يمثل قيمة الخدمات الإجمالية المتوقعة والمتاحة للمنظمة كي تستخدمها في أنشطتها المستقبلية كقيمة عمليات مالية تمت في الماضي والحاضر، اعتماداً على هذا التعريف فلا بد من توفر شرطين في النفقة لكي تعامل كأصل وهما:

٣- وجوب إنشاء حق للمنظمة مقابل هذه النفقة.

٤- وجوب ارتباط هذا الحق بمنفعة أو خدمة مستقبلية محتملة للمنظمة.

ويتمسك البعض بهذين الشرطين في رفضهم معاملة الاستثمار في الموارد البشرية معاملة الأصل مبررين ذلك بما يأتي:

٥- لا تتمتع المنظمة بحق الملكية القانوني على عاملها طالما أن عقود التوظيف تنشئ لهم الخدمة في منظماتهم بإرادتهم، فالحق الوحيد الذي تمتلكه المنظمة في هذا المجال هو الحق الوظيفي، أي التزامات الوظيفة التي تم الاتفاق عليها في العقد.

٦- نظراً لانعدام سوق متخصص لتبادل الموارد البشرية يكون من الصعب قياس قيمة المورد البشري قياساً موضوعياً نتيجة لحالة عدم التأكد المحيطة بمستقبل المنظمة، لذا يكون من الصعب قياس المنافع أو الخدمات المستقبلية المحتملة للموارد البشرية وتبرير رسمتها أو معدلات هذه الرسملة.

ولأغراض محاولات القياس فقد تم اقتراح مجموعة من الأساليب التي تتمثل بالآتي:

## ١- أساليب الكلفة وتشتمل على:

### أ) طريقة الكلفة التاريخية:

تعامل الموارد البشرية وفق هذه الطريقة كالأصول الأخرى المادية، حيث تقسم كلفة الموارد البشرية إلى قسمين: قسم يعامل كمصروفات جارية كالرواتب والأجور، والقسم الآخر يعامل كمصروفات رأسمالية وتشتمل على تلك المصاريف التي تؤدي إلى زيادة المنافع المستقبلية كنفقات التدريب والاختيار والتعيين والتنمية والتطبيع والتي يتم إطفائها على مدى العمر الإنتاجي للأصل، ويتمثل الجزء المستنفذ من هذه الكلفة بقسط الإطفاء السنوي، أما الجزء غير المستنفذ فيتمثل بالجزء المتبقي من الكلفة الأصلية التي تظهر في الميزانية العمومية مطروحاً منها الجزء المستنفذ، وتم وفق هذه الطريقة رسملة المكونات الآتية:

١- تكاليف الاستقطاب.

٢- تكاليف الاختيار.

٣- تكاليف الإعارة.

٤- تكاليف التوجيه.

٥- تكاليف التدريب.

٦- تكاليف التطوير.

وبعد أن تتم رسملة التكاليف أعلاه يصبح من الضروري اختيار أساس معياري للإطفاء بتخصيص هذه التكاليف للحسابات الشخصية للمديرين أو الأفراد العاملين، ويكون الإطفاء على أساس العمر المتوقع للمورد البشري على أن لا يزيد عن عمر المنظمة، ولمواجهة عدم التأكد تجرى مراجعة دورية وتحديث مستمر للأساس المتبع في إطفاء كلف الموارد البشرية، إذ يتمثل الهدف هنا بالآتي:

٧- حصر التغيرات المادية المهمة التي تحصل للأفراد كالتدهور الصحي والتي تبرر الشطب أو إجراء تغيرات في أساس الإطفاء.

٨- حصر التغيرات في متطلبات العمل والمواقع الوظيفية التي قد تؤدي إلى تقادم أو إطفاء الجزء المتبقي من كلفهم أو شطبها حسب المنصب الجديد.

٩- حصر تنقلات الأفراد بين الأقسام، الأمر الذي يستدعي إعادة تجميع أرصدة هذه الأصول لأراض محاسبة القسم.

١٠- حصر الاستقالات أو تركز العمل التي يجب أن تسجل كخسائر تستقطع من الأرصدة غير المستنفذة أو التي لم يتم إطفاؤها.

ورغم سهولة طريقة الكلفة التاريخية وإمكانية تطبيقها، يؤخذ عليها بأنها لا تجاري التغيرات في الأسعار وقت التضخم وتفاوت القيمة الاقتصادية للموارد البشرية.

### ب) طريقة الكلفة الاستبدالية:

تقوم هذه الطريقة على أساس رسملة التكاليف التي تم أخذها بطريقة الكلفة التاريخية ولكن بالأسعار الجارية، أي أن الطريقة تراعي حالة التضخم، وتقوم الطريقة على أساس احتساب تكلفة الأصول طويلة الأمد على أساس المتوقع إنفاقه في المستقبل بصرف النظر عن التكاليف الفعلية، ويصعب استخدام هذه الطريقة كونها تتعامل مع المستقبل وتتضمن عنصر عدم التأكد، وتظهر صعوبتها في حساب كلفة الموارد البشرية كونها تخضع للكثير من التغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تجبر الفرد على ترك المنظمة في أي وقت كان.

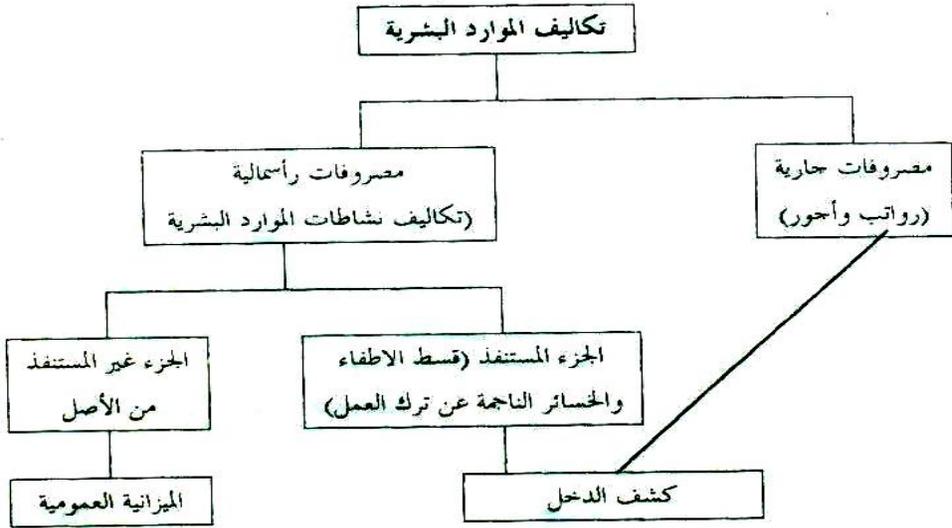
### ج) طريقة الكلفة الفرضية:

تعرف بأنها قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن الاستخدام الحالي، وتستند على مفهوم المزايا التنافسية التي تؤكد على أن مديري مراكز الاستثمار في المنظمة يتنافسون فيما بينهم من أجل الحصول على الفرد ذو المهارة النادرة، فالمدير الذي ينجح في الحصول على ذلك الفرد يمكن أن يحصل على زيادة في الأرباح عن طريق الخدمات التي يقدمها الفرد، هذا يعني بأن أي مبلغ يدفعه المدير للحصول على الفرد ذو المهارة العالية (مثلاً حوافز العمل) يمثل كلفة فرضية بديلة لذلك المورد البشري، وهي كلفة تدخل في حساب معدل العائد على الاستثمار المتوقع من الفرد. تقود هذه الطريقة إلى ميزتين هما:

٧- التخصيص الأمثل للأفراد في المنظمة.

٨- توفر أساس كمي لتخطيط وتقييم الأصول البشرية في المنظمة.

وتظهر كلف الموارد البشرية كما يعرضها الشكل (١)



شكل رقم (١)

تكاليف الموارد البشرية

٢- أساليب القيمة:

تستند هذه الأساليب على مفهوم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية والتي تعني القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية المتوقعة من الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

ومن الطرق المستخدمة هنا ما يأتي:

أ) طريقة التغيرات السلوكية:

تعتمد هذه الطريقة على استخدام المؤشرات الاجتماعية والنفسية والتي استخدمها ليكرت في قياس قيمة الموارد البشرية، يصعب استخدام هذه الطريقة في الحياة العملية لصعوبة حصر التغيرات السلوكية أولاً، وصعوبة قياسها ثانياً.

## (ب) النموذج التصادفي:

قدم هذا النموذج من قبل فلامهوتز Flamholtz والذي استند فيه على دراسات العالم ليكارت Likert، حيث يتم قياس قيمة الفرد بالنسبة للمنظمة، يرى النموذج بأن الفرد في المنظمة يتحرك ضمن أدوار وظيفية تسمى مراحل الخدمة وذلك خلال فترة زمنية معينة، وفي حركته يقدم الفرد خدمات للمنظمة، لذا فإن قيمته تتحدد بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلها وقيمة الخدمة التي يقدمها، يستخدم النموذج نظرية الاحتمال لتحديد الفترة التي يبقى فيها الفرد في مرحلة خدمية معينة، فبعد تحديد قيمة الخدمات المتوقعة يتم ضربها بمعامل خصم للوصول إلى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة.

## (ج) نموذج جاجي ولاو Jaggi & Lau :

يختلف هذا النموذج عن سابقه باعتماده على المجاميع بدل الفرد الواحد، ويتم فيه استخدام سلاسل ماركوف لتحديد تحركات العاملين ضمن المنظمة واحتمالية تركهم إياها قبل سن التقاعد أو الوفاة.

## (د) نموذج ليف وشوارتز Lev and Schwartz :

قام هذان الباحثان باشتقاق نموذج لقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية يأخذ بنظر الاعتبار المفهوم الاقتصادي لرأس المال البشري في الكشوفات المالية الذي يستند إلى نظرية Fisher لرأس المال، إذ يعرفه بأنه مصدر توليد الدخل وأن قيمته هي القيمة الحالية للدخل المستقبلي للخصم بمعدل معين بالنسبة لمالك ذلك المصدر.

تتمثل الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد بتغير رياضي لتدفقات الدخل التي وردت في نظرية Fisher، وتتمك رسملة الرواتب والأجور الموقع حصول الفرد عليها حتى سن التقاعد أو الوفاة، فقيمة الفرد هي القيمة الحالية للرواتب والأجور، ويمكن استخدام نفس الأسلوبين بالنسبة للمجموعات.

## (هـ) نموذج مورس Morse :

يستند هذا النموذج على سابقاته من النماذج كأساس وتوسيع بشموله لمتغيرات أخرى للحصول على القيمة لرأس المال البشري، تتمثل المتغيرات الإضافية بالآتي:

- قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من هذه الموارد أو الإيرادات المستقبلية لها.
- قياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على الموارد البشرية.

فالفرق بين (١) و(٢) يمثل القيمة الحالية للموارد البشرية. ويستنتج مما تقدم بأن أسلوب تقييم الموارد البشرية، الكلفة والقيمة، يتضمنان مجموعة من المتغيرات التي إما يصعب قياسها ضمن قيمتها الحالية، أو يصعب توقع قيمتها المستقبلية، الأمر الذي يجعل استخدام الأسلوبين أو أحدهما أمراً صعباً أو مستحيلاً في بعض الأحيان، فمن المعروف بأن المورد البشري من أخرج موارد المنظمة، حيث يتميز بحركة مستمرة تدفعه لها مجموعة من المتغيرات الخاصة به وبالمنظمة والبيئة، لذ يصبح من الصعب توقع الفترة المستقبلية التي يبقاها الفرد في المنظمة لكي يمكن حساب قيمة الخدمات التي يقدمها للمنظمة، وعلى أية حال فإن طريقة الكلف التاريخية إذا ما اعتمدت نظام تنبؤ سليم يحدد بشكل تقريبي المدة المتوقعة لبقاء الفرد في المنظمة مستقبلاً يمكن أن تستخدم لحساب كلفة وقيمة الموارد البشرية.

#### رابعاً) النموذج المقترح لمحاسبة الموارد البشرية:

يتضح مما تقدم بأن محاسبة الموارد البشرية وبالرغم من أهميتها لا تزال تعاني الكثير من القصور في جوانب حساب كلفة وعائد الموارد البشرية، تعزي أسباب هذا القصور إلى عدم تكامل المفهوم أولاً، وتطبيق المفاهيم المحاسبية على الموارد البشرية في منظمات متباينة الخصائص ثانياً، وعدم اعتماد معيار موحد للقياس ثالثاً، لذا فإن ما ستعرض له في أدناه يمثل محاولة لعرض نموذج مقترح لمحاسبة الموارد البشرية يحتاج إلى اختبارات ميدانية تقوم على تهيئة دقيقة للمعلومات لكي يتم التأكد من مدى دقته.

فعلى المنظمة إتباع بعض الأدلة لتطوير التطبيقات المحاسبية على الموارد البشرية.

وتشتمل هذه الأدلة على الآتي:

- دراسات نشاط المنظمة والتعرف على طبيعة الإنفاق فيها، ثم العمل على عزل النفقات الخاصة بالموارد البشرية واختبارها وتطويرها وتدريبها وصيانتها عن النفقات الأخرى.
- تقسيم النفقات الخاصة بالموارد البشرية إلى إيرادية ومؤجلة.

- تحديد مصروفات الإطفاء للاستثمار في الموارد البشرية الذي تم تقييمه، إضافة إلى تحديد الشطب السنوي لنفقات الاستثمار.
- إضافة مصروفات الإطفاء والشطب إلى المصروفات الجارية الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية.
- إظهار الموارد البشرية كفقرة ضمن الموجودات الثابتة في الميزانية العمومية مع ملاحظة التغير في قيمة تلك الموجودات وبشكل معاكس للموجودات الأخرى، حيث إن قيمة الموارد البشرية تزداد مع العمر طبقاً لمنحنى الخبرة والتعلم.

فمع الأخذ بنظر الاعتبار الأدلة أعلاه يمكن صياغة نموذج المحاسبة عن الموارد البشرية كما في الشكل (٢)، يلاحظ من الشكل بأن كلف الموارد البشرية للمنظمة تتمثل بالكلف الجارية التي تشمل على نفقات الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت، أي نفقة مالية، والكلف المؤجلة التي تشمل على تكاليف التدريب والتطوير والتأهيل والصيانة والاختيار والتعيين، وهذه الكلف تمتد بآثارها إلى الفترات اللاحقة لإنفاقها، أي حساب الفوائد والمنافع المتوقعة من إنفاق تلك الكلف وبالتالي يكون من الضروري رسملتها.

أما بالنسبة للقيمة الاقتصادية للموارد البشرية فمن الضروري تقييمها بإحدى الطرق التي تم ذكرها والتي تتناسب مع نوع الموارد البشرية الموجودة في المنظمة والمعلومات المتاحة عن أنشطتها، فمجموع المصاريف التي يتم رسملتها يجب إطفائها على مدار الفترات المختلفة التي يتوقع فيها الاستفادة من العنصر البشري، وهنا يمكن استخدام طرق حساب الاندثار حسب طريقة استخدام المورد البشري مع الاستفادة من تخطيط المسار الوظيفي Career planning لتحديد الفترة المتوقعة للاستفادة من المورد البشري والمركز الوظيفي الملازم لكل فترة.

يتم غلق مجموع مبالغ الإطفاء إضافة إلى المصروفات الجارية الإيرادية التي تخص العنصر البشري في كشف الدخل لكل فترة محددة ضمن فترات الخدمة، إضافة إلى المبالغ المشطوبة من قيمة الموارد البشرية التي تتمثل بالوفاء، والتقاعد، والاستقالة ودوران العمل والتي تظهر في كشف الدخل وكشف مجرى الاستثمارات في الموارد البشرية وكما يعرضها الشكل (٢).

**وتتمثل القوائم المالية التي يشتملها النموذج بالآتي:**

● قائمة ملخص الاستثمار في الموارد البشرية التي تتضمن ملخص للمبالغ المستثمرة خلال الفترة الحالية كمصروفات رأسمالية.

● تقرير أو قائمة مجرى الاستثمار في الموارد البشرية، حيث تبين هذه القائمة رصيد الموارد البشرية في أول المدة المتواجدة في المنظمة والإضافات التي حدثت لهذا الرصيد خلال المدة نتيجة لعمليات رسملة الموارد البشرية (أقيام وكلف)، وتظهر هذه القوائم كذلك مقدار الانخفاض الحاصل في القيمة الكلية المتوافرة ضمن الموارد البشرية نتيجة عمليات الشطب والإطفاء.

ويتم إعداد قائمة الدخل والمركز المالي بالصورة المحاسبية التقليدية إضافة إلى تضمينها بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية من كلف إيرادية وإطفاءات وشطب وتكون مدونة في قائمة الدخل، وتتضمن قائمة المركز المالي القيمة الاقتصادية للموارد البشرية ووفق مبادئ منحى الخبرة والتعليم.

اعتماداً فإن كلف الموارد البشرية تقارن بقيمتها الحالية والمستقبلية وتستخدم نتائج المقارنة في تحديد القيمة التقريبية للموارد البشرية وجدوى الاستثمار فيها، ولكون قيمة الموازنة البشرية تتزايد مع الزمن إلى عمر إنتاجي محدد فإن الاستثمار فياه وعند أي نقطة زمنية يظهر مبرراً بزيادة المنفعة على الكلف.

وتعتبر موازنة الموارد البشرية من الأدوار المساعدة في المحاسبة عن الموارد البشرية من حيث شمولها لعناصر الكلف المتوقعة مستقبلاً الإردادية منها والرأسمالية ومقارنة تلك القيم الفعلية المتحققة مع ما هو وارد في الموازنة وبالتالي أحكام عمليات السيطرة والرقابة على تكاليف الموارد البشرية داخل المنظمة.

يخلص مما تقدم بأن نتائج متابعة الكلف والقيم الخاصة بالموارد البشرية يمكن أن تدرج في قائمة كشف الدخل وقائمة المركز المالي للمنظمة، وهاتان القائمتان يمكن أن تستخدم كأدوات تخطيطية تساعد إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة في توجيه الاستثمار في الموارد البشرية بشكل أفضل، لذا فإن امتلاك المنظمة لمعلومات دقيقة وحديثة عن مواردها البشرية يمكنه من متابعة التغيرات الحاصلة فياه التي تتطلب الإطفاء أو الشطب، هذا يعني بأن نجاح استخدام

المحاسبة عن الموارد البشرية يتطلب نظام معلومات خاص بالموارد البشرية يتضمن معلومات كافية ودقيقة.



## خامساً) قياس وتقويم أداء العاملين

### Employee's performance appraisal

يشير التبع التاريخي لعملية تقويم أداء العاملين بأن ها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورات مفاهيم خاصة بتطوير وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدء الآن بأن يفكر في ما يدور حوله ويصدر إشارات القبول. أو الرفض عندا يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتمادا أو قياس لتصوراته الخاصة وبتطوير الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة عامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنت عليها العملية الإدارية وعملية تقويم الأداء بشكل خاصة ومارست حضارة وادي النيل هذه العملي بشكل واسع واعتمدها كنشاط من أن شطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كأن تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية فيشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء موظفي يعملون معهم مستخدمون في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت أن ذاك.

واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف علي أساس اختيارات التسابق والتي اعتبرت احدي مستلزمات إجراء القياس والتوقيع لأداء من سيشغل الوظيفة وتميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية والكفاءة الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي استلزم بدورها عمليات اختيار وتعيين علي درجة عالية من الدقة. وركزت حركة الإدارة العلمية علي الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساسي علي تصميم الوظائف. فاستخدمت عملية قياس وتقويم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

وعكست مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمام خاص بعملية تقويم الأداء من خلال أيمانها بالمبادئ التي تدفع المنظمة للنظر إلى الموارد البشري فيها. باعتبار إنسان أولا وفرد عامل ثانيا: اعتمادا فأن المدرسة دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقويم الأداء.

وبانتشار استخدام عملية قياس وتقويم الأداء كأحد الأنشطة التي تتخصص هذا إدارة الأفراد /الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلح كتقييم أم تقويم الأداء ويعزي السبب في استخدام مصطلحات متعددة للدلالة علي نفس العملية إلى الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية حيث استخدم كتاب الفكر العربي مصطلحات ثلاثة وبشكل مترادف في بعض الأحيان.

### يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة عمليات فرعية وهي:

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق علي هذه العملية بالقياس .measurement
- تحديد مستوي الأداء المتحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف أي بمعنى إعطاء لأداء قيمة ويطلق علي هذه العملية بالتقييم أو التقدير .assessment
- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق علي هذه العملية بالتقويم .Evaluation

## سادساً) مفهوم قياس وتقويم أداء العاملين وأهمية:

أن عكس التعداد لمصطلحات المستخدمة للدلالة علي العملية بتعدد في المفاهيم التي أعطيت لوصفها من وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها فذهب البعض من عدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة سبقا.

ووصفها آخرون بكونها نظام رسمي لقياس متقيين والتأثير في الخصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف علي احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد المنظمة والمجتمع ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به صفات نفسية بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية و الك هدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولي ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الأم وفي المستقبل

ويميل كاتب آخر إلى حصار مضمون العملية بوصفها "نشاط مهم من أن شطة الموارد البشرية يستهدف بالتأكيد من مدي يكون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عملة بشكل فاعل وبمراجعة التعارف الواردة وتعارف أخرى نجد أن اغلب الكتب يتفقون علي أن عملية قياس وتقويم أداء العاملين تستهدف الإجابة علي الأسئلة الآتية:

- ما هو مستوي أداء الفرد وسلوكه في العمل ؟
- هل أن هذا الأداء والسلوك يشكل نقطة قوة أم ضعف للفرد؟
- هل يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل ؟
- ما هي انعكاسات ذلك السلوك والأداء علي فاعلية المنظمة ؟

اعتمادا فأن العملية تمثل احد أهم الآن شطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف علي نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية علي إنتاجية نوعية الفرد وفاعلية المنظمة لذا فأن العملية ليست غاية بحد ذاتها وأن ما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية بناء ما تقدم فأن العملية تستهدف غايات ثلاثة تقع علي ثلاث مستويات هي المنظمة والمدير والفرد والعامل، وتمثل تلك الغايات في الآتي:

## ١ - علي مستوي المنظمة متمثلة.

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوي أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانيتهم وبما يساعدهم علي التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم علي دقة هذه السياسات..
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة

## ٢- علي مستوي المديرين :

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم علي أدائه لا تعتبر عملية سهلة وأن ما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضعي لأداء لتابعيهم هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إلى هم للتعرف علي مشاكلهم وصعوباتهم

## ٣- علي مستوي الفرد العامل :

فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسئولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافئتهم مالياً .

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية فإنها تعطي اهتمام خاص من قبل إدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم وتخصص لها الأموال والجهود والوقت الكلي تتوصل المنظمة من خلالها إلى جني المزايا المتمثلة يرفع الروح المعنوية للعاملين إشعارهم بالعدالة، دفعهم إلى تحمل المسؤولية، توفير الأساس الوضعي لأن شطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة علاوة علي اعتماد كأداة رقابية ليست علي أداء العاملين فقط وأن ما علي أداء المديرين والمشرفين في مستويات إدارية مختلفة ومن قبل الإدارة العليا. ولهذا الأهمية تستخدم العملية لتحقيق غايات ثلاثة أساسية هي :

١- الجذب **Attraction** للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة إذ تستخدم العملية وتشبه بالخصائص النوعية للمنتج في إدارة الآن تاج / العمليات أو بأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.

٢- الدفع **Motivation** للعاملين بالأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضعي.

٣- الاحتفاظ **Retaining** بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقبليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

## سابعاً) معايير تقويم الأداء: Criteria of Performance Appraisal

يقصد بمعايير الأداء : هي الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري للنجاح بعملية التقويم للأداء حيث أن ها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أداءهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة من المعايير التي يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات القدرة على حل المشاكل وتفويض السلطات.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

١- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي ستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، تحقيق الأهداف.

٢- ذاتي أو سلوكي : يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقوية والسرعة في التعليم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

أن معدلات الأداء يجب أن تخلف في العاملين الحافز والرغبة في تحسين الآن تاجية وبالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة وهناك استخدامات أخرى لمعدلات الأداء كالتحاذها أساسا في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المنظمة والرقابة على أعمالهم والتعرف على نوحى الضعف لتوفير برامج التدريب المناسب وعلى نواحي القوة لتعزيزها وتستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك من الاستخدامات ويشترط في المعيار ومهما كأن ت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسية ويكون المعيار هكذا، إذا نيز بالخصائص الآتية :

## ١ - صدق المقياس :

أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقص وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقاً .

- في حالة عدم احتواء المقياس علي العوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس .
- في حالة احتواء عمل مؤثرات خارجيات عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس .

## ٢ - ثبات المقياس :

يعني أن تكون النتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه وأن ذلك ليس عيباً فيه وأن ما حالة طبيعية

## ٣- التمييز :

ونعني بها درجة حساسة المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد .

## ٤- سهولة استخدام المقياس :

وتعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل .

ثامناً) مراحل وأساليب تقويم الأداء:

## Stages and methods of performance appraisal

أ) مراحل تقييم الأداء:

تعد عملية تقويم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين علي تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً علي أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف علي تلك المراحل من خلال ما أورده بعض الكتب من خطوات علي النحو التالي :

١- وضع توقعات الأداء : تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين علي وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها

٢- أن عملية قياس التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف علي الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية أن جاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل أي سيتم هنا تحديد الانحرافات الحاصل ومحاولة علاج تلك الانحرافات ومحاولة تفاديها مستقبلاً.

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

٣- تقييم الأداء : بمقتضي هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين في المنظمة والتعرف علي مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

٤- التغذية العكسية : يحتاج كل عامل إلى معرفة مستوي أدائه ومستوي العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعملة وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها وبموجب ما تحدده الإدارة في المعايير وأن التغذية العكسية ضرورية لأن ها تقع لفرد في

معرفة كيفية تحسين أداءه المستقبلي ولكي تكون التغذية العكسية ومفيدة لا بد أن يفهمها العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إلى التغذية العكسية.

٥- اتخاذ القرارات الإدارية : والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والتعيين والفصل.....الخ.

٦- وضع خطط تطوير الأداء : تأتي هذه الخطوة لتمثيل المراحل الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقبليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل

(ب) أساليب تقييم أداء العاملين:

تورد العديد من الدراسات تصنيفات عديدة لأساليب تقييم الأداء للعاملين، ويمكن إجمالها هذه الأساليب بأسلوب رئيسين هما:

## ١- الأسلوب النقدي traditional methods

وهو أسلوب شائع الاستخدام من قبل مختلف المنظمات، ومن أمثلة هذا الأسلوب

ما يلي:

- المقالات essay غالبا ما تكون غير دقيقة.
- المراجعة الميدانية field review تكرر الحدث
- التقدير النسبي rating incident آثار العمل الذي يقوم به الفرد قبيل فترة التقييم.
- معايير العمل work standard كسرعة العمل وعدد الوحدات المنتجة.
- مراكز التقييم assessment centre
- المقارنة الزوجية, paired comparison, وغيرها.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن طريقة التقدير النسب هي من أقدم الأساليب استخدام والأكثر اتساعا حيث يتم بموجبها تقدير أداء العاملين بموجب خط مستقيم يبدأ بالمتماز وينتهي

بالضعيف وهناك بعض المشاكل التي ترافق تطبيق هذه العملية منها عدم وضوح المعايير المستخدمة في الأداء وعدم فهم العاملين لها هذا بالإضافة إلى عدم إمكانية ضمان الموضوعية في تقييم أداء العاملين وفق المعايير المحددة.

## ٢- الأسلوب الحديث modern methods

ظهر هذا الأسلوب نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت علي العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين هذا بالإضافة إلى كون هذا الأسلوب يستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ومن بين إبراز تلك الأساليب التي تنتمي إلى الأسلوب الحديث في تقييم الأداء ما يلي:

### ١- الإدارة بالأهداف management by objectives

حيث تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب علي فرض أساس هو ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم بالإضافة إلى رغبة هؤلاء العاملين المستمرة في الوقوف علي مستويات أدائهم وهناك بعض المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة منها:

- إنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عملة الحالي فهي عاجزة عن قياس مدي إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاومتها مستقبلا.
- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فأنها تطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

### ب - قوائم السلوك المتدرجة beadily anchored rating

تقوم هذه الأساليب علي أساس تقدير القوائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية ومثال ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداءات وبالشكل التالي:

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← أداء ممتاز

ومن المشاكل التي ترافق تنفيذ هذا الأسلوب هو ضعف قدرة المقيمين علي تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدي الفرد العامل وموضوعية في عملية التقييم.

## ج - الملاحظة السلوكية behaviorally observation scale

حيث يتم بمقتضي هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف علي تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم وهل هي في نفس الأوقات وبالتالي التعرف علي تلك الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات ويعتمد اختيار أسلوب التقييم هذا علي مجموعة من الاعتبارات تتمثل بالآتي:

■ الهدف من استخدام الطريقة فإذا كان الهدف من التقييم هو الوصول إلى مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تأخذ خصائص أداء الفرد بتجرد ودون الرجوع إلى إجراء التقييم أما إذا كان الهدف مستويات الأداء ومن ثم إجراء عملية التقييم فيفضل الاعتماد علي الطريقة الموضوعية.

- المعايير التي تستخدم في القياس والتقييم فإذا كانت المعايير المستهدفة مركبة (الكمية - الجودة - الوقت - الكلفة) فيفضل استخدام الطرائق الموضوعية أما إذا كانت المعايير ترتيبيه من الإحساس إلى الأسوأ فيقترح استخدام احدي الطرق الذاتية
- سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة

تاسعاً) المجالات التي يستخدم فيها التقييم:

## IMPLICATION OF RESULTS

تتمثل أهم استخدام نتائج التقييم بالآتي:

### ١- تحديد صلاحية الموظف الجديد

لما كانت أساليب الاختيار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة العامل بدقة فإن نتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد حيث أن ها تبين درجة كفاءة العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفية مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختيار تقرير ما إذا كان العامل سيثبت في وظيفة أو يتخذ معه أي إجراء آخر

## ٢- الاسترشاد بها عند النقل والترقية:

بعد تحديد درجة كفاءة العامل تجري عملية الملائمة بينهما وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى ادني كما يكون ذلك بترقية إلى وظيفة اعلي إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفة الحالة.

وهذا ما تستخدمه اغلب المنظمات بعد إجراء عملية تقييم الأداء لكافة عاملها حيث يفترض أن تستند عليها في اتخاذ القرارات كهذه فالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة تقييم أداء عالية يكون هو المفضل والأولي بقرار النقل لمستوي اعلي أو الترقية والترقية

## ٣- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية:

أن نتيجة التقييم تحدد موقف العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فنستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على أن نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة العامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على أن نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل وتحديد نقط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث تأتي على أساس من الحاجة الحقيقية لها ويتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم التقييم وفقاً لها على درجة كافية من التفصيل بما يسمح لتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة.

## ٤- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية

يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين. ولسلامة الربط بين نتائج تقييم الكفاءة ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً وتكون حافزاً حقيقياً للعاملين وكن كافة الرؤساء يميلون إلى المغالاة في تقديرهم لكفاءة العاملين في حالة الربط بينها وبين المكافآت التشجيعية فإن ه يمكن الحد من ذلك بتدريبهم على الأسس السليمة للتقييم، وبيان الأهمية الموضوعية فيه وما يترتب على الإهمال فيه من مضار.

## ٥- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفون

إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم، خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى فأنت ذلك سيدفعه إلى العمل على بتنمية مهاراته في شؤون القيادة مولا شكل أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها ويضمن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات

## ٦- النهوض بمستوى أداء الوظيفة

يتحقق ذلك نتيجة لإلمام العامل بالنظام الذي تقوم كفاءته وفقاً له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها. تزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أن ما المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك. هذا بالإضافة إلى أن تلقي العامل تقريراً دورياً برأي رئيسه في درجة كفاءته ومسلكه ومناقشته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

## ٧- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين

أن عملية تقييم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعياً وعادلاً لا يتعرض للنقد، ومن ناحية المرؤوس فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلافيها وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

ولكي تكون نتائج تقييم الكفاءة ذات فاعلية أكبر في هذا المجال فأنت الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يكون يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات العامل ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقييم النهائي، لكي يتسنى له تحسين مستواه خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الكفاءة من نهاية العام.

## ٨- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين.

تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يتحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. سادساً: ن لنتائج التقييم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهرياً بالنسبة للعاملين تحت الاختيار كما يكون من المفيد في هذا الصدد إيجاد نسبة من يثبتون في نهاية العام إلى من يتم تعيينهم في نفس السنة والاسترشاد بهذه النسبة في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار.

## عاشراً) مشاكل قياس وتقييم أداء العاملين:

### Problems of Performance Appraisal

تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل، يمكن تلخيصها بالآتي:

#### ١ - المشاكل الذاتية subjective Problems

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم الأداء، وتتمثل أهم هذه المشاكل بالآتي:

#### أ - خصائص المقيم Rater Characteristics

تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر. فالمديرين حديثي الخبرة في مجال الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة، على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدارية والإدراك العالي. لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

#### ب- التساهل والرفق Leniency

يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.

#### ج - تأثير الهالة Halo Effect

تظهر تلك المشكلة بسبب تأثر القوائم بالتقويم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقويمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقويم، وقد تظهر النتائج ايجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة وذلك لأن العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل بعدالة ودقة التقويم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم.

## د - التربة المركزية Central Tenancy

وتسمى أيضا بالميل نحو الوسط، وتظهر بسبب ميل القوائم بالتقويم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه المقومين دون تمايز ملحوظ. وغالباً ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطي الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم، ومثل هذه المشكلة تنعكس. بنتائج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط قوة وضعف الأداء وحيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتماداً على نتائج تقويم الأداء كالتدريب فمثلاً.

## هـ - الأولية والحدثة Primary and Regency

تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقويم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو ن يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقويم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقويم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلاً للأداء. إذ يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقوم نفسه لأسئلة الآتية: -

١- ما هو أداء الفرد الماضي؟

٢- ما هو أدائه الحالي؟

٣- هل يتوقع استمراره في المستقبل.

## و - التحيز الشخصي

تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملة القياس والتقويم بعيدة عن الموضوعية.

## ٢ - المشاكل الموضوعية Objective Problems

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدجلات وعمليات ونشاط القياس والتقويم ويمكن إيجازها بالآتي:

- عدم وضوح في تحديد أهداف التقويم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقويم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال فعليها لتجاوز هذه المشاكل أن تجيب على السؤال الآتي:
- ما الهدف من عملية القياس والتقويم؟ فعلى المنظمة أن توجه العملية لهدف محدد كأن يكون القياس، أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
- سوء اختيار معايير التقويم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقويم.
- سوء اختيار وقت التقويم فكما معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقويم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنوياً، زمنها من يقوم بها فصلياً أو مرة لك ستة أشهر. ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين فيها. لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولاً، ووقت القيام بها ثانياً.
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين، واعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء، والخطأ في تحديد اتجاهاته.

وبناءً على ما تقدم فإن على المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية قياس قليلة المشاكل أن تأخذ بنظر الاعتبار عند تصميم نظام تقويم الأداء الآتي:

- وضوح أهداف عملية تقويم الأداء.
- التوقيت الصحيح للعملية.
- صدق وثبات معايير التقويم.
- دقة المعلومات المعتمدة مع الأهداف.
- تناسب طريقة التقويم مع الأهداف.
- مؤهلات القائم بعملية التقويم.
- كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية.

## المراجع

- 1- American Accounting Association, "Committee Report on Human Resources Accounting", Acc Review, 1973.
- 2- Approach, Jossey-Bass Inc., 1984, pp. 10-30
- 3- Brummet. R. "Human Resources Accounting" Personnel Administration, July 1969.
- 4- Hermanson. R., "Accounting for Human Assets", Economic Research Magazine, 1964.
- 5- Flamholt. E., "Human Resources Accounting", 1973.
- ٦- السلماني، منال حسين، "أهمية إظهار وتنمية الموارد البشرية في الكشوفات المالية للمنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٣، ص ٣.
- ٧- يحيى محمد أبو طالب، "الاتجاهات المحاسبية والسلوكية والاجتماعية لتقييم الموارد البشرية والاستخدامات المتوقعة لها"، مجلة آفاق اقتصادية، أبو ظبي، عدد ١٨، ١٩٨٤.
- ٨- الغبان، ثائر محمود صبري، "محاسبة الموارد البشرية في جامعة بغداد"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٨٨، ص ٢٤-٢٨.
- ٩- إيريك فلا مهوكز، "محاسبة الموارد البشرية"، دار المريخ، الرياض، ١٩٩٢، تعريب محمد عصام الدين زايد.
- ١٠- محمد طلال محمد بديوي، "المحاسبة عن الموارد البشرية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٤، ١٩٨٠.
- 11-Macrae, J., "Human Resources Accounting As a management Tool" Journal of Accounting, Aug., 1974.

١٢ - الغبان، مصدر سابق، ص٣٢.

13-Nadler, L., & Z. Nadler, “Strategic Management of Human Resources”, A prortfloio.

# الفصل السابع

## عصر المنظمات والإدارة الإستراتيجية

## تمهيد :

لا شك أم مفهوم الإدارة الإستراتيجية كمن المنظمة من أن تحدد بدقة نواحي القوة التي تمتلكها، وأن تستثمرها وتعضمها، كما يدوم كمنها من التضحية بتلك المجالات التي يكون النمو فيها هامشي في بيئتها الخارجية .... إنه مفهوم يعلمك كيف تسقط من حسابك التوافه وتلتقط فقط ما هو هام. وتختلف المنظمات فيما بينها في درجة استخدام الإدارة الإستراتيجية ، كما قد تفشل كثير من المنظمات في استخدام هذا الأسلوب، ومن هنا يمكن أن نفرق بين ثلاثة أنواع من المنظمات حسب درجة استخدامها للإدارة الإستراتيجية وهي:

١-منظمات تجعل الأشياء تحدث

٢-منظمات تلاحظ الأشياء وهي تحدث

٣-منظمات تتعجب لما حدث

تلعب الظروف الخارجية دوراً أساسياً في قرارات الإدارة فيما يتعلق بعناصر مثل المنافسة، الربحية، حجم المنظمة، خطوط الإنتاج، أسواق المنظمة، الهيكل التنظيمي... إلخ، كما أن مجالات التخطيط الإستراتيجي لها تأثير على الظروف الخارجية والظروف الداخلية للمنظمة... هذا علاوة على أن الظروف الخارجية للمنظمة مثل الظروف الاقتصادية، السياسية، الفنية، الاجتماعية، حاملي الأسهم، التعليمية، الحكومية... إلخ لها تأثير مباشر على مجالات التخطيط الإستراتيجي من تصميم للهيكل التنظيمي، تحديد خطوط الإنتاج المناسبة، تحديد أسواق منتجات المنظمة، قرارات النمو والتوسع... إلخ.. من أجل ذلك كان الحصول على معلومات كافية عن ظروف المنظمة الخارجية والظروف الداخلية عملية مهمة جداً لجودة التخطيط الإستراتيجي

للمنظمة. حيث تمثل الإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم؛ سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها. ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية الخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.
- صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع حدة المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
- نظم معلومات وتقنيات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

وإذا كنا نتفق من البداية على أن المنظمات ليست لها نفس الخصائص ولا الأهداف ، فإن هذا الفصل سوف يميز الأنواع الرئيسية للمنظمات والتي لديها مشكلات إستراتيجية في إدارتها، وكذلك سوف يحلل ويحدد المتطلبات التي تمكن أي منظمة من أن تتكيف بنجاح مع بيئتها المتغيرة والمتحدية، كما يشرح الخطوات الرئيسية التي تتضمنها الإدارة الإستراتيجية للمنظمة .

### أولاً) السمات الأساسية للمنظمات المعاصرة :

إن مجتمعنا ، أو أي مجتمع يعج بالمنظمات التي تسعى جاهدة لإشباع كافة الحاجات الإنسانية ، سواء كانت منظمات كبيرة أم صغيرة ، ناجحة أم فاشلة ، عادية أم متميزة .  
إن المنظمات حاضرة الوجود في كل مكان لدرجة لا يصعب معها الاعتقاد بأن الحياة لا يمكن ، تستمر بدونها . والمنظمة الرسمية هي وحدة اجتماعية تتميز بأن لها أهداف واضحة معلنة وقواعد وإجراءات محددة وهيكل تنظيمي رسمي وخطوط واضحة للاتصال والسلطة .  
إننا سنكون أكثر اهتماما في هذا الفصل بما إذا كانت المنظمة خالصة أم مملوكة للحكومة ومدارة بواسطتها ، وما إذا كانت المنظمة تهدف للربح أم غير هادفة للربح . يقودنا هذا التصنيف ويمكننا من التمييز بين أربعة أنواع من المنظمات يوضحها الشكل التالي:

		هادفة للربح
عامة	خاصة	
(٢) شركات قطاع الأعمال العام	(١) شركات القطاع الخاص والاستثماري ... شركات توصية بسيطة ... شركات تضامن .... شركات مساهمة	
(٣) المنظمات والهيئات الحكومية ( قطاع الخدمات ) المدارس العامة - المستشفيات العامة .... إلخ	(٤) المساجد - الكنائس ..... الجمعيات الخيرية ... الجمعيات الأهلية ... إلخ	

### شكل يوضح مصفوفة أنواع المنظمات

في مصر نجد أن الربيعين الأول والثاني في المصفوفة يعتبران العمود الفقري لاقتصاد الدولة ، بينما يغطي الربع الثالث كافة أنواع الخدمات التي يحتاجها الإنسان المصري ، وكل المنظمات العاملة في هذا الربع أنشئت أصلاً لتحقيق أهدافاً اجتماعية وليست ربحية .. أما الربع الرابع فيشمل كافة أنواع المنظمات الأهلية غير الهادفة للربح .

وبصفة عامة فإن المنظمات غير الهادفة للربح في الربع الرابع هي منظمات تؤدي وظائف إجتماعية لا تبغي من وراء القيام بها ربحاً ، هذا من ناحية ، كما أنها منظمات متحررة من البيروقراطية الحكومية ، فهي منظمات تمثل طريقاً وسطاً بين منظمات القطاع الخاص الهادفة للربح وبين المنظمات المملوكة للحكومة أو قطاع الأعمال الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح . والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل كل هذه الأنواع من المنظمات في حاجة إلى التخطيط الإستراتيجي ...؟ والإجابة ( نعم ) لا تتفصل بحال من الأحوال عن طبيعة وخصوصية المرحلة التاريخية التي يمر بها الإنسان ولا سيما في هذه الأول؛ وذلك لأن كل هذه المنظمات تواجه مشكلة البقاء ، لجملة من الأسباب أهمها:

- إن شركات القطاع الخص الهادفة للربح تبقى عن طريق الضبط المستمر لخطوط منتجاتها وبرامجها التسويقية مع الفرص الجديدة المتاحة في الأسواق .
- كما أن الشركات والمنظمات العامة والحكومية والأهلية غير الهادفة للربح تبقى طالما تمكنت من الاستمرار في تقديم خدمات ذات قيمة وتمكنت من التساوق والتتاعم مع التغيير في نوعية وحجم هذه الخدمات .
- إن على المنظمات كافة أن تعرف كيف تطور نظاماً لتبادل كل شيء له قيمة مع الغير ومن ثم تتمكن من الحصول على الموارد المطلوبة لبقائها .

وغالباً ما تعتمد الإدارة الإستراتيجية على رصيد تراكمي من الخطط والمنجزات والتحديات السابقة. والإدارة الإستراتيجية تختلف معناه من شخصٍ لآخر أو من شركة لأخرى أو من بلدٍ لآخر. ولكن ما يمكن الاعتماد عليه في الإدارة الإستراتيجية هو تحديد الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالمنظمة. وهذه المحاور الثلاثة، تقودنا إلى تحديد عناصر الخطة الإستراتيجية وهي التعرف على الأهداف الرئيسية للشركة أو المنظمة، ومن ثم التعرف على السياسات والصلاحيات الممنوحة للشركة أو المنظمة، وأخيراً وضع البرامج والآليات الممكن التعامل معها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية. وما يميز هذه الأهداف الإستراتيجية بأنها أهداف طموحة جداً .

**فالمحور الأول: الرؤية (Vision)** فهي تصف مستقبل المنظمة، وماذا تريد أن تكون بعد فترة زمنية محددة. وهذه الرؤية يجب أن تكون واضحة لجميع أفراد المنظمة، وكذلك تتسق مع ثقافة وقيم المنظمة.

**أما المحور الثاني: الرسالة (Mission)** يتم تحديد ماهي رسالة الشركة أو المنظمة ، هل هو تعليمي وأين موقعها من التعليم، أو تجاري وأين موقعها من التنافس التجاري، إلى آخره.

**المحور الثالث: القيم الخاصة بالمنظمة :** (Guiding Principles) سوف تساعد المنظمة على تحقيق الرؤية من خلال التعرف على السياسات واللوائح والأنظمة وإمكانات ومؤهلات الموظفين في المنظمة.

أما الخطوة التي تلي خطوات تحديد المحاور الثلاثة، تكمن في التعرف على الفجوة بين واقع الشركة أو المنظمة في الفترة الحالية، وماذا تريد الشركة أن تكون من خلال الرسالة المحددة سلفاً. وهذه الفجوة كلما كانت كبيرة، كلما احتاجت إلى جهود وإمكانيات كبيرة ومختلفة، لتقليل الاختلافات بين الواقع والمأمول.

و لتقليل هذه الاختلافات فإنه يحتاج الى تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تحقق الرسالة من خلال تقليل الفجوة بأكبر قدر ممكن. ومن ثم وضع البرامج والآليات الممكن تطبيقها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وقد يتبادر الى ذهن القارئ الكريم، عندما يذكر تحديد الهدف الإستراتيجي، سؤال مهم وهو ماهي الآلية المناسبة لتحديد الهدف الإستراتيجي. وللإجابة على هذا السؤال، سوف نناقش باختصار أسلوب تحليل سوات SWOT Analysis بإيجاز، للتعرف على كيفية تحديد الهدف الإستراتيجي.

كلمة سوات SWOT هي اختصار لأربعة مفردات، القوة Strength ، الضعف Weakness، الفرص Opportunity ، التهديدات Threats . ويبدأ تطبيق هذا التحليل، بإستخدام أسلوب العصف الذهني لمجموعة مختارة من المهتمين وذوي العلاقة بالتخطيط لقضية ما. ومن ثم يتم تحديد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث أن البيئة الداخلية تتمثل في نقاط القوة ونقاط الضعف، بينما البيئة الخارجية تتمثل في نقاط الفرص والتهديدات. و من ثم يتم وضع نقاط القوة مع نقاط الفرص المناسبة لها لاستنتاج أهداف استراتيجية قوية ومناسبة تعمل على تحقيق الرسالة المنشودة. **ومن هنا يمكننا أن نحدد أهم سمات المنظمات المعاصرة :**

- الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية.
- إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية والحرص على تطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ومن ثم فإن عملية تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية هي أمر توليه الإدارة الجديدة عناية فائقة.
- الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلاً من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة. ومن ثم تدعم المنظمة المعاصرة قدراتها لتحقيق الأهداف المشتركة، وتأکید الترابط في الأداء والمساءلة عن النتائج، وتنمية روح الجماعة في الإنجاز

والثواب [أو العقاب]. إن خلق وتكريس أسلوب عمل الفريق المتكامل هو من أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محلياً وعالمياً.

- إتباع تنظيمات وسياسات تحقيق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته، باعتبار ذلك وسيلة مهمة لخلق الاقتناع بأهمية العمل الذي يقوم به الأفراد ومن ثم يقبلون على تحمل المسؤولية وتقوى لديهم الرغبة الجادة في العطاء وتقديم خبراتهم لخدمة أهداف المنظمة. من جانب آخر، يأتي هذا التوجه دليلاً على رغبة الإدارة في الاستفادة من عطاء هؤلاء الأفراد وقدراتهم.

- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير الفرص للنابهيين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة. إن الشركات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد بها "رجل أعمال" في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالاً روتينية، بل هو يفكر وابتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر، وكذا يشارك في العائد.

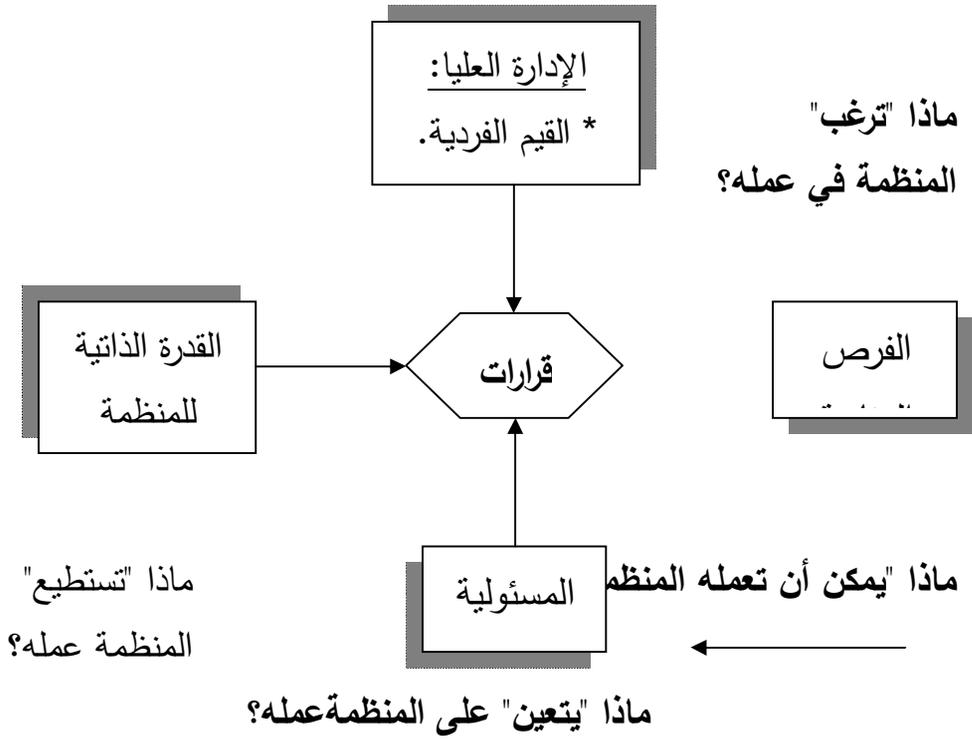
- ولعل من أهم سمات المنظمة المعاصرة استيعابها وتكريسها مفهوم "الجودة الكلية والشاملة" حيث إن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصوراً على العناية بصنع السلع والتأكيد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو شركة. ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعداد تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسيبات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة.

- وتبدو في المنظمات المعاصرة عناية فائقة بقضايا التخطيط المالي ورسم سياسات تمويلية تتسم بالجرأة لتدبير الاحتياجات التمويلية للشركات في ضوء ارتفاع تكلفة الاقتراض لارتفاع أسعار الفائدة، وتحديات التعامل في أسواق المال لتنمية مصادر التمويل وإدارة محافظ الأوراق المالية، وإعادة تشكيل الأصول للتخلص من تلك الأقل إنتاجية وإعادة تكوين هيكل الاستثمارات وغيرها من القضايا المؤثرة على اقتصاديات المنظمة والحاكمة لاحتمالات العائد المتحقق على استثماراتها.

- ومن السمات المميزة للمنظمات المعاصرة ميل واضح نحو التكامل والتحالف مع منظمات أخرى لتحقيق غايات وأهداف تقصر إمكانيات المنظمة الواحدة المنفردة عن الوصول إليها، كما في حالة التعاون في مسائل ذات اهتمام مشترك ولكنها تحتاج إلى تمويل تعجز أي منها عن تحمله منفردة مثل مشروعات البحوث والتطوير، ودراسات التطوير التقني، أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات.

- ومن السمات المهمة للمنظمة المعاصرة الميل إلى تصغير الحجم وتقليل أعداد العاملين بالاققتصار على عدد محدود من أصحاب المعرفة فائقي الخبرة. ومما يساعد المنظمة المعاصرة على تحقيق إنجازات هائلة رغم صغر الحجم ما يتوفر الآن من تقنيات المعلومات والاتصالات وغيرها من التقنيات العالية، وتحول الأهمية من رأس المال النقدي بمعناه التقليدي إلى بروز الأهمية الحقيقية لرأس المال الفكري، وكذلك فرص الإسناد للغير وغيرها من الآليات التي تحقق للمنظمة الصغيرة الامتداد للخارج والاعتماد على الموارد المتاحة لغيرها من المنظمات.

وتعبر التوجهات الإدارية الجديدة وسمات المنظمات المعاصرة في نهاية الأمر عن حقيقة مهمة هي بروز الدور الفاعل والتأثير الغالب للموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفة ومالكة القدرات على تحقيق كل ما تتوجه إليه الإدارة من أهداف وغايات وتفعيل ما يتاح للمنظمة من موارد وإمكانيات. ويتضح من الشكل التالي العوامل التي تؤثر على تكوين الإستراتيجية في المنظمات الخدمية:



## ثانياً ( الإستراتيجية الإدارية الإستراتيجية:

بعد تحديد الأهداف الرئيسية Objectives والأهداف الفرعية التنفيذية Goals،

يجب وضع الإستراتيجية التي تحقق هذه الأهداف.

### مفهوم لفظ الإستراتيجية:

هي الوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، ولذلك فهي خطة شاملة تغطي مجالات العمل الوظيفية المختلفة بالمنظمة، كما أنها خطة متكاملة تحقق التكامل بين مجالات العمل الوظيفي بالمنظمة أي التكامل ما بين الوظائف المختلفة... ولكي يتحقق ذلك يجب القيام بعدة مراحل هي:

١- التحليل والفحص: أي تحديد الفرص المتاحة في البيئة وكذلك التهديدات البيئية،

وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة.

٢- الإختيار: أي تحديد الإستراتيجيات البديلة التي تمكن من استغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات البيئية حتى يتحقق الاستغلال الأفضل للموارد.

٣- **التنفيذ:** أي وضع الخطط والبرامج والإجراءات والسياسات التي تساعد على تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية.

٤- **التقييم:** وهو الحصول على معلومات خاصة بتطبيق الإستراتيجية والنتائج المحققة وإجراء التعديلات في الإستراتيجيات لرفع كفاءتها في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها. وبصفة عامة فإن المنظمة الناجحة تعمل من خلال إستراتيجية معدة على أساس سليم.

كما تعرف الإستراتيجية" بأنها الخطة الرئيسية الشاملة Master Plan التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها Mission وأهدافها Objectives من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتحديد ما تعانيه من مساوئ. والإدارة الإستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه.

وبذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- **الغاية Mission** التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

- الرؤية Vision التي تحدها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها والأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها.

- **السياسات** التي تحتكم إليها الإدارة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

- **الخطط الإستراتيجية** لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

- **معايير المتابعة والتقييم** التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجيات عامة تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالاتها المتعددة، باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الإستراتيجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة. ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تتبع جميعها من الإستراتيجية العامة، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وبذلك يتصور وجود الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية.
- استراتيجية إدارة أداء المواد البشرية.
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.
- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

وفي جميع الأحوال يتم إعداد الإستراتيجية المناسبة في ضوء المعلومات والتحليل المتاح، ويجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتجددة والتي ينتجها نظام المعلومات المعتمد. وتكون نتائج المتابعة والتقييم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، وكذلك فإن توجهات وأطر الاستراتيجيات الأدنى تكون في علم واعتبار المستويات الأعلى. وكذلك تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد إستراتيجيته.

ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تكامل المراحل الثلاثة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات وهي مرحلة الإعداد والتصميم، ومرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة والتقييم وإعادة التصميم. إن مجرد وجود استراتيجيات للموارد البشرية لا يعني أنها قد حققت غاياتها، بل الأهم أن تفعل تلك

الاستراتيجيات بوجود الآليات الإدارية والبشرية والتقنية اللازمة، وإصرار الإدارة على أن يسير العمل في مجالات الموارد البشرية وفق الاستراتيجيات المعتمدة.

وبناء على ما سبق فإن كلمة إستراتيجية تشير إلى عملية التحديد الواضح لكل من:

١- الأهداف الأساسية للمنظمة.

٢- الأهداف التكتيكية الموصلة لأهداف الأساسية.

٣- السياسات وقواعد العمل المرشدة للتصرف والتنفيذ.

٤- خطط وبرامج العمل.

٥- الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.

وللإستراتيجية ثلاث عناصر أساسية تتمثل في: تحديد الأهداف تحديد الموارد

المتاحة وتحديد الفرص المتاحة. ويجب أن يكون هناك تكامل بين هذه العناصر الثلاثة.

وبناء على تقاطع عنصر الإستراتيجية الثلاثة نجد أن الإستراتيجية التي تحقق التكامل ما بين

عناصر الإستراتيجية الثلاث. هي التي تمكن من الآتي:

أ- عمل تعديل في تسلسل الأهداف الرئيسية للمنظمة بتصنيف هذه الأهداف إلى أهداف

أساسية وأهداف تكتيكية وما يرتبط بهما من خطط وبرامج عمل.

ب- تحديد الفرص المتاحة للمنظمة من خلال عمل تنبؤات وتقديرات.

ج- اقتراح التغييرات الواجب إجراؤها في الموارد المتاحة للمنظمة وفي أسلوب استغلالها.

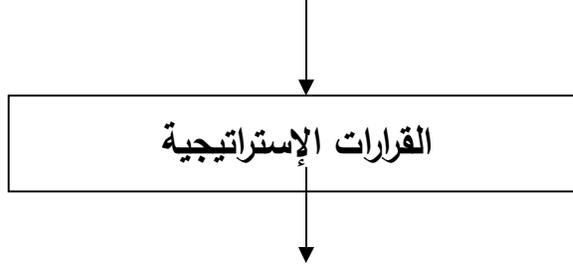
مفهوم الإدارة الإستراتيجية...

الإدارة الإستراتيجية



## مجموعة القرارات المتدفقة

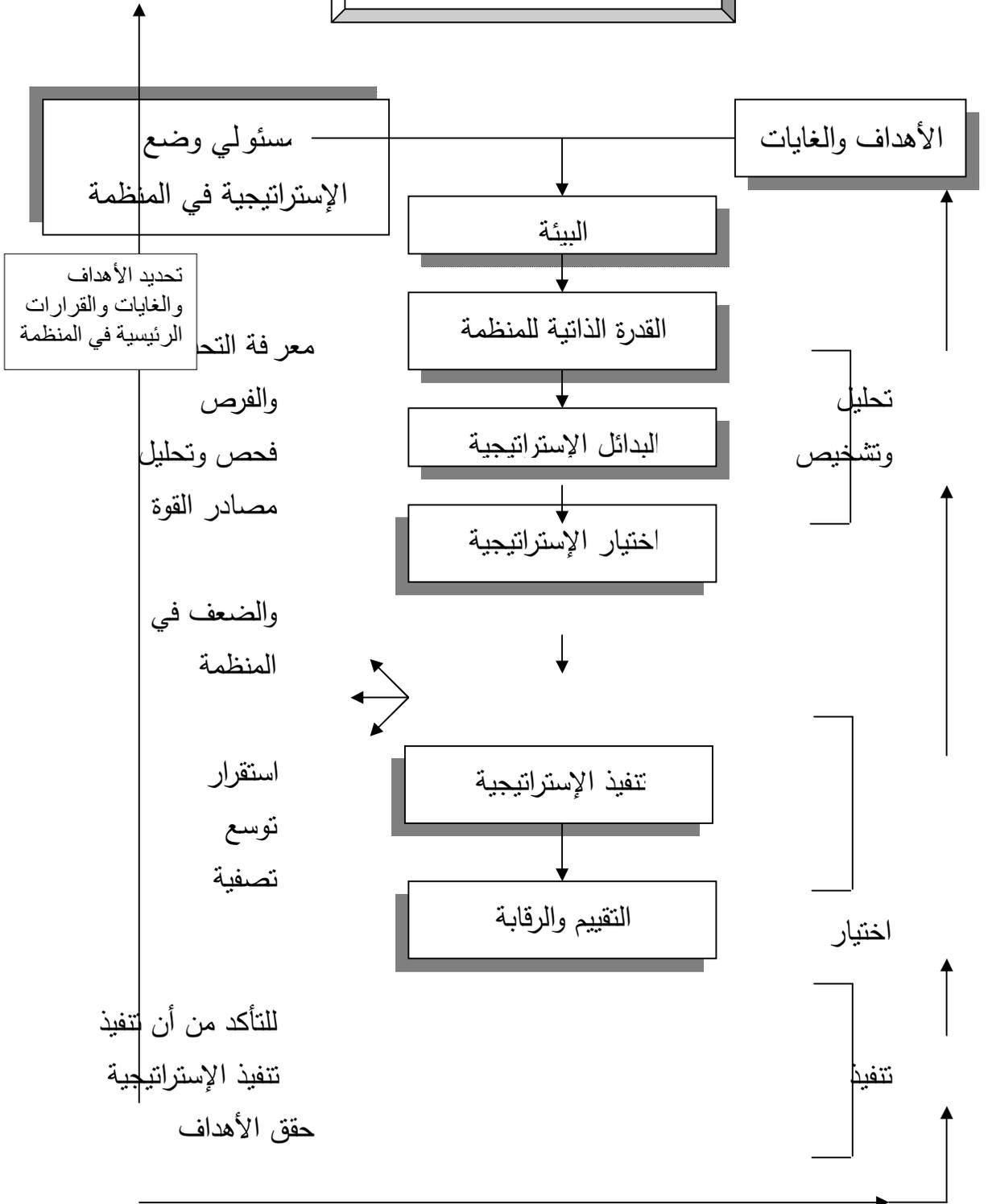
التي يؤدي اتخاذها إلى تحقيق أهداف المنظمة



تشمل القرارات التالية:

- ١- تحديد طبيعة عمل المنظمة... و:
- ٢- الخدمات التي ستقدمها... و:
- ٣- الوظائف التي ستقوم بها... و:
- ٤- السياسات الرئيسية المطلوبة للمنظمة حتى يمكنها تنفيذ هذه القرارات وصولاً للأهداف المحددة.

# مفهوم الإدارة الإستراتيجية...



الفرق بين التخطيط التشغيلي  
(الإدارة التشغيلية)  
والتخطيط الإستراتيجي  
(الإدارة الإستراتيجية)

الإدارة الإستراتيجية

\* تهتم بتحديد وتقييم الأهداف  
والإستراتيجيات الجديدة.

\* الأهداف والإستراتيجيات هذا مشكوك  
فيها، فالخبرة السابقة بها  
في المنظمات

الإدارة التشغيلية

\* تهتم بالأهداف التشغيلية المشتقة من  
الأهداف الأساسية للمنظمة.

\* عادةً ما تكون الأهداف هذا "سليمة" من  
خلال الخبرة السابقة.  
في المنظمة أو  
الأخرى هامشية.

\* يتم تقييم الأهداف بصورة شاملة من منظور مصلحة المنظمة

\* لا تظهر نتائج تطبيق الإستراتيجية

بعد مرور عدد معين من

\* المشاكل والقضايا غير

\* المخاطرة مرتفعة.

**(اللعبة جديدة)**

\* تقسم الأهداف فيها إلى أهداف "جزئية" لأغراض التشغيل.

ككل.

\* يمكن تقييم أداء المديرين هنا "بسرعة"،

إلا

فالأعمال تنتهي بسرعة "سببياً".

السنوات.

\* المشاكل والقضايا معروفة.

معروفة.

\* الشعور بالأمان النسبي.

**(قواعد اللعبة معروفة)**

## ثالثاً) المفاهيم الأساسية المتصلة بالإدارة الإستراتيجية:

تعتمد الإدارة الإستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية يمكن رصدها فيما

يلى:

### أ) مفهوم التحدي Challenge

التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة. وتركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات. ولعل من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

### ب) مفهوم الرؤية الشاملة Vision

تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها. وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها. وكذلك لا تستطيع المنظمات في المملكة العربية السعودية ودول الخليج بشكل عام تجاهل ما يجري في إمارة دبي من تطورات تقنية عالية وانفتاح اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة والتطور وتأثير ذلك كله على حركة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة سحباً من سوق العمل الإقليمي.

من جانب آخر، يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة

والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها، حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعاً.

### ج) مفهوم دور الحياة The Life Cycle

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو نظام أو عملية. والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر لذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

### د) مفهوم المحركات Drivers

يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق غاياتها. وتتعدد المحركات الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إن كانت تتصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانيات أو الموارد التي تتاح للمنظمة:

- ومن أهم المحركات الإستراتيجية التكلفة، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب تراعي اعتبار التكلفة في الأساس ومن ثم تلجأ إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخرجية بدلاً من إنشاء إمكانيات تدريبية خاصة بالمنظمة.

- كذلك تستهدف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها والمفاضلة بين البدائل المفتوحة أمامها بمحركات السوق أي حالات السوق من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.

- وتلعب المحركات النابعة من المنافسة دوراً مهماً في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إذ أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية. وبالتالي تبني

برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.

• كما تمثل سياسات وقرارات وتوجهات الدولة وما يصدر عنها من تشريعات ونظم من أهم المحركات التي تحاول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التعامل معها خاصة في الدول حيث يزداد دور الدولة في تنظيم الحياة الاقتصادية. وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة اهتمامات الدول بغرض تنظيم علاقات العمل وترتيب أوضاع سوق العمل والحد من البطالة، وتأمين الرعاية الاجتماعية والصحية والضمانات الاقتصادية للقوى العاملة. وتحدد محركات

التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية فيما يلي :

## - أثر المنافسة

كان توجه الإدارة المعاصرة نحو الأخذ بمنهجية الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة مهمة لحركة متغيرات أساسية مثلت قوى للضغط على الإدارة يأتي ف مقدمتها المنافسة باعتبارها القوة المحركة الأساسية نحو إعمال مفاهيم الإدارة الإستراتيجية. فقد اتجهت الإدارة المعاصرة بتأثير التنافسية الشديدة والمتصاعدة أن تضع لنفسها "استراتيجية تنافسية" تحاول من خلالها تفعيل قدراتها المحورية واستثمار رأس المال البشري المتميز لديها للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق.

وقد تبينت الإدارة المعاصرة أهمية المنافسة وتعدد مصادرها، والمنافسين ليسوا فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق وتنتج وتطرح ذات المنتجات أو الخدمات وتحاول اقتطاع شريحة العملاء الذين اعتادوا التعامل مع المنشأة، ولكن المنافسين هم كل من يناطح المنظمة ويحاول أن يقنطع جانباً من أرباحها [أو فرصها لتحقيق الربح].

تواجه المنظمات فئات المنافسين التالية:

- المنافسون الحاليون العاملون في نفس الصناعة.
- المنافسون المحتملون للدخول في الصناعة.
- كبار الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة.
- كبار العملاء والمشتريين الذين يتعاملون مع المنظمة.

## • منتج السلع والخدمات البديلة لمنتجات المنظمة.

هؤلاء المنافسين يعملون جميعاً وبطرق مختلفة على تحدي وتهديد المنظمة للسحب من حصتها في السوق واحتلال مكانها لدى العملاء. فالمنافسون في نفس الصناعة يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة، السعر، الخدمات، أو عليها جميعاً. والموردون يساومون لرفع أسعار ما يبيعهونه للمنظمة وبالتالي يقللون ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح أي ينازعون الإدارة في إنجازها ويشاركون في إنتاجيتها. والمشترون يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يسهمون أيضاً في تصعيب مهمة الإدارة وتقليل العائد الصافي من نشاطها. أما منتج السلع البديلة فهم مصدر تهديد لسحب المشتري بل والموردين أيضاً من التعامل مع المنظمة، وبالتالي عدم إمكانها تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها. ثم يأتي المنافسون المحتملون وهم الذين تعريهم الأرباح التي تحققها المنظمة في صناعة معينة فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح، وتكون النتيجة سحب مساحة من السوق منها وتخفيض المبيعات والأرباح التي تحققها. وثمة مصادر أخرى كثيرة للتهديد يجب على الإدارة أن تتعامل معها، من بينها التحول في القوانين والتشريعات بما يضيق الفرص على الإدارة، والتغير في الأوضاع والنظم والعلاقات الاقتصادية، ونضوب الثروات الطبيعية وندرة الخامات والموارد، وقصور الطاقات البشرية وندرة الكفاءات

## - أثر المتغيرات

بينما فيما سبق مدى ما أصاب نظام الأعمال العالمي من تغيير بفعل قوى ومتغيرات رئيسية ساهمت في تصديق البناء الإداري التقليدي وأسهمت في تنمية مفاهيم إدارية جديدة تتبنى مفاهيم "الإدارة الإستراتيجية". وأهم تلك القوى: العولمة، تقنيات الحاسبات الآلية، وتقنيات المعلومات والاتصالات، وحركة إدارة الجودة الشاملة، وبزوغ مفهوم رأس المال البشري.

تلك القوى الخمس الرئيسية [بالإضافة إلى عديد من القوى الأخرى] تعاونت في إحداث واقع جديد يفرض على الإدارة التخلي عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية التي تتسم بالتجزؤ أو التعقيد والتجمد والتقولب، وتلجأ إلى استحداث مفاهيم وأساليب تتسم بالتكامل والترابط، والبساطة والمرونة والتناسب مع مقتضى الأحوال والظروف. وأصبحت الإدارة في كثير من المنظمات خاصة في

الدول النامية تواجه موقفاً شديداً الصعوبة يتمثل في أن التحولات العالمية والمحلية تؤدي كلها بالضرورة إلى فتح السوق أمام الواردات الأجنبية، في نفس الوقت الذي تعاني فيه تلك المنظمات من ضعف وتضاؤل فرص وصول منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية لارتفاع التكلفة ونقص الجودة فضلاً عن نقص الخبرات الإدارية والتسويقية. من جانب آخر تستشعر كثير من تلك المنظمات أن المناخ المحلي لم يتحرر بعد ولم يوفر للإدارة حرية الحركة اللازمة لمواجهة تلك الظروف الجديدة، ومن ثم تصبح الإدارة عاجزة عن التصدي للمنافسة أو محاولة التقدم خاصة في غياب مصادر وأشكال الدعم والمساندة التي كانت تحصل عليها من الدولة سابقاً.

وفي ضوء هذا الواقع تكتشف الإدارة أن السبيل الوحيد أمامها هو تطوير قدراتها الإدارية، وإعادة تصميم كل عملياتها، والبحث عن التقنيات الأكثر تناسباً، ثم بلورة كل إمكانياتها ومواردها في إطار استراتيجي واضح يتوجه للتعامل مع الفرص والمهددات في الأسواق، ويواجه ظروف التنافسية وضغوطها، ويتفاعل مع المتغيرات والتحولات المحلية والعالمية. وسيكون مصدر الدعم الحقيقي والرئيسي والفاعل في هذا التوجه الاستراتيجي هو المورد البشري الفاعل ذو المعرفة، ومن ثم تتضح أهمية وخطورة تطوير نسق ومفاهيم وآليات إدارة الموارد البشرية في ذات الاتجاه الاستراتيجي.

ونتيجة لضغوط التنافسية والمتغيرات المتصاعدة، اتجهت الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى تبني فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر والمنطلق تعتمد آليات السوق أساساً في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وتستوعب كل التطورات التقنية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية الجارية في العالم، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول للاهتمامات، وتتقبل حقائق السوق والمنافسة، وتتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء.

**وتتبلور عناصر تلك الفلسفة الإدارية الجديدة- والتي انعكست على دارة الموارد البشرية-**

**فيما يلي:**

- أهمية أن تشحذ الإدارة كل أسلحتها وتشحذ جميع إمكانياتها وطاقاتها من أجل المواجهة والمنازلة في الأسواق مع المنافسين، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها، وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد- إن من أساسيات إدارة المنافسة أن تحدد

الإدارة نقاط القوة والضعف عندها، وتبحث في نقاط القوة والضعف عند منافسيها، من أجل صياغة استراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجي والتسويقي كله.

- أهمية المنافسة على الوقت، بمعنى الإسراع في عمل كل شيء لتخفيض الوقت المستغرق إلى أدنى حد ممكن، وبذلك تحقق الإدارة السبق في الوصول إلى المستهلك والوفاء باحتياجات السوق قبل المنافسين وتلعب تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية دوراً خطيراً في تمكين الإدارة من المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات هائلة لمعالجة البيانات، وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة.

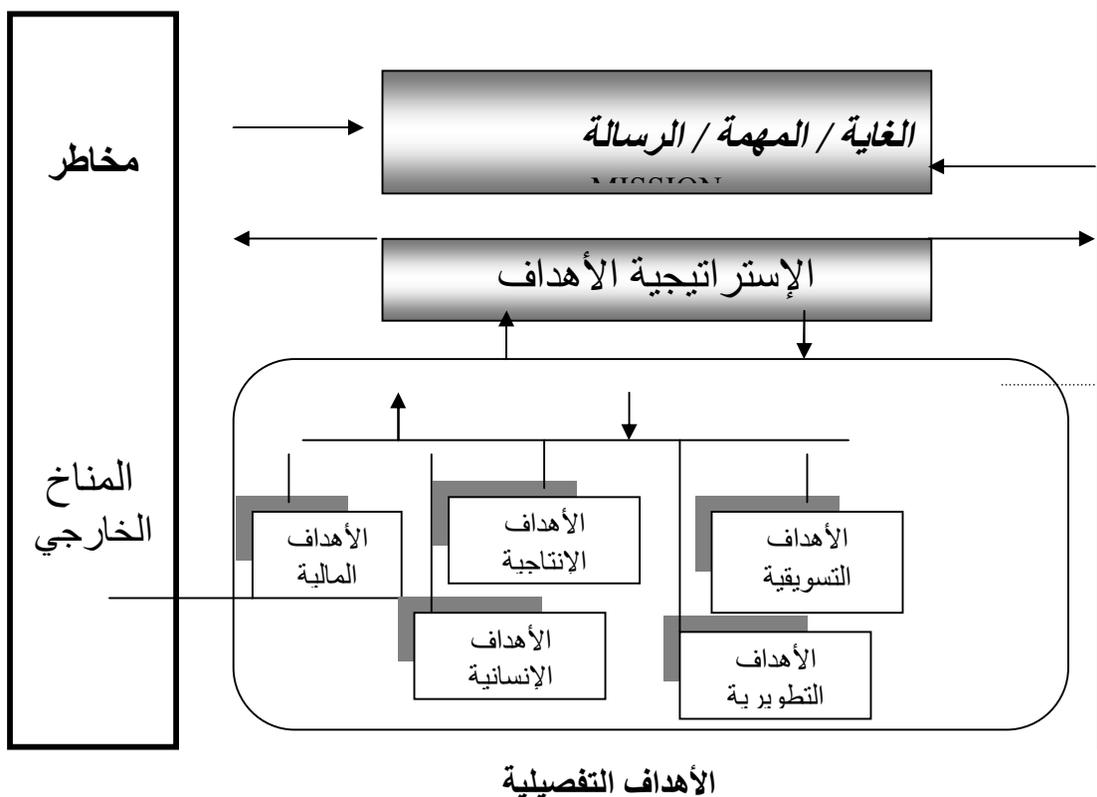
- أهمية المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة، بمعنى أن الإدارة ترصد إمكانياتها وقدراتها وتعمل على استغلالها بشكل متكامل بحيث ينتج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات المنفردة. والإدارة هنا تخلق كياناً متكاملًا من كل ما يتاح لها من إمكانيات وتوظفه التوظيف الأمثل لتحقيق أكبر تفوق ممكن على المنافسين.

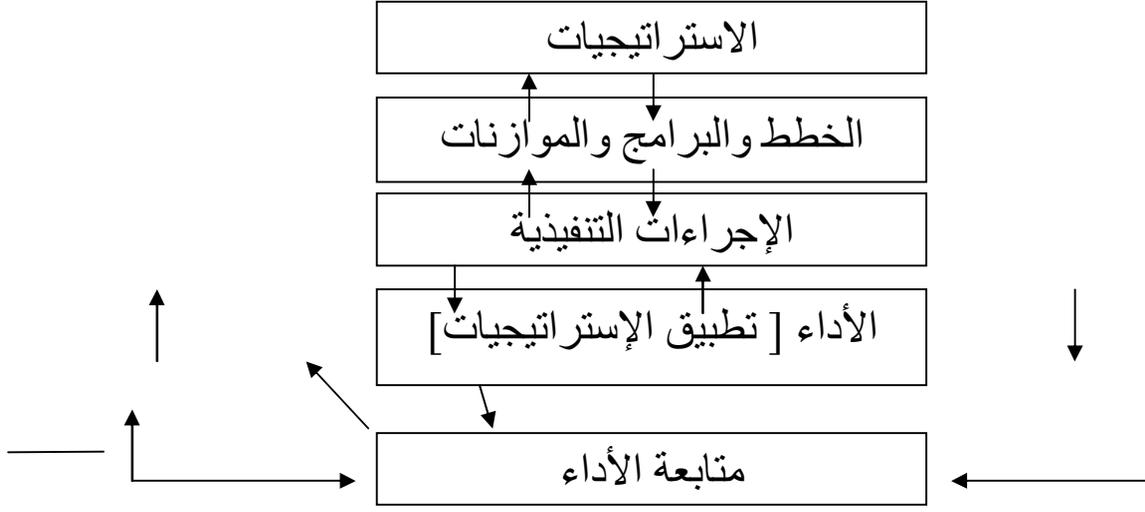
- أهمية المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة في المخزون السلعي وإعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين بحيث يتم تغذية الإنتاج أو السوق بمتطلباته بشكل فوري يقلص المخزون إلى ما يقرب من الصفر، وهذه السياسة اليابانية الأصل يترتب عليها وفر هائل في تكلفة الأموال بعدم تجميدها في مخزون سلعي غير مستعمل، وتوفير ساحات وتكاليف عمليات التخزين، ناهيك عن منع الأضرار والخسائر الناشئة عن تلف المخزون أو تقادمه أو تعرضه للسرقة وغير ذلك.

- ضرورة السعي لتكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين لضمان تدفق احتياجات المنظمة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة بالكميات الصحيحة التي تحقق تنفيذ سياسات "في الوقت بالضبط"، وكذا تأمين علاقات وارتباطات إيجابية مع العملاء في السوق المحلي أو الأجنبي لضمان تصريف المنتجات بأسلوب هظم يسمح بتدفق السيولة إلى المنظمة ويخفف من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع التامة. تلك العلاقات الإيجابية في الاتجاهين إنما تحتاج إلى عقلية إدارية تستوعب حقائق السوق، وتملك إدارة القرارات وسلطة التصرف، والقدرة على تحمل المسؤولية، يساندها نظام فعال ومتقدم للمعلومات الإدارية.

- ولاشك أن العنصر الفارق الآن في تحديد نجاح الإدارة هو قدرتها على استخدام المستحدثات التقنية استخداماً أمثل وتوظيفها في تطوير الإنتاج والمنتجات وأساليب السوق والإدارة جميعاً. وتسهم التقنيات المتطورة في تخفيض الوقت اللازم للأداء، ومن ثم تحقيق إنتاج أكثر في وقت أقل، وسرعة تدوير رؤوس الأموال بكل ما يتحقق عن ذلك من عوائد اقتصادية إيجابية. كما تسهم في تخفيض تكلفة المواد الخام واستبدال مواد رخيصة أو مخلقة بالمواد الطبيعية الأعلى تكلفة أو الأكثر ندرة. كذلك تقليل الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج وإحلال عناصر من العاملين الأعلى مهارة وكفاءة محل العمال الأقل مهارة. وتسمح التقنيات الجديدة كذلك بفرص لا متناهية لتطوير منتجات جديدة وابتكار استخدامات متجددة للمنتجات المعروفة، بما يحقق توسيع وخلق الأسواق الجديدة باستمرار. وأخيراً فإن التقنيات الجديدة تعمل على إضافة مرونة هائلة في إمكانيات التصميم للإنتاج بما يحقق التنويع المستمر مع خفض الوقت والتكلفة.

#### النموذج العام للإدارة الإستراتيجية





#### هـ) مفهوم إدارة التغيير:

تعمل المنظمات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أم آتية من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار. وتتركز تأثيرات التغييرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة قيامها بما يلي:

- رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد آثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحييد آثارها.

إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تستعيد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات. وتختلف استراتيجيات استعادة التوازن وتتفاوت في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية للإستراتيجية.

## ونستطيع أن نرصد على الأقل الاستراتيجيات البديلة التالية:

- **استراتيجية هجومية:** لمواجهة المعوقات أو القيود ومقاومتها والتخلص منها، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى سد النقص في مواردها البشرية المتميزة بالانتقال إلى السوق العالمي باستخدام شبكة الإنترنت للبحث عن واستقطاب أفضل العناصر من أي مكان في العالم.

- **استراتيجية دفاعية:** تحافظ على مكتسبات الإدارة، أي الفص التي تستثمرها فعلاً وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمة المنافسة.

- **استراتيجية انهزامية:** تستسلم للقيود [أو تفرط في الفرص المتاحة] بتأثير نقاط الضعف الذاتية. وتضطر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لاعتماد هذه الإستراتيجية في حالات المتغيرات الصاعقة كما في حادثة اقتحام برجى مركز التجارة العالمي في نيويورك وضخامة حجم الخسائر البشرية والمادية، مما لا يسمح للإدارة إلا بالانحناء أمام العاصفة والتوقف عن المقاومة وقبول الأمر الواقع المتمثل في هذه الحالة في سداد تعويضات وتأمينات، والتوقف عن العمل لفترات قد تطول، والالتزام بتعليمات وترتيبات أمنية قاسية تحددها أجهزة الأمن القومية.

- **استراتيجية الحل الوسط بالمساومة:** على المكاسب والتنازل عن شيء مقابل شيء. ولعل المثال التقليدي لتلك الإستراتيجية هو ما تلجأ إليه الإدارة الإستراتيجية في مواقف التفاوض مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات و ضمانات، ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها الإدارة الإستراتيجية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية. أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية،

وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار استراتيجيات دفاعية، وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية. أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لإتباع استراتيجية معينة. والمبدأ أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الاستراتيجيات الهجومية، وكلما انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الاستراتيجيات الدفاعية أو الاستراتيجيات التوفيقية.

## رابعاً) نظم المعلومات الإستراتيجية

اتضح لنا أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية والقيام بعملية التخطيط والمتابعة الإستراتيجية يتوقف بدرجة كبيرة على توافر معلومات كافية تمكن المنظمة من القيام بتلك العملية ... وكلما توافر معلومات في وقتها المناسب، ودقيقة ومعدة بالشكل المناسب كلما ساعد ذلك على وجود القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

وكثير من الشركات والمنظمات وخاصة الكبيرة منها توجد لهذا الغرض جهاز لنظم المعلومات ... أما المنظمات الصغيرة فقد تعتمد على المعلومات التي تكون لدى المدير التنفيذي فيها، وقد ساعد توافر أجهزة الكمبيوتر على تمكين كثير من الشركات على سهولة الحصول على البيانات معدة في الشكل المناسب ... وينبغي أن نلاحظ أن جهاز نظم المعلومات لا يوفر فقط المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي ولكنه يوصل إلى المعلومات المساعدة على تنفيذ تلك الخطط، ويمكن من الحصول على معلومات لازمة لمتابعة وتقييم خطط المنظمة.

كثير من المعلومات تُجمَع بشكل رسمي ودوري سواء سنوياً أو شهرياً أو أسبوعياً أو يومياً، وهناك جزء من المعلومات يجمع بشكل غير رسمي، وفي الوقت الحالي تساعد أجهزة الكمبيوتر في جمع وتنظيم وتعديل وتخزين المعلومات وخاصة مع ضخامة حجم المعلومات المتوافرة في الوقت الحاضر، وعادة ما تضع المنظمة نظم أو نظام للمعلومات الإستراتيجية، والشكل التالي يظهر هذه النظم.

ويتضح من هذا الشكل التالي أن كثيرا من المعلومات يأتي في شكل رسمي من مصادر معروفة قد تكون خارج أو داخل المنظمة، وهي تأخذ شكل معلومات دورية أو غير دورية مثل التقارير عن أداء المنظمة ودرجة الانحراف عن معايير الأداء الموضوعية، ويمكن أن تأتي المعلومات الرسمية من جهات خارجية مثل وزارة التخطيط، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الجهاز المركزي للإحصاء، تقارير مكاتب استشارية .. إلخ.

كما أن هناك جزءا من المعلومات يأتي بشكل غير رسمي ومهم لعملية التخطيط الاستراتيجي مثل المعلومات عن المنافسين وبعض القوانين التي من المتوقع صدورها، ومن وسائل جمع المعلومات بشكل غير رسمي اللجوء إلى العاملين السابقين لدى المنافسين، المؤتمر والحفلات، والاتصال بالمسؤولين الحكوميين ومحاولة الحصول على بعض المعلومات بشكل غير رسمي، وقد تمثل المعلومات غير الرسمية في بعض الشركات ٤٥% : ٦٠% من المعلومات، وهذا يضيف أهمية للمعلومات غير الرسمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

### أهمية توافر المعلومات الداخلية والخارجية بالمنظمة

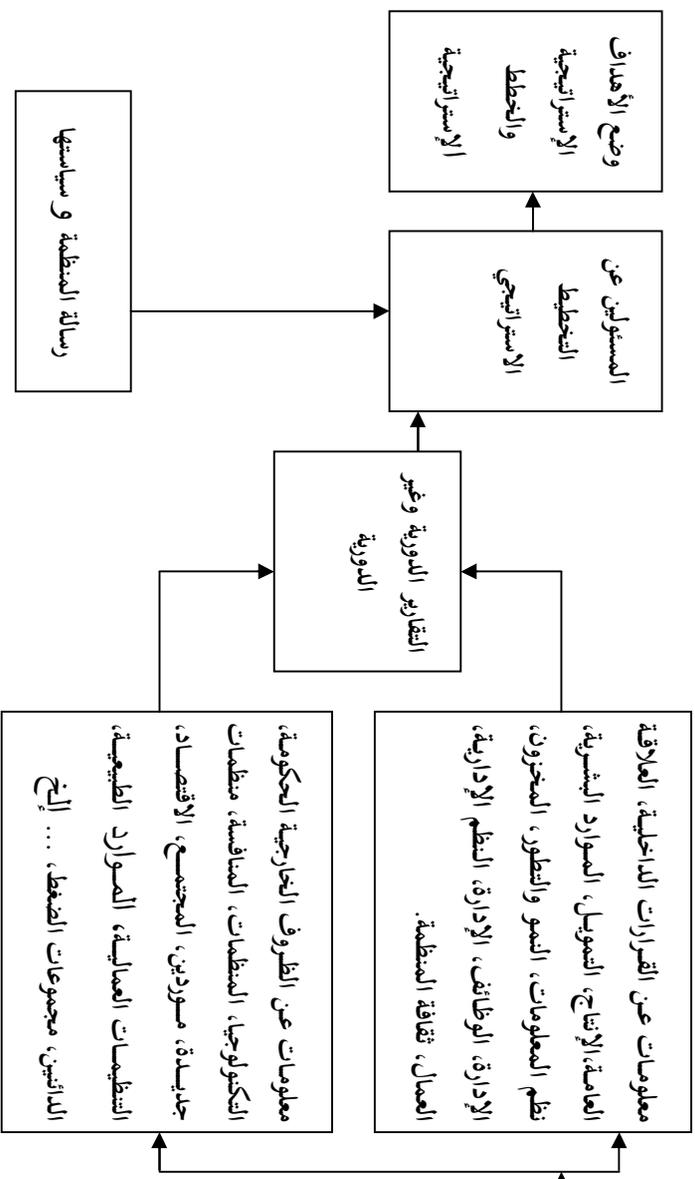
توافر تلك المعلومات أساسية في التخطيط الاستراتيجي حيث يمكن المسؤولين عن التخطيط من وضع الإستراتيجية والقيام بالتحليل الاستراتيجي ووضع الأهداف الإستراتيجية ... ويفضل أن يكون هناك دائما جهاز مهمته توفير وتنظيم هذه المعلومات، ويسمى جهاز نظم المعلومات ... والمفروض أن يكون هناك معلومات متاحة عن فرص سابقة وعن الوضع الراهن، وتكمن خطورة هذه المعلومات في سرعة تتابع وتلاحق التغيرات العالمية وازدياد احتمالية الخسائر بشكل كبير ما لم تستعد المنظمات والشركات بشكل مستمر للتعامل مع هذه التغيرات.

ففي خلال السبعينات من القرن الماضي منيت شركات صناعة السيارات الأمريكية بخسائر فادحة نتيجة استمرار سياستها المتجهة إلى إنتاج السيارات الكبيرة الحجم [٨ سلندر]، وذلك المظهر الخارجي الفخم، بينما كانت شركات صناعة السيارات في اليابان لديها معلومات قبل عشر سنوات عن هذا التاريخ تؤكد أن السوق العالمية سيصبح في

حاجة لسيارات متوسطة وصغيرة الحجم، واقتصادية في استهلاك الوقود، وذات قطع غيار متوافرة ... وبفضل توافر هذه المعلومات لدى الشركات اليابانية وقدرتها على القيام بالتنبؤ العلمي استطاعت هذه الشركات أن تحقق مكاسب هائلة في إنتاجها سيارات تتناسب مع حاجة الأسواق، بينما ظلت الشركات الأمريكية تحقق خسائر طوال عشر سنوات متلاحقة بسبب قصور نظم المعلومات التي أقرت إنتاجها لسيارات بمواصفات لا تحتاجها الأسواق العالمية.

وفي دراسة قام بها أحد الباحثين [انجلاند] عن الشركات الأمريكية التي تمكنت من البقاء والاستمرار في مزاولة نشاطها من عام ١٩٢٠ حتى الآن ... وجد أن أحد الأسباب الرئيسية لاستمرار ونجاح هذه الشركات هو توافر معلومات كافية ودقيقة عن ظروف المنظمة الداخلية والظروف الخارجية تساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي.

## من أين نضع المعلومات المطلوبة للتخطيط



## مصادر المعلومات الداخلية والمعلومات الخارجية

### أ) مصادر المعلومات الداخلية:

تأتي هذه المعلومات في العادة بشكل تقارير دورية وغير دورية، وهي قد تكون رسمية أو غير رسمية ولكن غالبيتها معلومات رسمية متاحة بالمنظمة، ويقوم بإعداد هذه التقارير الوحدات التنظيمية بالمنظمة، ويشرف على إعدادها وحدة نظم المعلومات بالمنظمة.

أما المعلومات غير التمويل فقد تتمثل في معلومات عن مصادر الأموال واستخدامها، جودة استخدام الأموال، التخطيط المالي قصير الأجل [بيان التدقيق النقدي]، إمكانية سداد الديون القروض .. إلخ.

وبالنسبة للموارد البشرية فيمكن جمع معلومات عن معدل دوران العمالة، نسبة التسرب الوظيفي، النمط القيادي المستخدم، نسبة الغياب، معدلات التمارض، معدلات أداء العاملين، كما وضح الشكل السابق ضرورة الحصول على معلومات عن المخزون، وعن الهيكل التنظيمي وعن رجال الإدارة بالمنظمة ... إلخ.

### ب) مصادر المعلومات الخارجية:

وهي قد تتمثل في معلومات عن الحكومة، عن التكنولوجيا، منظمات جديدة، موردين، النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، الدائنين، ومجموعات الضغط ... إلخ، فبالنسبة للحكومة على سبيل المثال يمكن الحصول على معلومات عن القوانين التي صدرت أو ستصدر وتؤثر على المنظمة، قوانين حماية البيئة، قوانين الائتمان، وقوانين البنك المركزي، قوانين حماية المستهلك، وقوانين معايير الإنتاج، وهذه المعلومات على سبيل المثال وليس الحصر.

والحصول على معلومات عن التكنولوجيا مهم جدا حيث إن التطوير والتجديد في الآلات أصبح سريعا، ويعتبر أحد عوامل نجاح بعض المنظمات، وبالتالي الحصول على معلومات عن ذلك أساس لقرارات استراتيجية خاصة بشراء أجهزة جديدة أو خاصة بوضع سياسات واستراتيجيات البحوث والتطوير، ولذلك ينبغي توافر معلومات عن استراتيجيات المنافسين، وسياسات الموردين حتى تؤخذ في الاعتبار عند التخطيط

الاستراتيجي، وكذلك معلومات عن الظروف الاجتماعية والعادات الاجتماعية، وكيف تؤثر على تشغيل العمالة لدى المنظمة، كما يلزم الحصول على معلومات عن النظام الاقتصادي واتجاهات التضخم، وبيانات عن ميزان المدفوعات والدخل القومي.

كما ينبغي الحصول على معلومات عن عمالة المنظمة وعرض سوق العمل منها، ومدى وجود فائض أو عجز، وكذلك معلومات عن الديمقراطي والحزبي بالدولة، ومعلومات عن الموارد الطبيعية واحتمالاتها، ومعلومات عن الأحداث العالمية.

مثل هذه المعلومات مهمة جداً لتمكن المنظمة من القيام بعملية التحليل

الاستراتيجي ووضع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

## خامساً) مكونات بناء الإستراتيجية:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون. ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة. فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم [التخلص منهم]، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.

إن بناء استراتيجية التنمية البشرية لا يبدأ من فراغ، وإنما يعتمد في الأساس على أمرين أساسيين، الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السائد [أي تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي، والتعرف على مدى مناسبته وتوافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة]، وتحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذي يتوافق مع أهداف ومستويات التنمية الوطنية الشاملة المستهدفة [أي تحديد هيكل الموارد البشرية المرغوب عددياً ونوعياً]. وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين [المستوى الفعلي للموارد البشرية] و[المستوى المستهدف] تتحدد الفجوة

الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على الحالة البشرية. وفي ضوء المنهج الاستراتيجي المقترح، يمكن عرض مكونات الإدارة الإستراتيجية على النحو التالي:

• الهدف الاستراتيجي هو إحداث تغييرات هيكلية في التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين الأمثل المتوافق مع متطلبات مستوى معين من النمو الاقتصادي والاجتماعي.

• يترجم هذا الهدف الاستراتيجي إلى هدف تكتيكي؛ للعمل على الوصول بالكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني إلى أقصى حد ممكن في إطار تصور واضح للطاقت الإنتاجية المتاحة وللتطورات المحتملة فيها.

• اعتماداً على فهم معين للكفاءة الإنتاجية مؤداه: أنها مقياس الناتج بالنسبة إلى المورد المستخدم في الإنتاج، فإن الكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني تقاس بقسمة الناتج المحلي الإجمالي على عدد السكان، وبالتالي فإن الاستراتيجيات المطروحة للبحث من أجل زيادة القيمة النهائية لهذه الثروة البشرية هي التالية:

○ العمل على تخفيض عدد السكان مع ثبات الناتج القومي الإجمالي.

○ العمل على زيادة الناتج القومي الإجمالي مع ثبات عدد السكان.

○ العمل على تخفيض عدد السكان بنسبة أعلى من الانخفاض المحتمل في الناتج القومي الإجمالي.

○ السماح بزيادة عدد السكان مع زيادة الناتج القومي الإجمالي بنسبة أعلى.

ويلاحظ أن البناء الاستراتيجي المقترح للسكان يتكامل مع استراتيجيات أخرى لا بد من وجودها تستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لعناصر الإنتاج الأخرى وهي رأس المال وعناصر الطبيعة [المواد] كما تستهدف تحسين وتطوير الكفاءة الإدارية وتطوير وترشيد أساليبها وقراراتها.

## سادساً) مراحل بناء الإدارة الإستراتيجية وإجراءاتها:

ستعواض مراحل الإدارة الإستراتيجية عند كثير من الكُتَّاب في هذا المجال.. وجدُ د أن هناك تقارب كبير بينهم في تحديد تلك المراحل... فمعظم هذه المراحل تبدأ بمرحلة التحليل الإستراتيجي لظروف المنظمة الخارجية والداخلية وذلك حتى يمكن معرفة فرص المنظمة والتهديدات أو العقبات التي تواجهها، وكذلك معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة، وبعد ذلك التحليل الإستراتيجي تتمكن الإدارة الإستراتيجية من صياغة أي إعادة صياغة أو تعديل رسالة المنظمة، وكذلك تتمكن من تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك السياسات الإستراتيجية المرشدة لتحقيق كل من أهداف المنظمة الإستراتيجية ورسالتها... وبعد ذلك يتم وضع إستراتيجيات المنظمة أو خططها الإستراتيجية ورسالتها... وبعد ذلك يتم وضع إستراتيجيات المنظمة أو خططها الإستراتيجية الرئيسية... ومن واقع الخطط الإستراتيجية يمكن وضع خطط البرامج أو خطط أو إستراتيجيات الوحدات الفرعية أو الإدارات الوظيفية بالمنظمة وهي ما تسمى أحياناً الخطط التكتيكية للمنظمة... وبعد تما التخطيط الإستراتيجي ينبغا على الإدارة أن تتخذ من القرارات ما يعمل على تنفيذ ذلك التخطيط الإستراتيجي مثل إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي، أو تعديل في الأنماط القيادية المستخدمة أو تعيين قيادات إدارية جديدة، أو وضع إجراءات وقواعد عمل مساعدة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية... الخ.

وأثناء تنفيذ الإستراتيجي وبعد تنفيذه يلزم متابعة التنفيذ وتقييمه وهو ما يسمى أحياناً بالتقييم الإستراتيجي أو المراجعة الإستراتيجية، حيث تؤخذ نتائج ذلك التقييم الإستراتيجي عند إعادة وضع التخطيط الإستراتيجي لفترات لاحقة.

وبالرغم من أن مراحل التخطيط الإستراتيجي ذكرت متوالية وذلك لسهولة الشرح والتوضيح، ولكن ينبغي أن ندرك أن هذه المراحل متداخلة وتؤثر بعضها في بعض، وأن المعلومات من أي مرحلة يفيد في القيام ببلورة المرحلة الأخرى... فعند القيام بالتحليل الإستراتيجي يؤخذ في الاعتبار رسالة المنظمة (رسائل المنظمة) أو غرضها (أغرضها)... وكذلك يؤخذ في الاعتبار سياسات المنظمة الحالية والبيانات المتاحة عند التقييم الإستراتيجي للفترة السابقة، وكذلك البيانات

المتاحة عن القوى البشرية التي ستنفذ الخطط الإستراتيجية... وعند ممارسة الطالب لتحليل الحالات سوف يدرك هذه الحقيقة... والمديرين التنفيذيين في المنظمات يدركون هذا التداخل المتبادل. والنظرة الفاحصة لنماذج الإدارة الإستراتيجية نجد أنها تتقارب إلى حد كبير ويلاحظ أن جميع عناصر الإدارة الإستراتيجية يوجد بينها تأثير متبادل أو اعتماد متبادل عند إعداد أي منها، فبالنظر لنموذج جورج ستيز على سبيل المثال نجد أنه حتى يمكن إعداد التحليل الإستراتيجي لظروف المنظمة الخارجية والداخلية يلزم الحصول على بيانات عن توقعات المهتمين داخل المنظمة.

وكذلك الحصول على بيانات أساسية عن الأداء السابق والحالي والمتوقع وكذلك بيانات عن المهتمين خار المنظمة، وذلك التحليل الإستراتيجي بدوره يمكن من إعداد الإستراتيجيات الرئيسية الإستراتيجيات البرمجية اللازمة لتحقيق الإستراتيجيات الرئيسية، كما أن كلاهما يتأثر بتدفق المعلومات عن مراقبة تنفيذ الخطط السابقة والحالية... ومن هذه النماذج نجد أن الإدارة الإستراتيجية تتضمن:

- ١- تحديد رسالة المنظمة (غرض أو أغراض المنظمة).
- ٢- تحديد معلومات عن ظروف المنظمة الخارجية والداخلية- إعداد تحليل الفرص، التهديدات، نقاط القوة، نقاط الضعف.
- ٣- تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- ٤- وضع السياسات الإستراتيجية.
- ٥- وضع أو اكتشاف إستراتيجيات بديلة.
- ٦- تقييم واختيار الإستراتيجية المناسبة.
- ٧- اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ٨- تنفيذ الإستراتيجية الرئيسية.
- ٩- تقييم ومراقبة الإستراتيجية الرئيسية.

وهذا ما ستناوله بالنفصيل فيما يلي... ثم نتبعه بمجالات مختلفة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية وتجدر الإشارة إلى استخدام نموذج جورج ستيز وجريج مينر

في تناوله لعناصر الإدارة الإستراتيجية، وذلك لشمولية عناصره ولإظهاره التأثير المتبادل لعناصر الإدارة الإستراتيجية بشكل واضح.

**وتباشر الإدارة الإستراتيجية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ:**

### ١- تحليل المناخ الخارجي

يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة. ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر المناخية الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب وفرص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على تحقيق أهدافها. ويترتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة.

### ٢- تحليل المناخ الداخلي

ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي بالتالي ما يلي:

- الأفراد [المورد البشري] بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- الأعمال [الوظائف] التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك.
- المعدات والتجهيزات والموارد المادية [الأموال] التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف.
- النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الإلتباع لأداء الأعمال.
- التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.
- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.

- العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات [تعاون] أو سلبيات [التنازع والصراع].
- العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها "الهيكل التنظيمي" [التنظيم الرسمي]، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف [التنظيم غير الرسمي].
- ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلاً. وتتسم عناصر الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلباً وإيجاباً، وتستطيع توجيهها وإغراءها لتنفيذ ما يحقق للمنظمة أهدافها.
- إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل عملاً مشتركاً تتعاون في سبيل إنجازه مختلف الإدارات بالمنظمة كل في اختصاصها وبحسب احتياجاتها. وفيما يلي نعرض أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:
- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة [الإنتاج، التسويق التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...] ومتطلبات تفعيلها، ومدى نجاحها في التطبيق.
- البناء التنظيمي للمنظمة وأسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية، وهيكل الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات، معايير الحكم على الكفاءة التنظيمية. وحيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الديناميكي الذي تباشر فيه الموارد البشرية فعاليتها، فإن التحليل الدقيق والمستمر لجوانب التنظيم المختلفة هو من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.
- تحليل الموارد البشرية متضمناً الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة. كذلك تحليل التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الإنتاجية والسلوكية.

- تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.
  - تحليل نظم وتدفقات المعلومات ودور المعلومات البشرية في تفعيلها واستثمارها بكفاءة في الأداء.
  - تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها وهي مجموع القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد في المنظمة، والتي تمثل جماع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمتعاملين معها.
- وتمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية وتفعيل خططها وبرامجها في هذا الخصوص.
- ومن أهم السمات العامة لثقافة المنظمة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة، وأسلوب إدراك التغيير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر، ومدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المنظمة. كما تهتم بالتعرف على مدى شيوخ الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة.
- وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة، ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها. وكذلك الترتيب النسبي لنقاط القوة والضعف، والأسباب والعوامل المسببة لهما. وبالتالي تستطيع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تخطيط وجدولة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتأكيد استثمار نقاط القوة، وتلافي أسباب الضعف، وتحديد الأولويات السليمة للتدخل الإداري في هذه المناطق. كذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية، والعائد المتوقع من هذه التكلفة. وفي جميع الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدراً مهماً للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

### ٣- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية

إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية. وتشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتسهم بالتالية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شئون الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، أو قضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات العاملين أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهري في تعويض العاملين عن جهودهم وهل يكون في شكل رواتب ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية. والمفهوم أن تحديد التوجهات الإستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحيات الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسئولة في المنظمة، وأخذاً في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين.

إن تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة. كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

### ٤- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية

إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة، وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية. وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها.

كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

#### ٥- صياغة وتكوين الاستراتيجيات

إن تكوين الإستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانات [مصادر القوة] وتجنب [أو تحييد] مواطن الضعف في المنظمة. وتعتبر الإستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وعلى سبيل التحديد تحديد استراتيجية الموارد البشرية كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ما لديها من إمكانيات، وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن.

#### ٦- تنفيذ الإستراتيجية

يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه [طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل]، ودرجة الشمول [مستوى المنظمة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة..]. كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك. كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة، وسهولة التدفق للأنشطة، والعمليات تحقيقاً للإستراتيجية. وبالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها. فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية. أما في

المنظمات التي تتبع النمط اللامركزية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

#### ٧. متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمنطق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة [المستهدفة] للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.
- وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى. وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

### سابعاً ) مسؤوليات رجال الإدارة العليا للقيام بالإدارة الإستراتيجية...

لقد حدد مارفين بادر ثلاثة عشر مسئولية من مسؤوليات المديرين لقيامهم بالإدارة

الإستراتيجية وهذه المسؤوليات هي:

١- وضع رسالة المنظمة: وهي تحديد نوع الأعمال الخاصة بالمنظمة والتي تعمل

فيه والأساسيات والخصائص التي تميز المنظمة وترشدها في أعمالها مثل خاصية النمو المستمر.

٢- تكوين فلسفة المنظمة: وهي تحديد الاعتقادات، والقيم، والاتجاهات والإرشادات

غير المكتوبة والتي تفسر طريقة تنفيذ الأعمال في المنظمة.

٣- وضع السياسات وهي توجيهات عامة ترشد وضع الخطط واتخاذ القرارات بالمنظمة.

٤- وضع الأهداف.

٥- تقديم أو وضع الاستراتيجيات: وهي الطرق أو البرامج اللازمة لتنفيذ الأهداف بنجاح.

٦- وضع الهيكل التنظيمي أو تعديله بشكل يعمل على تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

٧- تدبير الأفراد: حتى يمكن تنفيذ التخطيط الإستراتيجي.

٨- وضع إجراءات التشغيل أو إجراءات تنفيذ بعض المهام.

٩- تدبير الأموال اللازمة للمشروع حتى يمكن تنفيذ الخطط.

١٠- وضع معايير الأداء حتى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية.

١١- وضع البرامج الإدارية وخطط التشغيل: حيث أنها سوف تعمل على تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

١٢- تقديم معلومات رقابية: حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة وراقبتها وتقييمها.

١٣- حث الأفراد على تنفيذ الخطط الخاصة بالمنظمة.

مَنْ مِنْ رجال الإدارة الذين يقومون بمهام الإدارة الإستراتيجية...؟

يشارك في عملية التخطيط الإستراتيجي عدد من رجال الإدارة العليا وبعض المستشارين المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي فيشارك في عملية التخطيط الإستراتيجي أعضاء مجلس الإدارة، عضو مجلس الإرادة المنتدب، المدير العام، مديري العموم للإدارات الوظيفية التنفيذية، ومستشاري التخطيط بالمنظمة. وهؤلاء الأفراد يقفوا غالباً ضمن أفراد رجال الإدارة العليا في المنظمة ما عدا مستشاري التخطيط.

فأعضاء مجلس الإدارة مسؤولين قانوناً عن اعتماد ومناقشة والمشاركة في وضع الخطط والسياسات الإستراتيجية للمنظمة، وهم الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية للمنظمة، والواقع الفعلي في بعض المنظمات أن الذي يضع الخطط الإستراتيجية رجال الإدارة العليا التنفيذيين مثل مديري القطاعات الرئيسية بالمنظمة، ويمارس أعضاء مجلس الإدارة دور ليس كبيراً في وضع تلك الخطط

الإستراتيجية حيث أنورهم غالباً ما يتمثل في اعتماد تلك الخطط والقرارات الإستراتيجية التي تم وضعها بواسطة رجال الإدارة العليا جوهرى في تلك الإستراتيجيات أو وضع إستراتيجيات أخرى غير المعروضة يهله وا إذا حدث تعديل في تلك الإستراتيجيات فغالباً ما يكون محدود غير أنه في الفترة الأخيرة ومنذ بداية عام ١٩٨٥ بدأ تشكيل، مجالس الإدارة في كثير من الشركات الأمريكية يتضمن أشخاص أكثر فعالية في عملية التخطيط الإستراتيجى.

وعضو مجلس الإدارة المنتدب له دور فعال وجوهرى في وضع إستراتيجيات المنظمة، حيث أنه أعلى سلطة إدارية تنفيذية في المنظمة، ولديه معلومات عن ظروف المنظمة الخارجية والداخلية تمكنه من القيام بذلك الدور بفعالية كما أنه متاح لديه أدوات ومعايير التخطيط والمتابعة، وذلك يسهل عليه عملية التخطيط والمتابعة والتقييم لإستراتيجيات المنظمة... كما أنه يستطيع بما لديه من بيانات عن المنظمة وظروفها أن يقوم بالتحليل الإستراتيجى والمراجعة الإستراتيجية اللازمان لفعالية وضع الخطط والقرارات الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

ويلعب المدير العام ومديري الإدارات العمومية التنفيلوظيفية دوراً هاماً في عملية التخطيط الإستراتيجى.. فكما سبق إيضاحه فإنه في الواقع الفعلى غالباً ما يكون لهم الدور معايشتهم للواقع التنفيذى وتوافر قدر مناسب من المعلومات لديهم، بما أنهم أقدر رجال الإدارة على متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

كما أن مستشارى الإدارة العليا في التخطيط يلعبون دور مهم في عملية التخطيط الإستراتيجى وخاصةً في المنظمات ذات حجم الأعمال الكبير، وهؤلاء الأفراد لديهم من القدرات العملية والخبرات في مجال التخطيط والمعرفة لكثير من المعلومات ما يمكنهم من المساهمة الفعالية في إعداد الخطط الإستراتيجية.

## المراجع :

- ١- احمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك :- إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم المشروعات ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٠

- ٢-عدنان بن عبد الله الشيخة :- الأنظمة العامة بين جمود التطبيق وغياب التجديد ، د.ن، جامعة الملك فيصل ، د.ت.
- ٣-فايق سعيد علي الضرمان :- عزوف الشباب عن العمل التطوعي في الجهات الخيرية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك فيصل ، ٢٠٠٧.
- ٤-رشا محمد علي السمني :- دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ،جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٥-المركز اللبناني للدراسات :- الإصلاح ودور منظمات المجتمع المدني في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، د.ن، ٢٠٠٤.
- ٦-خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" :- التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية ، د.ن، ٢٠٠٧، ط٢.
- ٧-رشاد احمد عبد اللطيف :- إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، د.ن، ١٩٩٨.
- ٨-محمود محمد محمود وآخرون :- إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م .
- ٩-عبد الرحمن محمد العيسوي:- سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩
- ١٠-خليل عبد المقصود ، قوت القلوب محمد فريد :إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار التقوى للنشر والتوزيع ، الفيوم ، ٢٠١٠ .
- ١١-فاتن أبو بكر :- نظم الإدارة المفتوحة " منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات " ، د ن ، ٢٠٠١ .
- ١٢-عبد الباري درة : تقنيات إدارية حديثة " المنهجية ونماذج منتقاة " ، دار الجبل ، بيروت ، ١٩٩٩ .
- ١٣-سيد الهواري :- إدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، د . ت .
- ١٤-جودت عزت عطوى :- الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤ .