



قسم إدارة الأعمال



كلية التجارة

دراسات إدارية بلغة عربية

أسس علمية وأطبيقات

الأستاذ الدكتور

محمد حسن أحمد مهدي

أستاذ إدارة الأعمال ووكيل كلية التجارة لشؤون

خدمة المجتمع وتنمية البيئة السابق - جامعة سوهاج

٢٠٢٥-٢٠٢٦م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"..... رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ

أَمْرِنَا رَشَدًا" *
صدق الله العظيم

* الكهف: من الآية (١٠).

إهداء
لى روح والىتى رىمىها الله
لى والىى اطل الله فى عمره

مقدمة

الحمد لله أحمدده حمداً يرضاه، وأشكره شكراً يقابل نعماءه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صل الله عليه وسلم، خاتمة الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين وبعد .

ان الحديث عن الإدارة لا يتقطع، والبحث عن حلول للمشكلات الادارية لا يتوقف، سواء في الدول المتقدمة او النامية على حد سواء، ألا ان الدول النامية ومنها مصر اكثر حاجة للتعرف على الإدارة بمجالاتها المختلفة، حيث المشكلات اكثر واعقد، والحاجة الى الحلول اكثر إلحاحاً . ومع تعدد مشروعات الاعمال وتعدد مهامها، أصبحت العملية الإدارية اكثر أهمية واكثر دقة وأصبحت الوظيفة الإدارية متعددة الجوانب واكثر شمولاً، كما تعددت الأنشطة الإدارية وبرزت ضرورة التنسيق فيما بينها من خلال معرفة طبيعة هذه الأنشطة وجوانب التوافق والتكامل وواجه الاختلاف .

وتتناول فصول هذا الكتاب مجموعة من الموضوعات الإدارية في المجالات المختلفة، حيث يتناول الكاتب في الفصل الأول مدخل إلى إدارة الأعمال، ويعرض في الفصل الثاني الوظائف الادارية، ثم ينتقل في الفصل الثالث لعرض اتخاذ القرارات الادارية، كما يقدم في الفصل الرابع التسويق الإلكتروني، ويقدم في الفصل الخامس بحوث التسويق، ويشير في الفصل السادس إلى الاتاجية وكيفية قياسها، وفي الفصل السابع إلى الاساليب الكمية في جدولة الانتاج، لينتقل بعدها الى الفصل الثامن ليعرض مدخل الى ادارة الموارد البشرية، وفي الفصل التاسع مهارات تطوير الاداء والذات، وفي الفصل العاشر ادارة العلاقات العامة، وأخيراً يقدم الكاتب في الفصل الأخير مدخل للإدارة المالية والتمويل .

أ. د. محمد حسن أحمد مهدي

أستاذ إدارة الأعمال - وكيل كلية التجارة لشئون خدمة المجتمع

وتنمية البيئة السابق - جامعة سوهاج - يناير ٢٠٢٦م

محتويات الكتاب

الموضوعات	مرقم الصفحة
الفصل الأول : مدخل إلى إدارة الأعمال	(٣٦-١١)
الفصل الثاني : الوظائف الإدارية	(٩٦-٣٧)
الفصل الثالث : اتخاذ القرارات الإدارية	(١١٢-٩٧)
الفصل الرابع : التسويق الإلكتروني	(١٤٤-١١٣)
الفصل الخامس : بحوث التسويق	(١٨٢-٤٥٥)
الفصل السادس : الإنتاجية وكيفية قياسها	(٢٠٨-١٨٣)
الفصل السابع : الأساليب الكمية في جدولة الإنتاج	(٢٢٨-٢٠٩)
الفصل الثامن : إدارة الموارد البشرية	(٢٤٤-٢٢٨)
الفصل التاسع : مهارات تطوير الأداء والذات	(٢٨٤-٢٤٥)
الفصل العاشر : إدارة العلاقات العامة	(٣١٠-٢٨٥)
الفصل الحادي عشر : مدخل للإدارة المالية والتمويل	(٣٣٤-٣١١)
المراجع	(٣٣٩-٣٣٥)

الفصل الأول
مدخل إلى إدارة الأعمال

الفصل الاول

مدخل الي ادارة الاعمال

مقدمة:

الإدارة هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال الخدمات أو كانت منظمة تعليمية أو غيرها. حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية أو فشلها، وبالتالي من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه وتأخره. كما يتوقف نجاح المنظمات على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية. فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات، وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

وإن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة. وقد أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول وازدهرت دراستها في الجامعات والمعاهد بشكل غير مسبوق لأي علم آخر، وترددت كثيراً المقولة التي تنص على أنه ليس هناك دول متقدمة اقتصادياً ودول متخلفة اقتصادياً، بل توجد دول متقدمة إدارياً ودول متخلفة إدارياً. حيث أن كل التجارب في الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية، ومن غير هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية حتى لو توفرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى. لذلك لا بد للدول النامية أن تدرك ما للإدارة من أهمية كبيرة في تطورها وتقدمها وازدهارها، نظراً لأن الإدارة تعتبر العنصر الفعال في نجاح العمل في أي منظمة، وهي الوسيلة الناجحة والهامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للأمام وتحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي.

أولاً: تعريف الإدارة:

منذ بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تأطيره جرت محاولات عدة لتعريفه، وقد انقسم مفكري الإدارة بين مدرستين، حيث قام أصحاب المدرسة الأولى بتحليل العمل الإداري الذي يقوم به المديرون

إلى وظائف ومهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم، بينما قام أصحاب المدرسة الثانية بالتركيز على طبيعة الإدارة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم.

ومن بين التعريفات في المدرسة الأولى ما يلي:

عرف تايلور الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف". وهذا التعريف ركز على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثم التوجيه والرقابة، كما وضح التعريف نقطتين هامتين: الأولى أن الأعمال تتم عبر الآخرين، والثانية أن الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية، وعبر عن معيار الكفاءة بأحسن طريقة للأداء وأقل التكاليف.

وعرف هنري فايول الإدارة بأنها: "أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها. وقام شيلدون بتعريف الإدارة في الصناعة بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ، وهذا قصر التعريف على مجال الصناعة. وعرفها جلوفر بأنها القوة المفكرة التي تُحلل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحددٍ معروفٍ.

وفي المقابل فقد ركز أصحاب المدرسة الثانية على طبيعة الإدارة أكثر من تركيزهم على المهام والوظائف الإدارية في تعريفاتهم للإدارة، ومن هذه التعاريف ما يلي: فعرفها ليفنجستون بأنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم. وعرفها آبلي بأنها عملية تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الأشخاص الآخرين، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما: التخطيط والرقابة. وهناك من عرف الإدارة بأنها: أي أنها "عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة".

خلاصة تعريف الإدارة:

ويمكن تعريف الإدارة على أنها: "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة".

وهذا التعريف عامّ وشامل، يُمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، سواء كانت منظمة خاصة أو عامة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

١. **الأهداف:** وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة.
٢. **الموارد:** وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتىّ يكون هناك إدارة فلا بُد من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.
٣. **المنهج:** ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.
٤. **البيئة:** لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطه به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

ثانياً: الإدارة: علم أم فن؟

المقصود بالعلم هنا هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة، والتي يمكن تعميمها؛ وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد والمجتمعات والأماكن، فمثلاً القول بأن الماء يغلي عند درجة حرارة مائة. بينما يقصد بالفن المعرفة والسلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية والنفسية والعقلية، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه المعرفة مثل لوحة فنية أو القول بأن الجو جميل.

• الإدارة كعلم:

الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته، ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه؛ حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات ومن بينها: الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج، والقابلية للتعميم، وإمكانية التنبؤ بالنتائج، والمرونة. ويزيد في الناحية العلمية الموضوعية للإدارة أن هناك جوانب مادية تتعامل معها وبها الإدارة، وهذه يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب تماماً كما تخضع المواد في المختبرات العلمية للتجارب. كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة.

• الإدارة كفن:

وفي الجانب المقابل فإن للإدارة جانب فني فلسفي، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة. وعليه يمكن استخلاص أن الإدارة علم وفن وفلسفة في ذات الوقت.

نلخص مما سبق أن الإدارة هي كالعملة لها وجهان، الأول يمثل العلم بمفهومه في العلوم الإنسانية والثاني يمثل الفن من حيث الممارسة والخبرة والموهبة والمهارات والإبداع والابتكار. ويلاحظ أن هذين الوجهين متكاملين، حيث إن العلم يؤدي إلى المعرفة، بينما الفن يؤدي إلى التطبيق، ولا قيمة أو فائدة للعلم بدون تطبيق، ويصبح التطبيق قاصراً وعشوائياً بدون معرفة متخصصة لذلك فإن المدير الناجح هو الذي يتسلح بالمعرفة وبنظريات ومبادئ وأصول الإدارة، وفي نفس الوقت يمارس علمياً الإدارة ويستفيد من التجارب التي تعزز خبرته. وينمي لديه ما تحتاجه المواقف الإدارية من مهارات، ويستخدم تفكيره الإبداعي ويبكر ويطور. إن الطور المستمر الذي نشهده في الإدارة المعاصرة إنما هو محصلة التأصيل العلمي المستمر لها بجانب النجاح في التطبيق والممارسة العلمية.

ثالثاً: التغيرات التي أدت إلى تطور الإدارة

من أهم التغيرات التي أدت لتطور الإدارة ما يلي:

١. **كبر حجم المشروعات:** توسعت المشروعات بعد الثورة الصناعية واستخدام التكنولوجيا وما تبعه من زيادة في رؤوس الأموال وزيادة حجم العمالة وما صاحبه من تعقيدات في العلاقة بين العاملين والإدارة وتباين أهدافها وكلها أدت إلى زيادة الاهتمام الحقيقي بالإدارة، أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الأمر الذي أصبح يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة، ولإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المشروع نحو تحقيق الهدف المنشود، كل ذلك وضح في أذهان أصحاب الأعمال أهمية الإدارة ومدى إلحاح الحاجة إليها.

٢. **تطور أشكال المشروعات:** حدث التطور القانوني لأشكال المشروعات حيث تدرجت من المشروع الفردي الصغير إلى شركات التضامن وشركات التوصية وشركات المساهمة وشركات الأموال وبالتالي أدى هذا التغير لأشكال المشروعات إلى مزيد من الاهتمام بالإدارة وسوف نتناول بالشرح كل أشكال هذه المشروعات عند تعرضنا للأشكال القانونية للمشروعات في وحدة لاحقة.
٣. **التقدم التكنولوجي:** وقد أدى حدوث التطور التكنولوجي إلى ضرورة الاهتمام بالإدارة، حتى تتمكن المشروعات المختلفة من الاستمرار والمواكبة والمسايرة للإيقاع السريع للتكنولوجيا في مجال الأعمال.
٤. **تطور الإدارة العامة:** لا شك أن التطور الذي حدث في وظيفة الدولة وإدارتها لمشروعات القطاع العام زاد من الاهتمام بالإدارة حيث أسهم القطاع العام بدرجة واسعة في النشاط الاقتصادي وبصورة أشمل في الدول الاشتراكية والشيوعية.
٥. **ظهور نقابات العمال وقوتها:** مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل في المشروع، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت هذه النقابات إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث يهابها أصحاب الأعمال ومن ثم قوة مطالبتها بحقوقها ولعل زيادة الوعي والثقافة العمالية نبهت العاملين إلى ضرورة تحقيق طموحاتهم وأهدافهم الخاصة، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة ثانية.
٦. **الحاجة للإدارة في النشاط البشري الجماعي المنظم:** أن الإدارة ضرورة لازمة لجميع أوجه النشاط البشري.
٧. **ضرورة الإدارة للأعمال غير الرسمية:** لا شك أن أعمال المجموعات أياً كان نوعها تقتضي إدارة قادرة على تحقيق أهدافها كلجان الإغاثة والمنظمات الطوعية، بل حتى العصابات الخارجة عن الأنظمة والقوانين يقتضي أداؤها وجود إدارة قادرة على تحقيق أهدافها.
٨. **ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية:** أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الآن مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها، وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة ومتابعة مظاهر التقدم في

مجالات العلوم الإدارية من أسس ونظريات، وذلك كي تتمكن المنشآت الاقتصادية فيها من مزاوله عملها الإداري على أساس سليم وبشكل ناجح.

٩. **التدخل الحكومي:** من أبرز العوامل التي أوضحت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص في البلدان النامية التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة دفة الأمور الاقتصادية والتجارية والخدمات بنجاح. إن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح مدى أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم هذا التدخل وهيمنة الحكومة وسيطرتها على مجالات الحياة في البلد، وذلك من خلال سن القوانين التي تنظم أمور العمل ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي في ميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص والحياة العامة بشكل عام.

رابعاً: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

الإدارة أحد فروع العلوم الاجتماعية، وهي شائعة الاستخدام والتطبيق والممارسة في شتى مجالات الحياة وتنظيمات المجتمع، وهذا يجعل لها ارتباطاً بمعظم إن لم يكن كل هذه المجالات، فلها علاقة بالنواحي الفنية في المنشأة، كما لها علاقة بالنواحي المادية، فوفق ذلك لها علاقة بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد. وقد ارتبطت الإدارة بكل هذه العلوم ويمكن أن نتناول العلاقة بين الإدارة والعلوم الأخرى فيما يلي:

□ الإدارة والاقتصاد:

يدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية. وإذا ما نظرنا إلى الإدارة فنجد أن دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلاً عنه أو مناقضاً له. فالإقتصاد عندما يعمل على حلّ المشكلة الاقتصادية فإن أدواته في ذلك هي الإدارة، فنجدته يتفق مع الإدارة في ذات الهدف لتحقيق أقصى كفاءة لموارد المشروع أو المنظمة المختلفة.

□ الإدارة والمحاسبة:

المحاسبة نظام معلومات يهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع ثم إعداد ثم تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الأساسية اللازمة لتلك القرارات، إن كانت المحاسبة هي المرآة التي تعكس الوضع المالي للمنظمة فإنها بذلك تخدم الإدارة كأداة ووسيلة ومؤشر تستفيد منه الإدارة في تقييمها لأداء المنظمة ومن ثم في توجيهها في اتخاذ قراراتها المناسبة. ولا شك أن المحاسبة أداة تمثل البوصلة أمام المديرين نحو ترشيد أدائهم في منظماتهم.

□ الإدارة والعلوم الصحية والطبية

إن كانت هذه العلوم تبحث في صحة البيئة وطب المجتمع وقايةً وعلاجاً فهي بذلك تخدم الإدارة بتوفير بيئة مناسبة وكوادر بشرية صحيحة ومعافاة نفسياً وعضوياً. ويتطور العلم تغيرت مفاهيم العقل السليم في الجسم السليم إلى مفاهيم الجسم السليم في العقل السليم إشارة إلى أن كل الأمراض العضوية مرجعها لآثار وضغوط نفسية.

وقد أثبتت الدراسات في كثير من الدول المتقدمة أن نسبة كبيرة عالية جداً تجاوز الـ ٨٠% من الأمراض في القطاع الصناعي نجدها ناتجة من آثار نفسية وضغوط عمل، وحالياً أصبح هنالك تخصص طبي في الدول الأوروبية يعرف بصحة المديرين. ويبحث هذا التخصص في صحة المديرين مثله مثل تخصص الكلى والباطنية وأمراض النساء وغيرها.

□ الإدارة وعلم الهندسة

إن كان الارتباط الأكبر لعلم الهندسة بالمجال الصناعي والمعماري فنجد أنها أكثر الأنشطة التي برزت فيها نهضة وتطور الإدارة ونلاحظ أن جل المفكرين الرواد الذين أثروا بعلمهم وتجاربهم المجال الإداري كانوا من الحقل الهندسي. أمثال فردريك تاييلور مؤسس مدرسة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر.

□ الإدارة وعلم القانون

إن كان القانون يعمل على تنظيم تصرفات المجتمع بحيث يضبط سلوكياتهم فهو بذلك يخدم البيئة التي تعيش فيها المنظمة وبالتالي نجد المنظمة تنظم إيقاع أدائها وفق القوانين التي تحكم المجتمع وأنشطته.

فالإدارة العامة أي إدارة الأعمال الحكومية نجدها تلتزم في أدائها بالقوانين واللوائح التي تحكم أدائها وفي ذات الوقت نجد أن الإدارة في منظمات الأعمال الخاصة (غير الحكومية) بالرغم مما تمتلكه من مرونة في تسيير أعمالها فهي أيضا محكومة بالقوانين التي تسيير عليها الدولة.

□ الإدارة والعلوم السياسية

إن كانت السياسة تبحث في مجال السياسة العامة للدولة وأنظمة الحكم والنظريات والمذاهب السياسية. ولا شك أن هذه المذاهب والنظريات سواء كانت رأسمالية أو شيوعية أو اشتراكية أو إسلامية جميعها تنعكس على الأنشطة المختلفة التي تحكم الحياة بالمجتمع وبالتالي فهي تؤثر تأثيراً مباشراً في أداء المنظمات.

خامساً: الأداء الإداري وأداء المنظمة :

تعتمد أي منظمة من المنظمات إلى حد كبير في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المنظمة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المنظمة يصبح لديها درجة عالية من تحقيق أهدافها المنشودة بفاعلية. وهكذا، إذا تمكنت المنظمات المختلفة التي يتكون منها المجتمع من تحقيق أهدافها بنجاح فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية. ولعل النجاح الاقتصادي الذي حققته اليابان في السنوات الأخيرة لخير دليل على هذه الحقيقة.

١- الكفاءة: Efficiency

أي القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، وهي من ثم تقوم على مفهوم المدخلات / المخرجات **Inputs – outputs** / فالمدبر الكفاء هو ذلك الشخص الذي يتمكن من تحقيق مخرجات (أو نتائج) تفوق المدخلات المستخدمة (عمالة، مواد، آلات، وقت) في الحصول على هذه المخرجات. أي

أن المدير القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المرجوة هو الذي يتصرف بكفاءة، أو إنه ذو كفاءة في الأداء. وبالمثل يمكن تطبيق ذلك على مستوى المنظمة، ومن ثم تتمتع هذه المنظمة بكفاءة في الأداء عندما تنجح في تحقيق النتائج المقصودة بأقل تكلفة ممكنة للموارد المستخدمة في الحصول على هذه النتائج.

٢- الفاعلية: Effectiveness

في المقابل فإن الفاعلية تنطوي على اختيار الأهداف المناسبة. أي أن المدير الذي يختار هدفًا غير مناسبًا (مثال ذلك إنتاج سيارات كبيرة بحجم بصفة رئيسية بالرغم من أن الطلب في السوق يتجه بصفة رئيسية إلى السيارات صغيرة الحجم) يعتبر مديرًا غير فعالاً، حتى لو تمكن من إنتاج السيارة كبيرة الحجم بكفاءة عالية. وبذلك يتضح أن مفهوم الفاعلية أشمل من الكفاءة، وليس هناك أي مستوى من الكفاءة يمكن أن يعوض النقص في الفاعلية. وفي نفس الوقت فإن الكفاءة تساعد على تحقيق الفاعلية (إنتاج سيارات صغيرة الحجم تتلاءم ونوع الطلب في السوق وبكفاءة عالية).

الفرق بينهما أن (الكفاءة) ترتبط بالمرجات والمدخلات، أي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة وكمية النتائج المنجزة، والكفاءة تزداد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل. أما (الفاعلية) فهي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، هي تمثل العلاقة بين الأهداف المُحقَّقة والأهداف المُحدَّدة.

سادسا: المدير:

يقصد بالمدير ذلك الشخص الذي يتولى القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية في منظمة رسمية وذلك لتحقيق بعض النتائج والأهداف. وهناك عدد من المسميات يمكن أن تطلق على المدير في الواقع العملي منها الرئيس، أو رجل الإدارة، أو الموجه الإداري (أو المدير) أو المشرف، وفي التطبيق العملي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا عادة تستخدم كلمة في منظمات الأعمال الهادفة إلى الربح (أي الشركات)، بينما تستخدم عادة الكلمات الأخرى مثل: **Director** أو **Administrator** وبشكل واسع في المؤسسات الحكومية وأجهزتها المختلفة، وكذلك في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح والتي من بينها الجامعات، والمستشفيات، ومكاتب الشؤون الاجتماعية. وما شابه ذلك. إن المدير قد ينصرف مفهومه أيضًا إلى رئيس الوزراء، والوزير لوزارة معينة، ولقائد

الأوركسترا، ولصاحب محطة خدمة وقود، ولناظر / ناظرة المدرسة، ولرئيس جامعة أو عميد كلية من كلياتها ... إلخ.

١/٦: أنواع المديرين :

إننا نستخدم في هذا الكتاب كلمة المدير ونقصد بها أي فرد مسئول عن مجموعة من المرؤوسين وغيرهم من الموارد التنظيمية وعلى هذا فإن هناك عدة أنواع من المديرين في الواقع العملي للمنظمات والذين يتفاوتون من حيث المهام والمسؤوليات. وبصفة عامة فإننا يمكن أن نصف المديرين بطريقتين: الطريقة الأولى تقوم على أساس المستوى الإداري الذي يكون فيه المدير. والطريقة الثانية تقوم على أساس مدي الأنشطة التنظيمية المسئول عنها المدير. وفيما يلي نبذة مختصرة عن أنواع المديرين وفقا لكل طريقة من طرق التصنيف السابق الإشارة إليها (انظر الشكل رقم ١/١).

١/١/٦: تصنيف المديرين على أساس المستويات الإدارية:

تتصف الإدارة بصفة عامة في أي منظمة ناضجة (شركة، بنك، جامعة، مؤسسة حكومية .. إلخ) بأنها ذات طبيعة هرمية متدرجة، والتدرج الهرمي للإدارة **Hierarchy of Management** يتجسد في وجود ثلاثة مستويات لها يتصدرها في قمة الهرم ما يطلق عليه مستوى الإدارة العليا، وتنتهي بقاعدة الهرم والتي يطلق عليها مستوى خط الإشراف الأول **First-Line Management**. كما يتوسطها ما يطلق عليه مستوى الإدارة الوسطى. ووفقا لهذا التدرج الهرمي للإدارة فإننا نجد عدداً أقل من المديرين في قمة الهرم الإداري في مقابل أعداد كبيرة في قاعدة نفس الهرم.



شكل (١/١)

أنواع المديرين على أساس المستويات الإدارية

واتساقًا مع تعدد المستويات الإدارية في أي منظمة فإنه يمكن التمييز بين عدة أنواع من المديرين وذلك على النحو الموضح أدناه:

(أ) المديرين في المستوى الإداري الأول First – Line Managers:

ويضم هذا النوع هؤلاء المديرين الذين يقعون في المستوى الإداري الأول في التنظيم، وهم غالبًا مسئولون عن عمل الآخرين أو عن التنفيذ والتشغيل بواسطة الأفراد المنفذين. إن مثل هؤلاء المديرين يشرفون على أعمال التنفيذ والتشغيل للعاملين أو الموظفين، ولكنهم لا يشرفون على غيرهم من المديرين. ومن أمثلة هذا النوع من المديرين مشرف الإنتاج في منظمة صناعية، والمشرف الفني في إدارة البحوث والتطوير، ومشرف الموظفين، ورئيس قسم التدريب..... إلخ.

(ب) المديرين في المستوى الإداري الأوسط Middle Managers:

ويتعلق هذا المستوى الإداري بأكثر من مستوى في التنظيم الإداري الأوسط يقومون بتوجيه الأنشطة الخاصة بغيرهم من المديرين ومنهم مديرو خط الإشراف الأول. إن المسؤولية الأولى لمديري الإدارة الوسطي هي الإشراف والتوجيه للأنشطة التنفيذية الخاصة بسياسات المنظمة وتحقيق التوازن بين خطط وسياسات الإدارة العليا (رؤسائهم) والتنفيذ الفعلي من جانب وحدات المستوى الأول (مرؤوسهم). إن مثل هؤلاء المدراء يمثلون في الواقع حلقة الوصل بين المستوى الأول والمستويات العليا في الإدارة، ويتمثلون عادة في مديري الإدارات الأساسية للأنشطة المختلفة في المنظمة مثل مدير التسويق، ومدير الإنتاج، ومدير الأفراد، والمدير المالي .. وما شابه ذلك.

(ج) المديرين في المستوى الإدارة العليا Top Managers:

ويحتل هؤلاء المديرين مستوى الإدارة العليا في المنظمة وتتخلص مسؤولياتهم في تحقيق الإدارة الكلية للمنظمة. إن مديري الإدارة العليا هم الذين يقومون بوضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة ككل وتحديد الأهداف العامة لها. وغالبًا يتعامل هؤلاء المدراء مع المتغيرات البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية المؤثرة على التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ومن أمثلة هؤلاء المدراء رئيس مجلس الإدارة، ونواب رئيس مجلس الإدارة، ومدراء العموم.

٢/١/٦: تصنيف المديرين حسب مدى أو حجم الأنشطة التنظيمية:

والتصنيف الثاني للمديرين يعتمد على مدى أو حجم الأنشطة المسئول عنها المدير في المنظمة. ووفقاً لذلك يمكننا التمييز بين نوعين من المديرين هما:

(أ) المدير الوظيفي Functional Manager:

إن المدير الوظيفي هو ذلك المدير الذي يكون مسئولاً عن نوع واحد من أنشطة المنظمة أو الوحدات التنظيمية (الإنتاج أو التشغيل، التسويق، العلاقات العامة، البحوث والتطوير، الشؤون المالية، والحسابات .. وغيرها). وبالتالي فإن هذا المدير ومن يتبعه من مرؤوسين وموارد تنظيمية إنما يتعلق بنشاط واحد معين في المنظمة.

(ب) المدير العام General Manager:

أما المدير العام فهو المسئول عن أكثر من نشاط واحد من أنشطة المنظمة أو الوحدة التنظيمية وليس متخصصاً في نشاط واحد بعينه. إذن مسئولية المدير العام أوسع لأنها تشمل على أنواع مختلفة من الموارد التنظيمية والكفاءات البشرية. ومن أمثلة هذا النوع من المديرين رئيس قطاعات، أو رئيس قطاع، أو مدير مصنع، أو مدير عام .. ، وما شابه ذلك.

٣/١/٦: تصنيف المديرين وفقاً لمجالات الإدارة:

قد يعمل المديرون من المستويات الإدارية المختلفة في العديد من الآلات داخل نفس المنظمة مثل مجالات: التسويق، المالية، العمليات، شؤون العاملين، الأنشطة الإدارية، ومجالات أخرى وبكل المستويات الإدارية الثلاث، وفيما لي شرح مفصل لكل نوعية من هؤلاء المديرين وما يؤديه من أعمال.

- **مدير التسويق Marketing Manager:** يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق، أي جعل ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات في متناول المستهلكين والعملاء وفي إطار رغباتهم وحاجاتهم، وتتضمن وظيفة التسويق عدة أنشطة محددة: مثل التسعير - تطوير المنتج - الترويج والتوزيع ودراسة سلوك المستهلك.

- **المدير المالي Financial Manager:** يقوم المدير المالي بالإشراف على الموارد المالية للمنظمة فيقوم بالتخطيط المالي والبحث عن طرق التمويل والعمليات المحاسبية والاستثمارات والموازنات والرقابة المالية.
- **مدير الإنتاج والعمليات Operations Manager:** يهتم مدير العمليات بوضع الأنظمة التي يترتب عليها إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، كما يقوم أيضاً بتخطيط ورقابة الأنشطة اليومية داخل تلك النظم، ومن أمثلة المهام التي يمارسها: التخطيط والرقابة على الإنتاج، رقابة المخزون، الرقابة على الجودة التخطيط الداخلي للمنظمة، اختيار الموقع المناسب للمنظمة، تصميم العمل، حل المشاكل المتعلقة بالتسهيلات في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، تصميم المواصفات الفنية، تحسين طرق العمل.
- **مدير الموارد البشرية أو الأفراد Human resources:** يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين والتعيين والتدريب والتنمية وتعميم نظام الاجور والمكافآت والعلاقات ووضع نظم لتقييم أداء العاملين، التعامل مع العمالة في حالة انخفاض الأداء وإثارتهم للمشاكل، الصحة والسلامة المهنية.
- **المدير الإداري Administrative Manager:** لا يرتبط المدير الإداري بأي تخصص إداري معين مثل مدير إداري بمستشفى، ويتمتع المدير الإداري بصفة العمومية، أي لديه خلفية قوية ودراية بكل المجالات الوظيفية للإدارة ولا يقتصر فقط على تخصص معين.

٤/١/٦: تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية:

- **المدير التنفيذي line Manager:** يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، وتؤثر مجهوداته بشكل مباشر وبوضوح في عملية تحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات (سلع أو خدمات) مثل مدير شركة، مدير الإنتاج ومشرفو الإنتاج.
- **المدير الاستشاري Staff Manager:** يستخدم خبرته المهنية بغرض تقديم المساعدة والدعم للرازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف المنظمة مثل المدير الاستشاري. فمثلاً نجد أن مدير الموارد البشرية يتمتع بمسؤوليات استشارية، فهو لا يسهم بشكل مباشر في وظيفة

الإنتاج، بل أنه يقدم خدمات مساعدة لهذه العملية، ومن الأمثلة الأخرى للمدير الاستشاري :
المستشار القانوني للمنظمة، المراجع، محلل التخطيط الاستراتيجي، مدير العلاقات العامة.

٢/٦ : المهارات الإدارية Managerial Skills :

هناك مهارات متنوعة مطلوب توافرها في المدير على جميع المستويات الإدارية وفي جميع أنواع المنظمات سواء كانت خاصة أم عامة، إنتاجية أم خدمية. ولقد حدد **Robert Katz** المهارات الإدارية في ثلاثة أنواع أساسية تضم المهارات الفنية والمهارات الإنسانية الإدراكية. وقد أشار **Katz** إلى أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يميلون إلى التركيز على نوع واحد من هذه المهارات بالمقارنة بالأنواع الأخرى. وهذه النتيجة أمكن تأكيدها بواسطة العديد من الباحثين فيما بعد.

(أ) المهارات الفنية Technical Skills :

وتتمثل هذه المهارات في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب في المجال الفني أو النشاط الإنتاجي أو الهندسي، أو التسويقي، أو المالي، أو شئون العاملين .. وما شابه ذلك. فالمدير يحتاج إلى قدر من المهارات الفنية بالشكل الذي يمكنه من إنجاز وظيفته وما تتطلبه عليه من مهام وأعمال كمدير إنتاج مثلاً أو كمدير تسويق أو كمدير مالي، والمسئول أيضاً عنها.

(ب) المهارات الإنسانية Human Skills :

وتتمثل هذه المهارات في القدرة على العمل مع الآخرين، والقدرة على فهم سلوكهم، وتحفيزهم، والتعاون معهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات. فكل مدير يحتاج إلى مهارات العلاقات الإنسانية حتى يتمكن من العمل مع باقي الأعضاء في المنظمة من زملاء ورؤساء، وما يساعده في قيادة وتوجيه من يعملون معه من مرؤوسين. وتضم المهارات الإنسانية على سبيل المثال مهارات الاتصال الفعال، والقيادة والتحفيز والعلاقات التبادلية، والتعاون .. وغيرها.

(ج) المهارات الإدراكية Conceptual Skills :

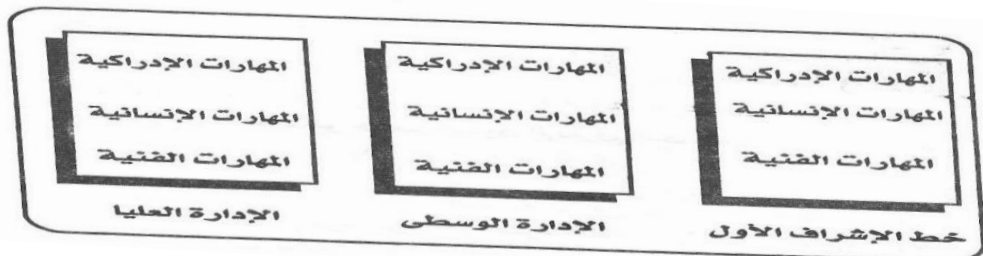
أما هذا النوع من المهارات فهو يتعلق بالقدرة على تشخيص وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى التنسيق وتحقيق التكامل فيما بين الأعمال والأنشطة في المنظمة. إنها تتطلب من المدير القدرة على تحقيق النظرة الشمولية للمنظمة أو الإدارة، وإدراك الترابط والتكامل بين أجزائها المختلفة، حيث إن كل جزء يعتمد على الجزء الآخر في علاقة متبادلة، وعلى المدير أن يدرك أن أي تغيير لأي جزء من

المنظمة يمكن أن يؤثر على باقي المنظمة. كما تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على الرؤية المستقبلية والتنبؤ بالأحداث وبعد النظر والقدرة على تقدير المواقف والتكيف معها. وأخيراً تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على التحليل والتخيل والابتكار.

وبالرغم من أهمية هذه المهارات الثلاثة لأي مدير فإن الأهمية النسبية لهذه المهارات تختلف من مدير لآخر حسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه. وذلك كما هو مبين في الشكل رقم (٢/١). وكما هو مبين من الشكل فإن المهارات الفنية تعتبر هامة جداً في المستويات الإدارية الأقل في الهرم الإداري، وتقل كلما اتجهنا إلى أعلى. فالمشرف على خط الإنتاج مثلاً في أحد المصانع في حاجة كبيرة لقدرة كبير من المهارات الفنية عما يجب توافرها في مدير الشركة التابع لها هذا المصنع، لأن هذا المشرف سوف يتعامل مع مشكلات ومهام فنية يومية، ومن ثم يحتاج إلى هذا النوع من المهارات. وبالمثل فإننا نتوقع أن يتوافر لدى المشرف المصرفي في أحد البنوك مثلاً قدر أكبر من المهارات الفنية الخاصة بالمهام والأعمال التنفيذية التي تتطلبها عملية إنتاج الخدمات المصرفية، وذلك بالمقارنة بمدير فرع هذا البنك أو مدير التسويق في نفس الفرع.

ومن ناحية أخرى تتزايد أهمية المهارات الإدراكية كلما اتجهنا إلى أعلى في الهرم التنظيمي، حيث يكون هناك تركيز أكثر على هذا النوع من المهارات الإشرافية لدى أعضاء الإدارة العليا للدرجة التي قد تجعل منها المهارة الرئيسية المطلوبة في هذا المستوى الإداري.

وأخيراً فإن المهارات الإنسانية تعتبر هامة على كل المستويات الإدارية، وذلك بسبب طبيعة عمل كل المديرين الذي يتم من خلال الآخرين. وهكذا فإنه يلاحظ اتساع نطاق المهارات الإنسانية خاصة للمدراء في مستوى الإدارة الوسطى، بسبب تعدد وتنوع العلاقات والاتصالات بين هؤلاء المدراء وغيرهم من المستويات العليا والدنيا في الهرم التنظيمي.



شكل (٢/١) المهارات الإدارية وأهميتها النسبية في المستويات التنظيمية

٣/٦: الخصائص العشر المميزة للمدير المعاصر:

بالإضافة إلى أن المدير في أي مستوى يعتبر المخطط والمنظم والموجه والمراقب للموارد البشرية والمالية والمادية فإنه أيضًا ينفرد بخصائص مميزة أخرى أهمها ما يلي:

(أ) المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين من الأفراد:

لا يقصد بالأفراد الآخرين المرؤوسين أو المساعدين له فحسب بل وأيضًا الأفراد الآخرين الذي يعملون معه في نفس المنظمة سواء كانوا على نفس المستوى الإداري، أو في مستوى إداري أعلى أو أقل منه، كما يشتمل ذلك على الأفراد من خارج المنظمة (عملاء، وموردين، وممثلين للنقابات والاتحادات، والعاملين بالأجهزة الحكومية، والعاملين بمنظمات منافسة أخرى .. وما شابه ذلك). إن النوع الآخر من الأفراد هم الذين يساهمون في إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، كما يقومون باستخدامها أيضًا. وهكذا فإن المدير يجب أن يعمل مع ومن خلال جميع الأفراد داخل وخارج المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

(ب) المدير الذي يتحمل المسؤولية ويحاسب:

يعتبر المدير مسئولاً عن إنجاز الأعمال بنجاح، وعادة يتم تقييمه على أساس مدى قدرته على إنجاز المهام له بنجاح، والمدير أيضًا مسئول عن تصرفات مرؤوسيه أو التابعين له، فالنجاح أو الفشل في أداء المرؤوسين إنما هو انعكاس لنجاح أو فشل المدير.

(ج) المدير يحقق التوازن بين الأهداف المتنافسة ويضع الأولويات:

في أي وقت يواجه المدير بالعديد من الأهداف التنظيمية، والمشاكل والاحتياجات وكل منها يتنافس على وقته وموارده المادية والإنسانية، ونظرًا لأن موارد المدير ووقته دائماً محدودين فإنه لابد وأن يعمل على تحقيق نوع من التوازن **Balance** بين الأهداف المتعارضة والمتنافسة، وبين الحاجة المتعارضة والمتنافسة، وذلك بالقدر الذي يؤدي إلى حسن استغلال الموارد المتاحة، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية. مثال ذلك هدف زيادة الربحية الذي يتعارض مع زيادة الأجور والحوافز المادية للعاملين، ويتعارض مع سياسة التسعير الأقل لإرضاء العملاء. وهنا يبرز دور المدير في السعي إلى أفضل الطرق التي تحقق التوازن بين هذه الأهداف المتعارضة والتي تتعلق بأطراف ترتبط

بالمنظمة ولكنها ذات اهتمامات متعارضة مثل زيادة الأرباح لأصحاب رأس المال، وزيادة الأجور للعاملين، والحصول على أقل الأسعار بالنسبة للعملاء في السوق.

(د) المدير يتخذ القرارات التنظيمية:

المدير يجب أن يتخذ القرارات الخاصة بتوزيع الأعمال على المرؤوسين وتحديد نوعية الأفراد الذين يقومون بالأعمال والمهام التنظيمية في نطاق إدارته / منظمته، ويتخذ القرارات بتفويض السلطة، وبمنح الحوافز .. إلخ.

(هـ) المدير يجب أن يفكر بطريقة منهجية وتحليلية:

فالمدير يجب أن تتوفر فيه المهارة الإدراكية العالية والمعرفة الكافية، ويتسم تفكيره بالأسلوب المنهجي والتحليلي عندما يتعامل مع مشكلات العمل أو مواقف معينة. مثال ذلك فإن المدير يجب أن يفكر بطريقة الأسباب المتعددة بدلاً من التفكير بالسبب الوحيد عن تشخيص وحل المشكلات الإدارية.

(و) المدير وسيط:

يجب أن يلعب المدير دور الوسيط في حالة حدوث النزاع بين المرؤوسين أو الأقسام أو الإدارات. وعليه أن يعمل على حلال الخلافات قبل أن تتسع وتؤدي إلى آثار سيئة. كما أن المدير يلعب دور الوسيط بين مرؤوسيه والمستويات الإدارية العليا سواء في نقل وتفسير التعليمات والخطط والبرامج أو في نقل الشكاوى والاقتراحات ونتائج الأداء من أسفل إلى أعلى في التنظيم.

(ز) المدير سياسي:

فالمدير يجب عليه أن يبني علاقات متعددة، ويستخدم الإقناع وأساليب الحدث والتأثير، ويلجأ إلى التسويات وذلك للترويج لسياسات وأهداف المنظمة / الإدارة وذلك كما يفعل رجل السياسة في تسويق وترويج برنامجه الانتخابي.

(ح) المدير ممثل دبلوماسي:

قد يمثل المدير إدارته في اجتماعات المنظمة، أو يمثل المنظمة خارج حدودها عند التعامل مع العملاء أو الموردين أو الأجهزة الحكومية أو المنظمات الأخرى، فهو ممثل دبلوماسي لإدارته أو منظمته. كما أن المدير يستخدم الطرق والأساليب الدبلوماسية المختلفة في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة.

(ط) المدير يصنع القرارات الصعبة:

ليس هناك أي منظمة يمكن أن تدار بطريقة سهلة وبسيطة وبصفة مستمرة طول الوقت، ولكن غالباً ما يكون هناك بعض المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة. كما أن هناك بعض هذه المشاكل التي تتسم بالصعوبة والتعقيد والآثار بعيدة المدى على المنظمة ومستقبلها. من هنا جاءت مسؤولية المدير في اتخاذ القرارات الصعبة لحل مثل هذه المشكلات التي ربما تتعلق بالعاملين بالمنظمة، أو بالنواحي المالية، أو بالسوق أو بغيرها.

(ي) المدير رمز:

يمكن النظر إلى المدير على أنه رمز للمنظمة التي يعمل بها وذلك أمام أي فرد أو جهة خارجية، وهو رمز أيضاً للقيادة، وهو رمز للنجاح والفاعلية للمنظمة.

٤/٦: الأدوار المتعددة للمدير

وفي الواقع العملي فإن المدير المعاصر له أدوار متعددة والتي يمكن حصرها - في نطاق الوظيفة الإدارية - في عشرة أدوار مختلفة ولكنها متفاعلة ومتداخلة معاً. ولقد أمكن تصنيف هذه الأدوار العشرة في مجموعات ثلاث رئيسية وهي:

١/٤/٦: الأدوار الخاصة بالعلاقات الشخصية:

تمثل المجموعة الأولى من الأدوار التي يلعبها المدير في أي منظمة من المنظمات، والتي يمكن ترجمتها في دوره كممثل للمنظمة، وكقائد، وكوسيط.

(أ) المدير هو الشخصية الممثلة للمنظمة:

إن المدير، خاصة في المستويات الإدارية العليا، يؤدي العديد من الواجبات التي من خلالها يمثل المنظمة في المجتمع وأمام الرأي العام. والمديرين في المستويات الإدارية الأقل يمثلون المنظمة مثلاً في احتفالات اجتماعية خاصة بالموظفين أو العمال (مثل ذلك حفل زواج أحد الموظفين)، ويستقبلون الزائرين للمنظمة، ويمثلون المنظمة مثلاً في احتفالات اجتماعية خاصة بالموظفين أو العمال (مثل ذلك حفل زواج أحد الموظفين)، ويستقبلون الزائرين للمنظمة، ويمثلون المنظمة أمام العملاء أو الموردين .. إلخ.

(ب) المدير يلعب دور القائد:

يمارس المدير العديد من الواجبات والأعمال التي تعكس دوره كقائد، والتي من بينها تحفيزه لسلوك المرؤوسين وزيادة دافعيتهم في العمل، وتوجيهه لسلوك الآخرين، وتصرف كقدوة يحتذى بها من جانب الآخرين .. وما شابه ذلك. وإن كل المدراء على جميع المستويات الإدارية يمارسون مهام قيادية وإن كانت هذه المهام تتفاوت من حيث نطاقها وأدواتها من مستوى إداري إلى آخر.

(ج) المدير صاحب العلاقات:

إن جميع المدراء يلعبون دورًا بارزًا في إقامة العلاقات والمحافظة عليها مع الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة، والذين يشكلون جزء من المنظمة أو أطرافًا ذات علاقة بها. إن هذا الدور للمدير يعتبر هامًا وحيويًا لإقامة علاقات مع الموردين والعملاء، وللتسيق بين جماعات العمل، ولتشجيع العلاقات المتبادلة ونشر روح الانسجام والتوافق اللازمة لتحقيق الأداء الفعال، ويعتبر المدراء في المستويات الإدارية العليا أكثر اهتمامًا بالعلاقات الخارجية بالمقارنة بالمدراء في المستويات الأقل، والتي تتمثل في العلاقة مع الأجهزة والمؤسسات الحكومية، والمنافسين، والعملاء، وأجهزة ووسائل الإعلام، وجماعات الاهتمام. أما المدراء في المستويات الأقل فإنهم أكثر اهتمامًا بالعلاقات الداخلية بين الأفراد في العمل أو بين الأقسام والوحدات بالمنظمة.

٢/٤/٦: الأدوار المتعلقة بالمعلومات:

أما المجموعة الثانية من الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير فإنها تتعلق بالمعلومات، والتي تتطلب منها أن يكون ملاحظًا ومراقبًا للبيئة المحيطة، وناشرًا للمعلومات، ومتحدثًا رسميًا.

(أ) المدير يلاحظ ويراقب الأحداث:

يمكن النظر إلى المدير على أنه المراقب في يقظة مستمرة للأحداث والأنشطة، والباحث عن المعلومات، والجامع للبيانات، والملاحظ للسلوك. إن المديرين الذين تتوفر لديهم معلومات أكثر يمكنهم أن يكونوا جاهزين في أي وقت لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويمكنهم أيضا إعادة توجيه سلوك الآخرين وذلك بغرض تحسين الأداء التنظيمي.

(ب) المدير ناشر المعلومات:

دور المدير هنا عكس دوره السابق، حيث بدلا من أن يراقب ويلاحظ ويجمع معلومات فإنه يقوم بنقل المعلومات ونشرها إلى الآخرين. وينطوي على هذا الدور للمدير على العديد من المهام اليومية مثل تعريفه للمرؤوسين بأرائه في مستوى أدائهم، وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة، وتدريبهم وتقديم النصائح والمشورة للزملاء في العمل. إضافة إلى إخبار مرؤوسيه بالأهداف المطلوب تحقيقها وشرح وتفسير طبيعتها وأهميتها، وتعريفهم بالخطة المطلوب إنجازها. كما يتضمن هذا الدور التقارير التي يرفعها المدير عن مستوى الأداء إلى المستويات العليا. ويعتبر هذا الدور مطلوباً لكل مدير على اختلاف المستويات التنظيمية.

(ج) المدير متحدث باسم الآخرين:

من الأدوار المتوقعة من المدير هو أن يتحدث نيابة عن الآخرين في الوحدة أو الجماعة التي تتبعه، سواء داخل أو خارج المنظمة. ويلعب مدراء المستويات العليا دوراً أكثر في التحدث باسم المنظمة خارجياً وذلك بالمقارنة بالمدراء في المستويات الأقل. ومن بين المجالات الحيوية التي يتحدث عنها مدراء الإدارة العليا باسم المنظمة (في وسائل الإعلام وفي اجتماعات الجمعية العمومية وفي الندوات ... وما شابه ذلك) فلسفة وأهداف ورسالة المنظمة، والتزاماتها تجاه العملاء ومركزها التنافسي والربحي.

٣/٤/٦: الأدوار الخاصة بالقرارات:

أما المجموعة الأخيرة من الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير المعاصر فإنها تتعلق بالقرارات. فالمدير هو مبتكر ومغامر، ويعالج المشاكل، ومخصص الموارد، ومفاوض.

(أ) المدير مبتكر ومغامر:

يتجسد هذا الدور للمدير عندما يسعى لتحسين وتطوير وحدة العمل أو المنظمة، ويتحمل في سبيل ذلك المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد وتقديم المنتجات الجديدة وذلك سعياً لتغطية ربحية المنظمة في ظل نظام المشروع الحر **Free Enterprise System**. ويتحقق هذا من خلال قيامه بإحداث التكيف والتطوير للأساليب الحديثة لتتلاءم مع موقف معين، أو بتعديل وتطوير الوسائل والأساليب القديمة بما يخدم الأداء في العمل. أي أن دور المدير هنا هو البحث عن كل ما يؤدي إلى التطوير

التنظيمي من خلال الابتكار والتجديد والتعديل، مثل إدخال نظام الحاسبات الآلية في العمل، وتصميم برنامج متطور لتسويق خدمات المنظمة. أي أنه صاحب المبادرة في التغيير والتطوير.

(ب) المدير يعالج المشاكل المزعجة:

يتحمل المدير المسؤولية الأولى عن معالجة المشاكل وتوفير الحلول المناسبة لها. وربما يكون هذا الدور من أكثر الأدوار التي تشكل الضغوط على المديرين ولكن هذا قدرهم. فالمدير يجب أن يواجه كل مشكلة قد تحدث وتسبب القلق والإزعاج في العمل ويعمل على تشخيصها وتحليل أسبابها ثم تحديد البدائل المناسبة لحلها وأخيراً اتخاذ القرار المناسب لمعالجتها.

(ج) المدير يقوم بتخصيص الموارد:

ومن الأدوار الهامة للمدير قيامه بتخصيص وتوزيع الموارد التي تتسم بالندرة (موارد مالية، مادية، وقت .. إلخ) على الأعمال والأنشطة المختلفة في المنظمة أو في الوحدة التابعة له، وذلك بما يسمح بإنجاز الخطط والأهداف المقررة بكفاءة وفعالية، ولا يمكن أن نتصور أن الموارد المتاحة في المنظمة تكون دائماً كافية، ومن هنا يبرز دور المدير في القيام بالتخصيص الأنسب لهذه الموارد على استخداماتها المتعددة.

(د) المدير كمفاوض:

وأخيراً يلعب المدير دوراً حيوياً والذي يتمثل في كونه مفاوضاً مع الأطراف المختلفة سواء داخل أو خارج المنظمة. فالمدير يتفاوض عادة مع رؤسائه وزملائه في العمل وكذلك مع مرؤوسيه داخل المنظمة. وهو أيضاً يتفاوض مع أطراف عديدة أخرى ذات علاقة بالمنظمة مثل الموردين والعملاء، والأجهزة الحكومية ونقابات العمال .. وغيرهم. وهذا الدور يتطلب من المدير مهارات خاصة في الحوار والنقاش وأسلوب حل المشكلات والنزاعات.

سابعاً: سمات المدير الناجح:

ليس من السهل أن يكون المدير ناجحاً في عالم الأعمال اليوم بمجرد الحصول على شهادة أو خبرة من واقع ممارسة محدودة، إن النجاح في الإدارة يتطلب توفر ما يسمى الكفاءة الإدارية وهذه تمثل حزمة من المهارات التي تساهم في الوظيفة الإدارية، وأهم أبعاد هذه الكفاءة الإدارية ما يلي:

١. **الاتصال:** وهي إمكانية تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين والشعور الحقيقي والصحيح والواضح من خلال العبارات المكتوبة أو التعبير الشفهي، وهذه ترتبط اليوم باستخدام صحيح للتكنولوجيا واستلام وإرسال المعلومات والبيانات لمختلف الجهات.
٢. **فريق العمل:** أي العمل بشكل فاعل وكفاء كعضو في فريق وقائد للفريق نفسه ويندرج في إطار ذلك المساهمة في فريق العمل وقيادته وإدارة الصراع والتفاوض وبناء الإجماع والاتفاق بين أعضاء الفريق.
٣. **إدارة الذات:** تقييم الذات وتقييم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات، ويدخل في إطار ذلك السلوك الأخلاقي القويم والشخصية المرنة المتسامحة، وعدم إهمال جوانب الغموض في بعض المواقف، كذلك تحمل المسؤولية عن الأداء وعدم التهرب منها.
٤. **القيادة:** التأثير بالآخرين ودعمهم لإنجاز المهام المعقدة أو غير الواضحة، وزيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد، والعلاقات الشخصية مع الآخرين، كذلك الوعي بالتنوع في قوة العمل وفهم آثار العولمة وإدارة المشروع والفعل الاستراتيجي المستقبلي المتميز.
٥. **التفكير الناقد:** تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة، وتشمل هذه الصفة على فهم المواقف بصورتها الشمولية ومن ثم تجميع معلومات وحل المشكلة، كذلك التفكير المبدع والخيال والقادر على التفسير الناضج للمعلومات.
٦. **المهنية:** تعني الاحترافية وإدامة الانطباع الإيجابي لدى الرؤوسين وبناء الثقة واستمرارية التطور المهني والوظيفي من خلال الحضور الشخصي المستمر وتقديم المبادرات الفردية وإدارة المسار الوظيفي.

ثامناً: التحديات المعاصرة في الإدارة

إن توافر المدير الفعال في المنظمة أصبح مطلباً ضرورياً لتحقيق النتائج والأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. إلا أن المدير اليوم أصبح يواجه مجموعة من التحديات الجديدة والتي تعكس التغيرات التي طرأت على البيئة الإدارية الداخلية في المنظمة والخارجية المحيطة بها. وكنتيجة لذلك أصبح المدير يحتاج إلى التفكير إلى ما هو أبعد من المستوى المحلي للبيئة المحيطة بالمنظمة حتى يستطيع أن يتصور التحديات الدولية وتأثير المنافسة الأجنبية. كما أصبح المدير في حاجة إلى تنمية مستمرة لمهاراته حتى يمكنه التعامل مع الصراعات التنظيمية وضغوط العمل والوقت، حتى يستفيد ويحافظ

على ثقافة وقيم المنظمة والمجتمع. ولإدارة هذه التحديات فإن المدير الفعال يحتاج إلى أشياء في مقدمتها ما يلي:

١/٨: الحاجة إلى الرؤية المستقبلية البعيدة:

إن التحديات المعاصرة للإدارة تستوجب من المدير ليس فقط الرؤية التحليلية واتخاذ القرارات، بل تتطلب منه الرؤية المستقبلية البعيدة والتي يمكن أن تتجسد في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، والقدرة على تصور الفرص والتهديدات التي قد تنتج عن التغيرات في البيئة المحيطة في الأجل الطويل. أي أن الرؤية للمستقبل تتطلب من المدير اليوم القدرة والمهارات على استخدام الأساليب والأدوات العلمية الحديثة للتخطيط طويلاً لأجل أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي، وتصميم السياسات والبرامج التي تخدم الأهداف العامة لفترة طويلة مستقبلية قد تصل إلى أكثر من خمس سنوات مثلاً.

٢/٨: الحاجة إلى الأخلاقيات:

وتتعلق الأخلاقيات في الإدارة بمراعاة القيم الحقوق وكل ما هو صحيح أو غير صحيح في الممارسة الإدارية. أي أن المدير المعاصر الذي يسعى إلى تحقيق أقصى كفاءة وفاعلية لمنظمته قد تصطدم أحياناً قدراته أو تصرفاته بالقواعد الأخلاقية المتعارف عليها في المجتمع. ومن هنا فإن التحدي الذي يواجه المدير الفعال هو مراعاة القواعد الأخلاقية عند اتخاذ القرارات أو ممارسة الأساليب الإدارية سواء فيما يتعلق بالعاملين في المنظمة أو جمهور العملاء أو أصحاب رأس المال أو المستثمرين أو الموردين أو المنافسين وغيرهم.

٣/٨: الحاجة إلى التمايز:

من أكثر التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة القدرة على تحقيق التمايز في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. والتمايز أصبح من الاستراتيجيات التنافسية التي تواجه إدارة المنظمة (بنك مثلاً) سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي. ويحتاج التمايز المقدر المستمرة على الابتكار والتطوير في المنتجات، وكذلك تحقيق التفاعل بين العاملين والعملاء أو جمهور المتعاملين مع المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضائهم.

٨/٤ : الحاجة إلى المعلومات:

إن الإدارة المعاصرة تواجه ثورة في تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها، والتي تمثل نوعًا آخر من التحديات التي تواجه المدير اليوم. ولا يقتصر هذا التحدي على مجرد توفير المعلومات اللازمة للتخطيط وتصميم السياسات واتخاذ القرارات، ولكن أصبح يمتد إلى كل من الدقة والسرعة والكفاية والملائمة في المعلومات التي تتوافر للإدارة. ولقد ساعد على حدوث هذه الثورة في المعلومات انتشار استخدام الحاسبات الآلية كبيرة وصغيرة الحجم، وتوافر نظم المعلومات الإدارية التي تعتمد على هذه الحاسبات وغيرها من أساليب تكنولوجيا المعلومات الأخرى مثل الإنترنت والإنترنت.

٨/٥ : الحاجة إلى التدريب:

إن المدير الفعال لا يولد ولكن يصنع أي أنه من خلال التدريب وتنمية الذات يمكن توفير المدير الفعال. وتعكس هذه المقولة مدى أهمية التدريب وتنمية الذات للمديرين بغرض بناء وصقل مهاراتهم في التعامل مع المتغيرات والمشكلات الإدارية في المواقف المختلفة. إن مجالات التنمية والتدريب التي يحتاج إليها المدير المعاصر عديدة ومتنوعة ويمثل تحديًا حقيقيًا له الآن.



الفصل الثاني

الوظائف الادارية

الفصل الثالث

الوظائف الادارية

أولاً: وظيفة التخطيط الاداري

إن أول وظيفة من الوظائف الاساسية للإدارة سنقوم بمناقشتها والتعرف عليها هي وظيفة التخطيط وتعتبر هي الوظيفة التي يبدأ عمل المدير بها لأن الجميع يعلم أن كافة المدراء يعملون الآن في ظل اقتصاد ديناميكي حيث أن التغير هو القاعدة وليس الاستثناء وهذا التغير والتطور لا يمس جانب دون الجوانب الأخرى بل يلمس كافة جوانب الحياة وهذا التغير قد يكون فجائياً وشاملاً وقد يكون بطيئاً، المهم أن هناك تغيراً يحدث ولم تبقى الاشياء على حالها وهذا يؤدي إلى ظهور مشكلات وهنا تأتي مهمة المدراء في مواجهة المشكلات بمعنى اننا نجد أن المديرين الناجحين يتعاملون مع هذه المشكلات بكل قوة وورزانة في حين أن المديرين الفاشلين يتخبطون في مواجهة تلك المشكلات والفرق بين الموقفين يرجع الى التخطيط بمعنى أن المدير الناجح يستطيع وضع الأهداف السليمة وتحديد الطرق والاساليب المناسبة للوصول الى تلك الأهداف في حين أن المدير الفاشل لا يستطيع تحديد الاهداف بصورة جيدة ولا يمكنه تحديد السبل للوصول الى الاهداف.

والإدارة الجيدة هي التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح وإذا ما أرادت أن يتحقق ذلك لها فلا بد من أن تركز على التخطيط، فالمخطط هو الذي يبحث عن التجديد والابتكار والنظر الى المستقبل وهو الشخص الذي يتمتع بأفضل فرصة لجمع موارد المنشأة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة.

فالتخطيط يعتبر مدخلا لحل المشكلات ومنهجاً لتحقيق الغايات به يتغلب الانسان الواعي على ما يحتمل أن يصادفه من ظروف يجهلها في حاضره. وباختصار فان التخطيط لا يمكن لأي مشروع أو مؤسسة أو فرد الاستغناء عنه إطلاقاً فهو أصبح من الضروريات في المؤسسات بل على مستوى الافراد داخل المجتمع.

١ - مفهوم وماهية التخطيط:

التخطيط عنصر اساسي من عناصر الادارة وله أولوية على جميع عناصر الادارة الأخرى، اذ لا يمكن تنفيذ اعمال علي خير وجه دون تخطيط لها. فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتي يتم. فالتخطيط اذن سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل.

نظرا لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام بالغ به من قبل الكتاب والباحثين ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعريف للتخطيط، فلقد عرف هنري فايول التخطيط بأنه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل". ويعرفه اليوت "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية". ويعرف داترستون التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محدودة". ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

١. أنه عملية ذهنية.
٢. يركز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.
٣. يعتمد التخطيط على الامكانيات المتاحة.
٤. يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.

ويقول جورج تيري أن التخطيط هو "الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. ومن هنا يظهر لنا أن التخطيط يقوم على الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات، كما انه يقوم على خبرة المدير، لذلك هو عملية ذهنية يعتمد على قدرة المدير في تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه.

كما إن التخطيط يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع المستقبل وتوقع الاحداث والاعداد للطوارئ والتغيرات لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبر بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه. فالتخطيط اذن ضروري لأنه يزيد من الكفاية والفاعلية الادارية. فهو

يزيد من الفاعلية الادارية عن طريق التحديد السابق للأهداف المطلوبة تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف. والتخطيط يزيد من الكفاءة او الكفاية الادارية بواسطة التحديد السابق لكيفية استخدام العناصر المختلفة استخداما أمثل بما في ذلك عنصر الزمن.

لا أحد ينكر أن التخطيط هو الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري كله باعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها رجل الإدارة في مواجهة المستقبل، فالمستقبل مجهول وإذا لم يضع الإنسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقا فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال قبل تنفيذها فإنه قد يضل عن الطريق الصحيح الذي يقوده الى تحقيق الهدف الذي يسعى اليه، فبدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية وتتحرف عن مسارها السليم، ومن خلال هذا كله يتضح لنا مدى أهمية التخطيط ومدى الاهتمام الذي يجب أن يعطي للتخطيط من قبل المدراء خاصة وكل فرد في المجتمع عامة، ونستطيع أن نوضح أهمية التخطيط من خلال النقاط التالية:

١. التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث.

لا يمكن لأي إنسان مهما كانت قدرته ودقته في تقدير الظروف أن يقول بأن حدثا ما سيحدث حتما لأن أحداث المستقبل غيبية وما يتوقعه الإنسان لا يخرج عن كونه تكهنا يحتمل أن يحدث أو لا يحدث ذلك لأن الماضي والحاضر تدركهما بحواسنا إما المستقبل فلا تدركه إلا بالخيال وحده.

٢. تركيز الضوء على الأهداف.

معنى السير بخطى ثابتة نحو الأهداف وكما نعلم أن الهدف هو نقطة البداية في أية خطة كما أنه الغاية التي تسعى إليه الخطة ومادام هناك نية القيام بالتخطيط فلا بد من التفكير في الاهداف التي سنصل اليها بحيث تكون هذه الاهداف واضحة وممكن الوصول اليها وكلمة وضوح أي أن تكون مفهومة لكل المستويات الادارية العليا والتنفيذية لأن من سيطبق الخطة هم العمال المنفذون فيجب أن تكون واضحة لهم، ونظرا لأن العمل الإداري الدائم قد يشغل المدراء فيهتمون بعملهم اليومي وينسون المستقبل فإن وضع الأهداف أمامهم يجعلهم يربطون ما بين الحاضر والمستقبل ولا يمكن أن يتم ذلك الا من خلال التخطيط الذي يجعل الاهداف أمام أعينهم فيسلكون الطريق الصحيح ويصححون من سلوكهم كلما وجدوا أن هناك انحرافا عن السبيل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

٣. التنسيق بين كافة الادارات والأقسام.

كما قلت سابقاً أن التخطيط يعمل على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ولكي تصل المنظمة إلى تحقيق ذلك لابد لها من تحقيق أهداف جزئية لكل دائرة أو قسم داخل المنظمة ومن أجل أن تحقق الهدف النهائي فلا بد من التنسيق بين كافة الادارات النهائية التي تسعى إليها المنظمة كما أن التخطيط يركز الانتباه إلى الحاجة إلى التعديل في الأساليب المستخدمة في العمل إذا احتاج الأمر والتعديل على الاجراءات والسياسات المنبثقة لتصبح أكثر فاعلية في تحقيق الاهداف.

٤. الاقتصاد في النفقات.

تهتم الخطة برسم الصورة التي ستكون عليها الاعمال في المستقبل ومن الناحية المالية تترجم هذه الاعمال إلى إيرادات ونفقات والتخطيط السليم هو الذي يعمل على تخفيض النفقات وزيادة الايرادات وعلى الأقل أن لا يجعل النفقات المتوقعة تزيد عن الايرادات المرتقبة إلا في أحوال نادرة عندما يكون التخطيط طويل الأجل ويتوقع تحقيق خسائر في الأجل القصير والتخطيط دائماً يتفادى العشوائية والارتجال والتي تؤدي إلى الإسراف والتبذير ، فالمخطط دائماً يضبط نفقاته في الحدود التي تسمح بها الإيرادات وكل هذه الأمور تكون واضحة من خلال الميزانية التي تعبر عنها بالأرقام (الإيرادات + النفقات) ومن ثم إقرار هذه الميزانية فيجب الالتزام بها ولا يجوز الانحراف عنها إلا في حالات نادرة بمعنى أنه لا يمكن أن تزيد النفقات عن ما هو موجود داخل الميزانية إلا إذا كانت هناك أسباب مقنعة وهناك تأكد أيضاً بأن الإيرادات ستزيد بصورة أكبر عما هو داخل الميزانية.

٥. تسهيل عملية الرقابة.

لا يمكن أن نتصور عمل ما يتم دون ان تكون هناك عملية رقابة على من ينفذون هذه الاعمال ولكي تتم عملية الرقابة بصورة فعالة لابد من وضع معايير مقنعة توضع مقدماً لكي يقاس بناء عليها ما أنجز من أعمال ومن هنا تبرز أهمية التخطيط حيث أنه يوضح ما يجب انجازه من أعمال والطرق والأساليب التي لابد من استخدامها لإنجاز تلك الأعمال والوقت الذي ينبغي أن لا يتجاوزه المنفذ في ذلك ومن هنا يسهل التخطيط للإدارة متابعة كافة الأعمال لكي تتأكد من حسن سير العمل أو جعلها تتعرف على ما يصادف العمل من عقبات فتعمل على تذليلها وإذا ما انحرف فتعمل على تقويم اعوجاجها حتى تضمن الوصول الى تحقيق الاهداف في الموعد والوقت المحدد تماماً.

٢- أنواع التخطيط

أن التخطيط يأخذ أشكالاً مختلفة ومتعددة ويمكن وضعها في أربعة أنواع يمارسها المديرين في المشاريع وتنقسم كما يلي:

أ- التخطيط حسب الوظيفة (Planning by Function)

لو نظرنا إلى هذا النوع من التخطيط نجد أنه يتعلق بالوظائف الموجودة داخل المنشأة وينقسم هذا النوع من التخطيط إلى عدة أشكال منها:

١. التخطيط الإنتاجي (Production Planning)

يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك من خلال مراقبة وضبط العملية الإنتاجية. وكما نعلم أن إدارة الإنتاج تقوم بتحديد المنتج وشكله ومواصفاته وكل ما يتعلق به وذلك بناء على سياسات عامة متفق عليها من خلال الخطط الطويلة الأجل لكي تبقى عملية الحصول على اللوازم للقيام بالأعباء الإنتاجية تعتمد على الخطط القصيرة الأجل التي تضعها إدارة الإنتاج نفسها والتي توضح فيها دور العمال وساعات العمل وساعات عمل الآلات وقد تكون هذه الخطط أسبوعية، شهرية.

٢. التخطيط المالي (Financial Planning)

تعتبر الأموال هي شريان الدماء التي تسري داخل المؤسسة والتي من خلاله نستطيع شراء كل ما ينقص داخل المشروع ولقد أصبحت أهمية هذا النوع من التخطيط تزداد بسبب المشكلات المالية المعقدة التي أصبحت تواجه المشاريع وخاصة في المشاريع الصناعية لأنها بحاجة بصورة مستمرة إلى تدفق الأموال ويهدف هذا التخطيط إلى التأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع وذلك من خلال ضمان تدفق راس المال العامل ورأس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المتعددة كالتكاسات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ ولذلك لا يمكن لأي مشروع ضمان مواجهة هذا المستقبل والتعامل مع أي ظروف طارئة أو مشكلات مفاجئة إلا من خلال التخطيط المالي الذي يحدد طرق تدبير الأموال الأزمة لمواجهة هذه الظروف.

٣. تخطيط القوى العاملة (التخطيط العمالي) (Man power planning)

وهذا النوع من التخطيط في الغالب تقوم به إدارة الأفراد ويهتم هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المشروع.

٤. التخطيط السلعي

نتيجة للتطور في هذا العصر ونتيجة لزيادة فهم المستهلك أصبحت المؤسسات تعمل على تسويق السلع المنتجة بدلاً من زيادة كمية الانتاج ومن هنا كان لا بد من التعرف على رغبات وأذواق المستهلك واحتياجاته وميوله حتى تستطيع المؤسسة الانتاج وفقاً لتلك الرغبات إذا ما أرادت أن يقبل المستهلك على سلعتها وكل ذلك يحتاج إلى تخطيط وفي الغالب هذا النوع من التخطيط تقوم به إدارة التسويق أو على الأقل تقوم إدارة التسويق بمد الجهة المختصة بالتخطيط بالمعلومات والبيانات عن أذواق ورغبات المستهلك، ومن هنا يتضح لنا أن هذا النوع من التخطيط يقوم على أساس الفهم الكامل لأذواق ورغبات وميول واحتياجات المستهلكين.

٥. التخطيط حسب الفترة الزمنية Planning by Time

أحياناً يقوم المشروع بالتخطيط بنفسه حسب فترات زمنية متعددة تخدم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وبناء على ذلك يتم تقسيم تلك الخطط إلى قسمين: **خطط قصيرة الأجل - خطط طويلة الأجل**

٦. خطط طويلة الأجل (Long-range planning)

تعيش الشركات الآن في ظل تطور وتغيير اقتصادي كبير لذلك نجد أن هناك عدد كبير من الشركات كبيرة الحجم وهذا يعني أنها تحتاج إلى تخطيط طويل الأجل بسبب ما تحتاج إليه من رؤوس أموال ضخمة للإنتاج الكبير وضمان بيعها الكميات المنتجة الكبيرة الحجم وهذا بدوره يتطلب أعداداً كبيرة من الموظفين والعاملين داخل الشركات وهذا كله يتطلب من الإدارة داخل الشركات الاعتماد على التخطيط طويل الأجل.

والخطة طويلة الأجل هي تلك الخطة التي توضع لتطبق خلال فترة زمنية طويلة وفي نهايتها يتم الوصول إلى الهدف المنشود. وفي العادة الخطة طويلة الأجل في مجال إدارة الأعمال تتراوح ما بين ٣-٥ سنوات وفي مجال الإدارة العامة تزيد عن ١٠ سنوات والبعض يعتبر الخطة التي تزيد عن السنة هي الخطة طويلة الأجل.

٧. خطط قصيرة الأجل (Short-Range planning)

وهي تلك الخطط التي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في الأجل القريب وتكون مدتها لا تتجاوز السنة ولا يمكن أن يظهر التخطيط طويل الأجل إلى حيز الوجود ولا يمكن أن يكتب له النجاح إلا إذا كان معتمدا على الخطط قصيرة الأجل، وفي العادة تنقسم الأهداف العامة للمشروع إلى أهداف صغيرة تقوم الأقسام المتعددة داخل المشروع بتحقيقها ومن ثم نضع الإدارة بناء على تلك الأهداف الخطة طويلة الأجل التي تريد الإدارة تحقيقها.

٨. التخطيط حسب مجال الاستعمال (Planning by Scope) وينقسم إلى قسمين:

١. خطط عديدة الاستعمال (Multiple or Repeat-use plans)

وسميت هذه الخطط بعديدة الاستعمال لان المسؤولين يستخدمونها أكثر من مرة أي انه كلما واجهوا موقفا معينا وتكرر هذا الموقف فانهم يستخدمون نفس الخطط ولذلك تسمى الخطط الدائمة. ويتضمن هذا النوع من الخطط عدة اشكال منها:

أ- الاستراتيجيات (Strategies)

لقد تم استخدام كلمة استراتيجية من قبل العسكريين وكانت تعني كيفية وضع القوات المسلحة في ارض المعركة من اجل ضمان التغلب على الاعداء، بمعنى استغلال الموارد المتاحة ضد العدو لتحقيق الاهداف الموضوعة من قبل الدولة.

ولقد عرفها الفرد شاندلر بانها "تحديد الاهداف الرئيسية طويلة الاجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف". ومما سبق نستنتج بان الاستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. وإذا أردنا التفريق بين قرار استراتيجي (خطة استراتيجية) وقرار غير استراتيجي فالمعيار هنا الثبات وعدم التغير بمعنى أن القرارات الاستراتيجية تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة في حين أن القرارات غير الاستراتيجية تكون أكثر عرضة للتغير والتعديل وهذا لا يعني بان الاستراتيجية لا تتغير وغير مرنة بل انها تحتاج الى فترات طويلة حتى تتبدل وتتغير ولذلك نجد انها تهتم بالنواحي الرئيسية للمنشأة مثل حجم المنشأة، نوع المنشأة وصورة المنشأة فهذه الامور لا تتغير خلال فترة بسيطة.

ب- السياسات (Policies)

يمكن تعريف السياسات بأنها دليل عام للتفكير يقود إلى عمل فعال. فالسياسات تكون عادة عامة في تطبيقها والغرض منها أن تكون أداة للتوجيه والتي تحدد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتوضع السياسات من قبل المدراء في المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل، والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية وتحدد السياسات المجال الذي سيتخذ القرار داخله وتضمن أن القرار سيكون متمشياً مع الأهداف ومساهماً في تطبيقها. فمثلاً قد يقوم مجلس الإدارة في المشروع بوضع السياسة العليا واختيار الصناعة التي سيعمل ضمنها المشروع مثل الإنتاج بأعلى جودة فهنا يترتب على كل الأقسام والدوائر داخل المشروع العمل وفقاً لذلك لإدارة المشتريات عليها أن تشتري أفضل المواد الخام وإدارة الموظفين عليها اختيار أكفأ الأيدي العاملة... وهكذا.

ج- الطرق: (Methods)

تعتبر الطرق من الخطط المستخدمة في المشروع وتتميز عن الإجراءات بأنها أكثر تحديداً في مجالات تطبيقها لذلك فهي لا تتعدى في مفعولها المباشر الوحدة العاملة ولذلك تستطيع القول بأنها خطة تفصيلية. وكما أن الإجراءات توضح الخطوات التي يجب اتباعها تقوم الطريقة بتحديد الأسلوب الذي يجب اتباعه لإنجاز خطوة من الخطوات ولذلك بإمكاننا تعريف وتحديد مفهوم الطريقة بالقول بأنها " الأسلوب المعتمد للتأثير على سلوك الفرد ".

د- القواعد: (Rules)

القاعدة تعتبر خطه محدده للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة من اجل تحقيق الأمان وتعتبر القواعد من ابسط أنواع الخطط وتعتبر القاعدة مرشدا في اتخاذ القرارات وتكون أمره أو ناهية مثال ذلك ممنوع التدخين ، عدم الأكل في المكاتب ، ممنوع التجاوز الخ ، وتختلف القاعدة عن كل من السياسة والإجراء والطريقة ، فالسياسة قلنا بأنها دليل للتفكير بينما القاعدة دليل للتنفيذ كما أنها لا تقسح المجال بحرية الاختيار، ولكنها تتشابه مع الإجراءات بأنها دليل للعمل والتنفيذ وتختلف معها بأنها لا يوجد بها تعاقب زمني للأحداث أي لا يوجد تسلسل في العمل .

٢. خطط فريدة الاستعمال:

وتختلف هذه الخطط عن العديدة الاستعمال بأنها توضع من اجل مواجهة حالة معينة عند حدوثها وعند الانتهاء من هذه الحادثة ينتهي مفعول الخطة ولا يتم استخدامها مره أخرى ويمكن تقسيم هذا النوع من الخطط الى عده أشكال وهي:

أ-البرامج:

البرنامج يعتبر مجموعة من الخطط المتداخلة توضع خصيصا لمهمة معينة من اجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع ويتضمن عادة البرنامج مجموعة من السياسات والإجراءات والطرق والقواعد، وكما قلنا يستخدم البرنامج لتحقيق هدف معين وبمجرد الانتهاء منه لا يعاد استخدام الخطة مرة أخرى ومثال ذلك برنامج بناء مستشفى، مدارس .. الخ، فهنا يتم وضع سياسات وإجراءات معينة وبعد الانتهاء منه لا يستخدم ثانية.

ب-المشاريع: (Projects)

ويعتبر المشروع جزء من البرنامج بمعنى أن البرنامج يحتوي على عدة مشاريع داخله مثال برنامج المحافظة على البيئة فقد يكون هناك عدة مشاريع منها المحافظة على التربة، مشروع المحافظة على الهواء، مشروع المحافظة على المياه ...الخ، ويمكن تخطيط المشروع وتنفيذه كوحدة مستقلة وفور تحقيق الهدف من وراء المشروع ينتهي العمل بهذه الخطة المتعلقة بذلك المشروع.

ج-الميزانية التقديرية: (Budget)

تعتبر الميزانية التقديرية من الخطط فريدة الاستعمال ويمكن تعريفها بأنها خطة يتم الرمز فيها إلى النتائج المتوقعة بالأرقام. وهي عبارة عن بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم عددية. ويمكن التعبير عنها بساعات عمل، وحدات إنتاجيه، ساعات ...الخ. وتستخدم الموازنة كأداة للرقابة حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية، هذا بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة تخطيط وتقع في صلب عمل المدير. وحقيقة تعتبر ضرورية للرقابة ولكن لا يمكنها أن تستخدم كمعيار سليم للرقابة إلا إذا عكست خططا معينة.

ب- التخطيط من حيث الشمول:

أحيانا قد يتناول التخطيط المشروع ككل فيسمى هنا بالتخطيط الشامل وقد يقتصر دور التخطيط على نشاط واحد من النشاطات المتعددة داخل المشروع ويسمى هنا التخطيط الجزئي.

١. التخطيط الشامل (الخطط الشاملة):

يكون التخطيط وفقا لهذا النوع من الخطط متعلقا بكافة النشاطات في وقت واحد بمعنى أن هذا النوع من الخطط يهتم بالأمر والنواحي الرئيسية تاركا التفاصيل للمستويات الأخرى وتختلف هنا النواحي الهامة من مشروع إلى آخر بمعنى ما قد يكون مهما لمشروع ما قد يكون غير هام لمشروع آخر. وتتجلى أهمية الخطط الشاملة في قدرتها على تحقيق التنسيق بين نشاطات المشروع بمعنى حتى تضمن نجاح المشروع لا بد أن تكون هناك خطة تمس كافة أجزاء المشروع ومن أجل نجاح هذه الخطة لابد أن يكون هناك تنسيق مسبق بين كافة الأنشطة داخل المشروع وإلا سنجد أن هناك إسراف وهدر وضياح لموارد المشروع والإمكانات المتاحة.

٢. التخطيط الجزئي (الخطط الجزئية):

تقوم الخطة الجزئية على تناول نشاط معين محدد داخل المشروع ولكن يجب أن تعلم بأنه لا يمكن أن نضع هذا النوع من الخطط لكل نشاط داخل المشروع دون أن يكون هناك علاقة بين هذه الخطة والخطط الأخرى أي أن الخطة الجزئية لا تخرج من الخطة الشاملة للمشروع لان الخطة الشاملة تعتمد في الأساس عند أعدادها على الخطط الجزئية خطط الإنتاج -المشتريات - التسويق الخ .

٣- فوائد التخطيط:

- يحقق لنا التخطيط عدة مزايا بإمكاننا توضيحها بالنقاط التالية:
- مواجهة التغيرات الطارئة حيث أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يتصف بالتغير وعدم التأكد ومن ثم من خلال التخطيط يمكن معرفة المشكلات المتوقعة حدوثها وعمل اللازم لتلاقيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها.
- يوضح التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.

- يساعد التخطيط على توجيه كافة الأنشطة الهادفة والمنظمة نحو تحقيق النتائج المرجوة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة.
- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي الى تخفيض التكاليف الى أدنى حد.
- يساعد التخطيط الجيد المشروع على مواجهة المنافسة والبقاء في حلبة السباق مع المشاريع الأخرى.
- يعمل التخطيط الجيد على زيادة فعالية التنسيق بين كافة الأقسام والإدارات المختلفة.
- يقدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة، لأنه كما قلنا سابقا أن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط والرقابة وان وظيفة الرقابة لا يمكن أن تتم دون أن يكون هناك تخطيط مسبق.

٤- خصائص التخطيط الجيد:

- يجب تمييز الخطة الجيدة بعدد من الخصائص حتى نستطيع القول أن هذه الخطة جيدة وفعالة وتتمثل هذه الخصائص بالنقاط التالية:
- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد تتركز نحوه كافة الأعمال والعمليات بحيث تنتهي جميعا إليه مهما تفرقت بهم السبل أو اختلفت الأساليب المستخدمة فيما بينها.
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والابتعاد عن التعقيد بحيث تقوم في كافة مراحلها على التسلسل المنطقي وان تتفادى كل ما يبعث على الارتباك والتعقيد وبحيث يفهمها جميع من يقومون بتنفيذها.
- أن تكون الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
- أن يتم تحديد الأجهزة الإدارية التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ جزئيات الخطة حتى لا يحدث لها تضارب وازدواج في الأعمال.
- يجب أن تتصف الخطة بالمرونة لمقابلة التغيرات والظروف الطارئة.
- يساعد التخطيط الجيد على تحقيق التوازن بين الأقسام والدوائر المختلفة داخل المشروع وذلك من خلال التنسيق الجيد والفعال بين هذه الأقسام المختلفة.
- لا بد من مراعاة الخطة للعنصر البشري الذي سيقوم بتنفيذ الخطة ومعاملتهم كبشر وليس كأداة تنفيذية.

- لا بد من مشاركة المعنيين بالإشراف وتنفيذ الخطة فان ذلك يؤدي الى الاستفادة من خبراتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم بالإضافة إلى أشعارهم بأهميتهم داخل المنظمة.

٥- المشكلات والصعوبات التي تواجه التخطيط:

يمكننا تصنيف الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- الصعوبات الناتجة عن الأشخاص:

هناك بعض الصعوبات الناتجة عن سوء تصرف الأفراد وأهمها:

١. **قلة الالتزام بالتخطيط:** فعلى الرغم من الاهتمام بالتخطيط بشكل عام إلا انه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية ولذلك نجد أن أغلبية المدراء يهتمون بحل المشكلات اليومية الروتينية دون الالتفات إلى المستقبل وفرص المستقبل التي يمكن استغلالها أحسن استغلال من خلال التخطيط السليم.
٢. **عدم القدرة على التفريق بين دراسات التخطيط والخطط:** أي أن هناك دراسات تخطيطية كثيرة ولكن لا تصل إلى مستوى الخطة الملزمة لجميع الأفراد داخل المشروع.
٣. **الاعتماد الكبير على الخبرة:** لا أحد ينكر أن عنصر الخبرة له أهمية كبيرة في التخطيط ولكن المشكلة هي إذا قام المدير بالتركيز على خبرته فقط دون الاهتمام بالعناصر الأخرى وأصر على وضع الخطة بحيث تكون مستمدة فقط من خبراتهم السابقة.
٤. **مقاومة التغيير:** نحن نعلم أن التخطيط يعتمد على المستقبل والتنبؤ ومن هنا قد يؤدي إلى إحداث تغيرات في بعض العلاقات القائمة بين الأقسام أو الأفراد والمعروف أن هناك أشخاصا يقاومون هذا التغيير حفاظا على تلك العلاقات أو نمط معين من العمل.

ب- الصعوبات الناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها:

فهناك بعض الصعوبات التي تكون ناتجة عن عملية التخطيط نفسها وتكون خارجة عن إرادة الفرد وتتمثل تلك الصعوبات في النقاط التالية:

١. **صعوبة الحصول على معلومات دقيقة:** أن حالة عدم التأكد الموجودة فيما يتعلق بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لان العديد من العوامل تتغير ومن

الصعب التنبؤ بهذا التغير ولكن على الرغم من ذلك فإن استخدام أساليب تنبؤ دقيقة قد تقلل هذه الصعوبة ومن ثم نستطيع الحصول على المعلومات الدقيقة بصورة أفضل.

٢. **مشكلة سرعة التغير:** أن سرعة التغير التي قد تحدث في الصناعة قد تربك الكثير من الشركات ومن ثم تربك المخطط لأننا نعيش في عالم متغير ومتطور بصورة سريعة ومن ثم قد لا يستطيع الإنسان اللحاق بهذا التغير بالصورة المطلوبة.

٣. **عدم المرونة:** في بعض الأحيان قد يصعب على الخطة أن تواكب التغيرات وإن تستوعب التعديلات المطلوبة سواء كان ذلك يتعلق بالبيئة الداخلية وهي التي تتعلق بالأشخاص العاملين في المنظمة إذا ما اعتادوا على سلوك معين، أو فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات التي تطبق في الشركة والتي تعود عليها الموظفون أو كان ذلك يتعلق بالبيئة الخارجية وما تحتويه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي لا تستطيع المنظمة كما ذكرنا سابقا التأثير أو السيطرة عليها.

٤. **الوقت والنفقات:** أن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى نفقات ليس لها حدود ولهذا فإن المنطق يدعو إلى الإنفاق ما دام هناك إيرادات ملائمة متوقع من هذا الإنفاق إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة.

إما بالنسبة إلى عامل الوقت فهو مهم جدا لان القرار يجب أن يتخذ في وقت معين ولكن في بعض الأحوال قد يضطر المدير إلى اتخاذ قرار نتيجة لضغوط معينة دون أن تتوافر لديه المعلومات الكافية.

٦- مراحل عملية التخطيط الرسمي

يأخذ التخطيط صفة الرسمية من خلال ممارسته كعملية ذات منهجية محددة، وتنطوي على خطوات علمية محددة. إن نموذج عملية التخطيط الرسمي المعروف والذي تشير إليه معظم المؤلفات في الإدارة يقوم على ست خطوات أساسية هي:

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Establishing Objectives | • وضع الأهداف |
| Articulating Assumptions | • تكوين الفروض التخطيطية |
| Developing Alternatives | • تحديد البدائل |
| Evaluating Alternatives | • تقييم البدائل |
| Selecting an Action Plan | • اختيار خطة العمل |

١/٦: تحديد الأهداف الرئيسية Major objectives:

في هذه الخطوة يجب أن يتم تنمية الأهداف المطلوب تحقيقها سواء للمنظمة ككل أو لكل إدارة أو نشاط، وذلك لفترة زمنية طويلة، خاصة في حالة التخطيط الاستراتيجي. وتعتبر الأهداف بدقة من الأغراض النهائية المطلوب تحقيقها، وتعتبر أيضًا في نفس الوقت عما يجب عمله ويوجه الاهتمام نحوه. ويراعى عند تحديد هذه الأهداف الخصائص السابق الإشارة إليها.

٢/٦: تحليل العوامل البيئية Evaluate Environment Factors:

إن أهداف التخطيط لا يتم تحديدها في عزلة، ولكن لابد من تحليل الفرص والقيود البيئية المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية، أي أن التخطيط الفعال يستوجب من المدير في المنظمة دراسة وتحليل البيئة الداخلية الممثلة في مجالات القوة والضعف من حيث الموارد المادية والبشرية والموقع وغيرها. إضافة إلى ضرورة دراسة وتحليل القيود المفروضة على المنظمة من البيئة الخارجية والمتمثلة في العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية والثقافية والتكنولوجية والطبيعية. لا يمكن لنا في ظل البيئة الخارجية سريعة التغير أن نتصور أن هناك تخطيط يمكن أن يتم بمعزل عن القوى التي يتكون منها والتي تؤثر في كل التنظيمات المحيطة.

٣/٦: التحديد الواضح للفروض Articulate Assumptions:

تنشأ الفروض التخطيطية من عملية تحليل الفرص والقيود البيئية، مثال ذلك عندما يقوم المدير في أحد البنوك بتحليل البيئة المحيطة فإنه يضع الفرض الخاص بسعر الفائدة مثالاً على الفروض الممنوحة للعملاء، ومن ثم يحدد التوقعات الخاصة باحتمالات رد فعل العملاء لارتفاع سعر الفائدة مثالاً بنسبة ١% عما كانت عليه العام الحالي. أي أن التخطيط يتطلب بناء الفروض القائمة على التنبؤ بالمستقبل بالنسبة للمتغيرات البيئية المحيطة مثل معدل نمو السكان، متوسط دخل الفرد، المنافسة في السوق، الاتجاه نحو الخصخصة، التطور التكنولوجي... وما شابه ذلك. ويلاحظ أن الفروض المرتبطة تتفاوت من حيث درجة إخضاعها لسيطرة الإدارة، حيث أن هناك فروض لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها مثل معدلات نمو السكان، والدورات التجارية، والتشريعات الحكومية والعادات الاستهلاكية الادخارية للسكان. وهناك فروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن للإدارة

التأثير في اتجاهاتها الافتراضات الخاصة بنصيب المنظمة من السوق. وأخيرا فإن هناك فروض التحكم فيها مثل تطوير والتوسع في السوق ورفع كفاءة أداء العاملين، والعناية بالعملاء... إلخ.

٤/٦: مشاركة المديرين والعاملين **Involve Management & Staff**:

لضمان الفاعلية للتخطيط فإنه لابد من تحقيق المشاركة لجميع المديرين خاصة في الخطوة التالية والخاصة بتنمية البدائل الممكنة. كما أن مشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين في تقديم المعلومات والمقترحات والبدائل يزيد من فاعلية التخطيط. وهنا لا نقصد بذلك جميع العاملين على اختلاف أنواعهم، ولكننا نقصد هؤلاء الذين يمثلون القاعدة في الهرم التنظيمي ولديهم خبرة في مواقعهم، أو أن طبيعة وظائفهم ترتبط بالتخطيط. أو في التنمية والتدريب. إن عنصر المشاركة في التخطيط يحقق له درجة أعلى من القبول **Acceptance** والتأييد والدعم من جانب جميع الأطراف والعاملين في المنظمة.

٥/٦: تنمية وتقييم البدائل **Evaluate Alternative & Develop**:

إن عملية التخطيط الرسمي الناجحة سوف تؤدي إلى توليد عدة بدائل أو اختيارات **Options** للدراسة أمام المدير. وهذه البدائل هي خطط عمل بديلة تسعى في النهاية إلى تحقيق نفس النتائج. مثال ذلك قد يكون من بين الأهداف التي تسعى الإدارة في المنظمة إلى تحقيقها العام القادم هو زيادة حصتها من السوق الحالي بنسبة ١٠%. إن الوصول إلى هذا الهدف ممكن من خلال عدة خطط بديلة، مثال ذلك تلك الخطة التسويقية التي تركز زيادة الإنفاق على الجهود الترويجية الفعالة للمحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، أو تلك الخطة التي تركز على تطوير منتجات المنظمة من خلال تقييم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.

٦/٦: صياغة الخطط المشتقة **Formulate Derivative Plans**:

بمجرد الوصول إلى الخطة البديلة الأفضل فإنه يتم تكوين الخطط الأخرى المشتقة لمساندتها ودعمها. ويأتي في مقدمة هذه الخطط المشتقة السياسة التي تصيغها الإدارة العليا للتعبير عن الأهداف المفضلة وكمرشد للتفكير واتخاذ القرارات، ثم الإجراءات المرشدة للعمل على المستوى التكتيكي. وربما يتم وضع البرامج على نفس هذا المستوى. وأخيرا يتم وضع خطط التشغيل **Operational Plans**

في المستوى التشغيلي للهرم التنظيمي، والتي تعكس إجراءات وقواعد الأداء والجدول الزمنية للتنفيذ والميزانيات.

٧/٦: تحقيق الاتصال للخطط Communicate Plans:

إن عملية التخطيط الرسمي تستوجب حجما كبيرا من الاتصالات لتحقيق الفاعلية المنشودة لها. ولذلك فإن الخطط التي تم التوصل إليها في المراحل السابقة يتم مراجعتها وتوثيقها ويتم تحديد المسؤوليات المنطوية عليها، ثم يتم توزيعها على المسؤولين بعد أن يتم شرحها وتفسيرها لجميع هؤلاء المرتبطين بتنفيذها، وذلك للتحقق من فهم الجميع لها.

٨/٦: تنمية خطط الدعم Develop Supporting Plans:

وفي هذه الخطوة يتم -خاصة في المستويات الإدارية الأقل- تنمية خطط الدعم اللازمة للخطوة الرئيسية التي سبق التوصل إليها. ويقصد بخطط الدعم تلك البرامج والمشروعات التفصيلية لتنفيذ الخطة الرئيسية، والجدول الزمنية للتشغيل، وتحديد نقاط الرقابة وغيرها في مجالات الأنشطة المعاونة في المنظمة مثل توفير الاحتياجات والتخزين والصيانة وغيرها.

٩/٦: تنفيذ خطة العمل Implement An Action Plan:

كثيراً ما نجد أن هناك خطط لم تر النور في التطبيق بالرغم من إتباع الخطوات السابقة، ولذلك يعتقد Holt أنه من الوعي الإداري أن يتضمن نموذج عملية التخطيط الرسمي تلك الخطوة الخاصة بالتنفيذ، ومن ثم فإن الخطط سوف تحصل على الدعم والتأييد من جانب المديرين، وسوف يتم تخصيص الموارد، وسوف يتحقق الالتزام بما جاء فيها، وسوف يتعرف العاملون بناء على خطة عمل محددة. إضافة إلى ذلك فإن باقي الوظائف الإدارية سوف تغيورها أو تعديلها بناء على ما جاء في الخطط الجديدة.

١٠/٦: خطة لخطة Plan to Plan:

إن هذا التعبير هو نتاج احتمالات التغيير في البيئة المحيطة والتي تستوجب ضرورة إحداث تغيير مقابل في الخطة التي سبق إقرارها. وكما عرفنا من قبل فإن الخطة طويلة الأجل هي الأكثر حساسية

للتغيير بسبب تأثير القوى البيئية الخارجية. وحتى على المستوى التشغيلي فإن الأداء يجب أن يكون مطابقا للتوقعات التي تتضمنها الخطة، ولكن الجداول الزمنية كثيرا ما تخضع إلى التعديل بسبب بعض الظروف المحيطة. ولذلك فإن المديرين يفترضون التغيير وبالتالي وضع خطة التغيير الخطة فورا بعد استكمال مرحلة ما لتحقيق التكيف مع الظروف المحيطة.

ثانياً: وظيفة التنظيم الإداري

تسعي المؤسسات التي تتجه اتجاهها بناء في سياساتها نحو التطور والتغيير إلى هدف وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب عليها تتمكن من تحقيق أهدافها بكل فعالية وكفاءة. لكن سعيها الحثيث نحو تحقيق هذا الهدف يصطدم بواقع مؤلم في المجتمعات النامية يتمثل في اتخام المؤسسات الحكومية بالموظفين الزائدين عن حاجاتها الأمر الذي يقف حجر عثرة في سبيل إعادة تنظيم هذه المؤسسات ووضع الشخص المناسب في مكانه المناسب. وقد يعود السبب في هذه التخمّة إلى كون الجهاز الحكومي، من وجهة نظر الدول النامية، ملتزماً إلى حد ما في استيعاب أبناء البلد حتى ولو بالقدر الضئيل من الخلفية الثقافية التي يحملونها.

١ - ماهية التنظيم وأهميته :

اشتقت كلمة **Organization** من أصل لاتيني يعني **Instrument** أي أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل، فالتنظيم بلغة الأصل لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتنفيذ أعمال معينة. وتعتبر دراسة وظيفة التنظيم مهمة جداً لأنها تبين لنا العناصر والأسس والأصول العلمية التي يقيم عليها أي تنظيم. كما أن التنظيم هو أحد خصائص مدينتنا الحديثة الأساسية والذي عن طريقه يمكن رفع مستوى الخدمات التي تؤدي للمواطنين ومواجهة مشاكل الحياة المعقدة التي يعجز الفرد عن مواجهتها.

ويعني التنظيم إقامة الهيكل اللازم وما يقوم عليه من تقسيمات داخلية تحدد وتنسق لتحقيق الأهداف، وهذا يعني وضع جهاز يحدده القانون في حالة المؤسسات الحكومية أو لائحة النظام الأساسي في حالة المؤسسات الأهلية لتنفيذ النشاط الاجتماعي المطلوب. أما إذا نظرنا إلى التنظيم بمعناه الحديث فنجد أنه عبارة عن مجموعة من الناس يجتمعون تحت نظام واحد لتحقيق غرض معين.

ويذكر الأستاذ عبد الرحمن عبد الباقي في كتابه - تنظيم وإدارة المكاتب - أن بعض علماء الإدارة يعرفون التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات

والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معًا في انسجام وتعاون وبأكبر كفاية لتحقيق هدف مشترك.

ولقد أشار **John M. Gaus** إلى أن التنظيم هو الكيفية التي تتم بمقتضاها تعبئة الجهود لتيسير تحقيق هدف متفق عليه عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وهو الوسيلة التي يمكن بها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معًا نحو غاية مشتركة لتيسير تحقيق الهدف المرجو بأقل مما يمكن من التنافر أو التضارب أو الاحتكاك وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذين يؤدون الخدمات.

فالتنظيم يقسم العمل بين الأعضاء، ويسند عملاً معيناً لكل موظف ويركز اهتمام هذا الموظف على الدور المحدد له. كما يحدد التنظيم الطريقة التي يمكن بها إرسال القرارات إلى كافة أجزاء المنظمة واستقبالها، وإيصال القرارات من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وعلى شكل أفقي لمد العاملين بالمعلومات اللازمة لهم لأداء أعمالهم. وبالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم يهيئ سبل الاتصال الرسمية وغير الرسمية مما ييسر مهمة تبادل ونقل المعلومات من أوامر ومقترحات. وأخيراً فإن التنظيم يحقق تنمية مواهب وقدرات الموظفين عن طريق توفير وسائل التدريب الملائمة وتزويدهم بكل أسباب المعرفة الأمر الذي يضاعف من إخلاصهم وولائهم ويزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات الحكيمة المتفقة مع احتياجات التنظيم. ومختصر القول أن التنظيم لابد وأن يعني بالضرورة كلا من الهيكل الإدارية والعنصر الإنساني معًا. واستناداً إلى هذا المعنى المزدوج للتنظيم فإنه بالإمكان تحديد أهم العناصر التي يتضمنها تعريف التنظيم.

❖ وجود هدف محدد ومتفق عليه.

❖ وجود مجموعة من الأفراد العاملين تقوم بينهم علاقة محددة عن طريق وجود نظام للاتصال داخل المنظمة وخارجها.

❖ توفر الاستعداد **Willingness** للعلم لدى العاملين بالمؤسسة واشتراكهم في تحقيق الهدف وذلك بتقسيم الأعمال فيما بينهم وتنسيقها.

٢ - مقومات التنظيم :

أجمع كثير من الكتاب على إطلاق تعبير مبادئ أو أسس التنظيم للدلالة على المستويات التي يركز عليها التنظيم أو الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع التنظيم. والحقيقة أن التنظيم أشبه بالكائن الحي الذي يتطور مع تطور الأيام وينفعل ويستجيب لمؤثرات معينة.

لذا فإنه على الرغم من أن الكثيرين من أساتذة التنظيم يعملون جاهدين لوضع نظرية للتنظيم لها مبادئها وأسسها ويمكن تطبيقها في الحياة العملية، إلا أنه في الوقت الحالي يصعب اعتبار التنظيم علمًا له مبادئ ثابتة وأصول مؤسسة على التجربة العملية. وعلى هذا الأساس فإنه من الأفضل دائمًا مراعاة دقة التعبير في الكتابة والاستعاضة في هذا المجال من تعبير المبادئ والأسس بالمقومات أو الاعتبارات التي تفرض نفسها عند إعداد التنظيم. وأهم هذه المقومات ما يلي:

- **السلم أو التسلسل الإداري Hierarchy:** يتكون السلم الإدارية من المستويات الإدارية العديدة الموجودة في المنظمة والتي تربط الرئيس بالمرؤوس وتصل قمة الهيكل التنظيمي بقاعدته. ويحدد هذا السلم بكل دقة ماهية الوظيفة، وسلطة كل موظف في إصدار الأوامر إلى مرؤوسيه ومسؤوليته في تلقي الأوامر التي يصدرها رؤسائه واطاعتها. فعلى رأس السلم الإداري، نجد رئيس المنظمة وعند قاعدته نجد الموظفين الذي يشغلون الوظائف التنفيذية الدنيا. وما بين الرئيس والقاعدة نلاحظ عدة مستويات من الوظائف المشغولة بالموظفين.

- **تقسيم العمل Division of Work:** يعتبر تقسيم العمل قوام نظرية التنظيم والمتطلب الأساسي فيها. وترجع أسباب تقسيم العمل إلى أن الأشخاص يتفاوتون في الطباع والمقدرة والمهارة ويكتسبون مزيدًا من الكفاية والمقدرة بالتخصص. هذا بالإضافة إلى أن مجال المعرفة والمهارة واسع، إلى درجة أنه يتعذر على أي شخص في نطاق حياته المحدودة أن يحيط سوي بجانب يسير منها. ولهذا فإنه كلما وجدت الوحدات الإدارية أو الأقسام المتخصصة كلما وجدنا بها الموظفين الحائزين على الخبرة والمران المطلوب وبذلك ننمي فئات من الخبراء والأخصائيين الذين في حالة توفرهم يزداد مستوى الكفاءة والأداء. وفضلا عن ذلك فإن العمل الحكومي هو عمل جماعي **Team work** والمصلحة فيه تقضي بأن يقتصر عمل كل موظف على نوع واحد يتفرغ له ويجيده. وتقسيم العمل يمكن أن يتم بصورة مختلفة تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها المشروع أو تقوم بها المؤسسة. ومن أهم هذه الصور ما يلي:

أ. تقسيم حسب الوظائف By Functions:

ويقوم هذا التقسيم على تركيز نشاط المؤسسة في إدارة أقسام وفقًا لنوع الوظائف القائمة في التنظيم. ففي المشروع الصناعي مثلاً تعتبر إدارات التمويل والإنتاج والمبيعات هي أهم التقسيمات التي يعني بها التنظيم، إذ أنها تقوم أساسًا على الوظائف التي تكون مهمتها تحقيق غرض المنشأة الرئيسي وهو صنع وتسويق الإنتاج. وفي المؤسسة الحكومية، كمعهد الإدارة العامة مثلاً، تعتبر أقسام البحث

والتدريب والوثائق والقسم الإداري هي أهم التقسيمات التي يعني بها التنظيم إذ أنها تقوم أساسًا على الوظائف التي تكون مهمتها تحقيق غرض المعهد الرئيسي وهو تدريب العاملين في القطاعين العام والخاص.

ب. تقسيم حسب المناطق الجغرافية By Geographical areas:

يلائم هذا التقسيم طبيعة عمل المشروعات التي يمتد نشاطها إلى عدة مناطق جغرافية في قطر واحد أو عدة أقطار مختلفة بحيث يصبح من الضروري تجميع أوجه النشاط التي تزاوّل في منطقة معينة مع بعضها وتسلم مهمة الإشراف عليها إلى مدير خاص يديرها وفق الظروف التي تميز منطقة عن أخرى في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والدينية والسياسة على حد سواء. ولكن الاستقلال الذي تتمتع به إدارة كل منطقة بلغ مقداره لابد وأن يترك الإدارة المركز الرئيسي بعضا من سلطات التخطيط العام والإشراف والمراقبة. ويرى بعض الإداريين أيضا ضرورة تركيز أداء الوظائف كشؤون الأفراد والمحاسبة والتمويل بيد المركز الرئيسي.

ج. تقسيم حسب الإنتاج أو السلع By Product:

قلما تقتصر مراكز الخدمات أو المشاريع الزراعية والصناعية على أداء خدمة واحدة أو إنتاج سلعة واحدة وإنما تتعدد السلع المنتجة والخدمات المقدمة التي قد تختلف عن بعضها في طبيعتها اختلافاً واضحاً. وفي هذه الحالة فإنه من الممكن تقسيم المشروع حسب السلع كما هو الحال في المشروع الذي يبيع المفروشات والملابس والأحذية وأدوات الزينة. وهنا يكون أحداث قسم خاص لكل سلعة يهتم بشرائها وبيعها وتنظيمها مدعاة لاستفادة المشروع من خبرة الأخصائيين في هذا النوع من السلع.

د. التقسيم حسب أنواع العملاء By customers:

يصلح هذا التقسيم للمشروعات التي تتعامل مع أنواع متفاوتة من العملاء حيث تركز جميع نواحي النشاط المتعلقة بكل نوع من هذه الأنواع في إدارة واحدة تقوم بتوزيع منتجاتها وتقديم خدماتها إلى فئة معينة من العملاء. وأبرز مثال على ذلك المشروع الذي يبيع ملابس للرجال وأخرى للنساء وثالثة للأطفال أو صالون الحلاقة الذي يقدم خدماته للجنسين.

- **وحدة الأمر Unity of Command:** المقصود بوحدة الأمر أن يكون كل عضو في المنظمة مسؤولاً عن إنجاز عمله أمام رئيس واحد فقط لا أمام رئيسين أو أكثر، يتلقى منه كافة الأوامر والتعليمات ويرفع إليه تقاريره ويرسل إليه ما يطلبه من معلومات وإيضاحات. وقد بني هذا الاتجاه على أساس أنه باستطاعة الفرد أن يخدم رئيسين في آن واحد وبكفاية كاملة. وتتحدد مزايا وحدة الأمر في أنها تزيد من فعالية الفرد في عمله وتصبح جميع العلاقات التنظيمية في المؤسسة أكثر وضوحاً وأيسر فهمًا. وكذلك يتبدد الخوف الذي يمكن أن ينشأ من تعارض الأوامر إذا كان الموظف يتلقاها من أكثر من رئيس، ولا يجد نفسه في حيرة أي الأوامر ينفذ، وأي الأوامر يغفل.

- **نطاق التمكن أو نطاق الإشراف Span of Control:** يرتبط القائد أو المشرف في المنظمة ارتباطاً وثيقاً بكل من أولئك الذين يعملون تحت رئاسته، وأن عدد المرؤوسين الذين يقوم الرئيس بالإشراف عليهم هو ما يطلق عليه بنطاق الإشراف. وكلما زاد هذا العدد، كلما كان من الصعب على الرئيس أن يلاحظهم وينسق بين جهودهم ويوجههم بكفاية وفعالية. وهذه هو السبب الذي يجعل كثيراً من علماء الإدارة يميلون إلى تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد. ولنفس السبب أيضاً يحتج كثير من الرؤساء عندما يزيد عدد هؤلاء عن العدد الذي يمكنهم من العمل بكل كفاية.

- **تساوي أو توافق السلطة مع المسؤولية:** تعرف السلطة **Authority** بأنها القوة المستخدمة للتأثير في سلوك وأعمال الآخرين. ويراها آخرون بأنها الأداة التي تجعل القيام بأي عمل شرعياً أو الحق الذي يمارسه الرئيس ويخول له طلب الطاعة من مرؤوسيه في تنفيذ ما يعهد إليهم به من أعمال. وهي أيضاً الحق الذي بمقتضاه يصدر الرئيس القرارات.

أما **Chester Barnard** فيعرف السلطة بأنها نوع الاتصال (الأمر) في التنظيم الرسمي الذي بمقتضاه تقبل الأوامر من جانب أعضاء المنظمة التي تحكم تصرفات وأفعال الموظف أي ما يجب وما لا يجب أن يعمل في حدود اختصاصها. ويتضح هنا أن السلطة مفهوم ذو شقين: الأول، يتعلق بصاحب السلطة أي صاحب الحق في ممارستها، والثاني، يتعلق بالشخص الذي تمارسه عليه أو توجه إليه من حيث قبولها أو عدمه. ولذا فإنه لكي تكون السلطة فعالة يجب أن تقبل ويوافق عليها من قبل الشخص الذي توجه إليه. فقبول السلطة معناه إقرارها وتبنيها، أما عدم قبولها يعني إنكارها على

الشخص الذي يمارسها. وعلى هذا فإن تقرير ما إذا كان للأمر الصادر من الرئيس سلطة أو ليست له سلطة مسألة تقوم في الأشخاص أنفسهم الذين يوجه إليهم الأمر بالقبول لا في الأشخاص الممثلين للسلطة. وطبيعي أن تقبل الموظف للسلطة (للأمر الصادر إليه) بنفس راضية، هو أساس معنويته في العمل ونشاطه في الإنتاج.

أما المسؤولية **Responsibility** فتعرف بأنها تعهد والتزام الموظف بالقيام بتنفيذ ما يعهد إليه من أعمال. ومن أهم الأمور الواجب مراعاتها هنا هو وجوب تعادل السلطة التي تمنح للموظف من مسؤوليته. ويستند هذا المبدأ على أنه ليس من المنطق أن يكون الموظف مسؤولاً عن تبني عمل ليس له السلطة في اتخاذ قرار بشأنه، أي يتحمل نتيجة أخطاء غيره.

- **تفويض السلطة Delegation of Authority**: المقصود بالتفويض هو أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصه إلى فرد آخر فتنقل السلطة بذلك إلى الجهة المفوض إليها. والتفويض لا يكون مشروعاً إلا إذا أجازاه المشرع صراحة، ويجب أن يكون التفويض جزئياً لا تفويض السلطة بكاملها مخالف للقواعد العامة وعندئذ لا يعتبر هذا تفويضاً وإنما تخويل هيئتين ممارسة نفس الاختصاص. ويؤدي تفويض السلطة إلى نقص الاختصاص المفوض وبالتالي إلى حرمان صاحب الاختصاص الأصيل من ممارسة الاختصاص المفوض وبالتالي طيلة مدة التفويض. كما أن تفويض السلطة يوجه إلى الشخص بصفته، كتفويض المحافظ أو وكيل الوزارة أو رئيس المؤسسة أو رؤساء الأقسام فيوجه التفويض إلى شاغل المنصب بصفته لا بشخصه. ويترتب على ذلك نتيجة بالغة الأهمية وهي بقاء التفويض بالرغم من تغير شاغل المنصب.

- **المرونة Flexibility**: إن أي مشروع من المشروعات هو عرضة لمواجهة التغيرات المحتملة الحدوث في أي وقت. ولذا يجب على واضعي ومصممي الهياكل التنظيمية أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار بحيث يتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة ويقوم على أساس إمكانية مواجهة أي تغييرات فعلية دون أن تؤدي هذه التغيرات إلى إحداث تصدع في الجهاز. كما أنه يجب الاهتمام بعامل البساطة في التنظيم بحيث لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً. وتمثل الرغبة في إنشاء عدد كبير من الوحدات الصغيرة بهدف إبراز بعض المهام الثانوية

والذي يؤدي بدوره إلى كثرة الرؤساء وقلة المرؤوسين أحد أهم الأخطاء التنظيمية، وتطبيق عامل البساطة يؤدي إلى تبسيط العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية.

٣- أنواع التنظيم وأشكاله :

يتميز المفكرون والكتاب في مجال الإدارة بين نوعين من التنظيم هما:

١/٣: التنظيم الرسمي **Formal Organization**.

٢/٣: التنظيم غير الرسمي **Informal Organization**.

١/٣: التنظيم الرسمي **Formal Organization**.

ويعني التنظيم الرسمي عناية أساسية بآلية التنظيم دون الاعتراف بالعلاقات التي تنشأ من تفاعلات الأفراد في التنظيم بعضهم مع بعض. وبهذا المعنى يذكر الكاتبان ديموك وديموك في كتابهما، "الإدارة العامة" أن التنظيم هو عبارة عن الترتيبات الإنشائية التي تقام بغرض الإنجاز الواعي للأهداف الموضوعية من قبل الجماعة. ويوحى هذا التعريف بأن التنظيم جامد لا حراك فيه وأن الدور الذي يلعبه الأفراد هو دور بسيط لا أهمية له البتة، وبذلك تغلب على التنظيم الصفة الرسمية التي تهمل التنظيم غير الرسمي.

فمفهوم التنظيم الرسمي إذن يتضمن إقامة الهيكل، أو البناء الذي على أساسه تقسم الأعمال بين الأفراد وتوزع الاختصاصات عليهم وتحدد السلطات والمسؤوليات في المنظمة فيما بينهم. كما ويبين التنظيم الرسمي الواجبات التي يترتب على الأفراد تأديتها ودور كل فرد في المنظمة كما وردت في الوثيقة الرسمية المنشئة للمنظمة. ومثل هذا التنظيم يقوم على قواعد أساسية من بينها تقسيم العمل ومدى الإشراف ووحدة الأمر وتفويض السلطة وتساوي السلطة مع المسؤولية وغيرها. والتنظيم بهذا المعنى يكون فعلاً هو إطار العملية الإدارية. وللتنظيم الرسمي أشكال متنوعة يمكن اتباع أحدها لتصوير المنظمة وإقامة البناء الذي ترتكز عليه - منها:

١/١/٣: التنظيم الرأسي أو الخطي **Line Organization**:

يعتبر التنظيم الرأسي من الناحية التاريخية أقدم الأشكال المعروفة في دوائر الأعمال. وفيه تنحدر السلطة والأوامر والتعليمات من الرئيس الأعلى وتسير في خط رأسي إلى من دونه في المستوى

الإداري الذي يليه وهكذا حتى تصل إلى الموظفين التنفيذيين. وبذلك فإن هذا الشكل من التنظيم يقوم على أساس العلاقات الرأسية المباشرة التي تربط بين الوظائف الموجودة في كل مستوى من مستويات التنظيم بغيرها من المناصب الأعلى والأدنى منها، فيشرف الرئيس على كل شيء يختص بإدارته، فهو يصدر الأوامر والتعليمات وترجع إليه كافة الأمور. وغالبا ما يتبع مثل هذا الشكل في القوات المسلحة والشرطة، فيرجع كل رئيس إلى من يعلوه في السلم القيادي ويعطي الرئيس تعليماته وأوامره إلى من دونه في السلم القيادي.

٢/١/٣: التنظيم الرأسي الاستشاري Line and Staff Organization:

تعني كلمة **Line** في هذا المجال مجموعة الأفراد المنفذين، وهذه المجموعة تشمل أعلى مستوى تنفيذي في المنظمة إلى أدنى مستويات التنفيذ، أي من الرئيس الأعلى إلى قاعدة التنظيم. أما كلمة **Staff** فتعني الأشخاص المتخصصين الذين يقومون بالدراسات والأبحاث ويقدمون النصائح والإرشاد ويستعان بآرائهم في رسم السياسة العامة للمنظمة دون أن يكون لهم أية سلطات تنفيذية حيث تبقى هذه السلطات في يد الرئيس الإداري التنفيذي. والمستشارون يقدمون الآراء والمقترحات والتوصيات إلى الرئيس الإداري المسؤول الذي إذا اقتنع بها تبناها وأمر بتنفيذها وتحمل مسؤولية التنفيذ.

٣/١/٣: التنظيم الوظيفي Functional Organization:

يهتم التنظيم الوظيفي بالتركيز على تخصص المهمة بداخل المنظمة. ولذا فهو مبني على أساس التخصص الوظيفي للوحدات الأساسية المكونة له، فتكون كل عملية أساسية أو نشاط رئيسي وحدة إدارية مستقلة يرأسها مدير مؤهل متخصص في الوظيفة التي تباشرها هذه الوحدة. ويتكامل عمل هذه الإدارات عن طريق الربط الذي يتحقق بينها بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الإدارية.

٢/٣: التنظيم غير الرسمي Informal Organization:

ليس أكره إلى سيكولوجية الإدارة من القواعد والمبادئ التي توجد في كتب الإدارة. فاعلية الإدارة رهينة بالأفراد لا بالقواعد والتعليمات من حيث إن الإدارة فن وتطبيق قبل أن تكون علما وقواعد. فعند

النظر إلى التنظيم كما يعمل ويسلك ويتصرف فعلا نجد أن الأفراد الذين يكونون المنظمة يتصرفون أحياناً بطريقة تختلف عما هو متوقع منهم في ظل الاعتبارات التي يحددها الهيكل أو التنظيم الرسمي. فالتنظيم على هذا الأساس هو أكثر من الهيكل. فهو يشير إلى المؤسسة بكل وظائفها المتصلة وهي تقوم بكل صغيرة وكبيرة تتعلق بتحقيق الهدف. ويشير كذلك إلى التناسق الواجب تحقيقه بين هذه الوظائف لتحقيق الأهداف المتوخاة. إن هذا المفهوم للتنظيم يختلف عن المفهوم الرسمي الآلي الذي لا يعترف بعلاقة التأثير بين الفرد وبيئته وبين الأفراد مع بعضهم البعض وهم يعملون في المؤسسة وتأثير الأفراد على الهيكل الرسمي نفسه أثناء قيامهم بأعمالهم.

والتنظيم غير الرسمي هو شيء غير محدد وليس له تركيب معين أو أقسام فرعية محددة. ويمكن النظر إليه على أنه كتلة لا شكل لها ذات كثافات غاية في التنوع. وتنوعات الكثافة فيها هي نتيجة عوامل خارجية تؤثر في تقارب الناس كالعوامل الجغرافية أو السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

٤- مبادئ التنظيم الإداري:

١. مبدأ الأهداف: إن أهداف المنظمة لابد وأن ينعكس في هيكلها التنظيمي بشكل مباشر.
٢. مبدأ وحدة الأهداف: إن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أجزاء (الأنشطة) وأن كل جزء فيها (نشاط) يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكل للمنظمة.
٣. مبدأ أولية أهداف المنظمة: الأولوية دائماً لأهداف المنظمة، قبل أهداف العاملين فيها، فأهداف العاملين تتحقق من خلال أهداف المنظمة وليس العكس.
٤. مبدأ عدم تغيير المسؤولية بتغيير الأفراد أو تغيير السلطة بتغيير الأفراد: فالسلطة أو المسؤولية لا تتغير بتغيير الأفراد.
٥. مبدأ وحدة الأمر: لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد.
٦. مبدأ التسلسل الرئاسي: السلطة في المنظمة سلسلة أو حلقات تبدأ من أعلى التنظيم وحتى أدناه، ولا يجوز تجاوز المرؤوسين لحلقة من حلقاتها.
٧. مبدأ الوظيفة هي المفردة الأساسية في التنظيم: في الوظيفة هي الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي، فالوظائف المتجانسة أو المتكاملة يتم عليها تكوين الوحدات الإدارية والتنظيمية.
٨. مبدأ المستويات التنظيمية: كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك في صالح المنظمة، وكلما كان التنظيم أكثر فعالية.

٩. مبدأ نطاق الأشراف: هناك عدد مناسب لنوعية الأنشطة وعدد الأفراد الذي يمكن للمدير إدارتهم بكفاءة.
١٠. مبدأ التفويض: يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري.
١١. مبدأ تعادل السلطة والمسئولية: إن السلطة والمسئولية يجب أن يتعادلا فلا ينبغي أن تزيد السلطة عن المسئولية.
١٢. مبدأ التحديد: كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها شخص ما، لابد وأن تكون محددة ومكتوبة بدقة ووضوح ويمكن أن الرجوع إليها بسهولة.
١٣. مبدأ الاستثناء: على كل مدير أن يتخذ كل القرارات في نظام سلطاته ومسئوليته، وعليه ألا يرفع لرئيسه الأعلى إلا الموضوعات التي لا يستطيع أن يتخذ فيها قرار بسبب محدودية سلطته.
١٤. مبدأ الاعتراف بالتنظيمات الغير رسمية: في كل تنظيم رسمي يوجد بالتوازي تنظيمات غير رسمية، ولابد من الاعتراف بها، والعمل على تطويع أهدافها لأهداف التنظيم الرسمي.
١٥. مبدأ التوازن التنظيمي: يجب أن تتوافق الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية مع المهام المكلف بها.
١٦. مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته وتكوينه النفسي والثقافي.
١٧. مبدأ الاتصالات الأفقية: إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للاتصال بأي من المديرين الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، إمدادات الخطط، والقيام بأعمال مشتركة معهم في إطار سلطاتهم ومسئولياتهم بشرط:
- أن يكون الاتصال بمعرفة وموافقة الرؤساء المباشرين.
 - لابد من الحصول على موافقة الرؤساء الأعلى، قبل القيام بأي أعمال مشتركة
١٨. مبدأ المسئولية النهائية: والذي يعني بأن التفويض لا يعفي المدير ولا مرؤوسيه من المسئولية والمساءلة.

٥- تجميع الأنشطة والوظائف:

بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة (تصميم العمل الوظيفي) يصبح لدينا أعداد كبيرة من الأعمال المتخصصة التفصيلية غير المترابطة، تتطلب إعادة تجميعها في مجموعات أو وحدات متجانسة، وفقا لعدة معايير وأسس، لكل منها مزاياه وعيوبه، ومن أهم هذه الأسس ما يلي

١/٥: التجميع على أساس وظيفي:

يعد هذا النوع من التنظيم الأكثر شيوعا وقبولا في الحياة العملية، فهو يعتبر الأساس النموذجي الذي تنظم الأعمال الجديدة بناء عليه، ويرتبط بالكفاءة العالية، وهو يناسب المواقف والحالات المستقرة وغير المتغيرة، والمؤسسات ذات المنتجات أو المنتفعين أو الأسواق المتجانسة. ويرتكز على تجميع الأعمال استنادا للوظائف والأغراض التي تؤديها المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية في أداء وظيفة معينة.

ومن أهم مزايا هذا النوع من التنظيم ما يلي:

١. التأكيد والتركيز على الوظائف الأساسية التي تشكل جوهر وجود المؤسسة.
٢. تحسين التعامل مع مشكلات العمل لتجميع المختصين في كل دائرة أو قسم، مما يرفع كفاءة الأداء وجودته.
٣. يتيح للإدارة العليا تنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومتعمقة، وتطوير المهارات التي يضمها كل قسم وظيفي لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة
٤. تقليل الازدواجية والتداخل في جهود التنظيمات الوظيفية، مما يقلل درجة الصراع التنظيمي بينها ويخفض تكاليفها.
٥. تسهيل ممارسة الإشراف والرقابة الفعالة.

أما أهم سلبياتها فهي:

١. المركزية الزائدة
٢. عدم ملاءمته للمؤسسات كبيرة الحجم والتي تعمل في بيئة غير مستقرة
٣. صعوبة توفير الأفراد المتخصصين في بعض الوظائف أحيانا.

٤. يفقد الأفراد الرؤية الكلية لأهداف التنظيم، لأنهم يركزون على الهدف الضيق للإدارة التي ينتمون إليها.

٥. مسؤولية الأداء تقع على عاتق المدير التنفيذي فقط.

٦. يقلل الاهتمام بالمنتجات المحددة، والعملاء أو الأسواق الضيقة.

٧. ينتج عنه مديرون متخصصون مهنيًا، بدلاً من مديرين عامين

٨. يقلل من إمكانية وفرص تدريب رجال الإدارة الراغبين في الترقية والتقدم.

٩. صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة.

٢/٥: التجميع على أساس المنتج أو الخدمة:

تولد المؤسسة وتنمو وتكبر وتتطور، وأحد أشكال هذه التوسع هو إقامة خطوط إنتاج متعددة، أو تقديمها خدمات متنوعة، وفي هذه الحالة تعتمد المؤسسة في تجميع الأنشطة والفعاليات على أساس المنتج أو الخدمة. فتجمع كل الأعمال التي لها اتصال مباشر بإنتاج سلعة (خدمة) في مجموعة واحدة، تعهد مسؤولية إدارتها لرئيس واحد يشرف على جميع الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق تلك السلعة، وهو ما يصلح للمؤسسات التي تنتج منتجاتها أو أسواقها، وفي المواقف والحالات غير المستقرة التي تتطلب درجة عالية من الحساسية والاستجابة للاحتياجات والمتطلبات الفريدة للمنتجات (الأسواق، المنتفعين).

ومن أهم مزاياه:

١. الانسجام مع التغيرات في الأسواق والتكنولوجية

٢. تركيز الاهتمام والجهود على خطوط الإنتاج، مما يسمح بتنسيق الأنشطة الخاصة

٣. تسريع اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء كل نوع من المنتجات لسهولة تداول المعلومات المتعلقة

٤. تسهيل تحديد الأداء وقياسه لوضوح المسؤوليات، وحصر تقييمه على أساس كل منتج على حدة

٥. تركيز السلطة والمسؤولية والمساءلة في وحدة تنظيمية واحدة، مما يسهل تفويض السلطة.

٦. يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة في السلعة لأقصى حد، مما يخلق

التزام لدى العاملين

٧. اتجاه هذه السلعة فيكرسون كل خبراتهم وجهودهم لتحسين جودته وتطويره.

٨. يسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة.

٩. يوفر أساس جيد لتدريب المديرين.

أما عيوب هذه الطريقة فتمكن في:

١. صعوبة التنسيق بين أنشطة المؤسسة ككل، فكل وحدة تعمل بطريقة شبه مستقلة عن الأخرى.

٢. صعوبة إيجاد مديرين لهم قدرة الإشراف على الأنشطة المتعددة.

٣. ارتفاع التكاليف لعدم المشاركة في استخدام موارد المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وازدواجية الجهود.

٤. صعوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا.

٣/٥: التجميع على أساس جغرافي:

يعتمد هذا التجميع من قبل المؤسسة التي لها مواقع عمل وموزعة على مناطق جغرافية متعددة، ويتم في ضوء ذلك تجميع الأعمال والأنشطة الخاصة بمنطقة معينة في وحدة تنظيمية واحدة.

ومن مزايا هذا التجميع:

١. تسريع اتخاذ القرارات للقرب من الحدث، مما يسمح بالاستفادة من الفرص الآنية التي تظهر

٢. تركيز متعمق على احتياجات ومتطلبات عملاء كل منطقة جغرافية معينة

٣. اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتسهيل العمل في أوقات الأزمات والحروب

٤. تتيح تمايز خدمات المؤسسة نظرا لتأثر كل مجموعة من الخدمات بخصائص البيئة المحلية التي تقدم فيه

٥. يساعد على تسهيل تنسيق الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة

٦. تنمية القدرات والمهارات الذاتية للمديرين في المناطق المختلفة لعملهم بشكل مستقل نسبيا عن

المؤسسة الرئيسية؛ والاستفادة من توفر الأيدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف

٧. تسهيل عملية قياس أداء الإدارات بالمناطق الجغرافية المختلفة.

وأهم ما يعاب عليه:

١. صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة لطول قنوات الاتصال، إلا أن التقنيات الحديثة من أقمار صناعية.
٢. شبكات الحاسب الآلي والبريد الإلكتروني وغيرها استطاعت أن تحد من هذا التأثير السلبي.
٣. إمكانية إساءة استخدام الصلاحيات الممنوحة لمديري المناطق المختلفة مما يؤثر سلباً على السياسة العامة للمؤسسة
٤. ازدواجية الأنشطة في مختلف الوحدات الجغرافية، وعدم الاستفادة من خدمات الوحدات المساندة.
٥. يزيد من صوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا.

٥/٤: التجميع على أساس العملاء أو الزبائن:

تلجأ المؤسسات لهذا النوع من التنظيم عندما يكون محور اهتمامها خدمة الزبائن والاستجابة لاحتياجاتهم ورغباتهم وميولهم، فتقوم بتجميع مختلف الأعمال التي توجه لخدمة فئة أو سوق أو قناة توزيع معينة في وحدة تنظيمية واحدة، على افتراض أن كل قطاع من العملاء له احتياجاته ومتطلباته الخاصة به. ويتناسب هذا التجميع أكثر مع المؤسسات الخدمية، والمؤسسات الكبيرة الحجم، والتي تتعامل مع قطاعات متنوعة من العملاء ذات الاحتياجات المتباينة.

ومن أهم مزايا اعتماد هذا الأساس في التجميع ما يلي:

١. يساعد على إشباع رغبات وحاجات المنتفعين، وبالتالي ضمان الاهتمام الكافي بالعملاء
٢. استقطاب مديرين وأفراد يتمتعون بمهارات التعامل والتواصل مع زبائن المؤسسة
٣. تسهيل التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من الزبائن

أما سلبياتها فمنها:

١. ازدواجية الأنشطة وبالتالي ارتفاع التكلفة
٢. عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع الزبائن
٣. صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية
٤. صعوبة الاستخدام الفعال للقوى العاملة، والتسهيلات المتوافرة ولا سيما في فترات الركود وتقلب نشاط المؤسسة.

٥/٥: التجميع على أساس العمليات:

يشيع هذا النوع في مؤسسات الأعمال الصناعية، ويتم بمقتضاه تجميع الأنشطة والوظائف حسب تسلسل مراحل العمل فيكون لكل مرحلة من هذه المراحل وحدة خاصة بها، وتشكل مخرجات كل عملية مدخلات العملية التالية.

ومن مزايا هذا التجميع:

١. الاستفادة من عملية التخصص في العمليات والمعدات
٢. تسهيل عملية الإشراف
٣. تجنب الاستثمار المتكرر في المعدات والآلات
٤. الحصول على الخبرة الناجمة عن التركيز على عملية واحدة

أما عيوبه فتكمن في:

١. حدوث خطأ في إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في العمليات التي تليها.
٢. إمكانية تعقيد الهيكل التنظيمي نتيجة التخصص الشديد في المراحل والعمليات.
٣. عدم إمكانية توفير الكفاءات البشرية المتخصصة في بعض الأحيان.

٥/٦: التجميع على أساس الوقت:

يمثل هذا الأساس من التجميع أقدم التجمعات الإدارية، ويتم بموجبه تجميع الأعمال والأنشطة على أساس ورديات، حيث تقوم كل وردية بإنتاج أو تقديم خدمة في فترة زمنية معينة (فترة الصباح أو المساء أو الليل) ويتناسب هذا الأساس في التجميع مع المؤسسات التي يزداد الطلب على خدماتها والتي ترغب في خدمة عملائها طيلة أوقات اليوم، أو في العمليات الإنتاجية المستمر (الطاقة الكهربائية، الصناعات الكيماوية).

ومن أهم مزاياه ما يلي:

١. الوفاء بتعهدات المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المحدد.
٢. استغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة.

٣. تقديم خدمة مباشرة للمجتمع بتشغيل أكبر عدد ممكن من العمال والتخفيف من حدة البطالة.
٤. يمنح المؤسسة القدرة العالية على التكيف ومواجهة التغير في الطلب على السلع والخدمات وقياس نتائج كل ورديّة ومراقبتها.
٥. خلق جو تنافسي سليم يرفع من معنوية العمال، ويدفعهم لزيادة وتحسين الأداء.

أما ما يؤخذ على هذا التجميع:

١. احتمال ظهور مشكلات تتعلق بنوع العلاقات التي تنشأ بين المديرين ضمن دوريات العمل.
٢. صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتتابعة.
٣. ارتفاع تكاليف العمل نتيجة التغيير في الآلات والورديات وتجهيز الطلبات المختلفة.

ثالثاً: وظيفة التوجيه الإداري

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تتم أثناء تنفيذ الخطط عملياً حيث يتم توجيه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها في مرحلة التخطيط السابقة حتى تسير المنظمة في الاتجاه الصحيح. ويمثل التوجيه النشاط الرئيسي للقائد الإداري وعمله اليومي، ولا يتم له ذلك إلا باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف.

ويعرّف العلماء التوجيه بأنه (تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم) فهو عبارة عن الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال بالشرح والوصف وترغيبهم بالعمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف، لذا لا يعتبر التوجيه تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال.

وكما قل التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى التوجيه والعكس صحيح، فكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر كلما كانت المشكلات المتوقعة أقل، وقلت القرارات الفورية التي يضطر المدير إلى اتخاذها عندما يواجه فريقه من المرؤوسين بنشاط نحو الأهداف المرغوبة. والحديث عن التوجيه كوظيفة إدارية يقتضي الحديث عن: الاتصال، القيادة، التحفيز والدافعية، اتخاذ القرارات.

١ - الاتصال Communication

ما موقع الاتصال من الوظائف الإدارية المختلفة؟ الاتصال هو عملية نقل معلومات أو رموز من فرد لآخر، لتعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف، ويستهلك المديرون نحو ٧٠ - ٨٠% من وقتهم في الاتصال.

من أوقاتهم في إجراء عمليات الاتصال اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال، وتأخذ هذه الاتصالات اتجاهين هما: اتصالات داخلية، واتصالات خارجية. وتتمثل أهمية الاتصال في كونه عملية مستمرة ترافق كافة وظائف وعمليات الإدارة الأخرى.

أهداف عملية الاتصال:

- التوضيح المستمر لأهداف المنظمة وخططها من بداية وضعها حتى تنفيذها.
- الوقوف على مدى انسجام أفراد التنظيم نحو وظائفهم (الرضا الوظيفي).
- التوضيح المستمر لاهتمام المؤسسة بأفراد التنظيم عن طريق المشاركة في وضع النظم.
- توضيح التغييرات التي تطرأ داخل المؤسسة نتيجة العوامل الخارجية.
- ضمان التنفيذ الصحيح لكافة الأعمال بما يحقق التوازن المستمر بين الأداء المخطط والأداء المنفذ.
- التعرف على صورة المنظمة تجاه الأطراف التي تتعامل معهم المنظمة.

أنواع الاتصالات:

والمؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الاتصالات التي تعتبر قلبها النابض ومؤشر نجاحها، لذا تحتاج إلى ممارسة كافة أنواع الاتصالات داخلها، وتنقسم الاتصالات عامة إلى: اتصالات رسمية، واتصالات غير رسمية تجري دونما تكليف رسمي من المدير أو المسئول، وإنما حسب اجتهاد الفرد العضو في المنظمة وتتم خارج القنوات الرسمية.

٢ - القيادة Leadership

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية، حيث تساهم القيادة الجيدة في حل المشاكل، وتذليل العقبات حتى أننا نجد بعض كتاب الإدارة يعتبرون أن "القيادة" هي الوظيفة الإدارية الثالثة للمؤسسة.

وتعرف القيادة حسب العلماء بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ". والقيادة هي فن التأثير على الناس لممارسة أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة، ويرى الخبراء أن على كل المديرين أن يكونوا قادة وليس من الضروري أن يكون كل

القادة مديرين، فيما يعتبرون أن عدد القادة دائماً قليل نسبياً، حيث أن القدرة القيادية ومدى توفر سماتها في فرد ما سلعة نادرة لا يملكها إلا القليل.

وهناك عدة عوامل تؤثر في فاعلية القائد واختيار النمط القيادي منها: عوامل تتعلق بالمرؤوسين، عوامل تتعلق بالشخصية ومدى توافقها مع المرؤوسين، وأخرى تتعلق بظروف البيئة والقيم السائدة في المجتمع، ثم الضغوط الزمنية والقدرة على العمل تحت أقصى الظروف .

سمات ومؤهلات القيادة:

تكمن مشكلة الإدارة الأساسية في مدى تمكن القائد أو المدير من الموازنة بين الاهتمام بالمهام والاهتمام بالأشخاص لتحقيق أفضل النتائج.

ولذا لابد من توفر عدد من السمات والصفات الخلقية والمكتسبة لإنجاح مهمة القائد وأهمها:

- توفر الطاقة الجسمانية والعقلانية.
- الاستقرار والبعد عن الانفعالات
- تنمية العلاقات الإنسانية
- الموضوعية والبحث عن الحقائق
- الدافع الشخصي للريادة في القيادة.
- المهارة في الاتصال واستعمال وسائله.
- فن التعامل مع الجمهور .
- توفر المهارات الفنية اللازمة للعمل.
- التفكير الخلاق والابتكار وسرعة البديهة
- قوة الإرادة وحسن التصرف والقدرة على الإقناع

أما بالنسبة لأنماط القيادة فيمكن إجمالها في

- القائد الأوتوقراطي الدكتاتوري.
- القائد المتحرر الفوضوي
- القائد الديمقراطي.

٣- التحفيز Motivation

العلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد ينسقون العمل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة التي تجمعهم، وتهدف دراسة العلاقات الإنسانية في المنشأة إلى:

- التعرف على أنماط السلوك الإنساني بين الأفراد
- تحديد سلوك الإدارة حول ما يجب اتخاذه لدعم وتطوير التعاون المتبادل
- استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير يتوقف أساساً على فلسفة الإدارة تجاه :
- نظام الاتصالات (هل يسير في اتجاه أم اتجاهين. ؟؟)
- نظام الحوافز.

والمعادلة الأساسية في هذا الإطار هي:

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد}$$

والدافع هو: شيء ينبع من داخل الإنسان، ويدفعه للبحث عن هدف محدد.

أما الحافز: فهو شيء خارجي يجذب الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجات إنسانية، وهو القوة المحركة الداخلية التي تثير السلوك وتوجهه.

الحوافز: هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وهي كذلك مجموعة مؤثرات وعوامل تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله.

وكما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحافز إليه والموجودة في التنظيم مكتملة، كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر. ويقوم إنجاز الفرد في المؤسسة على الحفز مع قدرات الفرد ذاته.

ويمكن الوصول إلى نظام إيجابي وفعال للحوافز من خلال:

- التعرف على رغبات الأفراد واحتياجاتهم.

- اختيار نوع الحافز الذي يتلاءم مع هذه الرغبات ويتفق معها - قدر الامكان.

مقومات نظام الحوافز:

إن تصميم نظام إيجابي وهادف للحوافز يتطلب الاستناد إلى المقومات التالية:

- التعرف على دوافع أفراد التنظيم
- تحديد أولويات الدوافع بالنسبة للأفراد
- اختيار أنواع الحوافز المتلائمة مع الدوافع.
- تحديد معايير وشروط منح الحوافز.
- تحديد قيمة ونوع الحافز.
- الإعلان عن الحافز بطريقة ملائمة.
- تأمين تسليم الحوافز لأصحابها دونما تأخير.
- تقييم نظام التامين من وقت لآخر.
- تعديل النظام ليتناسب مع التغير في رغبات الفرد.

كيف يمكن الوصول إلى تصميم نظام إيجابي وفعال للحوافز:

- التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم الأساسية
- اختيار نوع الحافز الذي يترجم الرغبات ويتفق معها قدر الإمكان.

نظرية هرم الحاجات الإنسانية: (نظرية تدرج سلم الحاجات)

عملية التحفيز تبدو معقدة نتيجة التركيبة المعقدة للفرد، ولذا اختلف العلماء في تحديد الحاجات الإنسانية ومن أهم النظريات التي عالجت الحاجات الإنسانية " نظرية ماسلو " أو " نظرية هرم الحاجات الإنسانية " ويتمثل في هرم الحاجات التي تحرك سلوك الفرد مرتبة وفق أولوياتها من القاعدة حتى قمة الهرم:

- **الحاجات الفسيولوجية:** وترتبط بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة، وتشمل الطعام، الشراء، الملبس، المسكن، المأكل الخ.

- **حاجات الأمان:** التأمينات المختلفة لحماية الفرد اقتصادياً والاستقرار النفسي.
- **الحاجات الاجتماعية:** ويتم إشباعها بالاتصال بالآخرين كالحاجة إلى الانتماء، الصداقة وإلى جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية.
- **حاجات التقدير:** الحاجة إلى المركز والمكانة والقوة والنفوذ
- **حاجات إثبات الذات:** السعي لتحقيق ما يتفق مع قدرات الفرد ويسعى إلى تحقيق أقصى درجات الإنجاز والنجاح.

٤ - عملية اتخاذ القرار

تحتوي النشاطات الحياتية اليومية على مجموعة قرارات نتخذها سواء على صعيد فردي أو جماعي، وأحياناً ننجح في اتخاذ القرار، وتارة نفشل خاصة عندما تكون القرارات متسعة وغير مدروسة. وترتبط عملية اتخاذ القرار بالاختيار ما بين البدائل المتاحة للوقوف على البديل الأنسب الذي يصل بنا إلى القرار الأفضل.

تعريف عملية اتخاذ القرار:

عملية اختيار مدرك واع لأحسن البدائل المتاحة محققاً لأكبر عائد وبأقل كلفة لإنجاز الأهداف المطلوبة. وهي كذلك عملية رشيدة بعيدة عن العواطف، فلا يتخذ القرار لمجرد إرضاء الناس. ويعتمد اتخاذ القرار على قدرة الفرد القائد أو المرؤوس على الإبداع والتفكير الخلاق، حيث لا يوجد نماذج وقوالب جاهزة للقرارات يجري توزيعها وتعميها. القرار الجيد مبني على التخطيط والتفكير السليم والمعلومات الأوفر والاختيار الأفضل للبدائل. اما القرار السيئ متسرع، مبني على العشوائية، ويفتقر إلى المعلومات.

اتخاذ القرارات في المؤسسات:

طبيعة العمل تحتاج إلى اتخاذ عشرات القرارات اليومية وبسرعة منقطعة النظير في بعض الأحيان خاصة فيما يتعلق بالمواد التحريرية والتغطية الإخبارية وهناك نوعان من القرارات داخل المؤسسة هما:

- قرارات فورية: وهي تستلزم من المسئول إبداء رأيه فوراً في المسائل المطروحة المتعلقة مثلاً بالتحجير أو الإخراج والنواحي الفنية.
- قرارات استراتيجية مدروسة: وهي قرارات لا يتم اتخاذها إل بعد دراسة مستفيضة لأنها تتعلق بالوجهة والسياسة العامة والتي يصعب البت فيها بشكل سريع وعاجل.

رابعاً: وظيفة الرقابة الادارية

إنه من غير الممكن القول إن الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة هي السبب في عدم تحقيق أهداف المنشأة، كما وغالباً ما تتبلور عن وظيفة التخطيط خطة أو مجموعة خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة كمياً وزمناً وهنا قد يتساءل البعض هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق؟ وهل تنفيذ الخطة يعني أن الإنجاز المحقق هو فعلاً الإنجاز المخطط؟ للإجابة على هذين السؤالين نستطيع القول أن هناك مجموعة احتمالات فقد يتساوى الإنجاز المحقق مع الهدف، وقد يقل الإنجاز المحقق عن الهدف، وقد يكون الإنجاز المحقق أكبر من الهدف وأخيراً قد يكون الإنجاز المحقق يساوي صفر، بذلك نستنتج أن وجود الخطة لا يعني مطلقاً أن الهدف قد تحقق كما أن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط. ولكننا نقرأ في الجرائد يومياً عن الكثير من الأمثلة على فشل مدراء المنشآت في ممارسة العملية الرقابية سواء عن طريق الاختلاسات، انهيارات الأسواق المالية، الإفلاس، ارتفاع التكاليف، الفساد الإداري... الخ.

فالرقابة ما زالت تعتبر المشكلة الرئيسية للعديد من المنشآت والعملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي وبالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة.

١ - الرقابة مفهومها وأهميتها

تعريف الرقابة:

تمثل الرقابة **Control** الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة واتخاذ قرارات. فإن كانت هي الحلقة المكملة لذلك لكنها أيضاً تتكامل مع الحلقات الأخرى

بحيث إن كل عملية من العمليات الإدارية تتداخل مع العمليات الأخرى، بمعنى أنه لا انفصال لحلقة دون الأخرى، ولا شك أن الرقابة تعتبر من الحلقات الأساسية للعملية الإدارية والتي يصعب بدونها تحقيق الفعالية الإدارية، حيث يصعب على الإدارة القدرة على تحقيق أهدافها دون قيامها بوظيفة الرقابة على وجهها الأكمل، والرقابة ملازمة للتخطيط، فبدون تخطيط ليس هناك رقابة، طالما أنه لا يمكن معرفة ما إذا كان ما تم مطابق أو غير مطابق لما اراد إتمامه.

ولذا تغطي الرقابة جميع الميادين التي يغطيها التخطيط. فالرقابة تقوم بقياس مدى تحقيق الأهداف التي حددتها عمليات التخطيط، فهي التي تصنع معايير القياس ومن ثم تختبرها للتحقق من المطابقة، كما تقوم بعملية التصحيح عند اكتشاف أي انحرافات عن الخطط الموضوعة مسبقاً. وبالتالي فهي التي تعمل على كشف الأخطاء وتصحيح مسار التنفيذ، إذن فالرقابة تمثل النشاط الخاص بمقارنة أو مطابقة ما هو حادث بالفعل مع ما هو مقدر (مخطط) ومن ثم تحديد مدى المطابقة أو الانحراف واتخاذ ما يلزم تجاه الأخطاء أو الانحرافات السلبية الحادثة. فهي بهذا المفهوم لا تعني معالجة الأخطاء والانحرافات فقط، وإنما تعمل على دراستها وتشخيصها والاستفادة من معرفة أسباب هذه الانحرافات وتفاديها مستقبلاً. وهي بهذا المعنى أو المفهوم تساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة يتم وفق ما هو محدد له من معايير، ويسير في ذات اتجاه تحقيق الأهداف الرئيسية المحددة.

وهي أيضاً بهذا المعنى رقابة ذاتية في داخل الفرد على نفسه وسلوكه ورقابة خارجية ترتبط بقدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين، بحيث تهدف أيضاً إلى الكشف عن الأخطاء وتصحيحها بعد تحديد المسؤولين عنها ومحاسبتهم محاسبة قانونية على ما هو حادث من تقصير في أداء مهامهم، أو تجاوز لما أعطي لهم من صلاحيات.

والرقابة حينما تقوم بدراسة أسباب الانحرافات، تهدف إلى تفاديها مستقبلاً بعد معالجتها، نجدها تقوم برقابة علاجية ووقائية مانعة في الوقت نفسه بمعنى أنها رقابة تعالج الاختلال الحادث من جهة وتعمل على تفاديه في المستقبل من جهة أخرى. والرقابة نجدها ترتبط بوظيفة التخطيط بصورة مباشرة حيث إن المعايير التي يتم بها قياس مدى مطابقة التنفيذ نجدها معايير تبنى وفقاً لعمليات التخطيط، ولتوضيح مفهوم الرقابة أيضاً يمكننا أن نتساءل هل في الإمكان أن نتعرف على أن ما أنجز من عمل هو المحقق للأهداف المطلوبة، إن لم تكن هناك عمليات تقيس الأداء بما هو مطلوب؟ وهل يمكن التعرف على المشكلات إن وجدت في الأداء؟ وهل يمكن أن نعرف أن الأشياء المختلفة في العمليات

الإنتاجية يتم استخدامها بالصورة المطلوبة؟ وهل يمكن التحقق أيضاً أن الأفراد يتم استخدامهم بالمنظمة وفق ما هو مطلوب منهم (دون استخدام عمليات الرقابة)؟

دور الرقابة: Role of control

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازميتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي:

١. التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد:

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

٢. كشف الأشياء غير المنتظمة: Detecting Irregularities

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

٣. تحديد الفرص. Identifying opportunities

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف

الخلوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحدد طبيعة الأجهزة المرغوب شراءها ومكان شراءها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بحيازته.

٤. إدارة المواقف الصعبة: Handling complex situations

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق coordination، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.

٥. لا مركزية السلطة. Decentralization Authority

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

مستويات الرقابة: Levels of Control

إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي: -

١. الرقابة الاستراتيجية: Strategic Control

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم

وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا **Top-Level Managers** الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة .

٢. الرقابة التكتيكية: **Tactical Control**

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى **Middle Management** والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازناتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول إن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

٣. الرقابة التشغيلية: **Operational Control**

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا **Low-Level Managers** من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد.

٢- مراحل عملية الرقابة

عملية الرقابة : The Control Process

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

١/٢: **Establish Standards** وضع المعايير الرقابية:

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها

تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي:

- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.
- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات، التدريب، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها.
- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث، زيادة معدل السرقات، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام، زيادة عطل الآلات والمعدات.

النقاط الاستراتيجية للرقابة:

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

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

أنواع المعايير الرقابية:

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

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية للأنواع التالية:

❖ المعايير المادية "الطبيعية":

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

❖ معايير التكلفة:

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار.

❖ معايير رأس المال:

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية.

❖ معايير الإيرادات:

وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل ركاب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل ... إلخ.

❖ معايير غير ملموسة:

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير، مدي نجاح برنامج العلاقات العامة، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، معايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام

بالميول والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة أخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية .

٢/٢ : قياس الأداء : Measure Performance

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه.

٣/٢ : مقارنة الأداء بالمعايير :

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء **Management By Exemption** في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير .

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار. أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية.

تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية:

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

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

أ. ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس:

فالقياص يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياص وبالذات في النواحي غير الملموسة. وتتوقف درجة الدقة في القياص على طبيعة العمل نفسه بل وعلى براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات.

ب. قياس النتائج كمية وكيفية:

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

ج. استخدام حالات معينة في الرقابة:

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

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

د. استخدام التنبؤ في الرقابة:

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة.

هـ. استخدام العينات في القياس:

ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف.

و. طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية

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

٤/٢: تصحيح الانحرافات:

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيد إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج

الانحراف بتأثيرها. وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية. أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول إن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال:

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

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

١. **تعديل ظروف العمل:** كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن على تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

٢. **تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم:**

يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها.

٣. **تعديل الخطط عند الحاجة:** وهنا يمكن القول إن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

٤. **تحسين وسائل الحفز:** إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف.

٥. البحث عن الأسباب وليس الظواهر: يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.

دور المعلومات في العملية الرقابية:

إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث:

١. الوقت المناسب لوصول المعلومات: أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب.

٢. الثقة بالمعلومات: وتعود الثقة إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية.

٣. صحة المعلومات: فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع.

٤. إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة: تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار.

٣- أنواع الرقابة Types of Control

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجدها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة.

ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها: -

١/٣: التصنيف الأول: أنواع الرقابة حسب المدى الزمني:

١/١/٣: الرقابة المسبقة:

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات. فعلى المستوى التشغيلي فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة.

أما المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل.

٢/١/٣: الرقابة المتزامنة:

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعة ، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزبون.

أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية.

٣/١/٣: الرقابة اللاحقة:

وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة **General Electric** بتفتيش دقيق للشلالات بعد تجميعها.

٢/٣: التصنيف الثاني: أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها

١/٢/٣: الرقابة الإيجابية:

وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

٢/٢/٣: الرقابة السلبية:

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني ... الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم.

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.

٣/٣: التصنيف الثالث: الرقابة حسب التخصص والأنشطة:

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها:

١/٣/٣: الرقابة على الأعمال الإدارية: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شئون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها. ومن الأجهزة الحكومية المسؤولة عن مراقبة الأعمال الإدارية الحكومية في فلسطين هو هيئة الرقابة العامة.

٢/٣/٣: الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفق للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية ومن أمثلة الأجهزة الحكومية المركزية التي تقوم بهذه المهمات وزارة المالية، سلطة النقد الفلسطينية، هيئة الرقابة العامة.

٣/٣/٣: الرقابة الفنية: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة.

٤/٣/٣: الرقابة على الأنشطة الروتينية: ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق.

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة، وبيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات. أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت والغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر. أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها وتختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها. أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات وما تم إنجازه.

٤/٣: التصنيف الرابع: الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة:

عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل وغالبا ما تكون هذه المراحل بمثابة مجالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة.

ويشتمل المشروع في العادة على عدة مراحل، وأهمها ما يلي:

- مرحلة تحديد الأهداف.
- مرحلة جمع المعلومات الأولية.
- مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع.
- مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع.
- مرحلة إقرار خطة المشروع.
- مرحلة تنفيذ المشروع.

- مرحلة تقييم عملية التنفيذ.
- وأخيراً مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك.

٥/٣: التصنيف الخامس: الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:

١/٥/٣: الرقابة حسب كمية العمل: ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة، عدد ساعات العمل، عدد الآلات المستخدمة، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت.

٢/٥/٣: الرقابة حسب نوعية العمل: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.

أنواع رقابية أخرى:

١. رقابة شاملة: ويتم ممارستها على جميع الأعمال والأنشطة أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة.
٢. رقابة جزئية: ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة.
٣. رقابة مفاجئة: وتتمارس على شكل جولات تفتيشية مفاجئة.
٤. الرقابة الدورية: ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية.

٤ - مجالات الرقابة:

تتم الرقابة في المجالات التالية:

١. الرقابة في مجال المشتريات

حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وانتظام عملية التوريد وكمية المخزون وقيمة المخزون وشروط الشراء ومواعيد الاستلام والفحص الدقيق والعرض الظاهري.

٢. الرقابة في مجال الإنتاج

حيث يتم التأكد من مدي مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعة من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.

٣. الرقابة في مجال التسويق

ويتم فيها مراقبة حجم المبيعات وتكلفة المبيعات وحجم المبيعات المرتدة والشكاوى المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدي رضاهم ومتابعة منافذ التسويق ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية.

٤. الرقابة في مجال التمويل

ويتطلب مراقبة عملية تدبير الأموال ومصادرها وتكلفتها ومراقبة الإيرادات والنفقات -والأحوال والأصول والسيولة النقدية والمتحصلات النقدية كي تضمن سلامة المركز المالي للمنشأة وتعتبر النسب المالية المعايير المالية التي يستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية.

٥. في مجال الأفراد:

يتطلب من المسؤولين التأكد من طاقة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية جذب واستقطاب واختيار وتعيين العاملين وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز والمكافآت وسياسات الترفيع والترقية والنقل ومراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

معوقات ومقاومة الرقابة:

تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها والتي تتمثل بـ:

١. الإفراط في الرقابة:

فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال ، ماذا يلبسون، قصات الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية والجدير ذكره أن

الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات.

٢. نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية:

عندما تكون المعايير دقيقة، موثقة، موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح آجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم، جهودهم، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها. وبالتالي وفي كل منشأة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية والجدير ذكره هنا أيضاً أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحرياتهم.

٣. الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة:

معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على استعداد إذ يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعد على أداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة، غير دقيقة واستبدادية.

وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يشبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية.

وقد أشار نيومان وسمر دورن أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل

الرقابية المستخدمة وأهمها:

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
- عدم الثقة بصحة المقاييس.
- عدم تقبل الحقائق الغير سارة.
- الضغط من مصادر غير شرعية.
- الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمي.

٥- خصائص نظام الرقابة:

١. **الدقة:** إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية وحتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب إن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة.

٢. **الاقتصاد:** إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها.

٣. **سهولة الفهم:** إن أي نظام رقابي لا يكون واضحاً ومفهوماً فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كثيرة ويحبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل، التحاليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرحاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته.

٤. **يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته:** حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة ، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة تسويق عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات ، نقطة التعادل، النسب المالية ، إلا إننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوب رقابي أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة.

٥. **المرونة:** إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية.

٦. **سرعة الإبلاغ عن الانحرافات:** وكما ذكرنا سابقاً إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.

٧. **التنبؤ بالمستقبل:** يجب ألا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة.

٨. **الأعمال التصحيحية:** إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات.

٩. **التركيز على الاستراتيجية:** إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة والممارسات والإجراءات وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد لا تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة.

١٠. **استخدام جميع خطوات الرقابة:** إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية لجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.

١١. **المشاركة:** ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

١٢. **الاتفاق مع التنظيم:** فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباط وثيق بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسؤوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد وأما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل.

١٣. **الموضوعية :** أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية الرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية ، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار التدقيق.



الفصل الثالث

اتخاذ القرارات الادارية

الفصل الثالث

اتخاذ القرارات الادارية

مقدمة:

إن عملية اتخاذ القرارات تعد من المسؤوليات الرئيسة التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرارات نشاطاً إدارياً وتنظيمياً وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات، فاتخاذ القرارات كان وسيظل عملية بشرية تتطلب الجهود البشرية الخاصة بالتفكير والابتكار والاختيار بين البدائل المتاحة، لذا يجب على متخذ القرار أن يلجأ باستمرار إلى دراسة وتحليل المعلومات المتوفرة والتي ينبغي أن تكون محددة وواضحة وشاملة.

فإن عملية اتخاذ القرارات تتطلب اهتماماً مميزاً وخاصة إذا كانت المؤسسات تعمل في ظل ظروف بيئية متغيرة بصفة مستمرة حيث تصبح مهمة اتخاذ القرارات أكثر تعقيداً وبالتالي تظهر الحاجة إلى استخدام أساليب علمية ومنطقية قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات، حيث تلعب المؤسسات سواء كانت صناعية أم خدمية دوراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية للدول سواء أكانت هذه الدول متقدمة أم نامية، ونظراً لما تتمتع به هذه المؤسسات من أهمية.

أولاً: تعريف القرارات الإدارية

كل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل متعددة ومادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها وإيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات . وفي المجالات الاقتصادية تزداد هذه الحالات والمشاكل تعقيداً وتصبح القرارات أكثر صعوبة لما لها من أثر كبير على نشاط القطاعات الاقتصادية، وغالباً ما يقاس هذا الأثر بالقيم النقدية المعبرة عن درجة الربحية أو الخسارة المحققة. لذلك فالقرار هو جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم سياسي أو اقتصادي أو ثقافي لأن هذا التنظيم يتطلب إصدار الأوامر من جهة وضرورة تنفيذها من جهة أخرى حتى يتم تنفيذ النشاط بإحكام وفعالية للوصول إلى الهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه . فالقرار هو عمل من

أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه.

أما عملية اتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل (سوف نأتي على تعريفها فيما بعد) التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل، ويعتبر القرار المتخذ سليماً برأي بيتر دريكر إذا اتصف بالمرونة و قابلية التغير والحركة لتأمين إمكانية المقارنة و المفاضلة بين البدائل الممكنة، وقد يكون القرار رفضاً لكل البدائل المطروحة للاختيار و عدم القيام بأي عمل محدد و عندما يدعى القرار المتخذ بالالقرار. والالقرار يعود لعدة أسباب منها عدم وضوح كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة أو عدم رغبة المقرر في اختيار البدائل تقادياً للالتزام أو الارتباط بعمل يؤدي إلى الضرر بمصالحة أو بمصالح إدارته.

تعريف آخر للقرارات الإدارية " هي عملية يقوم بها مدير الشركة باختيار أفضل وأنسب بدل من البدائل المتاحة وذلك من خلال تحقيق هذا البديل لأهداف الشركة أما لحل مشكلة تعترض الشركة أو للاستفادة من فرصة متاحة، وتعتمد عملية اتخاذ القرار على خبر المدير والبيانات المتاحة عن البدائل".

ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات:

تتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

١- **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق...

٢- **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

- ٣- **القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير علي نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة " IBM بتكلفة اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي " IBM بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.
- ٤- **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالنخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه...
- ٥- **اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة:** أن كل وظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخط الإنتاجية؟ .

ثالثا: خصائص عملية اتخاذ القرارات:

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- ☐ أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- ☐ هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل...
- ☐ إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات.
- ☐ تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- ☐ إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية.
- ☐ إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.

رابعاً: أنواع القرارات الإدارية:

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها وتتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساساً للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور إليها من زوايا مختلفة، وذلك وفق ما يلي:

• وفقاً للوظائف الأساسية في إدارة الأعمال: هذا التصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية

للمؤسسة، حيث تصنف القرارات بحسب الوظيفة الأساسية إلى ما يلي:

١- قرارات تتعلق بالإنتاج: ويتضمن هذا النوع قرارات عديدة، كقرارات تحديد موقع المصنع وحجمه وحجم الإنتاج وسياساته وقرارات ترتيب المصنع التي تتضمن التصميم الداخلي للمصنع وأنواع الآلات كما تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على عناصر الإنتاج والرقابة على الإنتاج وجودته.

٢- قرارات متعلقة بالتسويق: هذه القرارات ترتبط بكل الجوانب المتعلقة بتحديد نوعية السلعة

ومواصفاتها، وتحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التي توصلها إلى السوق. كما تتضمن القرارات المتعلقة بتعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الإعلان والدعاية وبحوث التسويق المستخدمة وتقديم خدمات البيع.

٣- قرارات متعلقة بالتمويل: القرارات التي تتخذ في هذا المجال تحدد حجم رأس المال اللازم ورأس

المال العامل والسيولة النقدية، كما تحدد طرق التمويل (قروضا مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح)، وتتضمن أيضاً تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها والإجراءات المحاسبية الخاصة بذلك.

٤- قرارات متعلقة بشؤون العاملين: وهي قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على المورد البشري،

وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها وتقويمها، وسياسات دفع الأجور والتعويضات والمكافآت. كما تتضمن تحديد أساليب الترقية والتقاعد والفصل من العمل، ومعالجة التأخير والغياب وشكاوى العاملين وعلاقة المؤسسة بالنقابات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.

• وفقاً لأهميتها: حسب هذا المعيار نميز ثلاث أنواع من القرارات كما قدمها **Ansoff** هي كما يلي:

١- قرارات استراتيجية: وتمثل تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فهذا النوع إذا يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقاتها المتبادلة. فالقرارات الاستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة أو اختيار الأسواق والمنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط. هذا النوع من القرارات يؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، وهي عادة تغطي مدة زمنية أطول من النوعين الآخرين.

٢- قرارات تكتيكية: وهي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، وهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد: اكتساب، تنظيم وتطوير الموارد المادية البشرية والمالية والتكنولوجية، وذلك لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الإنتاجية لتنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة. وتؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري - الإدارة الوسطى - أقل مما تؤخذ فيه القرارات الاستراتيجية.

٣- قرارات تنفيذية أو تشغيلية: وهي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة، فهي قرارات روتينية بسيطة تعني بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة، ومثل هذه القرارات تتطلب قدرا ضئيلا من الإبداع والاستقلالية، كون معظمها إجراءات نمطية معينة. تتعلق هذه القرارات بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف أو ضبط توقيت الموظفين، وجدولة إجازاتهم، وتنظيم حركة التوزيع والنقل والتسعير وغيرها. وتتخذ هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا.

• وفقا للنمط القيادي لمتخذها: تصنيف القرارات من حيث القائمين إلي قرارات انفرادية وقرارات جماعية، وذلك وفق ما يلي:

١- القرار الانفرادي: هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كليا بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

٢- قرارات جماعية: القرار الجماعي هو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي، حيث تتخذ القرارات الجماعية وفق ثلاثة طرق رئيسية:

- أفراد الجماعة ينصحون المقرر وهو الذي يتخذ القرار .

- أفراد الجماعة لا بد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومتخذ القرار يدير النقاش وينميّه، وتدعى أيضا القرارات الجماعية بالاتفاق.
- أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، والفرق بين هذا النوع والذي يسبقه هو أنه هنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة، بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار، وهذا ما يسمى بالقرارات الجماعية بالأغلبية.

● **وفقا لطبيعة القرار الإداري:** تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أقسام، كما يلي:

- ١- **القرارات الأساسية والروتينية:** حيث تتطلب القرارات الأساسية إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وتكون قرارات استراتيجية كاختيار موقع المشروع أو طريقة الإنتاج. أما القرارات الروتينية فتكون مكررة باستمرار وتتخذ لتعالج الأعمال المتكررة مثل الرقابة على جدولة الإنتاج.
- ٢- **القرارات التنظيمية والفردية:** تتعلق القرارات التنظيمية بعمل المؤسسة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية. والقرارات الفردية ليست لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها كاستقالة.

٣- **القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:** قسم سايمون القرارات إلى نوعين أساسيين:

- **النوع الأول هو القرارات المبرمجة** وهي تلك القرارات المتكررة بصورة مستمرة، وتتعلق غالبا بالأعمال الجارية والمعتادة، وغالبا ما تكون هناك إجراءات شكلية مستقرة تمر بها عملية اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث يمكن جدولتها أو برمجتها وفقا لروتين معين، ويمكن البت فيها بناء على التجارب السابقة، وهذه القرارات تصدر عادة بطريق تلقائي و فوري، ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها، ومن أمثلة هذه القرارات : القرار بمنح إجازة لأحد العاملين بالمؤسسة، أو القرار بالتصريح له بالخروج قبل إنهاء العمل الرسمي، أو القرار بصرف العلاوة الدورية للموظف أو العامل، أو القرار بتحديد ساعات العمل الإضافية...إلخ.
- **والنوع الثاني هو القرارات غير المبرمجة** التي تصدر بقصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا و لا تتكرر باستمرار، ويغلب على هذه القرارات الصفة الدائمة و الالتزام بتنفيذها لفترة طويلة، لذلك فإن الإخلال بها أو القصور في تنفيذها يهدد المؤسسة ويعرضها للأخطار والخسائر، كما أن اتخاذ هذه القرارات يتطلب الدراسة المعمقة والبحث والتحليل الخاص للنواحي المالية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر فيها، كما في اختيار موقع المؤسسة أو المشروع أو

السوق الذي سيعمل به، أو تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي سيمارسه أو تعديل أنواع المنتجات أو الخدمات ، أو إنشاء فرع جديد له... إلخ. وتحتم طبيعة هذه القرارات وأهميتها وأثرها على مستقبل وفعالية المؤسسة أن تتخذ في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة، أما القرارات المبرمجة فتتخذ في المستويات التنفيذية.

• **حسب ظروف صناعيتها:** تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:

١- **القرارات تحت ظروف التأكد:** هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب اتخاذه، وعليه فإن متخذ القرار يعي تماما نتائج القرار وآثاره مسبقا قبل اتخاذه، ويمكن اللجوء إلى بعض الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات في هذه الحالة كتقنية البرمجة الخطية مثلا.

٢- **القرارات تحت ظروف المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدّر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال، يمكن الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات كالأمل الرياضي في ظل هذه الظروف.

٣- **القرارات تحت ظروف عدم التأكد:** وهي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي إذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، ولكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها.

خامسا: مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

لكي يكون القرار فعالا لابد أن يكون مدروساً من جميع الجوانب الفنية والتقنية والإنسانية ومن خلال منهج علمي بمراحل متتابعة ، وهناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة حول المراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات وحول ضرورة إتباع هذه الخطوات ومضمونها ويرجع ذلك إلى أن مراحل هذه العملية تتفق مع متطلبات المنهج العلمي ويعتبر القرار رشيداً إذا مر بالمراحل العلمية المختلفة والتي تتمثل في مرحلة تحيد المشكلة، ومرحلة تحديد الهدف، ومرحلة جمع البيانات والمعلومات، ومرحلة

تنمية البدائل، و مرحلة تقييم البدائل طبقاً للنتائج المتوقعة، و مرحلة اختيار الحل البديل، و مرحلة اتخاذ القرار واحتمالاته وأخيراً مرحلة تنفيذ القرار ومتابعة على ضوء الاعتبارات السابقة في دراسة مراحل عملية اتخاذ القرارات سنستعرض تفصيلاً كل مرحلة من المراحل الرئيسية لصناعة القرار بنظرة تكاملية شاملة تقوم على محاولة الإحاطة بكل الجوانب التي ترتبط بكل مرحلة من هذه المراحل.

١. تحديد المشكلة: -

عندما تظهر مشكلة ما، قد يرى بعض متخذي القرارات أن المشكلة واضحة ومن السهل تعريفها وذلك م من النظرة السطحية أو النظرة الشخصية للمشكلة وكثيرا ما يرتب على ذلك وقوع في خطأ التعريف غير الصحيح للمشكلة وبالتالي استمرار المشكلة الأساسية ومسبباتها وضياع الجهود في حل مشكلة وهمية لا أساس أو لا وجود لها. لهذا يتم تحديد المعلومات

والحقائق التي قد تساعد في التعريف الواضح والدقيق والصحيح للمشكلة ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل المعلومات والحقائق المت علة بالمشكلة حيث يمكن التوصل لأي دلائل أو استنتاجات تساهم في التوصل إلى تعريف صحيح للمشكلة أو أهم جوانبها. وبشكل عام يحتاج المدير إلى دراسة مختلف المواقف والظروف المرتبطة بالمشكلة من مختلف جوانبها ودراسة تطورات المشكلة منذ بداية ظهورها حتى وقت دراستها والتوقعات المستقبلية الخاصة بالمشكلة ويحاول المدير أيضا أن يجيب على بعض التساؤلات التي تتعلق بالقوى أو المتغيرات التي بوجودها ظهرت المشكلة أو القوى أو المتغيرات التي باختلافها ظهرت المشكلة، وما هي الاتجاهات المستقبلية لهذه القوى أو المتغيرات.

في هذا الصدد نوضح أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك سببا واحد للمشكلة بل قد يكون هناك أكثر من سبب لمشكلة واحدة، ويتطلب الأمر أيضا توافر المعلومات الخاصة بكافة جوانب أو أطراف المشكلة والأهمية بالنسبة لهم وما يمكن أن يؤديه في حل المشكلة أو تزايد تعقيها ودورهم في ظهور المشكلة ودورهم فيما قد يحدث من تطورات مستقبلية، وفي نفس الوقت هناك تساؤلات يجب دراستها ومحاولة الإجابة عليها وتتعلق بمكان ظهور المشكلة وأيضا زمان ظهور المشكلة والعلاقة بينهما واتجاهات هذه العلاقة مستقبلا.

من خلال دراسة وتحليل ما سبق من معلومات وحقائق يصبح من الممكن التوصل إلى تعريف المشكلة الحقيقية والتوصل إلى العامل أو العوامل الرئيسية التي أدت إلى ظهور المشكلة وبالتالي يمكن أن يحدد الإطار الذي يتم من خلال حل المشكلة محل الدراسة. عند تعريف المشكلة وتحديدها ينبغي

الاهتمام بصياغة المشكلة بدقة وبوضوح والتأكد أن هناك علاقة وثيقة بين المشكلة محل البحث والموقف محل البحث بجوانبه المختلفة والتأكد أيضا من أن المشكلة قابلة للحل.

٢. تكوين أو خلق الحلول البديلة:

لمعرفة الحلول البديلة يحتاج الأمر فحص لمكونات المشكلة، ولا شك أن الدراسة الجامعية أو اشتراك أكثر من شخص في ذلك يتيح الفرصة لمزيد من الأداء والمقترحات البديلة فتكون فرصة العلاج الصحيح للمشكلة أكبر ويجب أن نحدد أكبر عدد ممكن من بدائل التصرف المتاحة حتى تلك التي تبدو من النظرة الأولى أنها عديمة الجدوى أو قليلة الأهمية ، فقد يتضح فيما بعد عكس ذلك ومن المهم مراجعة قائمة البدائل بالإضافة أو التعديل نتيجة الدراسة أو نتيجة المناقشات مع الآخرين ولعل أهم ما قد تسفر عنه هذه المناقشات ليس فقط اسقاط أو إضافة بدائل وإنما وهو الأهم ادخال تعديل على ترتيب البدائل حسب أهميتها النسبية .

أحيانا يكون عدم التصرف هو أحد البدائل في بعض الأحيان يكون عدم التصرف هو الأمر الواجب، بمعنى أن عدم التصرف وعدم اتخاذ أي قرار هو في حد ذاته قرار بعدم التصرف، ويحدث ذلك عادة في حالة عدم توافر البيانات اللازمة أو تعذر وضع بديل بسرعة كافية وإذا ذاك يكون القرار هو إلا نتخذ قرارا لحين زوال هذه الظروف.

٣. تقييم البدائل: -

الطريقة التقليدية لتقييم الحلول البديلة تقوم على تحديد ما يتمتع به كل حل من مزايا، وما يتصف به من عيوب أو مخاطر وفي هذه الحالة لا ينبغي أن تحسب المزايا والعيوب بعددها فحسب بل يجب أن يعطى كل منها وزنا يتفق مع أهميته.

وهذه الخطوة بالطبع تستلزم التنبؤ بالمستقبل لأن المزايا والعيوب لن تظهر إلا في المستقبل وتبدو صعوبة هذه الخطوة في اتخاذ القرارات في أن التنبؤ بالمستقبل نفسه شيء آخر، ومما يزيد الأمور تعقيدا أن الوقت غالبا ما يكون ضيقا لا يسمح باكتشاف كل النتائج المتوقعة لكل بديل. أنه من الصعب التنبؤ بدقة كاملة، ولكن أحيانا متخذ القرار يمكن أن يكون حريصا بالنسبة لاعتبارات عدم التأكد في المستقبل، إلا أنه قد يمكن التغلب بشكل أو بآخر على ذلك من خلال عدة سيناريوهات للأحداث والنتائج المحتملة. وبالتالي يمكن خلق عدة خطط طارئة للعمل أو التصرف ممكن تطبيقها أو تنفيذها بناء على ما يكشف عنه المستقبل.

٤. الاختيار بين البدائل: -

بعد القيام بتعريف المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييم لكل بديل، فإن المدير يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، وإذا كان قد قام بعمله بطريقة مرضية فسوف يجد أمامه عدة بدائل للاختيار من بينها ذلك أنه من الحالات النادرة أن تجد مشكلة لها حل واحد فقط.

وهناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعدة على اختيار أفضل حل من الحلول المحتملة، ومن هذه المعايير أحد المعايير الهامة وهو معيار الخطر، فلا بد من مقارنة أخطار كل بديل بالمكاسب المتوقعة منه والوفّر في الجهد حيث أن أفضل حل هو الذي يعطى أفضل النتائج بأقل مجهود.

إن نقطة الاختيار هي نقطة القرار وعندما تبدو مهارة المدير في التوصل إلى القرار الذي يحقق أكبر عائد ممكن، ويمكن استخدام الحاسب الآلي للتأكد مما إذا كان القرار أو البديل سيحقق أفضل النتائج.

٥. تنفيذ القرار: -

إن مجرد اتخاذ قرار لا يكفي لوضعه موضع التنفيذ الفعلي، بل ينبغي أن يعرف بأمره كل من له علاقة تنفيذية به، وتتوقف فعالية القرار على فعالية نظام الاتصالات داخل المنظمة وحتى يمكن تنفيذ القرار لابد من تحديد الهدف أو الأهداف التي يجب تحقيقها ومراعاة أن يتم تنفيذ القرار في إطار سياسات المنظمة وبذلك لا تكون هناك معوقات تتعلق بالتنفيذ أو تتعارض مع سياسات المنظمة، كما يتطلب الأمر تحديد للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

لهذا يتم تحديد وقت ابتداء ووقت انتهاء كل خطوة تم تحديدها وعليه يجب أن نشجع كل فرد على أن يحدد بنفسه ما سوف يفعله وكيف سيفعله للوصول على الأهداف المتفق عليها، كما يجب أن تحدد الإجراءات التي سيجري اتباعها.

هذا ويمكن القول باختصار أن التنفيذ الصحيح للقرار يتطلب تخطيط جيد له عدة خطوات.

- تحديد كيف ستبدو الأشياء عند الانتهاء من تنفيذ القرار.
- تحديد الخطوات أو خريطة التدفق والخطوات الضرورية لإنجاز القرار.
- وضع قائمة بالموردين والأنشطة المطلوبة لتنفيذ كل خطوة.

- حدد الوقت المطلوب لكل خطوة.
- تحديد الأفراد المسؤولين عن كل خطوة.

سادسا: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :

قد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعرض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم. ومن هذه المؤثرات:

١- **تأثير البيئة الخارجية:** إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات، ويضاف إليها مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء أكان منافسة للتنظيم أو متعاملة معه. إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد من أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمة الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة.

٢- **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها ويظهر هذا التأثير بنواح أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة، الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية.

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

٣- **تأثير متخذ القرار:** تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار. وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين، إذ نجد أن

بعض المديرين ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل وبعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار، كما أن بعضاً منهم يكون متسرعاً في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار ومتطلباته، بينما يتعامل بعضهم بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء.

٤- **تأثير ظروف القرار:** تختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها. يمكن التمييز بين أربعة مواقف وهي: القرار في حالة التأكد والقرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة) والقرار في حالة عدم التأكد التام والقرار في حالة الاختلاف.

٥- **تأثير أهمية القرار:** إن اتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية :

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير
- تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد
- الوقت اللازم لاتخاذ

سابعا: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:

يمكن حصر الصعوبات في الآتي:

١- **عدم إدراك المشكلة وتحديدها:** تعترض متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، فيتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها وتعريفها.

٢- **عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:** إن القرارات تسعى دائماً لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضاً، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولاً؛ التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

٣- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع: والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغييرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية. وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة، حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة، فمثلا المعيار المناسب لقياس مدى فعالية عملية الإنتاج بمقياس مادي يشير إلى عدد الوحدات التي تم إنتاجها، لكن قياس مدى الفعالية الكلية لعملية الإنتاج قد ترتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإيرادات الكلية أو في خدمة المجتمع.

٤- شخصية متخذ القرار: قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها. يضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وموقعه داخل التنظيم.

٥- نقص المعلومات: يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، حيث تعتبر المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث، ويجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود. وبما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

ثامناً: أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار:

أثناء عملية تحليل المشكلات وصنع القرار، تحدث عدة أخطاء في الخطوات السابقة نذكر من بينها:

١. عدم الاعتراف بأن القرار كان سيئاً: " يقال بأن أسوأ من القرار السيئ هو عدم الاعتراف به، وهذا ما يحدث غالباً بسبب تدخلنا النفسي بقراراتنا، إذ أن في كل قرار نتخذه جزءاً منا، ونشعر بأن

- القرار السيئ سوف ينعكس على شخصيتنا بالسوء. ولكن المشرف القوي والواثق بقدراته هو من يعترف بخطئه بدلا من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليما.
٢. **التردد:** ويحدث هذا نتيجة خوف صانع القرار من الوقوع في ارتكاب الأخطاء، وذلك باتخاذ قرارات سريعة والعمل تحت قيادة تتميز بالتردد، ينعكس سلبا على معنويات العاملين.
٣. **اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء:** وهذا عكس الخطأ الثاني المذكور هنا فبعض المشرفين الذين يخافون من أن يقال عنهم بأنهم غير حاسمين أو مترددين يلجئون إلى اتخاذ قرار بسرعة على أساس أنه " ينبغي عليهم أن يفعلوا شيء "، من الواضح أن هذا المدخل عموما يعني أن نتجاوز الخطوات الموصى بها.
٤. **الافتراض أن الناس منطقيون:** وهذا يعني أن القائد أو المشرف عند اتخاذ أي قرار، يرى أن كل شيء منطقي بالنسبة إليه، لكن في المقابل المرؤوسين الذين يتأثرون بالقرار سيرون الأمور من زاوية مختلفة، ومن الأفضل أن يضع القائد نفسه في مكان الآخرين، ويحاول أن يرى القرار من وجهة نظرهم، ويسألهم كيف يرون القرار؟.
٥. **نسيان الحصول على موافقة من الإدارة العليا:** وهي أن يتخذ القائد أو المشرف قرارا من دون العودة إلى رئيسه قبل أن ينفذه بشكل نهائي، وقد ترفض الإدارة العليا، وهذا يعمل على إضعاف مكانة المشرف داخل التنظيم، وهذا يعني أن يرجعوا إلى السلطات العليا في معالجة كل قرار.
٦. **عدم الثناء حيث يستوجب الثناء:** عندما يصنع المشرفون قراراتهم فإنهم يفعلون ذلك بمساعدة الآخرين لهم (كما ينبغي على الأقل). ولكن لأن المشرف يعلن عن القرارات فإن الشكر والتتويه يذهبان إليه، إلا إذا قام بنفسه بالثناء لمن يستحق الثناء، فالمرؤوسين يكرهون أن يساعدوا المشرف على صنع قرارات جيدة إذا لم يعد عليهم بتقدير أو ثناء.

الفصل الرابع
التسويق الإلكتروني

الفصل الرابع

التسويق الإلكتروني

مقدمة:

إن تطور التسويق من التسويق التقليدي إلى التسويق الإلكتروني كان نتيجة تطور تكنولوجيا الاتصالات ونظم المعلومات ، وقد مر بعدة مراحل مختلفة إلى أن أصبح علي شكله الحالي . وإن مفهوم التسويق بشكل عام قد تطور من المفهوم القائم علي البيع إلى المفهوم القائم علي الزبون إلا أنه بقي يعمل في السوق (المكان) من خلال المتجر والإعلان الصوتي أو المكتوب من خلال المنتج .

وفي خضم هذا التطور ظهر التسويق الإلكتروني الذي مثل قفزة نوعية ومهمة في اجتذاب زبائن جدد من مناطق أو سع في العالم مع زيادة الاتصال بالزبائن الحاليين وتخفيض تنقلات رجال البيع ، وبالتالي يعد التسويق الإلكتروني القناة التسويقية الأوسع والأسرع والأرخص والأكثر تفاعلية من المكان السوقي بسبب الفضاء الرقمي ومن المتجر المادي بسبب المتجر الافتراضي ومن الإعلان التقليدي بكل أنواعه بسبب الإعلان الإلكتروني ومن التسعير الثابت إلى التسعير الديناميكي ومن القنوات المحلية إلى الانترنت القناة الأكثر شمولاً .

وهذا ما أشار إليه كوتلر بأن "الثورة الرقمية قد غيرت بطريقة أساسية مفهومنا عن الفضاء والوقت والكتلة وبالتالي لا تحتاج أية منظمة إلى ملء فراغ كبير فهي يمكن أن تكون موجودة وفي أي مكان ويمكن إرسال الرسائل واستلامها في نفس الوقت ، ويمكن شحن الأشياء علي شكل ومضات بدلاً من شحنها ككتلة معينة .

وأضاف ميشال بودوك أن مفهوم التسويق هو مصطلح قابل للتغير وذلك لتكيفه مع التطور التكنولوجي فالتسويق التقليدي المبني علي أساس طلب العملاء المقسم إلى قطاعات سوقية والمبني علي أساس التسويق المختلط لم يعد كافياً ، لأن المتغيرات : السعر ، التوزيع ، المنتج والإعلان الهادفة إلى رفع الحصة السوقية ورقم الأعمال للمؤسسات لم تعد قادرة علي إدماج المشاريع التكنولوجية في إطار سياسة تطوير البنوك وعليه فإن التسويق الإلكتروني يتطلب أربعة متغيرات تعتبر

المفاتيح القيادية له وهي : المعلومة ، التكنولوجيا ، التوزيع ، الأفراد ، كل هذه المتغيرات يمكن أن تعتبر مصدر مستقل لتطور عملاء جدد أو عروض جديدة .

كل هذه التطورات تجعل النظرة إلى التسويق الإلكتروني علي أنه المكافئ للتسويق التقليدي مضاف إليه الخصائص الجديدة المترافقة مع الانترنت .

التسويق الإلكتروني – مفاهيم اساسية

أولاً: مفهوم التسويق الإلكتروني :

يعرف التسويق الإلكتروني بأنه :

- التسويق الإلكتروني هو " تطبيق الإنترنت والتقنيات الرقمية ذات الصلة لتحقيق الأهداف التسويقية . "

- التسويق الإلكتروني هو "عملية الاستخدام والتطوير الفعال (وفق رؤية رقمية واضحة) والكفاء (مقدرة جوهرية) للموارد التسويقية الرقمية الخبرات ، المعارف، الأفراد ، القواعد ، البيانات ، العلاقات وغيره والأدوات المتاحة علي الإنترنت من أجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق الأعمال الإلكتروني " .

- التسويق الإلكتروني هو إدارة التفاعل بين المنظمة والمستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة ، والبيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني تعتمد أساساً علي تكنولوجيايات الانترنت وعملية التسويق الإلكتروني لا تركز فقط علي بين المنتجات إلى المستهلك بل تركز أيضا علي إدارة العلاقات بين المنظمة من جانب والمستهلك وعناصر البيئة الداخلية والخارجية من جانب آخر .

- التسويق الإلكتروني هو تطبيق لسلسلة واسعة من تكنولوجيا المعلومات بهدف:

✓ إعادة تشكيل استراتيجيات التسويق، وذلك لزيادة المنافع التي يحصل عليها المستهلك من خلال التجزئة الفعالة للسوق، الاستهداف، التمييز واستراتيجيات تحديد الموقع .

✓ تخطيط أكثر فعالية لتنفيذ الأفكار ، والتوزيع ، والترويج ، وتسعير البضائع والخدمات .

✓ ابتكار تبادلات تفي بحاجات المستهلكين الفردية وبأهداف المؤسسات المستهلكة .

- التسويق الإلكتروني هو الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية ، بما في ذلك تقنيات المعلومات والاتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق وعملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية والعمليات والنشاطات الموجهة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة وتقديم السلع والخدمات إلى العملاء وأصحاب المصلحة في المنظمة .

ومن خلال ما تقدم نري أن مفهوم التسويق الإلكتروني لا يختلف عن المفاهيم الأخرى للتسويق إلا فيما يتعلق بوسيلة الاتصال بالعملاء ، حيث يعتمد علي شبكة الانترنت كوسيلة اتصال سريعة وسهلة وأقل تكلفة لممارسة كافة الأنشطة التسويقية كالإعلان ، البيع ، التوزيع بحوث التسويق تصميم المنتجات الجديدة والتسعير إلخ

كما أن أغلب تعاريف التسويق الإلكتروني تعتمد علي استخدام شبكات الاتصالات بأنواعها لتحقيق رضا الزبون ، ويعتمد هذا الاستخدام علي عناصر المزيج التسويقي وعلي الوظائف التسويقية الأخرى كالإنتاجية وإعادة هندسة التسويق والفاعلية التسويقية وغيرها ، إضافة إلى إجراء عملية التبادل سواء في عمليات البيع أو الشراء هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن التطبيق الكفاء والفعال لعمليات التسويق الإلكتروني يتطلب ضرورة بناء استراتيجية محددة المعالم لخدمة هؤلاء العملاء والمستهلكين سعياً وراء تحقيق الرضا الكامل لهم.

وفي ظل استخدام النظم الالكترونية لممارسة الأعمال التسويقية فإن تحقيق هذا الرضا يتطلب بالضرورة استخدام أربعة معايير أساسية تتمثل فيما يلي :

✓ جودة العلاقة مع العملاء والمستهلكين ، ويتم ذلك بتقديم الخدمات المتميزة.

✓ البساطة في التعامل مع شبكة الإنترنت ، بحيث يتمكن العملاء من التحميل في أسرع وقت وإتمام معاملاتهم بسهولة .

✓ الخصوصية والأمان ، أي لابد من تأمين وحماية كل البيانات والمعلومات الخاصة بالعملاء لتقليل مخاوفهم .

✓ الاستمرار في متابعة الخدمات المقدمة للعملاء للتأكد من إتمام صفقاتهم والتأكد من درجة رضاهم

ثانياً: أهمية التسويق الإلكتروني :

لقد ازدادت الأهمية الاستراتيجية للتسويق الإلكتروني بعد انتشار الاستخدامات التجارية للإنترنت ، وقد فتح التسويق الإلكتروني آفاقاً جديدة في عالم التسويق بحيث أتاح للمنظمة فرصة استهداف المشترين والمتسوقين والمستهلكين بصورة فردية .

ويتمتع التسويق الإلكتروني الفردي بأهمية ترويجية كبيرة فله القدرة علي استقطاب وجذب المستهلك إلى المنظمة بصورة أفضل ، وبسبب الأهمية المتنامية للتسويق الإلكتروني أصبح ضرورة حتمية لنجاح أي منظمة .

ثالثاً: مميزات التسويق الإلكتروني :

يمكن إسباغ التسويق الإلكتروني بخصائص الإنترنت ، وهذه الخصائص لا بد من فهمها من أجل إنجاح العملية التسويقية ومن بين هذه المميزات.

١- قابلية الإرسال الموجه:

لقد مكنت الإنترنت المؤسسات من تحديد زبائنها ، حتى قبل القيام بعملية الشراء ، وذلك لأن التكنولوجيا الرقمية تجعل من الممكن لزائري موقع الويب أن يحددوا أنفسهم ويقدموا معلومات عن حاجاتهم ورغباتهم قبل الشراء .

٢- التفاعلية : ويعني بها قدرة الزبائن علي التعبير عن حاجاتهم ورغباتهم مباشرة للمؤسسة وذلك استجابة للاتصالات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة .

٣- **الذاكرة :** هي القدرة علي الوصول إلي قواعد ومستودعات البيانات التي تتضمن المعلومات عن الزبائن المحددين وتاريخ مشترياتهم الماضية وتفضيلاتهم ، مما يمكن المؤسسة المسوقة علي الانترنت من استخدام تلك المعلومات في الوقت الحقيقي من أجل زبونية العروض التسويقية.

٤- **الرقابة :** وهي قدرة الزبائن علي ضبط المعلومات التي يقدمونها، بحيث يصرحون فقط بما يريدون ، دون إجبارهم علي تقديم معلومات سرية بينهم أو لا يرغبون في التصريح بها

٥- **قابلية الوصول:** وهي إمكانية جعل الزبائن يمتلكون معلومات أو سع وأكثر عن منتجات المؤسسة ، وقيمها ، مع إمكانية المقارنة بالمنتجات والأسعار الأخرى المنافسة، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة لإكساب منتجاتها تحسينات وتطورات وفق رغبات عملائها الذين سبق لهم شراء منتجاتها ، رغبة منها في الوصول إلى ولاء عملائها لها .

حيث أن أغلبية الإحصائيات تشير إلى أن جل المؤسسات تفقد قرابة ٥٠% من زبائنها ، بعد التعامل الأول معهم ، ولذلك فإن تكلفة الاحتفاظ بولاء الزبائن القدامى أكثر ربحية وأقل تكلفة من اجتذاب زبائن جدد .

رابعاً: سمات وخصائص التسويق الإلكتروني :

لقد اتسم التسويق الإلكتروني بمجموعة من السمات وهي :

١- رخص أسعار المنتجات التي يتم تسويقها عبر شبكة الانترنت مقارنة بالسلع الأخرى المباعة باستخدام الكتالوجات المرسلة بالبريد أو المباعة من خلال المتاجر التقليدية ، إذ ان التسويق الإلكتروني لا يحتاج إلى وجود متجر مادي للتعامل معه ، وبالتالي تختفي بعض أنواع المصروفات مثل الإيجار ، والكهرباء وأجور العمالة مما ينعكس في النهاية في شكل تخفيض الأسعار تحقيق مزايا تنافسية .

٢- يساعد التسويق الإلكتروني المستهلكين علي التسوق علي مدار ٢٤ ساعة، كما يوفر مدى واسع أو تشكيلة كبيرة من المنتجات أو الماركات أو العلامات التجارية وذلك خلال التسويق التقليدي .

٣- يمنح التسويق الإلكتروني المستهلكين الفرصة لإجراء مقارنات لأسعار المنتجات قبل شرائها بشكل أفضل وأسرع ، حيث لا يبذل المستهلكون جهداً ووقتاً كبيراً مقارنة بما كان يحدث عند التجول عبر المحلات التجارية لمقارنة الأسعار .

٤- يساعد التسويق عبر الإنترنت المستهلكين الذين لا يتوافر لديهم الوقت الكافي للتسوق مثل المرأة العاملة أو رجال الأعمال في الوصول إلى ما يرغبونه من منتجات بأسرع وأسهل وسيلة .

٥- يساعد التسوق عبر الإنترنت علي التغلب علي الحواجز الجغرافية حيث يمكن للمستهلكين معرفة المتاح في الأسواق من منتجات وخدمات حتى خارج حدود المدينة السكنية التي يعيشون بها ، حيث يمكنه معرفة ما هو متاح علي مستوى السوق القومي أو السوق العالمي كما هو الحال في مواقع الانترنت الشهيرة أي إمكانية توسيع الأسواق التي يتعاملون فيها .

٦- يتميز التسويق الإلكتروني بأنه يقدم خدمة واسعة *mass service* ويمكن للعملاء المتعاملين مع الموقع التسويقي التعامل معه في أي وقت ولن تعرف الشركة صاحب الموقع من قرأ رسالتها الإلكترونية إلا إذا اتصل العميل بها كما لا يمكنها مراقبة الزائرين لموقعها .

٧- يتميز التسويق الإلكتروني باستخدام عنصر الإثارة والانتباه لجذب انتباه المستخدم للرسائل الإلكترونية كما هو الحال في الإعلانات التليفزيونية نظراً لتعدد الشركات التي تطرح رسائلها الإلكترونية .

٨- لا توجد قيود غير التكلفة علي كمية المعلومات التي يمكن عرضها علي الإنترنت أو الويب وهذا العرض يستمر ٢٤ ساعة في اليوم لأن شبكة الويب العالمية لا تقفل .

٩- الاتصالات الإلكترونية تفاعلية وتبادلية وبسبب هذا الاتصال ثنائي الاتجاه تزداد احتمالات بناء علاقات قوية بالعملاء في جميع أنحاء العالم ، حيث يمكن للشركة المرسله في غضون دقائق من البث أن تتسلم جواباً بطلب عدم الإرسال أو جواباً شاكياً أو جواباً يقترح تحسينات معينة أو جواباً يعبر عن رغبة في الشراء .

وقد اتسم التسويق الإلكتروني بخصائص معينة من أهمها :

- خاصية أئوماتيكية الوظائف التسويقية وخاصة في الوظائف التي تتسم بالتكرار والقابلية للقياس الكمي، مثل بحوث التسويق وتصميم المنتجات والمبيعات ، وإدارة المخزون .

- خاصية التكامل بين الوظائف التسويقية مع بعضها البعض ومع الجهات المعنية بالمحافظة علي العملاء والذي يطلق عليه منهج إدارة العلاقات بالعملاء والذي طور إلى ما يعرف بالتسويق التفاعلي . *interactive marketing*

خامساً: المزايا التي تحصل عليها الشركات التي تستخدم التسويق الإلكتروني :

من وجهة نظر الشركات التي تتعامل بالتسويق الإلكتروني فهي تحصل علي مجموعة من المزايا تتمثل في :

١- التكامل : *integration* فالتسويق الإلكتروني هو صورة جيدة للتسويق المتكامل حيث أنه يمد المسوقين بإجابات عن القضايا المتعلقة بالمسؤولية والعائد علي الاستثمار ومدى اتساق الرسالة مع حاجات العملاء ، فهو يسمح للمسوقين بالقيام بالاختبارات والبحوث المسحية لتحسين جودة الخدمة والمعلومات التي يحتاجها العملاء ويساعد علي تكامل الأنشطة التسويقية في الشركات .

٢- بناء حق المكية للعلامات التجارية: *building brand equity* هذه الميزة تناسب بشكل أكبر الشركات الصغيرة التي يمكنها أن تنافس الشركات الكبيرة علي الإنترنت وذلك لأن العملاء يعرفونها فقط من خلال جودة الخدمات التي يقدمونها علي الانترنت .

٣- علاقة فرد لفرد : *one to one relationship* حيث يمكن من خلال التسويق الإلكتروني التفاعل مع العملاء بصورة فردية وكأنها حوار بين فرد وفرد ، مما يساعد علي بناء العلاقات مع العملاء بطريقة شخصية لفترات طويلة .

٤- الفعالية : *effectiveness* التسويق الإلكتروني يتميز بالفعالية العالية وذلك لأنه يجعل العملاء في حالة انتباه وتركيز تام طوال الوقت حيث أن أعينهم علي الشاشة وأيديهم علي لوحة المفاتيح ، فهو موقف بيع متميز جداً ونادر حدوثه في الواقع .

سادساً: خطوات إنشاء موقع إلكتروني رقمي :

قد وضع خبراء الأعمال والتسويق علي الانترنت عشر خطوات لتأسيس وإطلاق موقع تجاري رقمي تتلخص فيما يلي :

١- تحديد الأهداف المطلوبة من الموقع التجاري علي الإنترنت حتى تغطي الاحتياجات وتعكس المعلومات المطلوب إظهارها للعملاء

٢- تحديد عدد الزبائن والمناطق الجغرافية والشرائح التي يتعامل معها الموقع ، وجمع معلومات دقيقة عن العملاء في هذه المناطق والشرائح، حيث قد تكون هناك حاجة لوضع أكثر من لغة علي الموقع ، أو وضع مواقع مختلفة للدول ، تضم معلومات مختلفة عن كل دولة .

٣- تحديد الموازنة الخاصة بتكاليف خادم معلومات الموقع، تكاليف الصيانة ، تكاليف التسويق ، تكاليف تحديث الموقع .

٤- إشراك إدارات الشركة في عملية تأسيس وإطلاق الموقع التجاري للشركة ، فالعمل الإلكتروني يعني تحول أو تأسيس المنظمة علي أساس العمل الإلكتروني بمعنى أن تفكر المنظمة بأسلوب الكتروني.

٥- تحديد الحدود التقنية للمتصفحين (*users*) وتحديد الوسائط المتعددة التي تؤمن الصوت والصورة وتحقق الاتصال بشكل جيد.

٦- وضع قائمة بمحتويات الموقع وعلاقاتها بالعملاء المطلوبين كمرحلة أولية ثم تعديل هذه المحتويات مع تزايد عمليات العملاء.

٧- اختيار اسم الموقع ، ويفضل أن يكون صغيراً ورمزياً ومعبراً لسهولة التداول والتصفح .

٨- التأكد من فعالية صلات البريد الإلكتروني للموقع وسهولة الوصول إليه.

٩- اختيار شركة خاصة بتصميم المواقع يمكنها تصميم الموقع وتقديم خدمات منتظمة له .

١٠- تسويق الموقع ويتم ذلك من خلال الإعلان عن الموقع في مواقع إعلانية أخرى علي الانترنت سواء بشكل محلي أو دولي وذلك حسب فئة المتصفحين المطلوب اجتذابها والسوق الذي يراد اختراقه .

سابعاً: مجالات التسويق الإلكتروني :

من المجالات التي يخدمها التسويق الإلكتروني ما يلي :

١- البيع : يمكن من خلال الانترنت إعداد كشوف بأسماء العملاء المتوقعين والبيانات الديموغرافية المتعلقة بهم ، إرسال العروض البيعية للعملاء ، مناقشة ومواجهة اعتراضاتهم ، تلقي الأوامر الشرائية منهم ومتابعة ذلك .

٢- الإعلان : يمكن استخدام الانترنت في الإعلان عن المنظمة ، الإعلان عن منتجاتها .

٣- المنتجات الجديدة : يمكن الاعتماد علي الانترنت في تلقي أفكار المنتجات الجديدة من المصادر المختلفة العملاء ، الموردين ، المخترعين، عقد المؤتمرات والاجتماعات الخاصة بالمنتجات الجديدة، الحصول علي البيانات والإحصائيات المنشورة التي تمكن إدارة التسويق من إجراء الدراسات الاقتصادية للمنتجات الجديدة، اختبار المزيج التسويقي المقترح قبل تعميم تسويقها .

٤- سياسات المنتجات : يمكن من خلال الانترنت الحصول علي البيانات اللازمة لإجراء التعديلات في العبوة ، الغلاف ، الأسماء ، العلامات ، الخدمة، الضمان، القيام بتقييمها تمهيداً لاتخاذ القرارات الملائمة المتعلقة بها .

٥- خدمة العملاء : يمكن الاعتماد علي شبكة الانترنت في تلقي مطالب العملاء بشأن الخدمة تمهيداً لسرعة تلبيتها، تسجيل البيانات المتعلقة بالعملاء وشكاويهم وأسبابها وماذا تم فيها، إيجاد صورة ذهنية طيبة للمنظمة في المجتمع من خلال إعداد المواد اللازمة عن المنظمة وانجازاتها في المجتمع وإرسالها لكل من يهتم بذلك .

٦- بحوث التسويق : يمكن من خلال شبكة الانترنت جمع البيانات الثانوية عن الشركات المنافسة (التي لديها مواقع علي الانترنت) ، الإحصائيات المختلفة عن السكان، الدخل القومي محلياً

وخارجياً، الدراسات والبحوث والإحصائيات السابقة عن الموضوعات المختلفة، إرسال قوائم الأسئلة من خلال الانترنت والحصول علي الإجابات عليها، تنظيم المقابلات المعمقة والمقابلات الجماعية، تكوين قاعدة للبيانات والمعلومات بما يمكن من إعداد نظم متكاملة للمعلومات التسويقية، مناقشة عروض وتقارير البحوث من خلال شبكة الانترنت مع العملاء وتلقي مقترحاتهم وتعليقاتهم قبل إعدادها في شكلها النهائي.

٧- **التوزيع:** يعتبر البيع من خلال الانترنت أحد أشكال قنوات التوزيع التي تعتمد علي التوزيع المباشر إلى المستهلك الأخير أو المنظمة .

٨- **الشراء :** من خلال الانترنت يمكن الاتصال بالموردين لتحديد الاحتياجات نوعاً وكماً وتوقيتاً ، تلقي العروض وتقييمها ، إرسال أمر التوريد للمورد ، متابعة تسليم الأصناف المطلوبة

ثامناً: فرص التسويق الإلكتروني :

إن الوقت الحالي يشهد إعادة هندسة عملية التسويق والتوجه نحو التسويق الإلكتروني خاصة عند دخول معظم المنظمات باتجاه السوق الالكترونية للاستفادة من إمكانيات ومزايا التسويق الإلكتروني عبر الانترنت وذلك لإرساء معايير تنافسية جديدة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن التسويق الإلكتروني قد أو جد بيئة متطورة للتسوق تحقق للعملاء مزيد من الرفاهية والمتعة في البحث عن احتياجاتهم إشباعها .

ويمكن تحديد أهم الفرص والمنافع التي يحققها التسوق الإلكتروني أو التسوق الرقمي أو التسوق عبر الانترنت لكل من المنظمات والعملاء في ظل بيئة الأعمال المتغيرة وهي :

(١) إمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية: يتيح التسويق الإلكتروني للعملاء الحصول علي احتياجاتهم والاختيار من بين منتجات الشركات العالمية بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، حيث أن التسويق الإلكتروني لا يعترف بالفواصل والحدود الجغرافية ، مما دفع بالمنظمات التقليدية للانضمام إلى السوق الإلكترونية.

(٢) تقديم السلع والخدمات وفقاً لحاجات العملاء : من خلال التسوق الإلكتروني يجد المسوقون فرصة أكبر لتكييف منتجاتهم طبقاً لحاجات العملاء إلكترونياً **E-Customization** بشكل

يلبي توقعات العملاء ويتلاءم مع خصوصيات كل عميل ، هذا بفضل تكنولوجيا الاتصالات التي يستخدمها التسويق الإلكتروني والتي حققت قفزة نوعية في أساليب إرضاء وإشباع رغبات العملاء الخاصة .

(٣) **الحصول علي معلومات مرتدة لتطوير المنتجات :** قدم التسويق الإلكتروني فرصة جوهرية للاستجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق والتقنيات بشكل يحقق دمج حاجات العملاء مع التطورات التكنولوجية ، وذلك من خلال ما يعرف بالعملية المرنة لتطوير المنتج ، والتي تعتمد علي استشعار السوق *sensing the market* بواسطة الآليات التفاعلية للتسويق الإلكتروني .

(٤) **تخفيض التكاليف واستخدام التسعير المرن :** إن استراتيجيات التسعير في ظل التسويق الإلكتروني ليست مجرد استجابة سريعة لظروف السوق وإنما تأخذ في الحسبان جميع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ، لأن التسعير المرن يجد تطبيقاته من خلال آليات التسويق الإلكتروني التي تمكن المشتري من البحث علي أفضل الأسعار المتوفرة ، مثل برنامج *shop bot* والمزادات وغيرها.

(٥) **استحداث أشكال وقنوات جديدة للتوزيع :** قدم التسويق الإلكتروني منظوراً جديداً للسوق الإلكترونية يكون التفاعل فيها بين طرفي عملية التبادل دون الحاجة إلى وسطاء تقليديين ، لأن التسويق الإلكتروني قدم نوعاً مبتكراً من الوسطاء والذين يطلق عليهم وسطاء المعرفة الإلكترونية *cybermediaries* ، وهي منظمات تعمل لتسهيل عملية التبادل بين المنتجين والعملاء حيث يقومون بدور مزودي خدمة تجارية .

(٦) **استخدام أساليب ترويج تفاعلية مع العملاء :** يعتبر الإعلان الإلكتروني عبر الإنترنت من أكثر وسائل الترويج جاذبية وانتشاراً في ظل الاتجاه نحو التسويق الإلكتروني ، وقد قدم التسويق الإلكتروني مفهوماً جديداً للإعلان ، وهو أن المنظمات تقدم رسائلها الترويجية بشكل متعمد إلي بيئات مستهدفة من خلال مواقع إلكترونية محددة يتوقعون أن تكون جماهيرهم قادرة علي تمييزها وإدراكها

(٧) **دعم وتفعيل إدارة العلاقات مع العملاء** : يستند التسويق الإلكتروني إلى مفاهيم جديدة وقناعات ترقى إلى اعتبار العميل شريكاً استراتيجياً في منشآت الأعمال ، لذا استهدف بناء ودعم علاقات ذات معنى وهدف مع العملاء وذلك من خلال تفعيل ديناميكية واستمرارية الاتصال المباشر مع العملاء .

(٨) **تحقيق ميزة تنافسية وموقع استراتيجي في السوق** : إن المنافسة في الأسواق الإلكترونية تمر بمرحلة انتقالية نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالتسويق الإلكتروني التي خلقت فرصاً غير مسبوقة في دعم الاستراتيجيات المميزة وتحسين الوضع التنافسي للشركات .

تاسعاً: التسويق الإلكتروني كأداة للتميز في منظمات الأعمال:

تبني المنظمات لتطبيق مفهوم التسويق الإلكتروني يحقق لها ميزة تنافسية بين منظمات الأعمال الأخرى خاصة وأن التسويق الإلكتروني ما زالت تحيط به كثير من المعوقات والمشاكل التي تعوق تطبيقه علي نطاق واسع في مجال الأعمال مما يجعل كثير من الشركات تحجم عن تطبيق هذا المفهوم .

وعلي الرغم من المعوقات والمشاكل المرتبطة بالتسويق الإلكتروني إلا أن المنظمات التي تطبق هذا المفهوم في العمل التسويقي تتحقق لها مزايا تنافسية تميزها عن الآخرين .

ومن أهم هذه المزايا التنافسية ما يلي :

١- يوفر التسويق الإلكتروني للمنظمة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه والتسويق فيه والخروج عن حدود المحلية وإمكانية التسويق علي نطاق عالمي ، وممارسة التسويق الاحترافي والعادي وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية .

٢- مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي إلكتروني للمنظمة يعطيها ميزة تنافسية في التعامل مع العملاء حيث أنها تصل إليهم في كل مكان ووقت وبأدنى تكلفة .

٣- الترويج للمنظمة علي نطاق واسع *mass promotion* يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول إلى الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة .

٤- الالتزام بالمصداقية والقواعد الأخلاقية في مجال المعاملات التسويقية الإلكترونية يحقق للمنظمة ميزة تنافسية في عالم التسويق الإلكتروني حيث أن من أهم المعوقات التي تحد من انتشار التسويق الإلكتروني عدم الالتزام بالقواعد الأخلاقية في المعاملات

٥- الاستجابة الفورية لطلبات العملاء ، وإتمام الصفقات في وقت قياسي من خلال عمليات التسويق الإلكتروني تحقق ميزة تنافسية هامة للمنظمة خاصة وأن الوقت أحد أهم الموارد بالنسبة للأشخاص والمنظمات .

٦- إشراك العملاء في الجهود التسويقية والحوارات من خلال عمليات التسويق الإلكترونية تعطي المنظمة ميزة تنافسية لدي الشرائح السوقية التي تسعى للتسويق لها .

٧- يتميز التسويق الإلكتروني بانخفاض تكاليفه مقارنة بالتسويق التقليدي مما يساعد علي طرح المنتجات والخدمات بأسعار مقبولة لدي العملاء وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية .

٨- تزايد الاهتمام بالإنترنت علي نطاق واسع خاصة بين منظمات الأعمال مع تقديم الإنترنت خدمات وفرص أكبر في مجال الاتصالات وجمع المعلومات والتسويق وارتباط المنظمة بهذه التقنية الحديثة يحقق لها ميزة تنافسية حيث أن هذا يوفر لها رؤية شاملة وواضحة لبيئة الأعمال ، وهذا ينعكس بشكل مباشر وإيجابي علي أداء وجودة منتجات وخدمات المنظمة ومركزها التنافسي.

البنية التحتية للتسويق الإلكتروني

أن ثمة حقيقة منطقية هي أنه لا يوجد تسويق إلكتروني بلا وسائل إلكترونية، لذلك لا بد من دراسة الجانب التكنولوجي المتمثل بالبيئة العامة للتسويق الإلكتروني، والمتطلبات الواجب توافرها بالبنية التحتية اللازمة للتسويق الإلكتروني.

أولاً: البيئة العامة للتسويق الإلكتروني:

أن عملية التسويق الإلكتروني تتطلب وسائل التكنولوجيا الحديثة، بل أن هذا التسويق هو وليد هذه التكنولوجيا الحديثة والمتمثلة بشبكات الكمبيوتر وأهمها شبكة الإنترنت المتاحة للجميع **publicly accessible** وعلى نطاق عالمي والتي تؤمن الاتصال بين ملايين الكمبيوترات حول العالم ومن خلال هذه الكمبيوترات يتم تبادل المعلومات وإجراءات عمليات التسويق الإلكتروني . أنه نظام الكمبيوتر، بمعناه الواسع الذي يتيح الربط بينه وبين غيره من الأنظمة لضمان تبادل المعلومات وانتقالها وتحقيق عملية الدخول **Access** إلى النظام ومنه إلى الأنظمة الأخرى. فالتسويق الإلكتروني إنما هو كمبيوتر وشبكة وحلول وموقع ومحتوى، كمبيوتر يتيح إدخال البيانات ومعالجتها وتصميمها وعرضها واسترجاعها، وشبكة تتيح تناقل المعلومات باتجاهين من النظام وإليه، وحلول تتيح إنفاذ المنشأة لالتزاماتها وإنفاذ الزبون لالتزاماته، وموقع على الشبكة لعرض المنتجات أو الخدمات وما يتصل بها وأنشطة الإعلام وآليات التسويق، ومحتوى هو في ذاته مفردات الموقع من المنتجات والخدمات وما يتصل بها ولكن ضمن إطار العرض المحفز للقبول والكاشف عن قدرات الموقع التقنية والتسويقية. وضمن هذا الإطار تتطوي كافة وسائل ممارسة أنشطتها من أجهزة وبرمجيات وحلول وشبكات واتصال ووسائل اتصال وتبادل البيانات واشتراكات على الشبكة وحلول بشأن أمن المعلومات وتنفيذ عمليات الوفاء بالثمن وتقديم الخدمات على الخط .ولأن الإنترنت هي شبكة الشبكات فقد ارتبط نماء التسويق الإلكتروني بوجودها

أن هذا الاستخدام الواسع لشبكة الإنترنت في مجال التسويق، قد مهد له انتشار الشبكة لعموم المستخدمين في المجال المدني بعد أن كان مقصوراً على الأكاديميين والمؤسسات العسكرية في الولايات المتحدة منذ ظهورها في الستينات من القرن الماضي، وكان لظهور الشبكة العنكبوتية في بداية التسعينات من القرن الماضي، الأثر الكبير في هذا الاستخدام الواسع للشبكة في مجال التسويق؛ بحيث تمكن من إظهار الصور والرسوم والمكالمات الصوتية وغيرها. وتعرف الشبكة العنكبوتية **word wide web (www)** بأنها عبارة عن مجموعة مواقع **websites** تمت كتابتها وثائقها بواسطة شيفرة حاسوبية تسمى لغة النص الفائق **HTML (Hyper Text Markup Language)** أما الشبكة الدولية للإنترنت فهي شبكة دولية من الكابلات ووصلات المستخدمين يتم بواسطتها عرض هذه المواقع.

تقدم شبكة الإنترنت خدمات مهمة في مجال التسويق لرجال الأعمال وللموردين والمستهلكين بحيث تؤمن سرعة الاتصال بينهم ،كما تؤمن سرعة الاتصال بين الشركة وفروعها والأقسام التابعة لها من خلال الشبكة العنكبوتية أو من خلال البريد الإلكتروني أو خدمة **Talent** (المزود للحوارات المفتوحة على شبكة الإنترنت).

أن من أهم استخدامات الإنترنت في مجال الأعمال هو خدمة المستهلك في الزمان والمكان المطلوبين حيث تصله الخدمة حيثما وجد وفي الوقت الذي يشاء ، وقرار الشراء بيده مادامت الأسعار معروضة على الموقع في جميع الأوقات حيث تصل السلعة إليه متى طلبها وإذا كانت منتجاً رقمياً يمكن تسليمه مباشرة عبر الشبكة. ويمكن إجراء اتصال فيديو وصوتي مع المستهلكين الأمر الذي يعزز ثقتهم بالشركة ويعطي الشركة ميزة تنافسية.

تمكن شبكة الإنترنت المستهلكين من الاطلاع على معروضات الشركات في المواقع الخاصة بتلك الشركات على الشبكة العنكبوتية، واختيار السلعة والسعر الذي يلاءم إمكانياته المالية وذلك عن طريق استخدام محركات البحث وهو الذي يسمح لمستخدمي الإنترنت بالبحث ضمن الوثائق الموجودة في موقع من المواقع. وكذلك عن طريق برنامج **shop hots** الذي يعمل كمحرك بحث متقدم للبحث ضمن الوثائق وانتقاء السلعة والسعر الأفضل من بين الأسعار المعروضة الموجودة على الشبكة.

كما تمكن الشبكة من التفاوض بين العملاء من خلال بعض النوافذ مثل **Cat room** بحيث توفر على المتحاورين عناء السفر، أن هذه العملية لا تكلف سوى أجرة مكالمات هاتفية كما أن سعر المكالمات الدولية يساوي سعر المكالمات المحلية.

يتم عبر الشبكة عرض جميع المعلومات المتعلقة بالسلعة والسوق والقوانين الخاصة بهذه السلعة في دول أخرى مما يوفر عناء السفر لمعرفةها. كما أن الترويج عبر الشبكة منخفض التكاليف مقارنة بالترويج التقليدي ،بحيث يمكن للمستهلك التنقل بين صفحات الإعلان حتى يصل إلى آخر صفحة ليتم الشراء عن طريق الروابط التشعبية (**Hyper links**).

ثانياً: بروتوكولات الحماية التجارية (Commercial Protection Protocols):

أن البنية التحتية للشبكة تتطلب مجموعة من البروتوكولات التجارية والسبب في ذلك يعود إلى عدم وجود جهة تتحكم فيها، فالإنترنت ليست مثل الهواتف التي تتحكم بها مجموعة من الشركات والتي تنظم قوانينها من قبل الحكومات والدول بينما الإنترنت عبارة عن فوضى منظمة والتي تعمل فقط لأنه هناك كثيراً من الاتفاقات دون أية مفاوضات بين الجهات المعنية بالأمر بخصوص البروتوكولات التي تجعل الشبكة تعمل على الرغم من أن شركة **IETF** الطوعية هي المسؤولة عن تطوير معايير وخصائص الإنترنت . **يقول بعض المختصين:** مشكلة الشبكات هو كيفية بناء مجموعة من البروتوكولات التي تستطيع إدارة الاتصالات ما بين أي جهازين أو أكثر والتي كل جهاز فيها يستخدم أنظمة مختلفة. ولكي يزيد الأمر تعقيداً فإن كل نظام متصل مع بعضه البعض لا يعرف حرفاً عن بقية الأنظمة. فليس هناك أي أمل من معرفة أين يقع النظام الآخر أو أي البرمجيات التي تستخدم فيها أو ماهية المنصة الصلبة المستخدمة.

فالبروتوكول هو مجموعة من القوانين التي تحدد وتفصل كيف لحاسوبين آليين أن يتصلا ببعضهما البعض عبر شبكةٍ ما. أما أهم البروتوكولات التجارية والمتعلقة بأمن الشبكة فهي:

أ- **بروتوكول (HTTP (Hypertext Transfer Protocol** الآمن وهو بروتوكول نقل تشعبي يسهل القيام بالتحويلات الآمنة بين المستخدم والمخدم باستخدام نموذج إدخال بيانات. ويمكن للمستخدم النقر على زر التقدم الآمن .

ب- **نظام الدفع الافتراضي: First Virtual Holdings** :أنشئ هذا النظام ليقدم الربط بين المصارف والشركات التي تصدر بطاقات الائتمان والشركات التي تقوم بأعمالها عبر الإنترنت وزبائن الإنترنت. يتحقق النظام من صحة التحويلات ويتضمن أنظمة مراقبة لتقصي المشاكل وفعالية الأمن المعلوماتي.

ج- **بروتوكول Net Cash (نقداً عبر الإنترنت):** وهو نظام يعتمد على القسائم **Coupons** أو النقود الافتراضية التي يجري التعامل بها عبر الإنترنت ويصدر بنك **Net Cash** هذه القسائم ويحولها مقابل عمولة ٢% ويتم بواسطة هذا النظام تحويل الدفعات الصغيرة لأقل من ١٠٠ دولار.

د- بروتوكول **Net bill** (الفاتورة الإلكترونية): وهو نظام يسمح بإجراء الدفعات الإلكترونية عبر الإنترنت، وقد طوره باحثون من جامعة **Carnegie**. (السقا، ٢٠٠٠، ٣٠).

هـ- بروتوكول **SSL (Secure Socket Layers)** وهو بروتوكول يحول بيانات السداد والمعلومات الحساسة الأخرى بأمان بين التجار والعملاء إلا أن **SSL** يتحقق من أن المستهلك هل هو صاحب السداد الذي يمتلك بطاقة السداد أم لا؟.

و- بروتوكول **SET** بروتوكول الصفقة التجارية الإلكترونية الآمنة (**Secure Electronic Protocol**): وهو بروتوكول أمن مصمم بالاشتراك بين ماستر كارد وفيزا بمساعدة ميكروسوفت و **GTE, SAIC IBM, Netscape** وشركات أخرى والغرض منه توفير الأمن لمدفوعات البطاقة عند عبورها الإنترنت من مواقع التجار والبنوك. وقد أفادت فيزا وماستركارد بأن من **موصفات SET** استخدامه بيانات خفية أساسية عامة وشهادات رقمية لضمان صلاحية كل من المستهلكين والتجار وبصفة خاصة فإنه يقدم السرية وتكامل البيانات وتوثيق المستخدم والتاجر وعدم نسخ بيانات المستهلك.

ثالثاً: أسماء النطاق **Domain Names** وعنوان المشترك عبر الإنترنت **E-mail** :

أن نمو التسويق الإلكتروني لا يمكن دون انتشار الحواسيب **المضيفة Host** على الإنترنت والحاسب المضيف على الإنترنت هو حاسب موصول على الشبكة وله اسم نطاق مرتبط بعنوان رقمي على الإنترنت **IP Address** وأسماء النطاق المستخدمة على الإنترنت مثل **www.c4arab.com./url** فإن **[url/]** تعني توجه الحواسيب الآلية إلى مواقع معينة على الإنترنت. أسماء النطاق مقسمة إلى أجزاء وكل جزء يفصله نقطة عن الآخر؛ ففي أقصى اليمين اسم النطاق الرئيسي وأقصى اليسار هو اسم الحاسوب الخاص والوسط اسم النطاق الثانوي. لذلك **www** هو اسم الحاسوب الآلي الخاص أي الحواسيب الموزعة في جميع أنحاء العالم والمرتبطة ببعضها عن طريق الهاتف الآلي أو أنظمة الاتصالات المتنوعة أي الشبكة العنكبوتية **www** التي هي النظام الذي يسهل ويفعل تبادل المعلومات عبر الإنترنت و **com** هو اسم النطاق الرئيسي و **c4arab** هو اسم النطاق الثانوي. أسماء النطاق مقسمة على أساس هرمي، ففي قمة الهرم يوجد النطاق الجذري **root domain** وتحت النطاق الجذري نجد النطاقات الرئيسية.

وإلى عام ١٩٩٧ كان هناك ستة نطاقات أساسية وهي **org, net, mil, gov, edu, com** وهي على التوالي تجاري، تربية، حكومي، عسكري، شبكة، منظمة، وتحت كل نطاق رئيسي نجد طبقة من النطاقات الثانوية وتحتها طبقة أخرى من النطاقات الثانوية وهلم جرى. وفي أسفل قاع الهرم نجد الحواسيب الآلية الحقيقية. وعندما يريد شخص الدخول على موقع معين فإن ذلك يتم عن طريق اسم النطاق ويتم تحويل اسم النطاق إلى العنوان الرقمي المناسب باستخدام مزود خاص يسمى بمزود اسم النطاق **domain name server** وكل مؤسسة تمتلك مزودين لاسم النطاق رئيسي وثانوي من أجل توجيه الضغط الشديد فإن لم يستطع مزود اسم النطاق الرئيسي أو الثانوي تحويل الاسم إلى عنوان رقمي فإن الاسم سيتم إرساله إلى النطاق الجذري ومن ثم إلى النطاق الرئيسي. والرئيسي يمتلك قائمة من المزودات للنطاقات الثانوية، ويتم إرسال الاسم من النطاق الرئيسي إلى الثانوي المقصود بالأمر إلى أن يجد الفرد الجهة التي يتصل بها.

أما العنوان الإلكتروني E-mail. فيتكون من الأقسام التالية: مثل **friendly@scs-net.org** نلاحظ بأنه مقسم إلى عدة أجزاء **friendly** الاسم الحاسوبي @ تعني موجود في **scs-net**. عنوان الحاسب المضيف أو النطاق الثانوي الذي يتصل المشترك من خلاله بالإنترنت أو المخدم الرئيسي و **org** هو نوع المؤسسة التي تملك الحاسب المضيف الرئيسي وهي هنا منظمة وهي النطاق الرئيسي.

رابعاً: الخادم ويب أو الحاسب المضيف (**server**):

وهو عبارة عن العتاد المتعلق بالكمبيوتر من جهة والبرامج من جهة أخرى، وهذا الخادم يخزن ويوزع البيانات للكمبيوترات الأخرى المربوطة مع الشبكة في جميع أنحاء العالم. مثل مخدم الجمعية المعلوماتية السورية وعنوانه (**proxy.scs.net**).

خامساً: متصفح الويب **browser** :

يعتبر متصفح ويب أحد تطبيقات الإنترنت وهو عبارة عن برنامج يستطيع من خلاله الفرد المشترك بالشبكة الحصول على المعلومات اللازمة وتبادلها ويكون مزود بمحرك بحث يتعاظم مع كرت يركب إلى جهاز الكمبيوتر يسمى مودم وهو الباعث والمستقبل للبيانات في جهاز الكمبيوتر منه إلى شبكة الإنترنت والعكس. ويمكن هذا البرنامج من استعراض نصوص وصور ومعلومات أخرى عادة على

موقع أو صفحة إنترنت أو شبكة محلية. يمكن للنصوص والصور أن تحتوي أيضاً على وصلات لصفحات أخرى في الشبكة.

يُمكن المتصفح من الدخول السريع والسهل إلى معلومات متوفرة في موقع وصفحات عديدة بطريقة اختراق هذه الوصلات. كما يقوم المتصفح بإجراء فورمات على المعلومات لعرضها ولذلك فإن مُظهر الصفحة يختلف من متصفح لآخر. هناك بعض المتصفحات متاحة للكمبيوتر الشخصي مثل **Internet Explorer, Mozilla Firefox, Safari, Opera, and Netscape**.

سادساً: خطوات بناء موقع على الشبكة العنكبوتية:

تضم شبكة الإنترنت ملايين المواقع التجارية، وأن الشركة التي تملك موقعاً تجارياً تخلق انطباعاً لدى العملاء عن قوة الشركة، وأن هذه الشركة تستطيع أن تسوق مختلف منتجاتها دولياً؛ ذلك أن الإنترنت تلغي الحدود وتقرب المسافات. أن انطباع المستهلكين يتحدد من خلال واجهة الشركة على الموقع الأمر الذي يحدو بالشركة للاعتماد على مصممين بارعين للحصول على موقع جذاب على الشبكة العنكبوتية. هذا الأمر يحتاج إلى تخطيط فائق ومدرّس. وقد وضع خبراء الأعمال والتسويق على الإنترنت عشر خطوات لتأسيس وإطلاق موقع تجاري رقمي تتلخص فيما يلي:

أ- تحديد الأهداف المطلوبة من الموقع التجاري على الإنترنت حتى تغطي الاحتياجات وتعكس المعلومات المطلوب إظهارها للعملاء.

ب- تحديد عدد الزبائن والمناطق الجغرافية والشرائح السوقية التي سيتعامل معها الموقع. وجمع معلومات دقيقة عن العملاء في هذه المناطق والشرائح. حيث تكون هناك حاجة لوضع أكثر من لغة على الموقع، أو وضع مواقع مختلفة للدول تضم معلومات مختلفة عن كل دولة.

ج- تحديد الموازنة الخاصة بتكاليف خادم معلومات الموقع، تكاليف الصيانة، تكاليف التسويق، تكاليف تحديث الموقع.

د- إشراك إدارات الشركة في عملية تأسيس وإطلاق الموقع التجاري للشركة. فالعمل الإلكتروني يعني تحول أو تأسيس المنظمة على أساس العمل الإلكتروني الشامل بمعنى أن تفكر المنظمة بأسلوب إلكتروني.

ه- تحديد الحدود التقنية للمتصفحين وتحديد الوسائط المتعددة التي تؤمن الصوت وتحقق الاتصال بشكل جيد.

و- وضع قائمة بمحتويات الموقع وعلاقاتها بالعملاء المطلوبين كمرحلة أولية ثم تعديل هذه المحتويات مع تزايد عمليات العملاء.

ز- اختيار اسم الموقع ويفضل أن يكون صغيراً ورمزياً ومعبراً لسهولة التداول والتصفح.

ح- التأكد من فعالية صلات البريد الإلكتروني للموقع وسهولة الوصول إليه.

ط- اختيار شركة خاصة بتصميم المواقع يمكنها تصميم الموقع وتقديم خدمات منظمة له.

ي- تسويق الموقع ويتم ذلك من خلال الإعلان عن الموقع في مواقع إعلانية أخرى على الإنترنت سواء بشكل محلي أو دولي وذلك حسب فئة المتصفحين المطلوب اجتذابها والسوق الذي يراد اختراقه.

سابعاً: مهارات التسويق الإلكتروني:

يمكن لرجال التسويق الاعتماد على الإنترنت في عدة مجالات منها: البيع- الإعلان- الحصول على البيانات عن المنتجات الجديدة- بيانات عن سياسات المنتج الجديد- خدمة العملاء- بحوث التسويق - التوزيع- الشراء- التسعير. وهذه الوظائف التسويقية تتطلب مهارات منها التعامل مع الوسائل التكنولوجية للإنترنت وإتقان اللغة الإنكليزية بسبب اتساع التعامل مع السوق الخارجي. ووفقاً لأحد المتخصصين فإن هذه الوظيفة تتطلب ردة الفعل السريعة ليتمكن العاملون من متابعة التطورات الحاصلة في المواقع الإلكترونية، مما لا يتطلبه التسويق التقليدي عادةً؛ ذلك أن التسويق التقليدي لا يتطور بالسرعة التي يتطور بها التسويق الإلكتروني بل على العكس أن بقاءه على شكله عاملاً مهماً لارتباط المستهلك به. والحاجة إلى مهارة التطوير بشكل سريع تفرضها عملية المنافسة الشديدة في عالم الإنترنت للحصول على زائر للموقع وضرورة الحفاظ على العملاء القدامى.

ويحتاج المسوق الإلكتروني إلى فهم لاحتياجات المستهلكين كما هو الحال في التسويق التقليدي، وذلك لبناء الثقة معه وينجح بإقناعه بمنتجاته أو الخدمة التي يقدمها.

كما أنه على العامل بالتسويق الإلكتروني أن يدرك دلالات البيع والتسويق عبر الإنترنت خاصة أن الشبكة منتشرة عالمياً ويمكن الوصول إليها على مدار الساعة، فعلى العامل على التسويق أن يكون جاهزاً للرد على الاستفسارات في أي وقت من أي فردٍ في العالم.

وقد أكدت إحدى الدراسات بأنه لا بد من ضرورة التعامل مع جوانب العملية التسويقية بشكلٍ علمي ومدرّس وليس مجرد الحصول على أكبر عدد من الزائرين وإغراق أكبر عدد ممكن من الأشخاص بالرسائل. بل لا بد من تركيز استراتيجية التسويق على التعريف الجيد بالمنتج أو الخدمة ومزاياها والتمن وطريقة الدفع. كما تتطلب الاستخدام الجيد للأدوات المتبعة بالتسويق والرؤية الواضحة للأسواق المستهدفة وأسلوب إدارة العلاقة مع العملاء. وتهتم الشركات المسوقة إلكترونياً بالتأثير على الجانب النفسي للعملاء والمتمثلة بالمعلومات المقدمة عن السلعة كعدد المميزات والضمانات وغيرها ، كما يتم التأثير على العاطفة التي تتمثل بمدى الشعور بالراحة والثقة الناتجة عن المعلومات المقدمة عن السلعة أو الخدمة، وهذا ما يؤثر على ميول المستهلك نحو السلعة.

تحديات التسويق الإلكتروني

يواجه التسويق الإلكتروني عدة تحديات يمكن تحديدها في تحديات عامة، وتحديات تواجه التسويق الإلكتروني في الدول النامية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحديات عامة للتسويق الإلكتروني:

من أهم هذه التحديات ما يلي:

(1)التحديات التنظيمية :

إن تنمية الأعمال من خلال التسويق الإلكتروني تحتاج إلى تغييرات جوهرية في البنية التحتية في الهيكل والمسار والفلسفة التنظيمية للمنظمات، فهناك حاجة ماسة إلى إعادة تنظيم هياكلها ودمج الأنشطة والفعاليات الاتصالية التسويقية الخاصة بالتسويق الإلكتروني باستراتيجياتها التقليدية مع تحديث إجراءات العمل بها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المتجددة .

(2) ارتفاع تكاليف إنشاء المواقع الإلكترونية :

إن إنشاء موقع إلكتروني علي الانترنت تقريباً يعادل بناء موقع مادي ، حيث أن تصميم وإنشاء وتطوير المواقع الإلكترونية يحتاج إلى خبراء متخصصين وعلي درجة عالية من الكفاءة وكذلك الحاجة إلى دراسات تسويقية وفنية بحيث تكون تلك المواقع الإلكترونية جذابة ومصممة بشكل قادر علي جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم ، كما يجب أن يكون الموقع مؤهلاً لتقديم قيمة إضافية للعميل بما يحقق لشركات ميزة تنافسية عن الآخرين .

(3) تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونية :

إن سرعة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم وتطوير المواقع الإلكترونية وتعزيز فعاليتها وقدرتها التنافسية يعد من أهم التحديات التي تواجه استمرارية هذه المواقع ونجاح التسويق من خلالها .

(4) عوائق اللغة والثقافة :

تعد اللغة والثقافة من أهم التحديات التي تعوق التفاعل بين كثير من العملاء وبين العديد من المواقع الإلكترونية ، لذا فهناك حاجة ملحة لتطوير برمجيات من شأنها إحداث نقلة نوعية في ترجمة النصوص إلى لغات يفهمها العملاء .

(5) الخصوصية والأمن :

تعد السرية والخصوصية من التحديات التي تعوق وتؤثر علي تقبل بعض العملاء لفكرة التسوق عبر الإنترنت وخاصة أن عملية التبادل الإلكتروني تحتاج إلى الحصول علي بعض البيانات من العملاء مثل الاسم، النوع ، الجنسية، العنوان، طريقة السداد، وغيرها، لذا فهناك ضرورة لاستخدام برمجيات خاصة للحفاظ علي سرية وخصوصية التعاملات التجارية الإلكترونية مثل برنامج *cookies*

(6) عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكترونية :

إن أسلوب الدفع بواسطة بطاقات الائتمان عبر الإنترنت هو أكثر أشكال السداد ارتباطاً بالتسويق الإلكتروني، وتعتبر عملية تحويل النقود في المعاملات عبر الإنترنت من أكثر التحديات التي تواجه

التسويق الإلكتروني ، لذا أصبح هناك اتجاه نحو استخدام برمجيات خاصة لتأمين وسائل السداد الإلكتروني، وترسيخ ثقة العملاء بها مثل برنامج . *secure electronic transactions*

ثانياً: تحديات التسويق الإلكتروني الخاصة بالدول النامية :

يمكن حصر هذه التحديات في الآتي:

- ١- غياب البنية التحتية الضرورية لهذا النوع من التجارة الحديثة .
- ٢- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للتسويق الإلكتروني لدى مدراء الشركات.
- ٣- ارتفاع التكلفة المادية للتحويل إلى التسويق الإلكتروني .
- ٤- عدم تقبل العملاء لفكرة الشراء عبر الإنترنت لإحساسهم بالمخاطر المتعلقة بجودة السلع ورغبتهم في فحصها قبل الشراء .
- ٥- عدم توافر أجهزة كمبيوتر لدى نسبة كبيرة من المواطنين في الدول النامية .
- ٦- عدم انتشار الانترنت بصورة كبيرة في بعض الدول النامية .
- ٧- بطء شبكة الإنترنت وصعوبة التنقل عبر المواقع الإلكترونية في بعض الدول النامية .

أثر التسويق الإلكتروني على المزيج التسويقي

أن التسويق الإلكتروني يختلف عن التسويق التقليدي من حيث الآلية التي يتم فيها التسويق غير أن المضمون واحد في كلتا الحالتين .التسويق التقليدي يتم وفق آلية معقدة بينما التسويق الإلكتروني يتم وفق آلية بسيطة التسويق الإلكتروني قد اختصر العديد من منافذ التوزيع واختصر الإجراءات التقليدية بالترويج بحيث أصبح الترويج يتم على المواقع المخصصة للشركات في الشبكة العنكبوتية وهذا التبسيط والاختصار أدى بدوره إلى تخفيض الأسعار بسبب المنافسة بين الشركات وزيادة المبيعات اعتماداً على اقتصاديات الحجم فما هي آثار التسويق الإلكتروني على المزيج التسويقي

للسلعة المكون من العناصر التالية (المنتج - التوزيع - الترويج - التسعير) وهوما يعرف
بـ **4 P (Product, Price, Place, Promotion) ؟**

١ - أثر التسويق الإلكتروني على المنتج **Product** :

المنتجات هي أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي وكافة العناصر الأخرى تركز عليه وتتمحور حوله. والمنتج بالتعريف هو مجموعة المنافع التي يحصل عليها المشتري نتيجة حصوله عليه والمنافع التي يحصل عليها المشتري من جراء استخدامه له . وهناك بعض التعريفات المتفرقة المتعلقة بالمنتج ومنها:

أ- **مزيج المنتجات** : وهو مجموعة المنتجات التي تقوم الشركة بإنتاجها.

ب- **المنتج الفردي** : مجموعة المواصفات التي تعمل على إشباع رغبات معينة لدى المستهلك.

ج- **خط المنتجات** : وهو مجموعة المنتجات التي يوجد بينها علاقة أو ارتباط في العملية الإنتاجية ويمكن التعبير عنه بعدة مؤشرات منها الاتساع والعمق والترابط.

د- **التنوع** : إضافة منتجات جديدة إلى المنتجات الحالية.

هـ- **التشكيل** : إضافة شكل جديد إلى الأشكال الحالية التي تنتجها الشركة.

و- **التبسيط** : وهو حذف أو إسقاط أحد المنتجات أو خطوط المنتجات أو أحد الأشكال.

ز- **دورة حياة المنتج** : تمر دورة حياة المنتج بعدة مراحل وهي ١- التقديم ٢- النمو ٣- النضج ٤ - الانحدار . تختلف كل مرحلة من هذه المراحل بالمؤشرات والنسب المالية من حيث حجم المبيعات والأرباح المحققة والتكاليف والمستهلكين والمنافسين . والفائدة من دورة حياة المنتج بالنسبة للشركة تكمن في رسم الاستراتيجية التسويقية التي تتفق مع المرحلة التي يتم بها المنتج.

ح- **الخدمات** : وهي مجموعة الخدمات المقدمة عبر الإنترنت؛ والإنترنت هي بحق أم الخدمات؛ بحيث تقدم من خلالها مجموعة من الخدمات مثل الصيانة وخدمات استشارية وخدمات صحية وتعليمية وغيرها. وتتميز هذه الخدمات بأنها غير ملموسة وهي غير قابلة للتخزين كما يصعب تأدية بعضها عبر الإنترنت مثل خدمات التغليف والنقل .

أن أثر شبكة الإنترنت على المنتج تظهر من حيث ارتباط المنتجات ومواصفاتها بالمواصفات العالمية في العصر الحاضر، وشبكة الإنترنت تساهم بإعطاء المعلومات عن المنتجات العالمية المنافسة. كما أن بعض الأشخاص لا يرغبون بالتسوق من خلال تجوالهم بالأسواق لذلك فهم يفضلون الحصول على منتجاتهم من خلال الصور الحية المعروضة على المواقع المخصصة للشركات على الشبكة العنكبوتية.

أن العرض على شبكة الإنترنت ساهم بظهور منتجات وخدمات جديدة، الأمر الذي زاد من التنوع في المنتجات المعروضة وأصبحت عوامل التمييز والاختيار أكثر وضوحاً. وأن تطور خدمات ما بعد البيع والضمان لهذه المنتجات ساهم في زيادة أهمية العرض وإظهار المعلومات عن المنتج والخدمات ما بعد البيع؛ بحيث تساهم شبكة الإنترنت في معرفة هذه الخدمات.

٢- أثر التسويق الإلكتروني على التوزيع *Place*:

يعتبر التوزيع من القرارات الهامة في الشركة إذ تؤثر هذه القرارات على القرارات التسويقية الأخرى ويترتب عليها التزامات مالية طويلة الأجل ومن قنوات التوزيع نذكر ما يلي:

أ- تاجر الجملة: وهو التاجر الذي يتعامل في صفقة الجملة ويورد لتاجر المفرق أو التجزئة.

ب- تاجر المفرق أو التجزئة: وهو التاجر الذي يتعامل في صفقة التجزئة ويبيع للمستهلك.

ج- الوكلاء والوسطاء والسماسرة : الوكيل هو الوسيط الذي تنتقل إليه السلعة ويتقاضى عنها عمولة على بيعها دون أن تنتقل إليه الملكية وهذا ما يفرقه عن تاجر الجملة. والسماسر هو الوسيط الذي يتوسط العلاقة بين البائع والمشتري مقابل عمولة معينة والوسطاء كالمؤسسات التسويقية المحلية أو الخارجية والحواضن التسويقية التي تتولى بيع المنتجات العائدة لإحدى الشركات مع منتجاتها والاستفادة من ميزة التكامل السلعي أو رواج إحدى السلع لإمكانية بيع السلع العائدة لهذه الشركة.

أن شبكة الإنترنت تساعد على تخفيض القنوات التسويقية وتعمل على إيصال السلعة للمستهلك بالزمان والمكان المناسبين وتؤدي إلى تطبيق قاعدة من المنتج إلى المستهلك مباشرة.

لقد بدا واضحاً بأن التوزيع عبر شبكة الإنترنت ساهمت باختصار الكثير من قنوات التوزيع الأمر الذي أنعكس على تكاليف الإنتاج . أن اختصار قنوات التوزيع كان من شأنه تخفيض عدد الموظفين وهذا هو الحال في شركة أمازون دوت كوم بحيث أصبحت العلاقة مباشرة مع المستهلكين فلم يعد هناك حاجة للعدد الكبير من الموظفين لتصريف الأعمال . وكذلك الحال بالنسبة لهولندا بحيث تم عقد ٦٠% من الصفقات في بيع الورود من خلال الإنترنت فأصبحت الورود تصل إلى المستهلك في أميركا في الوقت المناسب، الأمر الذي ساهم بزيادة المبيعات وسرعة خدمة الزبائن.

أن التوزيع عبر الإنترنت ساهم بإيجاد بدائل للنقل وخصوصاً عندما يكون المنتج رقمياً بحيث يتم نفلة عبر شبكة الإنترنت مباشرة.

أن اختصار قنوات التوزيع كان من شأنه الاستغناء عن الوسطاء، وقد أدى ذلك إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع، الأمر الذي ساهم بالرد على طلبات العملاء المستعجلة على مدار الساعة.

أن شبكة الإنترنت توفر السرعة في تأمين وصول الوثائق المطلوبة والطلبات والوفاء بها ومتابعة وصول المنتج إلى المستهلك النهائي وهذا يساهم أيضاً بسرعة وزيادة خدمات ما بعد البيع وقبول وإعادة السلع المرتجعة وبالسرعة المطلوبة.

٣- أثر التسويق الإلكتروني على الترويج *Promotion* :

الترويج هو مجموعة من الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بالسلعة أو الخدمة أو فكرة معينة وإثارة اهتمامه بها وإقناعه بمقدرتها على إشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائها ثم الاستمرار باستعمالها مستقبلاً.

ويتم الترويج على شبكة الإنترنت بالطريقة المثلى للفت الانتباه حول السلع المعروضة كأن يتم الإعلان على الموقع المخصص مقترناً بإحدى القصص المثيرة للانتباه مما يزيد من زوار الموقع والتعرف على مواصفات السلعة المعروضة.

والإعلان الترويجي يتموضع في أعلى صفحة ويب على شكل صور متحركة لها آلية ربط بحيث إذا نقر المستخدم على الإعلان يتم إرسالها فوراً إلى الموقع المعلن. وتتقاضى الشركات المتخصصة بالإعلان مبالغ وعمولات عن الإعلان أو نسب من المبيعات وفقاً لعدد مرات مشاهدة الإعلان.

أن أهمية الموقع يلعب دوراً هاماً في نجاح عملية التسويق على شبكة الإنترنت ؛ذلك أن الزائر سيقوم بالمقارنة بين ما تعرضه الشركات المختلفة والمقارنة بينها إذ لا بد من تقديم المعلومات المفيدة التي تثير اهتمامه. والمسألة الثانية المتعلقة بالموضوع هي شكل الموقع وتصميمه ؛ذلك أن هذا الجانب مهم جداً لجذب الاهتمام من الزائرين ومن شأنه أن يساهم في دعم العملية التسويقية عبر الإنترنت.

يتضمن المزيج الترويجي أربعة عناصر أساسية وهي - الإعلان - البيع الشخصي - النشر (الدعاية) - تنشيط المبيعات كما يلي:

أ- أثر التسويق الإلكتروني على الإعلان:

الإعلان وسيلة غير شخصية لتقديم السلع والأفكار والخدمات وترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر. وقد أصبح الإعلان عبر الإنترنت في الوقت الحاضر فرعاً مهماً من الإعلان التجاري الذي يضم رسائل قصيرة وصور متحركة لإيصالها للزائرين للموقع.

هناك عدة أنواع للإعلانات عبر الإنترنت منها الإعلان الثري الذي يستخدم برنامج **Java** وهو يضمن التفاعل مع مستخدم الإنترنت بحيث يتجاوب مع الإعلان كأن يعرض طائرة وسلسلة من الدخان المندفعة منها وما أن يستمر المستخدم بالضغط بالماؤس على الطائرة حتى تتسحب الطائرة إلى مكان الإعلان مع مقطع صوتي يرافق ذلك.

ومن الوسائل المستخدمة أيضاً الرسوم المتحركة التي تهدف إلى إثارة الاهتمام والصور التي تتضمنها رسوم **Gif** المتحركة تتطلب تطبيقات تختلف عن الصور ثنائية الأبعاد لأنه سيصبح هناك عدد كبير من الصور في الـ **Gif** الواحد . ويتعين تصميم كل صورة ليتم بعدها استعراض كافة الصور بحركة متناسقة .

أن الإعلان عبر الإنترنت يشكل وسيلة منخفضة التكاليف كما أن الإعلان عبرها يتميز بالمرونة لإمكانية تغيير الإعلان تبعاً لتطور المنتجات والخدمات. كما أن الإعلان عبر شبكة الإنترنت يساعد المؤسسة في الحصول على معلومات إحصائية حول نجاح الإعلان ورضا الزبائن.

يعتبر الإعلان عبر الإنترنت وسيلة حديثة العهد مقارنة بالوسائل الأخرى كالتلفزيون والراديو، ويرى المحللون بأن هذه الوسيلة تتناسب مع مختلف الأعمال؛ ففي استبيان في الولايات المتحدة تبين بأن

٥٥% من مستخدمي الإنترنت يوافقون على الإعلان عبر الإنترنت مقابل ٤٥% لا يوافقون كبديل للوسائل الأخرى.

ومن المزايا التي يتمتع بها الإعلان عبر شبكة الإنترنت ،أن هذه الوسيلة تقدم للمؤسسة المعلنة البيانات عن تقبل الإعلان وردود أفعال الزائرين بالمجان.

كما أن الإعلان عبر الإنترنت تكلفته زهيدة مقارنة بالوسائل الأخرى البديلة ذلك أن هذه الوسيلة كاملة الأجزاء بحيث يتم الإعلان بالصوت والصورة وبتكلفة منخفضة. وهذه الإعلانات التي تتم عبر شبكة الإنترنت لا تحتاج إلى موافقة رسمية مما يخفف من إجراءات الإعلان .

* خطوات الإعلان عبر شبكة الإنترنت:

- إيجاد مزود خدمة وهي الشركة التي تزود خدمة الارتباط بالشبكة عبر الإنترنت والمسوق يحتاج إلى مزود خدمة عالي المواصفات لإمكانية رؤية الإعلان واضحاً بالصوت والصورة وأن يكون التصميم الفني عالي المستوى.

- إيجاد الشركة الإعلان التي ستقوم بتأسيس الموقع عبر الإنترنت ومسئولة عن صيانتها وتحديثه.

ب- البيع الشخصي عبر الإنترنت:

البيع الشخصي وهو العملية التي يقوم بها رجل البيع لإقناع العملاء بشراء منتج ما من خلال الاتصال الشخصي بينه وبين الزبون؛ ذلك أن البيع جزءاً من العملية التسويقية.

أن وجود شبكة الإنترنت قد ساعد على تقصير المسافة بين المؤسسة المسوقة والعملاء وقد جعلت الاتصال أكثر حيوية وفعالية بين الأطراف مع استخدام التقنيات الحديثة في برامج الوسائط المتعددة والصوت والصورة الحية. أن شبكة الإنترنت تساهم بإيصال المعلومات إلى رجل البيع الذي يكون مكلفاً في بلد بعيدة عن المركز؛ بحيث يتيسر له الحصول على المعلومة السريعة عبر شبكة الإنترنت من مركز الشركة الأم التي يعمل لحسابها.

ج- النشر والدعاية:

النشر أو الدعاية وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم المعلومات أو الأفكار عن السلع والخدمات للجمهور بواسطة جهة معلومة، وشبكة الإنترنت وسيلة مهمة ومصدر هام للنشر في العالم من خلال بنوك المعلومات ومجموعات الأخبار التي تقدم معلومات مستمرة عن أهم ما يدور في العالم في جميع النواحي سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي.

د- تنشيط المبيعات :

لقد برزت العديد من الوسائل المتعلقة بتنشيط المبيعات التي تتم من خلال التسويق الإلكتروني والتي يمكن للمؤسسة المسوقة استخدامها وهي تركز على المستهلك الأخير مثل بعض نماذج الهدايا (كقرص الليزر الذي يحتوي على معلومات عن منتجات الشركة المسوقة أو من خلال الربط المجاني لعدد من الساعات على شبكة الإنترنت أو الخدمات الأخرى مثل القواميس الإلكترونية والألعاب المختلفة وغيرها).

٤- أثر التسويق الإلكتروني على التسعير Pricing:

السعر هو أحد مكونات المزيج التسويقي كما ذكرنا أعلاه ذلك أن السعر يعطي مورداً للشركة بينما بقية العناصر نفقات تتحملها الشركة.

أ- العوامل المؤثرة بالتسعير:

أن السعر هو الشكل الذي يحدد قيمة السلعة بالنقود وفقاً لما تحققه السلعة من منفعة وغالباً ما يكون معياراً للجودة ، ومن هذه العوامل ما يلي:

• **التكاليف :** التكلفة هي الحد الأدنى للسعر وتشمل تكاليف الإنتاج والتسويق والنقل وغيرها وعندما تسوق السلعة دولياً يضاف إلى التكاليف الرسوم الجمركية ، والتخزين، والنقل، وغيرها. أن التسويق عبر الإنترنت من شأنه أن يخفض الكثير من التكاليف عما هو في التسويق التقليدي مثل السفر والطباعة وتقليل عدد الموظفين كما أن بعض التكاليف تختفي كلياً إذا كانت السلعة رقمية حيث تُسلم مباشرة دون حاجة إلى التغليف. تسعى الشركة في جميع الحالات إلى التسعير لتحقيق هامش ربحي مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المدفوعة. أن انخفاض التكاليف المدفوعة من شأنه أن يخفض الأسعار في حال التسويق عبر الإنترنت.

• **المنافسة:** للمنافسة دورٌ في تحديد السعر ويجب التنبؤ بها لفتراتٍ طويلة . أن الشركات الرائدة قليلة التأثير بالمنافسة ، وهذه المنافسة وتأثيرها على التسعير تشمل ليس فقط السلع من نفس النوع بل السلع البديلة أيضاً. وأن ظهور التقنيات الحديثة وخصوصاً شبكة الإنترنت وتحرير التجارة العالمية وظهور منافسين جدد من شأنه أن يزيد من حدة المنافسة بحيث يتسنى للمتعاملين أن يقارنوا بين أسعار المنتجات بسهولة الأمر الذي يشكل حافزاً أمام الشركات لتخفيض أسعارها.

• **المزيج التسويقي :** السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي وهذه العناصر تتأثر ببعضها البعض الأمر الذي يوجب أن يكون السعر متناسباً مع بقية العناصر . ففي حال الجودة العالية يمكن رفع السعر . وفي حال الترويج بشكلٍ واسع يمكن رفع السعر بسبب الطلب الكبير على السلعة . وفي حال التوزيع المباشر على المستهلكين يمكن تخفيض السعر بسبب اختصار تكاليف منافذ التوزيع الأخرى. أن التسويق عبر الشبكة من شأنه أن يخفض تكاليف الترويج مقارنة بتكاليف الترويج العالمية التقليدية. وفي دراسةٍ حول الأسعار عبر الإنترنت للسلع الرقمية تبين بأن سعرها عبر الإنترنت يقل بمقدار من ٩-١٦% عن الأسعار التقليدية.

• **الموردون:** أن سعر الموردين للشركة له أهمية في تحديد سعر السلعة لذلك تسعى الشركات للحصول على أفضل الشروط من الموردين والتعامل معهم . أن الشبكة الإلكترونية تحقق هذه الفائدة للشركات بحيث تستطيع المقارنة بينهم والتعامل مع الأفضل منهم .

• **العرض والطلب:** بافتراض ثبات العوامل الأخرى أن زيادة الطلب مع ثبات العرض يؤدي إلى زيادة السعر والعكس أن زيادة العرض مع ثبات الطلب يؤدي إلى انخفاض السعر . والطلب المرن له تأثير على السعر بحيث إذا كان الطلب مرناً فإن زيادة السعر تؤدي إلى انخفاض الطلب الأمر الذي يجب أخذه بعين الاعتبار عند وضع السعر.

• **تدخل الدولة:** تتدخل الدولة في كثير من الدول في تحديد السعر الذي تباع به الشركات أو أنها تؤثر على السعر من خلال فرض الضرائب والرسوم . أما الشركات التي تسوق المنتجات الرقمية عبر الشبكة ، فلم تفرض عليها رسوم إلى هذا التاريخ عن العمليات التي تجري بواسطتها . وهذه الميزة هي من العوامل التي تجعل الأسعار منخفضة في حال التسويق عبر الشبكة.

الفصل الخامس
بحوث التسويق

الفصل الخامس

بحوث التسويق

مقدمة :

بحوث التسويق هي جميع وتسجيل وتحليل البيانات التسويقية او البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع والخدمات . ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من العناصر التالية والتي يتألف منها المزيج التسويقي ^(١):

١. **المنتج** . اي انواع المنتجات التي تقدمها المنشأة لعملائها ، واشكال هذه المنتجات والاسماء والعلامات التجارية والبيانات الخاصة بها والنواحي المتعلقة بالعبوة والغلاف والضمان والخدمة .
 ٢. **التوزيع** . ويشمل اساليب كلا مما يلي : تحديد اساليب التوزيع ومنافذ وسياساته - العلاقة مع الموزعين - التوزيع المادي (اي النقل والتخزين) .
 ٣. **السعر** . ويغطي كلا من : تحديد الاسعار وهوامش الربح للموزعين - تحديد انواع الخصم وسياساته .
 ٤. **الترويج** . ويتألف من الوظائف التالية : الاعلان - تنشيط المبيعات - البيع الشخصي - النشر
- اما **دراسة السوق** فهي احدي المجالات الرئيسية لبحوث التسويق . وتعني دراسة السوق القيام بجميع وتسجيل البيانات الخاصة بالمشتريين الحاليين والتوقعين للسلعة او الخدمة التي تقدمها المنشأة . وتشمل كلا مما يأتي :
١. تحديد السوق الخاصة بالمنشأة وتوصيفها من حيث السن والدخل والمنطقة والنوع (بالنسبة للمستهلك) ونوع النشاط وحجم الاعمال والشكل القانوني والمنطقة (بالنسبة للمشتري الصناعي).
 ٢. دراسة انماط الشراء والعادات والاتجاهات والانطباعات والدوافع والآراء والاحتياجات والطالب الخاصة بالمستهلكين والمشتريين الصناعيين .
 ٣. تحديد حجم الطلب حاليا ودراسة التغيرات المتوقعة فيه مستقبلا .
 ٤. تحديد المواصفات المطلوبة من المستهلك او المشتري الصناعي في المنتجات التي تقوم المنشأة بإنتاجها .

(١) د. محمود صادق بازركة، **بحوث التسويق** للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ١٩٩٦ .

بحوث التسويق والبيئة الخارجية :

توفر بحوث التسويق للمنشأة البيانات المتعلقة بالبيئة الخارجية لها والتغيرات التي سيحدث فيها مستقبلا لارتباط نجاح المنظمة ونجاح المزيج التسويقي لها بالتغيرات التي تحدث في هذه البيئة . وتشمل هذه البحوث دراسة كل مما يأتي :

١. المنافسة : من حيث :
 - المنافسة السعرية والمنافسة غير السلعية .
 - المنافسة من المنشآت الأخرى .
 - المنافسة فيما بين المنشآت والمنتجات الأخرى .
 - المنافسة الشاملة (المنافسة بين المنتجات التي تتنافس مع منتجات المنشأة من حيث الاستخدامات : بلاستيك وورق كرتون وزجاج بالنسبة للتغليف - الالياف الصناعية والالياف الطبيعية بالنسبة للمنسوجات ... الخ) .
٢. القوانين والتشريعات : التي تؤثر علي اعمال المنشأة بصفة عامة وعلي اوجه نشاطها التسويقي بصفة خاصة .
٣. البيئة الاقتصادية : وتشمل كلا مما ياتي :عدد السكان والتغيرات في حجم السكان - توزيع السكان حسب النوع والسن والجنس والمنطقة والدخل ... الخ- الدخل القومي والنااتج القومي - التجارة الخارجية - العمالة والاجور - التضخم والانكماش وتقلبات الاسعار .
٤. البيئة الاجتماعية : العادات والتقاليد - القيم وسلوكيات المجتمع - الطبقات الاجتماعية والتغيرات فيها - انماط التتكير في المجتمع والتغيرات فيها .
٥. التكنولوجيا : دراسة التغيرات فيها والتي تؤثر علي اي عنصر من عناصر المزيج التسويقي وهي :
 - المنتج ... منتجات ذات مفاهيم جديدة .
 - التوزيع ... انواع جديدة من المحال كالسوبر ماركت .
 - التسعير ... اساليب جديدة في التسعير .
 - الترويج ... اساليب جديدة في الترويج .

بحوث التسويق والمشروعات الجديدة .

لبحوث التسويق اهمية كبيرة للمشروعات الجديدة نظرا لضرورة القيام بدراسة الجدوي الاقتصادية قبل اتخاذ قرار بشأن الموافقة علي المشروع الجديد وتعتبر دراسة الجدوي التسويقية هي الخطوة الاولى في دراسات الجدوى .

وتعني هذه الدراسة بما يلي :

١. ما هو حجم الطلب المتوقع علي المنتج موضع البحث ؟ وما هو توصيف سوق هذه المنتجات ؟

٢. ما هو حجم العروض حاليا ومستقبلا من المنتج ؟

٣. ما هي فجوة السوق ؟ اي ما الفرق بين الطلب والعرض حاليا ومستقبلا ؟

٤. المبيعات المتوقعة من المنتج موضع البحث بالنسبة للمنشأة

وتعتمد هذه الدراسة علي القيام بجميع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بالطلب والعرض حاليا ومستقبلا بالنسبة للمنتج موضع البحث والمنتجات المنافسة له ، اي انها تدخل في اطار بحوث التسويق .

بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية :

هناك ثلاثة انواع رئيسية من البيانات المتدفقة في المشروع : بيانات تتدفق من البيئة الخاصة بالمشروع الي داخله ، وبيانات تتدفق من المشروع الي البيئة الخاصة به ، وبيانات تتدفق داخليا في المشروع اما افقيا فيما بين اداراته المختلفة واما راسيا من اعلي الي اسفل او من اسفل الي اعلي .
ويطلق لفظ الاستخبارات التسويقية علي النوع الاول من البيانات اذا ما كانت متعلقة بالبيئة الخاصة بالمشروع والتي تؤثر او تتأثر بالجوانب بمنتجاته. ومن اهم مفرداتها المنافسون والموزعون والقرارات الحكومية التي تؤثر علي نظم التسويق والاسعار والترويج ... الخ .

وتركز الاستخبارات التسويقية علي البيانات الفورية والسريع عن المؤسسات والتطورات التي تحدث في البيئة والتي تؤثر علي الفرص المتاحة امام المنشأة وايضا علي اداء اوجه نشاطها المختلفة ومن اهم مصادرها المنافسون والموردون ومنافذ التوزيع ومنتجات السلع المكملة والتغيرات التكنولوجية

والتشريعية والثقافية والاقتصادية وايضا اسواق الشركة من حيث الخصائص والانماط الاستهلاكية ... الخ .

وتعتمد الاستخبارات التسويقية علي البيانات المنشورة والملاحظة والاستقصاء للحصول علي البيانات المطلوبة وتعتبر البيانات الخاصة بالمنافسين من اصعب البيانات التي يمكن الحصول عليها . وبطبيعة الحال تعتبر الاستخبارات التسويقية جزءا من بحوث التسويق . والتي تعتبر الوظيفة المتكاملة في المشروع والمسئولة عن المقومات التسويقية فيه.

اهمية بحوث التسويق

تنبعث اهمية وظيفة بحوث التسويق في المنشأة من اهمية وظيفة التسويق بها، نظرا لان بحوث التسويق تهتم بجمع وتسجيل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية في المنشأة سواء كانت هذه المشاكل خاصة بأوجه نشاط قبل البدء في الانتاج او الاستيراد ، او مشاكل متعلقة بأوجه نشاط متعلقة بانسياب السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك الاخير او المشتري الصناعي ، او المشاكل خاصة بأوجه نشاط تلي بيع السلع والخدمات وانتقال ملكيتها للمشتري .

المرحلة الاولى : قبل الانتاج	المرحلة الثانية : اثناء تدفق السلع والخدمات من المنتج الي المشتري	المرحلة الثالثة : بعد انتقال ملكية السلعة او الخدمة الي المشتري
- توصيف الطلب - تحديد حجم الطلب والعرض - تحديد فجوة السوق - تجزئة السوق - تحديد المبيعات التقديرية - اجراءات الاختبارات - التسويقية اللازمة للمنتج الجديد	- المنتج : تنويع / تشكيل / صرف - - التميز - التبيين-الضمان - الخدمة - السعر: هامش الربح - انواع الخصم - الترويج : اعلان - نشر - بيع شخصي - تنشيط مبيعات - المكان: التوزيع - التوزيع المادي	- تحليل المبيعات - تحليل تكاليف التسويق - دراسة شكاوي المستهلك - دراسة شكاوي الموزعين دراسة التغيرات في البيئة - دراسة المركز المنافس - دراسة التغيرات المتوقعة في السوق

البحوث التجريبية

تستخدم البحوث التجريبية في حالة اختبار صحة فرض من المفروض اي صحة العلاقة بين سببه ونتيجته ، وتعتمد امكانيات القيام بالبحوث التجريبية علي داعمين هما ضرورة تكوين فرض معين

مطلوب اثبات درجة صحة ، الي جانب ضرورة امكانية التحكم جميع الظروف والعوامل المحيطة بالفرض .

ويمكن الاستعانة البحث التجريبي في عدد كبير من المجالات التسويقية الخاصة بالتسعير والاعلان والنقل والتغليف وتقديم منتجات جديدة ... الخ . وبصفة عامة تغطي كل مجالات المزيج التسويقي .

فمثلا في مجال التسعير يمكن الاستفادة منها في اختبار مدي فاعلية تخفيض السعر للمستهلك الاخير او المشتري الصناعي ، او مدي فاعلية زيادته نسب الخصم للموزعين بصورة تساعد علي ترويج منتجات المنشأة وزيادة نصيبها من السوق بالمقارنة بحصص المنافسين .

وفي مجال التغليف يمكن الاستفادة من البحوث التجريبية في تحديد افضل انواع مواد التغليف المناسبة للمستهلك الاخير او المشتري الصناعي ، وحجم العبوة المفضل لكل نوعية ، وتأثير ذلك علي درجة اقبال المستهلك علي الشراء وعلي التكلفة التسويقية وبالتالي التكلفة الكلية ومن ثم الارباح التي تحققها المنشأة ، ودرجة وملاءمة الغلاف لوسائل النقل المستخدمة في المنشأة ، ومدي اقتناع المستهلك الاخير بتطوير سلعة نتيجة لتغيير الغلاف الخاص بها بما يساعد علي زيادة مبيعات السلعة .

وفي مجال الاعلان يمكن الاستفادة من هذه البحوث في اختبار مدي فاعلية المنفق علي الاعلان واختبار اثر كل من وسيلة نشر الاعلان والمغريات الاعلانية البديلة وحجم الرسالة الاعلانية والصور والرسوم المستخدمة فيها ومعدل تكرار نشر الرسالة الاعلانية ومكان ووقت نشرها بوسيلة النشر علي مبيعات السلعة .

صعوبة اجراءات البحوث التجريبية في مجال التسويق

هناك بعض الصعوبات التي تواجه الباحث عند القيام بإجراء البحوث التجريبية في مجال التسويق نظرا لأنها تجري علي افراد (مستهلكين - رجال بيع - عملاء الخ) .

وليس علي المواد مثلا كما هو الحال في التجارب التي تجري في المعامل بالنسبة للعلوم الطبيعية .

وترجع هذه الصعوبات الي كل من العوامل الاتية :

١. صعوبة الحصول علي تعاون الفرد في تغيير سلوكه او تصرفاته خلال فترة التجربة او اعطاء معلومات صحيحة اللازمة لنجاح البحث . ويبدو هذا واضحا في قلة عدم قوائم الاسئلة التي يريدھا المستقصي منه الي المستقصي في حالة ارسالها بالبريد ، وفي تردد عدد كبير من الافراد في التحدث عن النواحي الخاصة بدخولهم وواجه اتفاقهم واعطاء بيانات عن مبيعات وارباح الشركات التي يعملون بها وبرفض الكثيرون تجربة انواع جديدة من العقاقير الطبية او التغيير سلوكهم او نظام حياتهم اليومي المعتاد لانجاح التجربة .
٢. شعور الفرد بانه تحت التجربة قد يدفعه الي تغيير سلوكه اثناء التجربة او يتصرف تصرفا عكسيا لتصرفاته مما يؤدي الي صعوبة تعميم نتائج التجربة علي المجتمع الماخوذ منه العينة.
٣. عدم توفر المهارات والخبرات اللازمة للقيام بالبحوث التجريبية في مجال التسويق وتفسير نتائجها بدقة وبموضوعية . ويمكن التغلب علي ذلك بالتدريب والمران .
٤. احتمال كشف بعض اسرار المشروع ومنتجاته الجديدة امام المنافسين خاصة في حالة طول فترة التجربة .
٥. عدم ثبات العلاقات الاجتماعية بسبب التغيرات المستمرة في الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تنعكس في الانواق والرغبات والدوافع والعادات والاتجاهات فمثلا درجة غليان الماء في جمهورية مصر العربية والهند وانجلترا والاتحاد السوفيتي ، وكذلك نسبة الاوكسجين في الهواء واحدة في الشتاء والصيف والربيع والخريف ،| لكن هذا غير صحيح بالنسبة لدوافع المستهلك ورغباته واراءة التي تتغير من وقت الي اخر ومن مكان الي اخر نتيجة للتغيرات في الظروف الاجتماعية والاقتصادية . ونتيجة لذلك فانه يصعب علي الكثير من الاحيان تعميم نتائج التجربة التي اجريت في مكان او وقت محددين علي جميع الاماكن والاوقات .
٦. يهمل بعض الباحثين ان اثر المتغير التجريبي طويل وليس قصير الاجل ، فمثلا عند قياس تاثير الاعلان علي حجم المبيعات ، قد يغفل الباحث ان تأثير الاعلان غالبا ما يكون في الاجل الطويل وليس القصير ، وبالإضافة الي ذلك ، فان لزيادة في المبيعات قد تكون بسبب عوامل اخري بالإضافة الي الاعلان مثل جهود رجال البيع وتحسين جودة السلعة او الخدمات المقدمة للمستهلك او تقام السلع المنافسة . وهكذا يصعب تماما عزل جميع العوامل المؤثرة علي الظاهرة كما هو الحال في التجارب التي تجري داخل المعمل ، وفي نفس الوقت يصعب قياس اثر تفاعل هذه المتغيرات بالنسبة للظاهرة موضع البحث خاصة في حالة اختيار عينات غير احتمالية .

٧. تعتبر البحوث التجريبية باهظة التكاليف في مجال التسويق ، فمثلا يحتاج الباحث الي اختيار مجموعات قياسية وتجريبية متماثلة وقياس اثر المتغير التجريبي قبل وبعد تعرض المجموعات التجريبية للمتغير الخارجي ، ويتطلب ذلك اختيار عينة ممثلة للمجتمع وتوزيعها توزيعا عادلا علي المجموعات القياسية والتجريبية ، ويتطلب ذلك تحمل نفقات مثيرة في المال والوقت والمجهود بما يحول دون استفادة عدد كبير من المشروعات منها ويرد علي ذلك بان مجرد كثرة التكاليف وبين النتائج او المزايا التي تحققت نتيجة لذلك .

تصميمات البحث التجريبي :

توجد عدة تصميمات للبحث التجريبي من اكثرها انتشارا التصميمات التالية :

١. تصميم قياس قبل وبعد التجربة لمجموعة واحدة .

٢. تصميم قياس قبل وبعد التجربة للمجموعتين .

٣. تصميم قياس بعد التجربة فقط لمجموعتين .

وفيما يلي عرض مبسط وموجز لكل من هذه التصميمات :

(١) تصميم قياس قبل وبعد التجربة لمجموعة واحدة :

طبقاً لهذا التصميم يعتمد الباحث على قياس الظاهرة موضع البحث قبل ادخال المتغير التجريبي ، ثم يتم تعويض المجموعة التجريبية لمتغير التجريبي ، سواء كان خاصاً برسالة اعلانية أو عبوة جديدة أو تخفيض سعر الخ ، وبعد ذلك ننتظر فترة لأن المتغير التجريبي يكون اثره طويل الاجل ، ثم نقوم بقياس قيمة الظاهرة موضع الدراسة ويكون الفرق بين القياسين الثاني والاول هو اثر المتغير التجريبي ويشترط أن تكون المجموعة التي ت اختياريها ممثلة للمجتمع المراد دراسته.

مثال :

رقم المبيعات قبل التجربة من السلعة (أ) ١,٠٠٠,٠٠٠ وحدة

ادخال المتغير التجريبي (تخفيض السعر) نعم

رقم المبيعات بعد التجربة من السلعة (أ) ١,٢٥٠,٠٠٠ وحدة

اثر المتغير التجريبي = ١,٢٥٠,٠٠٠ - ١,٠٠٠,٠٠٠ = ٢٥٠,٠٠٠ وحدة

وعلى الرغم من أن هذا التصميم هو الشائع في الاستخدام الا أنه توجه اليه بعض الانتقادات

وهي :

- عدم القدرة (من الناحية الانتاجية) على تثبيت جميع العوامل عدا المتغير التجريبي.
- قد يكون اثر المتغير نتيجة لعوامل وظروف اخرى غير المتغير التجريبي وعوامل اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية.

(٢) قياس قبل وبعد التجربة لمجموعتين واحد تجريبية واخرى قياسية:

يستخدم هذا التصميم لتلاقي عيوب التصميم السابق حيث يتم اختيار مجموعتين متشابهتين ، ويتم تعريض مجموعة واحدة للمتغير التجريبي تسمى بالمجموعة التجريبية ، اما المجموعة الأخرى فلا تعرضها للمتغير التجريبي وتسمى بالمجموعة القياسية ، ويضم قياس القيمة الظاهرة للمجموعتين قبل وبعد ادخال المتغير التجريبي، ويجب مراعاة ان تكون خصائص مفردات كل مجموعة متشابهة من حيث جميع الخصائص المتعلقة بالظاهرة موضع البحث .

مثال

مجموعة قياسية	مجموعة تجريبية
رقم المبيعات قبل التجربة	٩٠٠.٠٠٠
ادخال المتغير التجريبي (تخفيض السعر)	لا
رقم المبيعات بعد التجربة	٩٩٠.٠٠٠
	نعم
	١.٠٠٠.٠٠٠
	١.٢٥٠.٠٠٠

من البيانات الواردة بهذا المثال يمكن تحديد اثر المتغير التجريبي من خلال الخطوات التالية :

نسبة التغير نتيجة لعوامل عدا تخفيض = ———

السعر بالمجموعة القياسية

∴ مقدار التغير نتيجة عوامل اخري عدا تخفيض

السعر بالمجموعة التجريبية = ١.٠٠٠.٠٠٠ × — = ١٠٠٠.٠٠٠ وحدة

∴ اثر المتغير التجريبي = ١.٢٥٠.٠٠٠ - (١.٠٠٠.٠٠٠ + ١.٠٠٠.٠٠٠)

= ١٥٠.٠٠٠ وحدة

يتميز التصميم السابق بان الاعتماد علي مجموعة قياسية واخري تجريبية يساعد علي تثبيت العوامل الأخرى فيما عدا المتغير التجريبي . وعلي الرغم من ذلك فان هذا التصميم له عيوب وصعوبات هي :

(أ) صعوبة الحصول علي مجموعتين متشابهتين .

(ب) صعوبة التأكد من عدم تعرض المجموعة القياسية للمتغير التجريبي لصعوبة العزل الكامل بين المجموعتين .

(ج) يصعب الحصول علي باحثين علي نفس الدرجة من الكفاءة والمقدرة بحيث يتم قياس قبل وبعد التجربة بنفس درجة الدقة والموضوعية في كل من الحالتين .

(د) احتمال تأثير قياس بعد التجربة بالقياس الذي تم قبل التجربة ويحدث ذلك بصفة خاصة في حالة اعتماد القياسين علي القوائم الاستقصاء .

ويمكن التخلص من اثر التفاعل الاعتماد علي مجموعتين قياسيتين ومجموعتين تجريبيتين للتقليل من اثر التفاعل ، أو الاعتماد علي تصميم القياس بعد التجربة فقط مجموعة قياسية واخري تجريبية أو الاعتماد علي الملاحظة أو البيانات الثانوية عند القيام بقياس قبل التجربة وقياس بعد التجربة .

(٣) قياس بعد التجربة فقط لمجموعة قياسية واخري تجريبية

يختلف هذا التصميم السابق من حيث الاعتماد علي القياس بعد التجربة فقط ، دون ان يكون هناك قياس قبل تعريف المجموعة التجريبية للمتغير التجريبي . ويمكن توضيح هذا التصميم في المثال التالي :

مثال

مجموعة قياسية	مجموعة تجريبية
ادخال المتغير التجريبي (تخفيض السعر)	لا
رقم المبيعات بعد التجربة	٩٩٠.٠٠٠
١.٢٥٠.٠٠٠	نعم
∴ اثر المتغير التجريبي = ٩٩٠.٠٠٠ - ١.٢٥٠.٠٠٠ = ٢٦٠.٠٠٠ وحدة	

يتلاقى هذا التصميم عيب التصميم السابق الخاص باثر التفاعل لأنه لا يوجد قياس قبل التجربة هذا بالإضافة الي ان هذا التصميم اقل تكلفة من حيث الجهد والمال والوقت بالمقارنة بالتصميم السابق . وكثيرا ما يستخدم هذا التصميم في مجال الاعلانات .

ويعاب علي هذا التصميم عدم امكانية البحث القيام بالمقارنة بين المتغيرات التي قبل وبعد ادخال المتغير التجريبي علي المجموعة التجريبية خاصة في حالة اختلاف قياس بعد التجربة في المجموعتين . ففي المثال السابق فان زيادة المبيعات بمقدار ٢٦٠.٠٠٠ وحدة لا تمثل رقما لأثر المتغير التجريبي لأنه في الحياة العملية يصعب ان يكون القياس متساويا فغي المجموعتين .

(٤) العينة الدائمة

عند القيام بإجراء البحوث في مجال التسويق ، يعتمد الباحث علي جمع البيانات المطلوبة من مفردات عينة من المستهلكين او مندوبي البيع او الوسطاء ... الخ . وفي كثير من الاحيان تكون كل من هذه العينات خاصة ببحث معين وينتهي المطلوب منها بمجرد جمع البيانات المطلوبة من كل مفردة من مفردات العينة . وفي بعض الاحيان الأخرى تكون هذه العينات دائمة مستمرة ممثلة للمستهلكين او مندوبي البيع او الوسطاء .

وتستخدم هذه العينات الدائمة لعدة اغراض منها اختيار السلع الجديدة او الرسائل الاعلانية قبل نشرها او تحديد عدد مشاهدي برامج تلفزيونية معينة او مستمعي برامج اذاعية معينة واء المشاهدين والمستمعين في برامج التلفزيون والاذاعة او تتبع كمية او قيمة مشتريات واستهلاك مفردات العينة من سلع معينة وقيمة وكمية المبيعات من سلع معينة في بعض متاجر التجزئة التي يتم اختيارها ايضا كعينة دائمة ممثلة لمتاجر التجزئة التي تباع منها منتجات المشروع .

ويمكن توضيح كيفية الاستعانة بالعينة الدائمة في اختيار تأثير حملات اعلانية فيما يلي :

القياس الاول نعم (س ١)

القياس الثاني نعم (س ٢)

المتغير التجريبي الاول نعم

القياس الثالث نعم (س ٣) (أثر التغير التجريبي = س ٣ - س ٢)

المتغير التجريبي الثاني نعم

القياس الرابع نعم (س ٤) اثر المتغير التجريبي = (س ٤ - س ٣)

ويتم تجميع البيانات في فترات دورية (اسبوعيا او شهريا) ويتم تغير تقسيم متغيرات تجريبية (حملة اعلانية - تعديل حجم العبوة ... الخ) من حين لآخر . ويتم جمع بيانات من مفردات العينة اما عن طريق المقابلة الشخصية او عن طريق البريد بعد القيام بمليء قوائم خاصة يوميا وارسالها للباحثين بالبريد .

وقد تستخدم ايضا الملاحظة باستخدام الاجهزة المتطورة للقياس مثل (الاواديميتر ، وهو الجهاز المستخدم في الخارج لتحديد الاوقات التي يفتح فيها جهاز التلفزيون علي برنامج معين . ويشبه هذا التصميم الي حد كبير التصميم الذي يعتمد علي قياس قبل وبعد التجربة لمجموعة واحدة حيث يعتبر

قياس قبل التجربة هو القياس الذي يسبق تقديم المتغير التجريبي وقياس بعد التجربة هو القياس الذي يلي تقديم المتغير التجريبي.

• مزايا العينات الدائمة

- امكانية تتبع المتغيرات التي تطرا علي الظاهرة موضع البحث من فترة زمنية لأخري نظرا لان البيانات يتم جمعها من نفس المفردات خلال فترة زمنية طويلة، وتبعاً لذلك . يمكن تثبيت العوامل الخارجية التي قد تؤثر علي الظاهرة.
- امام مفردات العينة الدائمة بطرق جمع وتسجيل البيانات عن الظاهرة موضع البحث يسهل عملية جمع وتسجيل وتفرع وتبويب البيانات .
- يتطلب هذا التصميم قيام مفردات العينة الدائمة بتسجيل مشترياتهم من السلعة فور الشراء بما يؤدي الي زيادة دقة البيانات ويقبل النسيان والاعتماد علي الذاكرة.
- قلة التكاليف نظرا لإلمام مفردات العينة الدائمة بتسجيل مشترياتهم من السلعة بصفة مستمرة وتدريبهم علي كيفية استخدام النماذج والسجلات بما يحول دون الخطأ وضياح كثير من المال والوقت والمجهود في ذلك .

• عيوب العينات الدائمة

- احتمال عدم تمثيل العينة الدائمة لمستهلكي منتجات المنشأة ورغبة من تستهويهم المكافآت التي تمنحها المنشأة لكل فرد من العينة في الانضمام اليها بالرغم من عدم توفر الخصائص المطلوبة فيه .
- في الاجل الطويل قد تصبح العينة الدائمة غير ممثلة لمجتمع المستهلكين نظرا لانتقال بعضهم الي مناطق جغرافية اخري او فقدهم لبعض الخصائص المميزة كما هو الحال بالنسبة للسن او المهنة او الحالة الاجتماعية .
- قد لا تتعاون مفردات العينة الدائمة في اعطاء المعلومات الصحيحة خاصة في الاجل الطويل عندما يفتر حماسهم نحو اداء المهام المطلوبة منهم فيؤدونها كعمل روتيني . بالإضافة الي انهم قد يظنون انهم قد اصبحوا خبراء نتيجة لانتمائهم الي نظام دائم وتقديمهم للبيانات بصفة مستمرة ما يجعلهم لا يظهرون تصرفاتهم الطبيعية التي تهم الباحث .

- عدم امكانية مقارنة اداء مفردات العينة الدائمة بأداء مجموعة اخري قياسية كما هو الحال في تصميم التجارب العلمية علي اساس مجموعة قياسية ومجموعة تجريبية ، ويرد علي ذلك بانه يمكن ان يتألف من مفردات العينة الدائمة مجموعة قياسية ومجموعة تجريبية علي حسب الظواهر التي يتم بحثها .
 - كثرة التكاليف الناشئة عن اختيار مفردات العينة واعادة النظر فيها من وقت لآخر لتكون ممثلة لمجتمع البحث بصفة مستمرة والمكافآت التي تمنح لمفردات العينية ونفقات النماذج التي يرسلها افراد العينة بصفة منتظمة ومراقبتها وتفرغ البيانات وتحليلها .
 - صعوبة قياس اثر التفاعل بين المتغير التجريبي والمتغيرات الأخرى التي تؤثر علي الظاهرة .
- ويمكن اضافة عيوب تصميم قياس قبل وبعد التجربة لمجموعة واحدة الي العيوب السابقة .

• خطوات اجراء البحوث التجريبية

في الصفحات السابقة تكلمنا عن قياس اثر المتغير التجريبي الذي يمكن تحديده بطرح قيمة قياس قبل التجربة من قيمة قياس بعد التجربة وتستخدم هذه الطريقة فقط في حالة اختبار العينات الغير احتمالية . اما في حالة اختبار عينات احتمالية فانه يجب تحديد عما اذا كان الفرق بينهما رجعا للمتغير التجريبي . ام رجعا لعوامل جوهرية وفي هذه الحالة يعتبر الفرق بينهما رجعا للمتغير التجريبي.

ويهم الباحث ايضا معرفة اثر التفاعلين اكثر من متغير تجريبي علي الظاهرة موضع البحث. لذلك فانه باستخدام تحليل التباين والمربع اللاتيني وقياس معنوية الفروق بين متوسطات اكثر من عينة. يمكن تحديد مدي جوهرية تاثير المتغير التجريبي والتفاعل بين اكثر من متغير تجريبي ويحتاج اجراء البحوث التجريبية الي اتباع الخطوات الاتية :

١. تحديد الظاهرة موضع البحث وتحديد المشكلة تحديدا تاما .
٢. دراسة المجتمع دراسة شاملة وتحديد خصائصه التي تؤثر علي موضع البحث .
٣. اختيار نوع وحجم العينة بالنسبة للمجتمع المطلوب دراسته والغرض من الدراسة .
٤. توزيع عدد من المفردات علي كل من المجموعتين القياسية والتجريبية بشرط ان يكون كل منهما مماثلة للأخرى تماما .

٥. تسجيل قيمة المبيعات قبل اجراء التجربة (قياس اثر الاعلان علي مبيعات المشروع) في المجموعة القياسية والمجموعة التجريبية .
٦. تنظيم حملة اعلانية مثلا عن منتجات المشروع بالنسبة للمجموعة التجريبية .
٧. تسجيل قيمة المبيعات بعد اجراء التجربة في المجموعة التجريبية وكذلك في المجموعة القياسية بعد انقضاء فترة كافية .
٨. تحديد الفرق بين القياسين كما هو موضح في شرحنا تصميم التجارب العملية.
٩. تحديد درجة معنوية الفروق باستخدام المعدلات الاحصائية .

خطوات اعداد البحث التسويقي

عند القيام ببحث تسويقي، هناك عدة خطوات رئيسية يمكن للباحث اتباعها ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

١. تحديد المشكلة وتحديد اهداف البحث .
٢. تحديد نوع ومصادر البيانات .
٣. تحديد عما اذا كانت الدراسة ستتم علي اساس الحصر الشامل او علي اساس العينات .
٤. تحديد نوع وحجم العينة واختيار مفردات العينة من مجتمع البحث .
٥. تصميم قوائم الاسئلة او الملاحظة .
٦. جمع البيانات .
٧. مراجعة وترميز وجدولة وتحليل البيانات .
٨. وضع التوصيات وكتابة التقرير النهائي .

ويمكن ايجاز كل من هذه الخطوات فيما يلي :

١. **تحديد المشكلة وتحديد اهداف البحث :** يعتبر تحديد المشكلة هو الخطوة الرئيسية الاولى او النقطة البداية في بحوث التسويق نظرا لاعتماد الخطوات الأخرى علي نوع وطبيعة المشكلة موضع البحث . ولا يجب علي الباحث الانتظار حتي ورود المشاكل اليه ، بل يجب ان يقوم باكتشاف المشاكل التي تواجه الادارة اول بأول وذلك بالتحليل المستمر لبيانات الثانوية (ارقام المبيعات مثلا) والمقابلات مع الجماهير المتصلة بالمشروع كموزعين والموردين ... الخ .

ويتطلب تحديد المشكلة القيام بالبحوث الاستكشافية وذلك اذا ما كانت المشكلة مستمرة وتكشف عنها ظاهرة معينة .

٢. تحديد نوع ومصادر البيانات : يتوقف نوع البيانات المطلوب جمعها وتحليلها علي المشكلة المطلوب معالجتها او الاهداف المحددة الخاصة بالبحث . ومن ثم يجب علي الباحث تحديد ما هي البيانات المطلوبة للبحث بصفة قاطعة ومحددة .

ومثلا اذا ما كان الهدف من بحث تسويقي هو تقدير حجم الطلب المرتقب علي المبيدات الحشرية المنزلية في جمهورية مصر العربية بأسلوب التقدير الاحصائي فانه يجب الحصول علي البيانات التالية :

- نسبة عدد الاسر التي تشتري المبيدات الحشرية المنزلية في عينه ممثلة لمجتمع البحث.
- عدد الاسرة في مجتمع البحث.
- متوسط عدد الوحدات المشتراة من المبيدات الحشرية المنزلية في العينة

ويجب تحديد انواع البيانات المطلوبة اولا ثم تحديد مصادر الحصول عليها ثانيا، كما ان الباحث يجب ان يتأكد عما اذا كانت البيانات المطلوبة متوفرة في سجلات المشروع او مصادر خارجية كالكتب او الاحصائيات المنشورة ... الخ .، وفي حالة توافرها هل تتفق هذه البيانات مع اهداف البحث ام انه يجب اجراء بعض التعديلات عليها ؟ وهل هذه البيانات متقدمة ام لا ؟ وهل هذه البيانات موضوعية ودقيقة ام لا؟

ولا يجب القيام ببحث ميداني قبل التأكد من ان البيانات المطلوبة لا تتوفر في المصادر الثانوية .

٣. تحديد عما اذا كانت الدراسة ستتم علي اساس الحصر الشامل او علي اساس العينات : اذا ما قرر الباحث القيام ببحث ميداني للحصول علي البيانات المطلوبة . فانه يجب تحديد المجتمع الذي سيقوم بدراسته تحديدا واضحا وتاما . فمثلا هل هو جميع الشركات في جمهورية مصر العربية ؟ او الشركات الصناعية ؟ او تلك الشركات التي تقوم بإنتاج السلع الغذائية وهكذا

وبعد القيام بتحديد مجتمع الدراسة يجب اتخاذ قرار ما اذا كانت الدراسة ستعتمد علي اسلوب الحصر الشامل اي دراسة جميع مفردات البحث ام علي اسلوب العينات اي علي اساس اختيار عدد من مفردات المجتمع تمثله كما ونوعا ، ويفضل الاعتماد علي اسلوب (الحصر الشامل) اذا كان مجتمع البحث صغيرا ومركزا في منظمة جغرافية محددة ، ويفضل الاعتماد علي اسلوب

(العينات) في حالة كبر حجم مجتمع البحث وانتشاره جغرافيا ويفضل ايضا الاعتماد علي اسلوب (الحصر الشامل) اذا ما كان البحث يهدف الي دراسة جميع مفردات مجتمع البحث كما في حالة التعداد العام للسكان .

ويمكن في حالة صغر حجم مجتمع البحث الاعتماد علي اسلوب العينات وذلك اذا كانت الظاهرة موضع البحث مركزة في عدد قليل من مفردات مجتمع البحث الصغير ، فمثلا اذا كان مجتمع البحث مؤلفا من ١٠ شركات وتتركز قيمة الظاهرة موضع البحث (قيمة الصادرات) في عدد قليل من هذه الشركات كان تكون ثلاثة شركات مثلا تحقق ٩٠ % من قيمة الصادرات فهنا تعتمد الدراسة علي الشركات الثلاثة كعينة ممثلة لمجتمع البحث .

وبالنسبة للدراسات التي تعتمد علي البيانات الثانوية . يمكن ايضا الاعتماد علي اسلوب العينات . فمثلا عند القيام بتحليل مبيعات احد متاجر الاقسام الكبرى ، يمكن اختيار عينة من الايام او الاسابيع او الشهور وتحليل المبيعات في هذه الفترات الزمنية المختارة . او عينة من بعض اقسام المتجر وتحليل مبيعاتها وهكذا.

٤. تحديد نوع وحجم العينة واختيار مفردات العينة من مجتمع البحث : في حالة الاعتماد علي اسلوب العينات وبعد ان يقوم الباحث بتحديد المجتمع تحديدا واضحا ، فانه يقوم باختيار العينة من المجتمع وقبل اختيار النوع الملائم للعينة في بحث معين يجب تحديد وتعريف مجتمع البحث تعريفا واضحا دقيقا . ومجتمع البحث هو جميع مفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها (جميع الاطباء - جميع الاطباء الباطنيين ... الخ) ويجب ايضا تحديد الاطار وهو الكشف الذي يشمل اسماء وعناوين جميع مفردات مجتمع البحث كما يجب تحديد وحدة المعاينة وهي المفردة التي ستوجه اليها الاسئلة نظرا لتوفر اجاباتها لديها (ربة البيت - رب الاسرة - الاثنان معا ... الخ) .

انواع العينات :

وهناك نوعان رئيسيان من العينات : العينات الاحتمالية وهي العينات التي يكون لكل مفردة من مفردات المجتمع نفس الفرصة في الاختيار في العينة باحتمال محدد، والعينات غير الاحتمالية وهي العينات التي لا يكون لكل مفردات مجتمع البحث نفس الفرصة في الاختيار في العينة . ويجب

الاعتماد علي العينات الاجتماعية في بحوث التسويق اذا كان الغرض من البحث تقدير احصائي او اختبار معنوية فروق.

وبالنسبة للعينات الاحتمالية هناك عينات عشوائية بسيطة وعينات طبقية وعينات منتظمة وعينات مساحة ، اما العينات غير الاحتمالية فتشمل العينات المرة للباحث والعينات التحكيمية وعينات الحصص ، وبفضل استخدام العينة العشوائية البسيطة اذا كان المجتمع البحث متجانسا حسب هدف البحث وكان هناك اطار كامل وغير متقدم ، والعينة المنتظمة اذا كان هناك اطار ام لا وفي حالة التجمعات كمشاهدي فيلم سينمائي او جمهور كرة قدم او مترددين علي متجر ... الخ . وعينة المساحة في حالة عدم وجود اطار مع توافر خرائط مساحية وعينة حصص في حالة مجتمع غير متجانس وتوفر احصائيات عن توزيع مجتمع البحث علي الخصائص المطلوب دراستها (مهن - فئات من - ودخول ... الخ) مع الاعتماد علي عينة غير احتمالية .

ويوضح المثال كيفية اختيار عينة عشوائية بسيطة وعينة طبقية وعينة منتظمة وعينة حصص بأبسط طريقة ممكنة من المجتمع التالي اذا كان حجم العينة ١٠ % من حجم مجتمع البحث

المناطق	العدد
أ	٥٠٠
ب	٣٠٠
ج	<u>٢٠٠</u>
	١٠٠٠

ولما كان حجم مجتمع البحث ١٠٠٠ فان حجم العينة يصبح ١٠٠ ولاختيار عينة عشوائية بسيطة تكتب اسماء مفردات مجتمع البحث كل منها في قصاصة ورق ومن ثم يكون لدي الباحث ١٠٠٠ قصاصة يتم اختيار ١٠٠ منها . اما لاختيار العينة الضيقة فانه يجب ان يتم علي اساس اختيار مفردات من كل المناطق أ و ب و ج بنفس نسبة عدد مفردات المجتمع في كل منها الي عدد مفردات مجتمع البحث. ويسمي ذلك بالتوزيع المناسب . ومن ثم يجب اختيار ٥٠ من المنطقة أ ، ٣٠ من المنطقة ب ، ٢٠ من المنطقة ج ويتم اختيار مفردات العينة من كل طبقة بنفس طريقة اختيار العينة العشوائية البسيطة . اي تكتب اسماء مفردات المجتمع في المنطقة أ في قصاصات (٥٠٠ قصاصة) يتم اختيار ٥٠ منها وببنفس الطريقة يتم اختيار مفردات العينية من المنطقتين (ب) ، (ج)

(اما اختيار العينة المنتظمة فسيتم قسمة عدد مفردات المجتمع علي عدد مفردات العينة والنتاج يسمى بمدي المعاينة وهو في المثال $1000 \div 100 = 10$)

ثم يتم اعداد قصاصات ورق بالعدد الذي يمثل مدي المعاينة وفي هذا المثال يكون عدد القصاصات ١٠ ويتم اختيار واحدة من بينها ثم يضاف اليها المعاينة بصفة منتظمة حتي يتم اختيار العدد المطلوب فاذا كانت القصاصة تحمل رقم ٢ فان مفردات العينة تصبح ٢ ، ١٢ ، ٢٢ ، ٣٢ ، الخ

اما اختيار عينة الحصص فانه يتم تحديد عدد مفردات العينة من كل منطقة باستخدام طريقة التوزيع المتناسب كما في حالة العينة الطبقية ولكن يحدد لكل مقابل العدد المخصص له من كل منطقة علي ان يقوم باختيار هذا العدد بنفسه بحيث لا تتوفر في المفردات العينة الا الخاصية المحددة له وهي في المثال السابق المنطقة التي يسكن فيها .

ويجب ايضا تحديد الحجم الملائم للعينة حتي تكون ممثلا لحجم مجتمع البحث بأقصى درجة ممكنة من الدقة والموضوعية . ومن العوامل التي يجب اخذها في الحسبان كل من حجم مجتمع البحث وميزانية البحث ودرجة الدقة المطلوبة في نتائج البحث وحدود الخطأ المسموح بها وهناك جداول اخصائية يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة اذا ما حددت هذه العوامل فيما عدا ميزانية البحث.

ويوضح الجدول التالي حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥ % ونسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث ٥٠ % وذلك عند حدود خطأ واحجام مجتمع مختلفة :

حجم العينة عند حدود خطأ					حجم المجتمع
$\pm 5\%$	$\pm 4\%$	$\pm 3\%$	$\pm 2\%$	$\pm 1\%$	
٢٧٨	٣٧٥	١) ××	١) ××	١) ××	١٠٠٠
٣٢٢	٤٢٦	٦٩٦	١) ××	١) ××	٢٠٠٠
٣٤١	٥٠٠	٧٨٧	١٣٣٤	١) ××	٣٠٠٠
٣٥٠	٥٢٢	٨٤٢	١٥٠٠	١) ××	٤٠٠٠
٣٥٧	٥٣٦	٨٧٩	١٦٢٢	١) ××	٥٠٠٠
٣٧٠	٥٦٦	٩٦٤	١٩٣٦	٤٨٩٩	١٠٠٠٠
٣٧٧	٥٨٣	١٠١٣	٢١٤٤	٦٤٨٩	٢٠٠٠٠
٣٨١	٥٩٣	١٠٤٥	٢٢٩١	٨٠٥٧	٥٠٠٠٠
٣٨٣	٥٩٧	١٠٥٦	٢٣٤٥	٨٧٦٣	١٠٠٠٠٠
٣٨٤	٦٠٠	١٠٦٥	٢٣٩٠	٩٤٣٣	٥٠٠٠٠٠ الي ∞

وحتى تتم الدراسة طبقا للطريقة الاحصائية يجب اعداد قوائم للأمثلة وجمع البيانات من الميدان بالمقابلة الشخصية او البريد او التلفون ثم مراجعة البيانات وتفريغه وتحليلها بالاعتماد علي بعض الاساليب الاحصائية ومنها التقدير الاحصائي لبيانات المجتمع من بيانات العينة واختبارات معنوية الفروق كاختبار كا² والتباين ... الخ وتحليل الارتباط ... الخ ثم استخلاص النتائج منها وكتابة التقرير النهائي .

العينات كبيرة الحجم في بحوث التسويق :

كثيرا ما تعتمد البحوث الميدانية التسويقية علي جمع البيانات من مصادرها الاولية اعتمادا علي اسلوب العينات ومن القواعد العامة في البحوث الميدانية يجب ان تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث من حيث الحجم والخصائص .

ويعتقد الكثيرون ان العينات الكبيرة الحجم تؤدي الي زيادة دقة وموضوعية نتائج الدراسة الميدانية . وهذا غير صحيح لان هناك عددا كبيرا من الاخطاء التي تحدث في المراحل المختلفة من الدراسة الميدانية منها علي سبيل المثال عدم تعاون مفردات العينة مع المقابلين في اعطاء البيانات المطلوبة او اعطائهم بيانات مضللة او غير كاملة او متحيزة وعدم صياغة الاسئلة بطريقة جيدة . وتحيز الباحث في تفسير وتحليل البيانات ... الخ .

اي ان دقة وموضوعية نتائج الدراسة الميدانية تعتمدان علي خطوات متكاملة منها تحديد المشكلة ومصادر البيانات وتصميم وجمع الاسئلة والبيانات من الميدان ... الخ . وليس فقط علي الحجم الكبير للعينات

٥. تصميم قوائم الاسئلة او الملاحظة : عندما يقوم الباحث بجمع البيانات من الميدان فانه يجب ان يقوم بإعداد قائمة للاستقصاء او الملاحظة والتي سوف يحصل علي طريقها علي البيانات المطلوبة من المستقصي منه . ويختلف تصميم هذه القوائم من بحث لآخر حسب نوع البيانات المطلوب (الملاحظة - استقصاء)

ففي حالة الملاحظة . يجب ان تكون قائمة تسجيل البيانات ملائمة من حيث سهولة قيد ما يتم مشاهدته او ملاحظته بأكبر درجة ممكنة من الدقة . وفي حالة الاستقصاء يجب مراعاة بعض القواعد الاساسية عند صياغة الاسئلة وقد سبق تحليل هذه القواعد بالتفصيل .

٦. **جمع البيانات من مفردات العينة :** قد يتم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية او بالبريد او بالتليفون وفي حالة الاعتماد علي المقابلة الشخصية يجب اختبار وتدريب ورقابة وتقييم من سوف يقوم بجمع البيانات من الميدان . وتختلف الطرق التي تتبعها مختلف الشركات في هذا المجال نظرا لاعتماد هذه الطرق علي ميزانية البحث ونوع العينة التي يتم جمع البيانات من مفرداتها ونوع البيانات المطلوب جمعها من الميدان .

ويلاحظ ان هناك صعوبات عديدة في رقابة جمع البيانات من الميدان نظرا للاختلاف الكبير بين مفردات العينة واختلاف قدرات ومهارات المقابل او المستقصي وتوزيع مفردات العينة علي مناطق جغرافية مختلفة ، مما يؤدي الي صعوبة التأكد من جمع البيانات من مفردات العينة التي تم اختيارها فعلا ومن ان كل مقابل او مستقصي قد اتبع التعليمات المعطاة له تماما .

٧. **مراجعة وترميز وجدولة وتحليل البيانات :**وبعد انتهاء مكن جمع البيانات من الميدان ، يقوم الباحث بتحليلها لاستخلاص النتائج منها ويتطلب ذلك :

- مراجعة النماذج والقوائم للتأكد من ان البيانات المطلوب جمعها قد جمعت من مفردات العينة المختارة فعلا وطبقا للتعليمات التي اعطيت للمستقصي .
- ترميز وتبويب الاجابات وجدولتها .
- تحليل البيانات احصائيا باتباع بعض الاساليب التحليلية مثل اختبار معنوية الفروق والارتباط والتحليل العملي والعنقودي ... الخ كما يستخدم المنطق ايضا في تحليل البيانات .

٨. **وضع التوصيات وكتابة التقرير النهائي :** يقوم الباحث بوضع التوصيات النهائية بعد تحليل البيانات في شكل تقرير يرفعه للمسؤولين . ويتوقف نجاح البحث الي حد كبير علي طريقة صياغته وعرضه للبيانات التي تم جمعها والطرق والاجراءات التي انبعث في جمعها وتسجيلها وتحليلها واستخلاص النتائج منها .

من الشرح الموجز للخطوات السابقة . يتبين لنا أن هذه الخطوات متكاملة ويلعب اداة كل منها دوراً هاماً في نجاح الباحث في معالجة المشكلة . وأن أي تصور أو تحيز في أي منها قد يؤدي الي عدم معالجة المشكلة بطريقة سليمة .

وأخيراً فانه من المهم ان نوضح انه يمكن التقليل من نفقات البحث التسويقي عند القيام بخطوات البحوث التسويقية عن طريق استنفاد المصادر الثانوية للبيانات قبل البدء في اي بحوث ميدانية والاستعانة بالبحوث الاستطلاعية قبل التوسع في القيام بالبحوث الاستنتاجية ، وعدو تصميم قوائم اسئلة طويلة او بها عدد كبير من الاسئلة المفتوحة بها اسئلة لا تتفق مع هدف البحث او اسئلة معقدة او مجهدده للمستقصي منه . والاعتماد علي العينات غير الاحتمالية خاصة اذا كان الهدف ليس تقدير اخصائي او اختبار معنوية فروق التقليل من حجم العينة دون الاخلال بالدقة المطلوبة في النتائج . واختيار المواقع الميدانية قليلة التكلفة من حيث اجراء المقابلات والاشراف . وعدم تثبيت مفردات العينة في اكثر من مدينة او حي دون مرور كاف وتخطيط الجداول والتبويب مع اعداد قوائم بيانات الاسئلة مع عدم التوسع في التبويبات التداخلية . وعدم ملئ التقرير النهائي بتفاصيل غير مطلوبة او غير متفقة مع اهداف البحث وعدم الاستعانة بالمراكز المتخصصة في بحوث التسويق الا في اقل نطاق وفي مجال او مجالات التي لا توجد للشركة فيها الخبرات والامكانيات اللازمة للقيام بما هو مطلوب للبحث التسويقي وفي جميع الحالات لا يجب ان تقل التكاليف علي حساب الدقة والموضوعية .

تحليل البيانات

يعد القيام بتجهيز البيانات والتأكد من دقة الترميز والتبويب يقوم الباحث بعد تحليل البيانات ويعتمد الباحثون عادة في تحليل البيانات على طريقتين أساسيتين اولهما التحليل النسبي للبيانات حيث يتم تحليل البيانات باستخدام النسب المئوية اكانت نسبة مرجحة أم غير مرجحة وذلك للمقارنة المطلقة بين المتغيرات .

ويختلف الاسلوب الإحصائي الذي يمكن ان يستخدمه وفقاً لمجموعة من الاعتبارات مقدمتها:

- ١- **نوعية البيانات المتاحة** : حيث تتم التفرقة عادة بين البيانات الكمية و البيانات النوعية .
- ٢- **درجة الحاجة الى أوزان ترجيحية خاصة بكل عنصر من العناصر** حيث تظهر نوع من العلاقة في الترتيب بين الاشياء ، وعادة يتم اعطاء اوزان ترجيحية للتفرقة الرقمية بين الآراء راضي تماماً ، راضي الى حد ما ، غير راضي ، (٢ ، صفر) . أو يمكن اعطاء راضي تماماً

وزن اكبر ٣ مثلاً .. ويستخدم ذلك عادة في اسئلة السلم . والاسئلة التي يبحث الباحث عن بيان المسافة بين اجابات المستقضي منهم .

٣- عدد المتغيرات الداخلة في البحث ومدى الحاجة لإجراء العلاقات فيما بينهم، فقد يكون التحليل لمتغير واحد وقد يكون التحليل لمتغيرين وقد يكون التحليل متعدد المتغيرات ، وبالطبع فان وسائل التحليل تختلف وتتعدد كلما زاد عدد المتغيرات.

هذا ومع التقدم الملموس في البرامج المصممة خصيصاً للتحليل الإحصائي خاصة بحوث التسويق ، ومع تعقد عملية المتغيرات المؤثرة في الاحداث التسويقية اصبح التحليل متعدد المتغيرات من الامور ذات الاهمية الخاصة في بحوث التسويق .

التحليل لمتغير واحد

يسعى المحلل التسويقي الى استخدام مقاييس الاحصاء الوصفي لتقديم المعلومات التسويقية في صورة يمكن فهمها من جانب متخذي القرارات وهو احدى خصائص التقارير التسويقية الناجحة ... الا ان ذلك لا يكفي بل أنه من الضروري ان يتضمن بصورة أفضل ليستنبط بعض النتائج فيما بين السطور مستخدماً التحليل الإحصائي .

ومن أهم المقاييس الاحصائية المستخدمة في هذا الخصوص ما يلي :

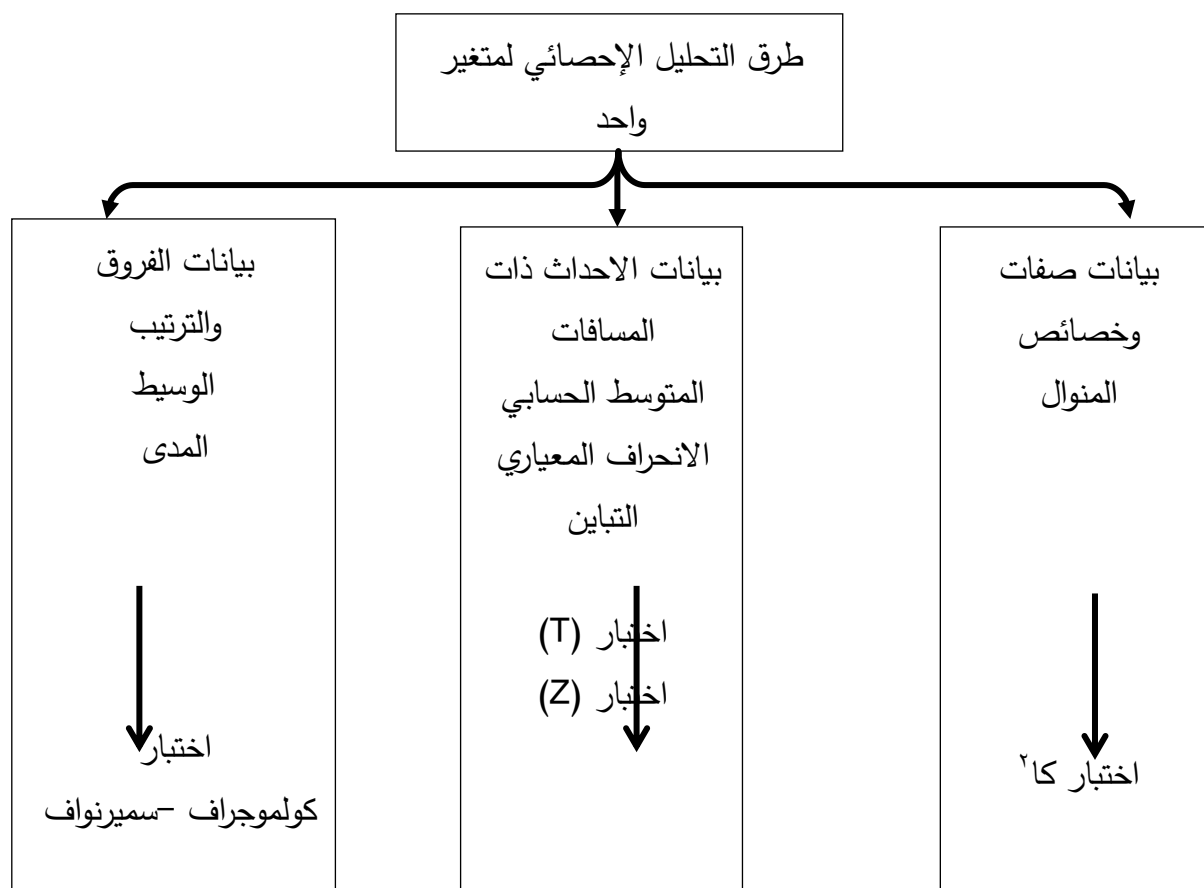
(١) مقاييس النزعة المركزية : وهى المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال وكذا الوسط الهندسي والمدى . ويعتبر كل مقياس منها له دلالة خاصة في التحليل .. ويعتبر المنوال (القيمة الأكثر شيوعاً) من المقاييس الهامة في التحليل التسويقي .

(٢) مقاييس التشتت : وهى المقاييس الأكثر استخداماً من جانب الباحثين في تحليل المتغير الواحد وفي مقدماتها الانحراف المعياري ، وتحليل التباين واختبار Z (زد) واختبار (ت) T واختبار كا^٢ ، وكذا اختبار كولموجروف - سميранوف ، وبالطبع فان لكل مقياس من هذه المقاييس استخدامه ودلالته .

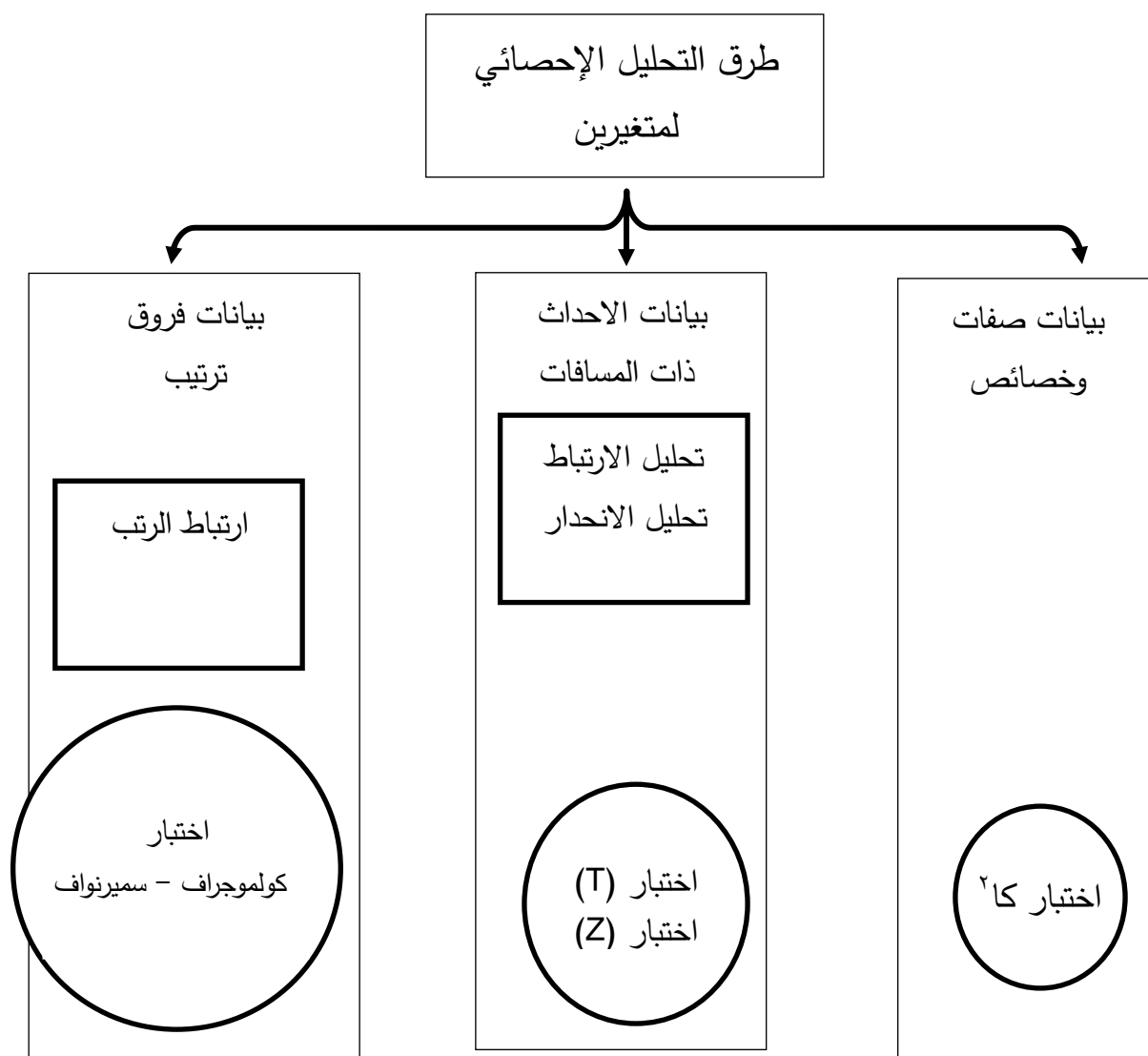
التحليل لمتغيرين

يسعى تحليل العلاقة بين متغيرين الى ايجاد طبيعة العلاقة بين كل منهما ودورها في تحقيق فروض الدراسة . من اهم الاساليب المستخدمة :

- (١) معاملات الارتباط : وتعنى مدى قوة أو ضعف العلاقات بين بيانات متغيرين ويتم تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون (سبيرمان) والمعامل الاخير يفيد بشكل كبير في البيانات ذات الترتيب .
- (٢) تحليل الانحدار البسيط : يستخدم هذا التحليل عند وجود متغيرين احدهما متغير تابع والآخر متغير مستقل يؤثر في المتغير التابع . حيث يظهر التحليل مدى تأثير المتغير المستقل في حدوث المتغير التابع .
- (٣) اختبار كا^٢، اختبار (T) واختبار (Z) وهى اختبارات التعرف على مدى جوهرية الفروق بين المتغيرين خاصة اذا كانت مستقلة .
- (٤) اختبار كولموجروف - سميرنوف



شكل (١/٥)
طرق التحليل الإحصائي لمتغير واح



شكل (٢/٥)

طرق التحليل الإحصائي لمتغيرين

امثلة لبعض أدوات تحليل البيانات

(١) التقدير الإحصائي

(٢) اختبار Z

(٣) تحليل كا²

٤) تحليل التباين

٥) تخصيص التكاليف التسويقية غير المباشرة .

٦) التحليل المنطقي للبيانات .

التقدير الإحصائي

يهدف الى تقدير البيانات الخاصة من المجتمع وذلك من واقع بيانات العينة ويجب أن تكون العينة من العينات الاحتمالية وللقيام بالتقدير الإحصائي لنسبة توافر خاصية معينة في المجتمع (نسبة شراء سلعة جديدة) من واقع بيانات العينة يجب معرفة كل ما يلي من العينة بواسطة البحث الميداني .

أ) نسبة توافر الخاصية في العينة = ح

ب) المتم الحسابي لها = ل

حيث أن ن = حجم العينة

$$\text{ج) الخطأ المعياري} = \sqrt{\frac{ح \times ل}{ن}}$$

د) عدد الدرجات المعيارية وهي ٢ وهي تقريب ١,٩٦ حيث يعتمد في حوث التسويق على ٩٥% من مساحة المنحنى الطبيعي .

ومن ثم :

فان النسبة في المجتمع = النسبة في العينة $\pm ٢ \times \text{الخطأ المعياري}$

ويلاحظ ان تقدير النسبة في المجتمع يكون في شكل مدى له حد ادنى وحد أعلى.

مثال :

تبين في دراسة خاصة بعينة عشوائية بسيطة من ١٠٠ ، مفردة الى ٤٠% منها تمتلك ثلاجة كهربائية والمطلوب القيام بالتقدير الإحصائي لبيانات المجتمع من بيانات العينة.

الحل :

$$\text{الخطأ المعياري} = \sqrt{\frac{٠,٦٠ \times ٠,٤}{١٠٠}} = \sqrt{\frac{٠,٢٤}{١٠٠}}$$

$$= \sqrt{٠,٠٠٢٤} = ٠,٠٤ = ٤,٩\%$$

نسبة امتلاك الثلاجة في مجتمع البحث = $٤٠\% \pm ٢ \times ٤,٩\%$

$$= 40\% \pm 98\%$$

$$= 30,2\% - 49,8\%$$

ويضرب هذا المدى في عدد افراد المجتمع يتم الحصول على المدى الذى يقع فيه عدد المفردات التي تمتلك ثلاثيات كهربائية في المجتمع الذى سحبت منه العينة.

ولا تعمم هذه النتيجة الا بشرط وهى :

(أ) أن يكون نوع العينة كما هو (عشوائية بسيطة)

(ب) أن يكون حجم العينة كما هو (١٠٠ مفردة)

(ج) أن يكون نفس المجتمع .

(د) لا تحدث هذه النتيجة الا في ٩٥% من الحالات (بمعامل الثقة ٩٥%)

اما اذا كانت الدراسة بقيم مطلقة وليس نسب مئوية فان الخطأ المعياري - الانحراف المعياري ثم يستمر التقدير بنفس المنهج السابق.

اختبار Z

ويهدف الى تحديد عما اذا كان الفرق بين النتيجة التي حصل عليها الباحث في فترتين يرجع الى عوامل جوهرية أي حقيقية أو يرجع الى عوامل الصدفة نتيجة للاعتماد على اسلوب العينات وليس على اساس الحصر الشامل ، وأيضاً يتم الاختيار لدراسة مدى جوهرية الفروق بين نتائج الدراسة في منطقتين مختلفتين ويعتمد على هذا الاختيار ايضا لتحديد مدى جوهرية الفرق بين قياس قبل وبعد التجربة في البحوث التجريبية .

ومن امثلة الدراسات التي يمكن ان يعتد فيها على اختبار :

(أ) نسبة تفضيل شراء الجريدة (س) ٢٠% في المنطقة او ٢٢% في المنطقة ب (على أساس عينات)

(ب) نسبة تفضيل شراء الجريدة (س) ٢٠% في خلال عام ١٩٧٩ و ٢٥% في خلال عام ١٩٨٠ (على اساس عينات).

(ج) الاداء المعياري لرجل البيع ٣٠٠ جنيهاً شهرياً والاداء الفعلي لعينة من رجال البيع ٢٠٠ جنيهاً

في المتوسط فهل يعنى ارتفاع كفاءة هؤلاء البائعين ؟

وفيما يلي مثال للقيام بالاختبار :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من ٢٠٠ من ربات البيوت في احدى المدن وقد تبين من الدراسة أن ١٢٠ منهن يفضلن شراء السلعة (س) ، وبعد مضي ستة شهور تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من ١٠٠٠ من ربات البيوت من نفس المدينة وتبين أن ٧ % منهن يفضلن شراء هذه السلعة ؟ فهل يرجع الفرق بين النسبتين الى عوامل جوهرية (حقيقية) أم الى الصدفة نتيجة للاعتماد على اسلوب معين ؟

الخطوات :

$$1- \text{ الخطأ المعياري ع } \% = \sqrt{\frac{\frac{1 \text{ ح } 1 \text{ ل}}{1 \text{ ن}} - \frac{2 \text{ ح } 2 \text{ ل}}{2 \text{ ن}}}{\frac{0,2 \times 0,4}{200} - \frac{(0,3)(0,7)}{100}}} = 0,07 =$$

٣- حساب Z وهي الفرق بين النسبتين مقسوماً على الخطأ المعياري

$$\text{أي} \quad \frac{0,1}{0,07} = \frac{0,70 - 0,60}{0,07}$$

٣- مقارنة الناتج لتحديد عما اذا كان يقع بين ١,٩٦ و ١,٩٦ (٩٥% معاملة أي ٥% مستوى معنوية)

ويتضح أن ١,٧٥ يقع في هذا المدى .

الفرق يرجع للصدفة ولا يمكن القول بأن الاختلاف في السنتين اختلاف حقيقي

ملاحظة :

إذا كان الناتج لا يقع في هذه الحدود فإن الفرق يكون حقيقياً .

اختبار (ت) : يستخدم اختبار (ت) بدلاً من اختبار (Z) بالنسبة للعينات صغيرة الحجم (أقل من ٣ مفردة) :

تحليل كا ٢: يستخدم هذا التحليل في اختبار معنوي الفروق بين خاصيتين أو أكثر في عينة احتمالية كالعلاقة بين الحالة الاجتماعية أو المناطق الجغرافية أو الجنس أو درجة التعليم وتفضيل قراءة جريدة معينة .

وهناك ٤ شروط يجب توافرها عند القيام بهذا التحليل :

- (١) أن يكون كل مفردة من مفردات العينة مستقلة عن الأخرى .
- (٢) اختبار مفردات العينة بطريقة احتمالية .
- (٣) عدم استخدام النسب المئوية.
- (٤) لا يقل حجم العينة عن ٥ مفردة ولا يقل عدد المفردات عن ٥ في كل خلية.

ولحساب كا^٢ تستخدم المعادلة التالية :

$$= \frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

مثال :

هل هناك فرق معنوي بين تفصيل قراءة المجلات التالية في المدينة (س) والمدينة (ص) ؟

المجلات	المدينة (س)	المدينة (ص)	المجموع
أ	٦٠	٢٨٠	٣٤٠
ب	٤٠	١٧٠	٢١٠
ج	٣٠	٤٠	٧٠
د	٧٠	٣١٠	٣٨٠
المجموع	٢٠٠	٨٠٠	١٠٠٠

الحل

١ - التكرار المتوقع :

المدينة (س)

$$\text{مجلة (أ)} = ٢٠٠ \times (١٠٠٠/٣٤٠) = ٦٨$$

$$\text{مجلة (ب)} = ٢٠٠ \times (١٠٠٠/٢١٠) = ٤٢$$

$$\text{مجلة (ج)} = ٢٠٠ \times (١٠٠٠/٧٠) = ١٤$$

$$\text{مجلة (د)} = ٢٠٠ \times (١٠٠٠/٣٨٠) = ٧٦$$

المدينة (ص)

$$\text{مجلة (أ)} = 800 \times (1000/340) = 272$$

$$\text{مجلة (ب)} = 800 \times (1000/210) = 168$$

$$\text{مجلة (ج)} = 800 \times (1000/70) = 56$$

$$\text{مجلة (د)} = 800 \times (1000/380) = 30.4$$

٢- بتطبيق معادلة كا^٢

$$\begin{aligned} & \frac{\chi^2(76-70)}{76} + \frac{\chi^2(14-30)}{14} + \frac{\chi^2(42-40)}{42} + \frac{\chi^2(68-60)}{68} \\ & + \frac{\chi^2(30.4-310)}{30.4} + \frac{\chi^2(56-40)}{56} + \frac{\chi^2(168-170)}{168} + \frac{\chi^2(272-280)}{272} \\ & = 24.7 \end{aligned}$$

٣- تقارن كا^٢ المحسوبة بكا^٢ من الجدول وسيعتمد في بحوث التسويق باستمرار على مستوى المعنوية

٠.٠٥ ولاستخراج كا^٢ من الجدول يقرب (عدد العواميد - ١) في (عدد الصفوف - ١)

$$\text{أي (٢ - ١) (٤ - ١) = ٣} \quad 3 = 3 \times 1 - (1 - 4)$$

وبالكشف في جدول كا^٢ عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، ٣ درجات حرية يتضح أن كا^٢ = ٧.٨١٥

٤- كا^٢ المحسوبة أكبر من كا^٢ من الجدول وهى أقصى كا^٢ تحدث للصدف.

∴ فان الفروق في نسب تفضيل الجرائد أ ، ب ، ج ، د في المدينتين أ و ب فروق حقيقية وجوهرية .

كا^٢ مستوى معنوية ٠.٠١ ، ٠.٠٥

عدد درجات الحرية	٠,٠١	٠,٠٥
١	٦,٦٣٥	٣,٨٤١
٢	٩,٢١	٥,٩٩١
٣	١١,٣٤٥	٧,٨١٥
٤	١٣,٢٧٧	٩,٤٨٨
٥	١٥,٠٨٦	١١,٠٧٠
٦	١٦,٨٢	١٢,٥٩٢
٧	١٨,٤٧	١٤,٠٦٨
٨	٢٠,٠٩٠	١٥,٥٠٧
٩	٢١,٦٦٦	١٦,٩١٩
١٠	٢٢,٢٠٩	١٨,٣٠٧
١١	٢٤,٧٢٥	١٩,٦٧٥
١٢	٢٦,٢١٧	٢١,٠٢٦
١٣	١٧,٦٨٨	٢٢,٣٦٢
١٤	٢٩,١٤١	٢٣,٦٨٥
١٥	٣٠,٥٨٧	٢٤,٩٦٦
١٦	٣٢,٠٠٠	٢٦,٢٩٦
١٧	٣٣,٤٠٩	٢٧,٥٨٧
١٨	٢٤,٨٠٥	٢٨,٨٦٩
١٩	٣٦,١٩١	٣٠,١٤٤
٢٠	٣٧,٥٦٦	٣١,٤١٠
٢١	٣٨,٩٣٢	٣٢,٦٧١
٢٢	٤٠,٢٨٩	٣٣,٩٢٤
٢٣	٤١,٦٣٨	٣٥,١٧٢
٢٤	٤٢,٩٨٠	٣٦,٤١٥
٢٥	٤٤,٣١٤	٣٧,٦٥٢
٢٦	٤٥,٦٤٢	٣٨,٨٨٥
٢٧	٣٦,٩٦٣	٤٠,١١٣
٢٨	٤٨,٣٧٨	٤١,٣٢٧
٢٩	٤٩,٥٨٨	٤٢,٥٥٧
٣٠	٥٠,٨٩٢	٧٣,٧٧٣

تحليل التباين

يستخدم تحليل التباين لتحديد مدى جوهرية تأثير بعض العوامل على الظاهرة موضع البحث والاهمية النسبية لكل من هذه العوامل المؤثرة على الظاهرة . فمثلاً يمكن الاستفادة من تحليل التباين في تحديد عما اذا كان من الدخل والمنطقة والمهنة لمفردها أو تفاعلها معاً (الدخل والمهنة معاً) تؤثر تأثيراً معنوياً على مبيعات السلعة ويمكن أيضاً تحديد أيهما أكثر تأثيراً المبيعات عن طريق تحليل التباين.

ويعتبر تحليل التباين ضرورياً لتحليل نتائج البحوث التجريبية ، وتحديد الاسس التي سوف يتم على اساسها تقسيم المجتمع الى طبقات أو قطاعات عند استخدام العينة الطبقية في بحوث التسويق . ويعتمد تحليل التباين على تجزئة التباين الكلي في مجموعة معينة من البيانات التي تم جمعها في شكل كمية أو قيمة من مفردات عينة احتمالية بحيث تكون كل مفردة مستقلة تماماً عن الاخرى في تباينات جزئية يختص كل منها بعامل من العوامل الرئيسية الخاصة بالظاهرة موضع البحث ثم يتم تحديد عما اذا كان كل منها راجعاً لعوامل الصدفة أم لعوامل جوهرية باستخدام جدول (ف) توضح اقصى (ف) راجعة لعوامل الصدفة عند مستوى معنوية ٠.٠١ و ٠.٠٥ بالنسبة للإعدادات المختلفة من درجات الحرية.

ويتطلب تحليل التباين اتباع الخطوات التالية :

- (١) تكوين قرص العدم وهو ان كل عامل من العوامل التي تتم دراستها لا تؤثر على الظاهرة موضع البحث تأثيراً معنوياً.
- (٢) حساب قيمة (ف) لكل عامل وكذلك عدد درجات الحرية .
- (٣) مقارنة (ف) المحسوبة لكل عامل من ب (ف) بالجدول . فاذا كانت (ف) المحسوبة أكبر من (ف) بالجدول عند مستوى معنوية معين ٥% مثلاً يرفض صحة فرض العدم ويكون تأثير هذا العامل جوهرياً والعكس صحيح اذا كانت (ف) المحسوبة اقل من (ف) بالجدول .

مثال (١)

ترغب احدى الشركات في تقييم تأثير لون العبوة على مبيعات احدى المنتجات وقد ؟؟؟؟؟ متاجر تجزئة متشابهة من حيث المبيعات وتم تقسيمها عشوائياً الى ؟؟؟؟؟؟ السلعة في المجموعة الألى

بغلاف مختلف من حيث اللون وذلك بالنسبة ؟؟؟؟؟؟ الثانية . وتم قياس المبيعات على النحو التالي في هذه المتاجر خلال فترة ؟؟؟؟؟؟

مبيعات التاجر

غلاف أ	غلاف ب	
٦	١٦	
٨	١٨	
١٠	١٠	
١٢	١١	
١٤	٢٤	
٥٠	١٠٠	المجموع
٢٠		الوسط الحسابي

ولمعرفة مدى معنوية تأثير لون الغلاف على المبيعات تتم الخطوات التالية:

(١) حساب الوسط الحسابي لجميع مبيعات المتاجر .

$$١٥ = \frac{١٠٠ + ٥٠}{١٠} = \frac{٢٤ + ١٠ + ٨ + ٦}{١٠}$$

(٢) حساب التباين الكلي باتباع المعادلة التالية :

مج (وسط كل ملاحظة - الوسط الكلي)^٢

$$أي = (١٥ - ٦)^٢ + (١٥ - ٨)^٢ + (١٥ - ١٠)^٢ + (١٥ - ١٢)^٢$$

$$(١٥ - ١٤)^٢ + (١٥ - ١٦)^٢ + (١٥ - ١٨)^٢ + (١٥ - ٢٠)^٢$$

$$(١٥ - ٢٢)^٢ + (١٥ - ٢٤)^٢ - ٣٣$$

(٣) حساب التباين بين المتوسط الحسابي الكلي ومتوسطي العامودين باتباع المعادلة الآتية :

$$ن١ (س١ - الوسط الكلي)^٢ + ن٢ (س٢ - الوسط الكلي)^٢$$

حيث أن ن١ = عدد ملاحظات العمود الأول

ن٢ = عدد ملاحظات العمود الثاني

س١ = الوسط الحسابي لملاحظات العمود الأول

س_٢ = الوسط الحسابي لملاحظات العمود الثاني

$$\text{أي } ٥ = (١٠ - ١٥) - (٢٠ - ١٥) = ٢٥٠$$

(٤) درجات الحرية = عدد الملاحظات - ١

$$\therefore \text{عدد درجات الحرية الكلية} = ١٠ - ١ = ٩$$

$$\text{عدد درجات الحرية الخاصة بالأعمدة} = ٢ - ١ = ١$$

(٥) تكمة التحليل في الجدول التالي :

مصدر التباين	التباين	عدد درجات الحرية	التباين المقدر
بين الأعمدة	٢٥٠	١	٢٠
الخطأ التجريبي	٨٠	٨	١٠
الإجمالي	٣٣٠	٩٠	

$$\text{(٦) ف} = \frac{\text{التباين المقدر (بين الأعمدة)}}{\text{التباين المقدر (الخطأ التجريبي)}} = \frac{٢٥٠}{١٠} = ٢٥$$

(٧) الكشف عن (ف) بالجدول عند مستوى معنوية ٠,٠٥ من ١ و ٨ درجات حرية وهي ٥,٣٢

(٨) $\therefore$ ف المحسوبة اكبر من ف بالجدول

$\therefore$ فان اختلاف اللون تؤثر فعلاً على المبيعات ولون الغلاف (ب) افضل من لون الغلاف (أ)

مثال (٢)

يوضح المثال الثاني أثر كل من السعر والطعم على المبيعات :

الوساط الخاصة بالصفوف	الطعم			السعر
	ج	ب	أ	
١٠	١٤	٨	٨	أ
١٠	١٢	١٤	٤	ب
١٠	١٣	٨	٩	ج
	١٣	١٠	٧	الوساط الخاصة بالأعمدة

الوسط الكلى = ١٠

الحل

- ١- التباين الكلى = $\sum (10 - 4)^2 + \sum (10 - 14)^2 + \sum (10 - 8)^2 + \sum (10 - 8)^2$
- ٢- التباين الخاصة بالصنوف :
 $94 = \sum (10 - 13)^2 + \sum (10 - 8)^2 + \sum (10 - 9)^2 + \sum (10 - 12)^2 + \sum (10 - 14)^2 +$
- ٣- التباين الخاصة بالأعمدة :
 $54 = \sum (10 - 13)^2 + \sum (10 - 10)^2 + \sum (10 - 7)^2$
- ٤- الخطأ التجريبي = $94 - (54 - \text{صفر}) = 40$
- ٥- عدد درجات الحرية الكلية = $9 - 1 = 8$
عدد درجات الحرية للصنوف = $3 - 1 = 2$
عدد درجات الأعمدة = $3 - 1 = 2$
عدد درجات الخطأ التجريبي = $8 - 2 - 2 = 4$
- ٦-

مصدر التباين	التباين	عدد درجات الحرية	التباين المقدر
بين الأعمدة	٥٤	٢	٢٧
بين الصفوف	٠	٢	٠
الخطأ التجريبي	٤٠	٤	١
الإجمالي	٩٤	٨	

- ٧- $F = \frac{27}{10} = 2,7$
- ٨- (ف) من الجدول عند ٢ و ٤ درجات حرية ، مستوى معنوية $0,05 = 6,94$
- ٩- ∴ ف المحسوبة أقل من ف بالجدول
∴ فان السعر لا يؤثر تأثيراً جوهرياً على المبيعات .

مثال (٣)

بافتراض الجدول التالي فأَي المتغيرين أكثر أهمية في التأثير على الظاهرة موضع البحث ؟

مصدر التباين	التباين	عدد درجات الحرية	التباين المقدر
بين الصفوف (مدن)	٢٤٩,٧٣	٣	٨٩,٩١
بين الأعمدة (عدد مرات مشاهدة الاعلان)	٤٦٨,٩٣	٢	٢٣٤,٤٦٥
التفاعل	٧٥,٨٧	٦	١٢,٦٤٥
الخطأ التجريبي	٧٧٦,٤٠	٤٨	١٦,١٧٥
الإجمالي	١٥٩٧,٩٣	٥٩	

- ف ١ = $(١٦,١٧٥ \div ٧٩,٩١٠) = ٠,٥٦$ أكبر من ف عند ٤٨٣ درجة حرية بالجدول (مستوى معنوية ٠,٠٥).
- ف ٢ = $(١٦,١٧٥ \div ٢٣٤,٤٦٥) = ٠,٠٦٩$ وهي أكبر من ف عند ٢ ، ٤٨ درجة حرية بالجدول (مستوى معنوية ٠,٠٥).
- ف ٣ = $(١٦,١٧٥ \div ١٢,٦٤٥) = ١,٢٨٢$ وهي أقل من واحد صحيح وهي أقل من ف عند ٦ ، ٤٨ درجة حرية بالجدول (مستوى معنوية ٠,٠٥).
- مشتريات السلعة تتأثر بكل من المدن وعدد مرات مشاهدة الاعلان ولا تأثير جوهري التفاعل بينهما .

التباين المقدر للصفوف – التباين الخاصة بالخطأ التجريبي
عدد المدن

١- أيهما أكثر أهمية
بالنسبة للمدن :

$$= \frac{١٦.١٧٥ - ٨٩.٩١}{٤} = ١٨,٤٣$$

وبالنسبة لمشاهدة الاعلان :

التباين المقدر للأعمدة – التباين الخاصة بالخطأ التجريبي
عدد الصفوف

$$= \frac{٢٣.٤٦٥}{٣}$$

$$= 72,76$$

٢- يستنتج من ذلك أن عدد مرات مشاهدة الرسالة الاعلانية اكثر من المدن بحوالي ٤ مرات .. ويمكن الاستفادة من ذلك عند اختيار الاسس التي سوف يتم على اساسها تقسيم مجتمع البحث الى طبقات في حالة العينة الطبقية العشوائية في الدراسة المقبلة .

تخصيص تكاليف التسويق (غير مباشرة)

لتحليل ربحية القطاعات التسويقية (منتجات ، عملاء ، مناطق بيعية ... الخ) ، فانه يجب تخصيص تكاليف التسويق (غير المباشرة) على هذه القطاعات لتحديد مدى ربحية كل منها ، وذلك بمقارنتها بمبيعات كل منها . وهناك طريقتان للتخصيص وهما القدرة على الدفع ، وتعتمد على التخصيص اعتماداً على المبيعات الخاصة بكل قطاع بالنسبة لإجمالي المبيعات ، الاستفادة أي نصيب كل قطاع من النفقات المباشرة.

مثال :

تكاليف الاعلان غير المباشر ١٥٠٠ جم

مطلوب تخصيصها للسلع أ ، ب ، ج اذا ما عُلم ما يلي :

بيان	سلعة (أ)	سلعة (ب)	سلعة (ج)
مبيعات (الف جم)	١٠	٥	١٥
اعلان مباشر (الف جم)	١,٢	٢	١,٨

التخصيص على اساس القدرة على الدفع :

$$\text{السلعة (أ)} = 1500 = \frac{10}{30} \times 500 \text{ جم}$$

$$\text{السلعة (ب)} = 1500 \times \frac{5}{30} = 250 \text{ جم}$$

$$\text{السلعة (ج)} = 1500 \times \frac{15}{30} = 750 \text{ جم}$$

التخصيص على اساس الاستفادة :

$$\text{السلعة (أ) } = ١٥٠٠ \times (٥ \div ١,٢) = ٣٦٠ \text{ جم}$$

$$\text{السلعة (ب) } = ١٥٠٠ \times (٥ \div ٢) = ٦٠٠ \text{ جم}$$

$$\text{السلعة (ج) } = ١٥٠٠ \times (٥ \div ١,٨) = ٥٤٠ \text{ جم}$$

التحليل المنطقي للبيانات:

عند القيام بتحليل البيانات ، لا يجب الاكتفاء بجانب متوسطات أو انحرافات معيارية بتقدير إحصائي أو اختيار معنوية فروق ... الخ ، بل يجب القيام بالتفسير المنطقي للبيانات التي تم جمعها والربط بينها وبين البيانات الخاصة بالصناعة والمنتجات المنافسة والبيانات التاريخية والمستقبلية الخاصة بالبيئة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... الخ ، ويتطلب ذلك مقدرة وخبرة ومهارة كبيرة من الباحث في تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج منها .

الفصل السادس

الإنتاجية وكيفية قياسها

الفصل السادس

الإنتاجية وكيفية قياسها

مقدمة:

يعد الإنتاج أساس ومحور النشاط الإنساني، ونظراً لأهميته في استمرار نمو اقتصاديات الدول وتقدم وتطور المجتمعات، اهتم الإنسان فرداً وجماعة بتنظيم وإدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام والمهام للحصول على الإنتاج المطلوب وإشباع الحاجات المتنامية.

والمؤسسة تسعى إلى تصنيع السلع والخدمات عبر تسخير كل المهارات العلمية والخبرات الفنية، وكذا الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها لتنمية طرق الإنتاج وتحسين المردودية، وخلق العلاقات الطيبة في محيط العمل ، قصد الوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، بتطويع الظروف والمتغيرات بما يمكن من ذلك، ولن يتأتى للمؤسسة ما ترغب تحقيقه إلا بتطبيق أساليب التسيير الناجحة التي من شأنها أن تسخر لها مدخلات العملية الإنتاجية لتتحكم فيها على أكمل وجه، أملاً في استغلال أكبر قدر ممكن من طاقاتها الإنتاجية ، كأن تعتمد نماذج متطورة في مجال مراقبة النوعية وتقويم الأداء بصفة دورية ومستمرة، أو أن تعمل على تأهيل عمالها وتدريبهم على التحكم في أدوات التشغيل بمهارة وإتقان، أو أن توفر بين فروع وأقسام هيكلها التنظيمي قنوات اتصال قابلة للتفاعل مع مجريات الأحداث، وغيرها من الأساليب والوسائل لتحسين مخرجات العملية الإنتاجية، وبالتالي تحقيق غاياتها المنشودة ضمن أهدافها ومهامها.

ولما كانت الإنتاجية هدفاً أساسياً لكل مؤسسة ترغب في زيادة الإنتاج، فإن علينا أن نتعرف على طبيعتها وطرق قياسها ووسائل زيادتها، محاولة منا في الابتعاد عن معناها الضيق والتعرف على جوانبها المختلفة، وبذلك نستطيع تحديد جميع المداخل والأساليب الكفيلة بتحقيق هدف زيادة الإنتاجية.

للتعرف أكثر على الكيفية التي يمكن لأصحاب المؤسسات اعتمادها للوصول إلى هدف تحسين الإنتاجية، حاولنا تقسيم الفصل إلى ثلاثة محاور أساسية على النحو التالي:

- الإنتاجية: مفاهيم أساسية.
- مقاييس الإنتاجية.
- أثر تحسين نوعية حياة العمل على رفع الإنتاجية.

أولاً: الإنتاجية: مفاهيم أساسية

لقد حظي موضوع الإنتاجية بالكثير من الاهتمام خصوصاً في السنوات الأخيرة الماضية، فهي أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية والارتقاء بالقدرة التنافسية والميزة النسبية للسلع، فالكثير من الخبراء يرون أن دراسة الإنتاجية تعني دراسة جودة الموارد البشرية التي تتمتع بها دولة دون أخرى، ويدللون على ذلك بالفرق الشاسع في حجم الإنتاجية وجودة المخرجات بين دولتين تستخدمان نفس المستوى من التقنية ونفس الآلات والمعدات ، ولهذا سنتناول النقاط الأساسية التالية:

(أ) مفاهيم أساسية حول الإنتاجية:

تعتبر العملية الإنتاجية عن مجموع الطاقات المادية والبشرية التي تتفاعل فيما بينها وفق تنظيم معين بهدف تصنيع الأشياء المادية التي تلبي حاجات الأفراد والمجتمعات ، وهي الميدان الذي يعمل فيه العدد الأكبر من القوة العاملة ومكان تجمع الموارد الإنتاجية ومزجها، وتمارس العملية الإنتاجية على مستوى المؤسسة لتحقيق الوفورات بكفاءة عالية ورغبة في التحسين والتطوير^(١).

• مفهوم الإنتاجية productivity:

يقصد بالإنتاج ناتج العملية الإنتاجية أو إجمالي عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وعلى الرغم من أهمية قياس كمية هذه المنتجات، إلا أن ذلك لا يعبر كثيراً عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ولذلك ظهر مفهوم جديد يعبر عن العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، يعرف بالإنتاجية، والتي عرفت بعدة مفاهيم من أهمها: "الإنتاجية هي الاستخدام الكفء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات...، وذلك لإنتاج السلع و الخدمات".

أما مفهومها في موضع آخر "فهي مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهي تركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي أن: الإنتاجية = المخرجات ÷ المدخلات".

(١) يراجع في ذلك:

- د. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠١)، ص ١٥.
- علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، (القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٣)، ص ٢١.

وعليه فإن الإنتاجية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فهي تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام العناصر المتاحة بغية تحقيقها.

• الفعالية (Effectiveness):

يشير هذا المصطلح إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، ومعنى ذلك أن الفعالية تهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها وتحدد بالعلاقة:

الأهداف المحققة

الأهداف المحددة

أما علاقتها بالإنتاجية فتكتب:

الأهداف المحققة

الوسائل المستعملة

• الكفاءة (Efficiency):

يشير معناها إلى الاستخدام العقلاني والرشيد لاختيار أفضل البدائل الذي يقلل التكاليف أو يعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة، كما تتمثل أيضا في كيفية الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ممكنة، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

المخرجات الفعلية

المدخلات المتوقعة

• الطاقة الإنتاجية:

يختلف تعريف الطاقة الإنتاجية من مؤلف لآخر، بحسب طبيعة التصنيف المعتمد لوسائل الإنتاج والغرض منه وتبعاً لتعدد الاختصاصات، فتعرف بشكل شامل على أنها " كمية الإنتاج التي يمكن الحصول عليها بمواصفات محددة في ظل الاستخدام الشامل والمكثف لوسائل الإنتاج المتوفرة مع تطبيق أفضل الطرق التنظيمية الفعالة في مجال العمل في فترة زمنية معينة (السنة المالية عموماً)".

(ب) أهمية الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية نتاجاً لكل من الفعالية والكفاءة، فهي الحالة التي تكون فيها المؤسسة منتجة، إنها المفهوم الذي يوجه ويرشد إدارة النظام الإنتاجي وقياس نجاحها، لهذه الأسباب وغيرها احتلت الإنتاجية مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية، وانتهت أهميتها إلى الاقتصاد ككل.

١ - العلاقة بين الإنتاجية والتضخم:

يعتقد أن نقص النمو في الإنتاجية يساهم في زيادة التضخم، حيث أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق هامش الربح والمحافظة عليه، بزيادة الأسعار التي ترفع من تكلفة المدخلات ويتحملها المستهلك، وقد انتهجت معظم المؤسسات هذا المنهج بدلاً من محاولة رفع الإنتاج باستمرار حتى تواجه التضخم.

٢ - العلاقة بين الإنتاجية ومستوى المعيشة والتوظيف:

لقد أظهرت الدراسات الاقتصادية أن الدول التي تتمتع بمعدل نمو مرتفع في إنتاجية العاملين تتمتع بمستوى معيشي مرتفع، إلا أن بعض المديرين يعتقدون أن تحسن إنتاجية العمالة يحدث بعد فصل العاملين أو تخفيض عددهم، إلا أنه تفسير خاطئ لأن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى رفاهية المجتمع، وتخفيض البطالة والفقر والمجاعة.

٣ - الإنتاجية والقوة السياسية للبلد:

إن رفع مستوى الإنتاجية مطلب هام لضمان الأمن في الدول، فإذا لم تكن الدولة منتجة بما يكفي للوفاء بالمنتجات الضرورية فإنها سوف تلجأ إلى دولة أجنبية وبذلك تقل قوتها السياسية.

٤ - العلاقة بين الإنتاجية والقوة الاقتصادية:

إن قوة الاقتصاد تعتمد على مستوى ومعدل النمو في إنتاجية العمالة، فمثلاً نجد أن ميزان التبادل التجاري الياباني يحقق فائضاً، ويرجع ذلك إلى التزام اليابانيين بالجودة وزيادة الثقة والاعتماد على منتجاتهم، مما يرفع من معدل إنتاجية العاملين ونجاح هذا البلد.

ج) العوامل المحددة للإنتاجية:

حاولت العديد من الدراسات التي انصبت على الإنتاجية التوصل إلى إطار محدد يحكمها بهدف زيادتها، وانتهت الدراسة إلى أن محددات الإنتاجية يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية:

١- **محددات مباشرة:** تؤثر بشكل مباشر على العلاقة التي تحكم مدخلات العملية الإنتاجية بمخرجاتها، بالإضافة، فإن التوزيع الأفضل للموارد يمكن أن يصل بالإنتاجية إلى مداها الأقصى.

٢- **محددات غير مباشرة:** تؤثر بشكل غير مرئي على العلاقة التي تحكم المدخلات بالمخرجات.

٣- **محددات إستراتيجية:** هي السياسات والقوانين التي تؤثر على الإنتاجية بشكل مباشر أو غير مباشر.

إن تقسيم المحددات إلى ثلاث مجموعات لا يعني أنها منفصلة عن بعضها، بل هي ذات تأثير متداخل، فإذا كان التطور التقني مثلاً، يرفع من الإنتاجية، فإن هذا التطور قد يكون نتاجاً لسياسات وقوانين حكومية مشجعة للبحث العلمي، أما فيما يتعلق بالمنافسة فهي توفر حافزاً هاماً ومحركاً قوياً لزيادة الإنتاجية من قبل المؤسسات في محاولة منها لكسب حصة تسويقية جديدة أو المحافظة على الوضع القائم.

د) الإنتاجية وأسباب انخفاضها:

مازالت مؤسساتنا الإنتاجية تعاني الكثير من المشكلات التي تؤثر على الإنتاجية، ورغم وجود تفاوت في تصنيف العوامل والمسببات المؤثرة عليها، إلا أنها قسمت إلى عوامل إدارية، وأخرى إنسانية وفنية وخارجية^(٢).

١ - العوامل الإدارية:

هي ذات تأثير ليس بالهين مقارنة بالعوامل الأخرى، أما مسبباتها فهي:

(٢) يراجع في ذلك:

- د. أحمد عرفة، د. سميرة شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية (الفلسفات والتتابعات لتحسين الجودة الإنتاجية)، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٢)، ص ٦٣.

- د. خالد سعيد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، (الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٩٩٧)، ص ٢٢٧.

- عدم توافر المعرفة الإدارية: يرجع ذلك إلى عدم توافر نظم متكاملة وفعالة للمعلومات بالمؤسسة تمكن المسؤولين من الإلمام بكل ما يدور فيها، بالإضافة إلى عدم متابعة أحدث أساليب المعرفة الإدارية.

- انخفاض المهارات الإدارية: إن التعرف على مشاكل المشروع وتشخيصها من طرف المدير لوضع العلاج السليم وتخليص المؤسسة من مخاطرها، كلها ممارسات إدارية ضرورية، عدم الاهتمام بها يؤثر سلباً على الإنتاجية.

- عدم توافق القيم الإدارية مع قيم جماعة العمل: إن المؤسسة التي تتعارض مع قيم مديريها، أو القيم السائدة لدى العاملين، سوف تتعرض للعديد من المشاكل التي تؤدي إلى انخفاض الفعالية الإدارية وكذا قدرات العاملين.

٢- العوامل والمسببات الإنسانية:

تتركز هي الأخرى في ثلاث مجموعات رئيسية:

- انخفاض قدرات العاملين على العمل: وذلك إما لنقص المعرفة أو التعليم والتدريب، وكذا الخبرة والمهارة.

- انخفاض الرغبة في العمل: على إدارة المؤسسة تنويع وتنمية العمل واستخدام الأنظمة الملائمة من الحوافز، لرفع الرغبة في العمل، مما يمكن من زيادة الإنتاجية.

- عدم توافق العاملين مع القيم السائدة في المؤسسة: قد تتميز إدارة المؤسسة بخصائص لا تتضمن ما يتكيف مع قيم عمالها، مما يؤثر سلباً على أدائهم، وبالتالي انخفاض إنتاجهم.

٣- العوامل والمسببات الفنية:

تتضمن هذه العوامل ما يلي:

- صعوبات تواجهها المؤسسة في الحصول على المدخلات: بسبب ندرتها أو عدم توفرها محلياً، أو لصعوبة صناعتها بالكميات المطلوبة وبالمواصفات المحددة، مما ينتج عنه تناقص في الإنتاجية.

- صعوبات تواجهها المؤسسة في تطوير المدخلات (عملية التحويل الإنتاجي): تتمثل أساساً في تعطل الآلات أو عدم وجود الفنيين اللازمين لإعدادها في الوقت المناسب، وعراقيل أخرى تؤثر على الإنتاجية بشكل واضح.

- صعوبات تواجهها المؤسسة في إعداد المخرجات وتصريفها: على الإدارة المسئولة انتهاج أساليب فعالة لحل مشكلات العمل والعاملين، خاصة ما يرتبط بأنشطة الإنتاج باعتبارها محور النشاط في المؤسسات الإنتاجية.

٤ - العوامل والمسببات الخارجية:

يمكن تقسيمها إلى أربعة عوامل رئيسية هي:

- العوامل الاجتماعية: هناك العديد منها العوامل والمتغيرات الاجتماعية التي تؤثر على نشاط المؤسسة وتساهم في تخفيض إنتاجيتها، ترتبط خاصة بالجوانب الحضارية والثقافية والفكرية.
- العوامل والمسببات الاقتصادية: هي تلك المؤثرات المتعلقة بالسوق والعرض والطلب، والمنافسة ومصادر العمالة وغيرها، وعدم مواجهتها يؤثر على نتائج الإنتاجية.
- العوامل التكنولوجية: كلما كان التطور التقني كبيراً، كلما احتاجت المؤسسة إلى الأبحاث المتطورة والتسهيلات التقنية لمواجهته.
- العوامل والمسببات السياسية: التنظيمات السياسية والهيئات الحكومية تؤثر على المؤسسة وعلى العاملين من خلال القوانين واللوائح التي تصدرها.

(٥) العوامل المساعدة على رفع إنتاجية العمل:

- ١ - إنتاجية العمل وعوامل زيادتها: هناك عوامل عديدة تؤثر على إنتاجية العمل وترفع من مستواها، أهمها:
 - الاستثمار في المورد البشري: يقصد به الاستثمار في الأيدي العاملة الحالية والأخرى الجديدة التي يمكن أن تدخل سوق العمل، بهدف خلق قوة عاملة مزودة بالمهارات والقدرات اللازمة لتأدية العمل بكفاءة عالية.
 - حجم ومستوى كفاءة عناصر الإنتاج الأخرى: إن قدرة عنصر معين على المشاركة بكفاءة في النشاط الإنتاجي، تتوقف على مستوى كفاءة العناصر الأخرى، فنجد أن إنتاجية عنصر العمل مثلاً، تزداد بارتفاع كفاءة رأس المال وعنصر التنظيم، كما أن توافر الأيدي العاملة الماهرة والآلات الحديثة ذات الجودة العالية لا يكفي لبلوغ المستويات المرتفعة لإنتاجية العمل ما لم يتم التنسيق بينهم بطريقة رشيدة وهذا هو دور التنظيم.

- **الظروف السائدة في سوق العمل:** العلاقة بين عرض الأيدي العاملة والطلب عليها ينعكس على التوازن أو الاختلال في سوق العمل، ولاشك أن حالة هذا الأخير لها تأثيرها الجوهري على مستوى إنتاجية عنصر العمل.
- **مستوى تشغيل الموارد:** إن كفاءة تشغيلها تقتضي استخدام كل عنصر بكامل طاقته، لأن وجود طاقة عاطلة، يؤثر عكسياً على مستويات الإنتاج، ومهما تعددت الأسباب فالنتيجة هي انخفاض كفاءة عنصر العمل.
- **مستوى التقدم الفني:** ينتج عن الابتكارات الحديثة الوصول إلى أساليب إنتاجية أكثر كفاءة، بمعنى إمكانية إنتاج نفس الحجم من السلع بحجم أقل من الموارد، أو الحصول على حجم أكبر من السلع بنفس القدر من المدخلات، وقد ينصرف أثر هذا التقدم إلى مستوى جودة السلع وبنفس التكلفة.
- ٢- **التأثير المتبادل بين الإنتاجية والأجر باعتباره كعامل محدد للإنتاجية:** يجب أن يعكس الأجر كل تغير يطرأ على إنتاجية العمل، فمن حق العامل أن تترجم الزيادة في إنتاجيته إلى زيادة في الأجر، لأنه في النهاية هو المحرك لمجهوده وهو الدافع لتحسين أدائه، وإذا لم يحصل على قيمة مساهمته في الإنتاج، فإن إقباله على العمل لا بد أن يضعف ومن ثم تنخفض إنتاجيته، وهذه أهم عوامل التأثير المتبادل بينهما:
- **أثر الأجر على إنتاجية العمل:** إن الارتفاع في الأجر يمكن أن يمارس تأثيراً إيجابياً على إنتاجية العمل بـ:
 - توفير مستوى غذائي وصحي أفضل، مما يجعل العامل أكثر قدرة على أداء عمله.
 - ارتفاع مقدرة العامل على تمويل النفقات اللازمة لتحسين مستوى مهاراته واكتساب خبرات جديدة وذلك عن طريق التعليم والتدريب، مما يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العامل.
 - يكفل ارتفاع الأجر تذليل الصعوبات المادية التي يمكن أن تواجه العامل، بما يضمن انصرافه بكامل طاقته إلى عمله وينتج عن ذلك تحسين في إنتاجيته.
 - تشجيع العامل على زيادة إتقان العمل، طالما أن هناك مقابل لكل تحسن في مستوى إنتاجيته.
 - يمكن أن يكون الارتفاع في الأجر سبباً في تقليل ساعات العمل اليومية وتمتع الفرد بوقت فراغ أطول يكفل له الراحة اللازمة لتجديد نشاطه، الأمر الذي يجعل العامل أكثر إقبالاً على العمل، وبالتالي أكثر إنتاجية.

هذا ومن الطبيعي جداً أن انخفاض الأجر يؤثر سلبياً على مستوى الإنتاجية، لانعدام الحافز نحو تحسين الأداء.

- أثر تغير إنتاجية العمل على الأجر: يتأثر الأجر بتغير الإنتاجية بطريقتين، طريق مباشر وآخر غير مباشر:

➤ التأثير المباشر: يتمثل في أن تحسين إنتاجية العمل يعتبر مبرراً مقبولاً للمطالبة برفع الأجور، فيتحمل أصحاب المؤسسات تكلفة إضافية ما دام الإنتاج يتزايد.

➤ أما التأثير غير المباشر: فيكون من خلال تغير الطلب على العمل من طرف المؤسسة، إذ أن زيادة إنتاجية العمل تعزى إلى طلب المزيد من العمال، حيث أن تزايد الطلب على السلع المنتجة من شأنه أن يشجع على التوسع في الإنتاج وطلب عمالة أكبر، وبالتالي إعطاء أجر أعلى، وبالعكس لو أن سوق المنتجات عرف عرضاً وفيراً، فإن المؤسسة ستحجم عن زيادة نشاطها لأن الفائض من إنتاجها لن يجد الطلب الذي يمتصه، وعندها لن يؤثر الارتفاع في إنتاجية العمل أو حتى عدد العمال المساهمين في الإنتاج على الأجر.

ثانياً: مقاييس الإنتاجية:

لقد أعطيت الإنتاجية اهتماماً كبيراً ومازالت، ذلك لأن نتائجها ستكون إيجابية ومرغوبة، ليس على مستوى المؤسسة فقط بل على المستوى الوطني، بزيادة نمو الاقتصاد.

فإذا كانت الإنتاجية مؤشراً هاماً للمؤسسات الإنتاجية في كيفية استخدام مواردها للوصول إلى أفضل النتائج، فإنه من المفيد أن تعرف كيف تقيس هذه الإنتاجية، كونها تساعد في زيادة فعالية العملية الإنتاجية، فيمكن بواسطتها إنتاج كم أكبر وبجودة أفضل وبنفس القدر من المدخلات أو أقل. وتحتاج المشاريع باختلاف أنواعها إلى مقاييس الإنتاجية لكي تساعد في الحكم على مدى تقدمها في تحقيق أهدافها، إلا أنه لا توجد صيغة معينة لحساب مؤشرات الإنتاجية.

وبمفهوم شامل يمكن القول إن قياس الإنتاجية هو مقياس للاستخدام الفعال للموارد، لذا فإن المهمة الأساسية لمدير الإنتاج هي تحقيق الاستخدام المنتج لموارد المؤسسة، كما أن الإنتاجية هي مقياس للمخرجات منسوبة إلى المدخلات (العمالة، رأس المال، المواد، الطاقة...)، حيث يمكن قياس الإنتاجية

على مستوى عملية تشغيل واحدة، أو على مستوى إدارة أو قسم إنتاجي معين أو على مستوى المؤسسة بأكملها^(٣).

إلا أن استخدام المقاييس يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

- أن يكون المقياس واضحاً وصيغته متماشية مع النظام المحاسبي للمؤسسة كلما أمكن، فكلما كانت الصيغ أقل تعقيداً كانت مفهومة أكثر وسهلة التطبيق، كما أن ثبات المقياس يوصل إلى تقييم صحيح وواقعي.
- عزل العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها عند قياس الأداء.
- أن يقترن المقياس بأهداف قابلة للتحقيق، مما يجعل النتائج المتحصل عليها أكثر واقعية وتدفع للتحسين.
- أن يكون المقياس عملياً، بمعنى أنه يمكن الحصول على البيانات اللازمة، وأن يساهم الأفراد في قياس إنتاجيتهم ومراقبة النتائج.
- تعتمد عملية القياس على نظام دقيق وسريع للمعلومات، يتم فيه تسجيل المعلومات أولاً بأول وبشكل يسهل معالجة النتائج المتحصل عليها.
- إن مقاييس الإنتاجية متعددة وتمس في الغالب كل الأنشطة والوظائف.
- وإن عملية تحسين الإنتاجية من السهل استمرارها عندما يتحدد هدفها بوضوح، ثم وبمجرد تحقيقه، يظهر هدف جديد أكثر تطوراً، وكلما كان الهدف قابلاً للقياس، كلما تأكدت إمكانية الانتقال إلى هدف آخر، والاستفادة من معلومات التغذية العكسية عما تم تحقيقه.

ويتم قياس الإنتاجية على المستوى الكلي والآخر الجزئي.

- **القياس الكلي:** ويقصد به قياس الإنتاجية الكلية أو الإجمالية للمؤسسة، وتقدر قيمة الموارد التي ساهمت بشكل مباشر في إنتاج المخرجات، ويعطى المقياس الكلي للإنتاجية بالعلاقة:
قيمة النواتج (أو المخرجات)

(٣) يراجع في ذلك:

- د. سونيا محمد البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، بدون سنة نشر)، ص ٣٢٥.
- د. عبد السلام أو قحف، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، (الإسكندرية: الدار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢)، ص ١٢٤.
- د. أحمد ماهر، **اقتصاديات الإدارة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، ١٩٩٦)، ص ١٠٠.
- د. محمد توفيق ماضي، **إدارة الإنتاج والعمليات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، بدون سنة نشر) ص ٦٤.

قيمة المدخلات (أو الموارد)

وعندها يتم تقييم المدخلات إلى مجموعات أربع:

- مدخلات عنصر العمل (Labor)، هي المرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج مخرجات الفترة المعنية.
- مدخلات رأس المال (Capital)، وترتبط بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة في تحقيق مخرجات تلك الفترة.
- مدخلات عنصر المواد (Materials)، التي تم استخدامها خلال الفترة.
- مدخلات عنصر الخدمات (Service)، التي ساعدت في عملية الإنتاج، مثل النقل وبعض التكاليف غير المباشرة، وبذلك تعطى علاقة القياس بالشكل:

إجمالي المخرجات

الإنتاجية الكلية =

العمل + رأس المال + المواد + الخدمات

- القياس الجزئي: هذا النوع يعنى قياس إنتاجية كل عنصر من عناصر المدخلات، وذلك لتفسير التغير الذي حدث في الإنتاجية الكلية للمؤسسة، لمعرفة وإمكانية تشخيص المشاكل بشكل أدق، وتحديد سبب الانخفاض، كأن يتعلق بإنتاجية العمل، أو إنتاجية رأس المال أو....، مما يفيد في وضع خطة للعلاج والتحسين.

ورغم اختلاف المقاييس حسب نوع النشاط، إلا أن هناك بعض المؤشرات التي يمكن استخدامها لكل عنصر:

➤ إنتاجية عنصر العمل: تحتل دراسة إنتاجية العمل أهمية بالغة، ليس فقط باعتبارها مقياساً لكفاءة القوة العاملة، ولكن أيضاً باعتبارها مؤشراً لمستوى التقدم الاقتصادي، فكلما ارتفعت إنتاجية العمل، كلما ازداد ما يقدمه كل فرد في العملية الإنتاجية، وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاج والاستهلاك وبالتبعية مستوى الإشباع الممكن تحقيقه، لذلك فإن الارتفاع في إنتاجية العمل يمثل هدفاً أساسياً في أي اقتصاد ولتحقيقه لا بد من معرفة العوامل التي تؤثر على الإنتاجية واستخلاص الوسائل الكفيلة للنهوض بإنتاجية العمل، وتقاس إما بعدد العمال، وعندها تعكس الإنتاجية المتوسطة للعمل، أي ما ينتجه العامل الواحد، وإما بعدد ساعات العمل، فتصبح الإنتاجية المتوسطة تعبيراً عن إنتاجية الساعة الواحدة ، ويعبر عن بعض مقاييس العمل كما يلي:

- إنتاجية العامل = إجمالي المخرجات ÷ إجمالي عدد العاملين في المؤسسة
 - إنتاجية عامل الإنتاج = إجمالي المخرجات ÷ إجمالي عدد عمال الإنتاج
 - إنتاجية ساعة العمل = قيمة الإنتاج ÷ إجمالي عدد ساعات العمل
 - إنتاجية يوم عمل الفرد = إجمالي المخرجات ÷ إجمالي أيام عمل المؤسسة خلال الفترة
 - إنتاجية الجنيه من الأجور = قيمة الإنتاج ÷ إجمالي الأجور
- إنتاجية عنصر رأس المال: تعبر عن إنتاجية الأصول الرأسمالية والأصول المتداولة، فيكون لدينا المقاييس الإجمالية لكل عناصر رأس المال، بالإضافة إلى المقاييس الجزئية لكل أصل من الأصول على حده.
- ويتم التعبير عنها في صورة طاقة تشغيل (بالنسبة للآلات)، أو قيمة استهلاك (بالنسبة للأصول الرأسمالية) أو تكلفة الأموال المستثمرة في الأصل (بالنسبة للمخزون) خلال الفترة، ورغم اختلاف تلك المؤشرات حسب نوع النشاط إلا أن هناك مؤشرات عدة لقياس الإنتاجية، تحسب كالتالي:
- إنتاجية يوم تشغيل الآلات = إجمالي المخرجات ÷ عدد أيام تشغيل الآلات
 - إنتاجية ساعة التشغيل = إجمالي المخرجات ÷ عدد ساعات التشغيل
 - كفاءة تشغيل الآلات = عدد ساعات التشغيل الفعلية ÷ عدد ساعات التشغيل المتاحة
- وهكذا، يمكن إتباع نفس الخطوات لكل المدخلات الأخرى التي ساهمت في العملية الإنتاجية.
- إنتاجية رأس المال وعنصر العمل: إنه من الخطأ الحكم على كفاءة المؤسسة بالاعتماد على المقاييس الجزئية فقط، فيمكن أن تكون زيادة إنتاجية العاملين ناتجة عن الإسراف في استخدام المواد، بمعنى أن زيادتها يمكن أن تكون على حساب انخفاض إنتاجية عنصر المواد أو رأس المال، ولذلك يفضل الاعتماد على القياس الإجمالي على مستوى المؤسسة، ثم استخدام المقاييس الجزئية لمعرفة التغير الحاصل وتفسيره، وقد أصبحت ظاهرة الإحلال بين عنصري العمل ورأس المال أكثر استعمالاً، مما يؤكد خطورة الاعتماد على أحد المقاييس الجزئية في الحكم على مستوى الإنتاجية للمؤسسة، فلو كان الإحلال للتكنولوجيا المتطورة مكان الأفراد، فسوف يؤدي إلى تحقق زيادة كبيرة في إنتاجية عنصر العمل، سواء في شكل إنتاجية الفرد أو إنتاجية الجنيه كأجر بسبب انخفاض حجم العمالة مع زيادة المخرجات أو ثباتها، والإحلال يمكن أن يمس مختلف عناصر المدخلات.

فوائد قياس الإنتاجية:

ينتج عن قياس الإنتاجية عدة فوائد، من أهمها ما يلي:

- تعتبر الإنتاجية دليلاً للنمو، تقوم باستخدام أقل للموارد في الإنتاج، وإنتاجية العمل مؤثر حساس لهذا النمو، لأن ارتفاعها يعني كميات أكبر من المنتجات، وبالتالي خدمات أكثر للعامل، تتمثل أساساً في زيادة دخله.
- تستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة، وهي أيضاً وسيلة لتقييم مدى استخدام الموارد.
- تؤثر الإنتاجية في الأسعار والأجور، إذ أن زيادة الأجور لها علاقة وثيقة بالزيادة في إنتاجية العمالة.
- تستخدم تقديرات الإنتاجية للتنبؤ بالدخل الوطني، مثل تقدير الحجم الصحيح للعمالة أو الاحتياجات منها.

صعوبات قياس الإنتاجية:

تتولى المؤسسات قياس إنتاجيتها، إلا أنها تواجه صعوبات جمة، من أهمها:

- صعوبة قياس العمل: وترجع صعوبة قياسه إلى تداخل الموارد البشرية مع الآلات والخدمات والأموال في مزيج يصعب فصله، ونفس الشيء بالنسبة للمخرجات، حيث يصعب فصل المنتجات عن بعضها، وكذا تحديد مساهمة كل مورد من المدخلات في إنتاج المخرجات.
- المقاييس تحدد في نهاية العمل: يجب وضع مقاييس الإنتاجية قبل بدء العمل، إلا أنها توضع عادة في نهاية العمل، مما يظهر الجوانب الإيجابية ويسقط الجوانب السلبية.
- مقاييس تستخدم عبارات عامة: يستخدم القائمون بأعمال الرقابة وقياس الإنتاجية عبارات عامة، مثل في الوقت المناسب، الروح المعنوية...، ومن الأفضل استخدام عبارات أكثر دقة مثل، الوسط الحسابي، تكلفة الوحدة.
- القياس الموجه إلى الإجراءات: هناك صعوبة في التركيز على قياس النواتج من المخرجات، مما يجعل القائمين على القياس يقومون بالعملية بناء على إجراءات أو أنشطة معينة.
- عمومية القياس: يقوم أصحاب المؤسسات عموماً بقياس الإنتاجية في شكلها الكلي.

ثالثاً: أثر تحسين نوعية حياة العمل على رفع الإنتاجية:

تعد نوعية حياة العمل السائدة في المؤسسات أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به مؤسسة إنتاجية عن غيرها، لذا بات من الضروري أن تعمل على تحسين هذه النوعية، مما ينعكس بنتائج ملموسة على الجهود المبذولة من حيث النمو والازدهار، والتكيف للمتطلبات البيئية، فرغم التقدم الحاصل يبقى الاهتمام بالموارد البشري ضمن أسبقيات الأهداف الإستراتيجية في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة وتسبق مستمر بين المؤسسات في الحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها، فالعامل البشري يتطلب مراعاة خاصة في الاستخدام، وتهيئة ظروف العمل الجيدة، يمكن المؤسسة من إطلاق طاقات هؤلاء الأفراد تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كمّاً ونوعاً، ويتطلب جهوداً متميزة في تحديد محتوى إستراتيجية تحسين نوعية العمل وتوجيه مساراتها ورصد نتائجها^(٤).

(أ) مفهوم وأهمية تحسين نوعية حياة العمل:

ينطلق الاهتمام بموضوع نوعية حياة العمل وتحسينها، بالنظر إلى حاجة الأفراد العاملين في المؤسسة إلى أجواء عمل مناسبة من أجل الأداء الجيد للعمل.

١ - مفهوم تحسين نوعية حياة العمل:

إن الهدف الأساسي من محاولات التحسين هو إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ذات قدرة على الإبداع والابتكار، والبعض يربط نوعية حياة العمل بظروفه الاجتماعية والطبيعية والنفسية، فيعرف هؤلاء نوعية حياة العمل بأنها "خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل".

(٤) يراجع في ذلك:

- د. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، (الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠٠٦)، ص ٢٧٧.
- د. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٩)، ص ٢٠٥.
- د. صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٠)، ص ٢١١.
- د. أحمد عرفة، ودسمية شلبي، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩.
- د. سونيا محمد بكري، إدارة الجودة الكلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢)، ص ١٥٤.
- د. منى الطحاوي، اقتصاديات العمل، (القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ١٩٩٥)، ص ٣٨٤.

وفي تعريف آخر، "هي أي نشاط تمارسه المؤسسة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم" هذا، وترتبط النوعية الجيدة لحياة العمل بتأثير ظروف العمل على استمرار العامل مع المؤسسة، كما أنها عملية يتعلم من خلالها الأفراد العاملون والإدارة، وأطراف أخرى كيف يمكن أن تكون قوة تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، فالأمر يتطلب تضافر الجهود في إنجاح برامج تحسين نوعية حياة العمل وصولاً إلى تحسين الروح المعنوية والرضا لزيادة الإنتاجية.

٢ - أهمية تحسين نوعية حياة العمل:

تكتسب برامج تحسين نوعية حياة العمل أهميتها كونها تقود المؤسسة إلى:

- التفوق النوعي على المنافسين، من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية والنوعية في آن واحد.
 - الحصول على نوعيات ذات كفاءة من الموارد البشرية والاحتفاظ بها، يساهم في تحقيق فرص النمو والتطور لارتباطها الطويل بالمؤسسة.
 - فرصة العاملين في القضاء على مشاكل قد تعرقل نشاط المؤسسة وتعطل برامجها.
- إن استراتيجيات تحسين الإنتاجية لا تعتمد على الاستثمار في رأس المال والتقنيات الحديثة فقط، وإنما تجري تغييرات في العمل، من حيث محتواه وأبعاده، بما يكفل حسن الاستفادة من القدرات البشرية، ويحقق هدف رفع إنتاجية عنصر العمل.

(ب) برامج تحسين نوعية حياة العمل:

يتوفر أمام المؤسسة نوعين من البرامج الخاصة بتحسين نوعية حياة العمل:

١ - البرامج التقليدية:

يقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المؤسسة استخدامها، كما أنها معروفة لدى أغلب أو كل المؤسسات، وتشتمل هذه البرامج على توفير ظروف العمل المناسبة، التي تعني " كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه "

ويمكن تقسيم ظروف العمل إلى طبيعية وأخرى اجتماعية.

- ظروف العمل الطبيعية: تتعلق براحة الأفراد أثناء العمل، ويتضمن هذا النوع جوانب متعددة منها:

- **الإضاءة:** يجب الاستعانة بالخبراء والفنيين عند تصميم الإضاءة بالمصنع أو الوحدة الإنتاجية مع إعادة النظر في نظام الإضاءة المصمم أو إدخال تحسينات عليه، بما يكفل تزويد المساحة بكمية الضوء المناسبة وبالتوزيع المطلوب، مما يؤدي إلى الدقة في الإنتاج، وبالتالي زيادة معدله.
 - **التحكم في الضوضاء:** قد يترتب عن الضوضاء آثار ضارة للأفراد، من إجهاد عصبي وضعف في حاسة السمع أو فقدانها، وكلها عناصر تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العمال في المصانع وارتفاع معدل دوران العمل.
 - **التحكم في درجة الحرارة:** يتطلب ذلك تدفئة المبنى أثناء فصل الشتاء، وتبريده أثناء فصل الصيف، مما يساعد على تهيئة الظروف المناسبة للعمل، وبالتالي التأثير الإيجابي على إنتاجية العامل.
 - **معالجة حالات التعب والإرهاق:** تتم عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة وإجراء الدراسات الخاصة بالحركة والوقت، والتركيز على المعاملة الإنسانية للعاملين.
 - **التحكم في الغبار والأتربة:** تظهر أهميته عند استخدام ماكينات تعمل بدرجة عالية من الدقة، كما يمكن أن يكون الغبار ساماً إذا استنشقه الأفراد، أو قد يتسبب في حوادث العمل إذا تراكم على أرضية المصنع، وكلها عوامل تزيد في تكاليف الإنتاج، وتعطيل الطاقات الإنتاجية فيخفض معدل الإنتاج.
 - **التقليل من رتابة الأعمال:** وذلك عن طريق إعادة تصميم الأعمال، بما يمنع تكرارها الذي يؤدي إلى الإجهاد والشعور بالملل ويؤثر سلباً على إنتاجية العاملين.
 - **التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية:** تستعمل برامج الرعاية الصحية لتحذير الفرد العامل من خطر الاستعمال الخاطئ للمعدات الإنتاجية، أو لأغراض التوعية تجنباً لخطر الإصابة ببعض الأمراض.
- وعليه فإن العناية بظروف العمل المحيطة يسهم بشكل فاعل في تحسين أداء الأفراد ورفع معدلات الإنتاج.
- **ظروف العمل الاجتماعية:** لا يمكن فصل الإدارة أو العاملين عن الظروف الاجتماعية المحيطة، وفيما يلي العوامل الرئيسية التي تحدد الظروف الاجتماعية للعمال وتؤثر في إنتاجيتهم وتشعرهم بالرضا عن أعمالهم:

- **التنظيم الرسمي:** يؤثر هذا النوع على ظروف العمل، فيؤدي إلى حفز الأفراد لتحسين أدائهم أو التقليل من قدرتهم على الأداء، فهو محدد بقواعد وسياسات تضعها الإدارة.
- **التنظيم غير الرسمي:** يؤثر في التنظيم الرسمي والقادة والأفراد، كما أنه يتأثر بكل هذه الأطراف، ويعتبر الأفراد الداخلون فيه، أكثر وعياً، والتفافاً حول الأهداف التي يسطرونها لأنفسهم من ناحية العمل، وبذلك تستطيع الإدارة الحصول على نتائج إيجابية وتنجح في تغيير السلوك الإنساني.
- **القيادة:** تعمل على تحقيق أهداف معينة، ويتحدد ذلك بمدى قدرة القائد في التأثير على مجموعات العمل.
- **نظام الاتصال بالعاملين:** تتضح أهميته في فعاليته من خلال تشجيع الأداء بطريقة أفضل وتحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية، وقد استطاعت النقابات القيام بهذا الدور بكسب ثقة العاملين واستعدادهم للتجاوب والتعاون مع الإدارة، وشاركت في تحمل المسؤولية نحو تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

٢ - البرامج الحديثة:

إن تنوع أعمال المؤسسات، وتعدد خطوط الإنتاج، وكذا تطلعات الأفراد وتزايد حاجاتهم، أدى إلى ضرورة التفكير في برامج تتعدى حدود زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين، فأصبحت برامج تحسين نوعية حياة العمل توظف بهدف استراتيجي يشعر العامل بمصيره المشترك مع المؤسسة، مما يوجب استخدام البرامج الآتية:

- **الإثراء الوظيفي:** الغرض منه الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام وإضفاء صفة الإبداع فيه، بإضافة مسؤوليات جديدة تتعلق بالتخطيط والفحص والتفتيش والرقابة وغيرها.
- **الإدارة بالمشاركة:** يهدف هذا البرنامج إلى إشراك العاملين في تحقيق الأهداف، وفتح قنوات الاتصال بهم، وتغيير أنماط التعامل معهم، مما يجعل منه فعالاً في تحقيق الأهداف الإنتاجية، وتحسين نوعية القرارات الإدارية.
- **فرق العمل المدارة ذاتياً:** يدور هذا المفهوم حول توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع الأهداف، وتصميم الخطط اللازمة لتحقيقها، فيتولى فريق مكون من خمسة إلى خمسة عشر فرداً في الإنتاج بدلاً من تجزئته، مما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

- **جداول العمل البديلة:** إن هذا البرنامج يمنح الحرية للفرد في تحديد أوقات جداول العمل، كما يتولى زيادة رضا العاملين والتقليل من تأخيراتهم وغياباتهم...الخ.

(ج) أهمية أسلوب حلقات النوعية في تحقيق أهداف الإنتاجية:

عند تصميم البرامج والخطط لتحسين الإنتاجية يجب على المديرين الأخذ في الاعتبار تأثير جماعات العمل على الإنتاجية ، ونظراً لحدثة وأهمية أسلوب حلقات النوعية في رفع إنتاجية العاملين، أضحي من الضروري الاهتمام بهذه الفرق لدورها الفعال في تطوير وتنمية القدرات الإدارية والعمالية.

١ - مفهوم وأهداف حلقات النوعية: استخدمت حلقات النوعية في اليابان لأول مرة، واتسع

استخدامها وأصبحت تعنى بتخفيض التكلفة، فهي "تشكيل أو تنظيم أو فريق عمل أو مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتياً ويجتمعون اختياريًا بشكل منتظم لغرض توضيح وتحليل وحل مشكلات العمل"، بالإضافة إلى أنها تتضمن مجموعة من الخصائص كما يلي:

- مجموعة من العاملين المشرفين ومراقبي العمل يتراوح عددهم بين ثلاثة إلى خمسة عشر فرداً.
- يعقدون اجتماعات دورية على مدى ساعات العمل النظامية وبدون أجر، كما أنهم يعملون بشكل جماعي.

- يقومون بدراسة وحل المشاكل المتعلقة بأقسامهم بأساليب علمية، خاصة إذا تعلق الأمر بالنوعية.

وبالإضافة الي ذلك، تبحث هذه الحلقات في كل السبل المؤدية إلى تطوير المؤسسة، بدءاً من طرق العمل وانتهاء بقائمة المأكولات التي يقدمها مطعم المؤسسة مثلاً، وقد استطاعت هذه البرامج أن تصل إلى **الأهداف التالية:**

- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وخلق علاقات إنسانية جيدة بما يكفل تماسك التنظيم، وبالتالي تحقيق درجة أعلى من رضا العاملين، ومستوى مرتفع للإنتاجية ونوعية المنتجات.

- خفض الهدر من الوقت والجهد، وخفض معدلات الغياب، وكذا توفير الأمن والسلامة الصناعية.

- تقليص التكاليف والاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية وكلها أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها.

٢ - مبادئ وعوامل نجاح حلقات النوعية: تنشط حلقات النوعية، معتمدة على **المبادئ الأساسية**

التالية:

- الثقة في العاملين، لأنهم سيساهمون في تحقيق الأهداف، إذا أعطوا الفرصة لذلك.

- الاستثمار في التدريب ومعاملة العاملين على أنهم موارد بشرية، إذا تم تنميتها فإنها سوف تساهم في تحسين معدلات الإنتاجية، وبالتالي تحقيق عوائد أفضل.
- الاعتراف بمنجزات العاملين والنظر إلى العمل على أنه مجهود تعاوني بينهم، بما في ذلك اتخاذ القرارات.
- إن أسلوب حلقات النوعية، يجب أن تتوفر له البيئة الملائمة لكي يحقق الهدف أو الأهداف الأساسية من وراء تطبيقه، ومن العوامل المساعدة على نجاحه الآتي:
- إعداد جدول للمقابلات والاجتماعات وفق توقيت مناسب للقادة، مع إشراك كل أعضاء الحلقات.
- تقديم المساعدة للعاملين وجعلهم يدركون بأن تشكيل دوائر الجودة لا يخدم الإدارة فحسب، بل هو لمصلحتهم أيضاً، مما يجبر الإدارة على تشجيع هؤلاء على الخلق والإبداع حتى تتحقق الأهداف.
- تحسين وتطوير وتنمية الوعي، بما ينعكس على العلاقة المباشرة بين عمل أعضاء الحلقات وجودة نوعية المنتج.

(د) دراسة العمل:

لقد صار من الثابت علمياً أن لدراسة العمليات الإنتاجية والصناعية من حيث الأداء المناسب وتحديد الزمن اللازم للتنفيذ أثر هام وفعال لرفع كفاءة وإنتاجية العاملين في المؤسسات والوحدات الإنتاجية.

ويقصد بدراسة العمل "تحديد الطريقة العلمية أو المنهجية لتحقيق أحسن استخدام للموارد الآدمية والمادية اللازمة لتنفيذ عمل معين " .

وتتطوي دراسته في البحث عن الطريقة السليمة لأدائه، وذلك بتحديد الحركات اللازمة للأداء وتحسينها وتبسيطها، بالإضافة إلى قياس الوقت اللازم للعمل وتطبيقه على الأعمال الأخرى المماثلة.

١- دراسة الحركة:

تدرس حركة العمل بأسلوب علمي للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها قصد الاستفادة الكاملة من المعدات والقوى العاملة وإيجاد أسهل الطرق وأكثرها اقتصادية لتأدية العمل.

وتعرف دراسة الحركة على أنها "هي ذلك الجانب من دراسة الوسائل التي تعني في المقام الأول تخفيض العمل البشري المطلوب للقيام بالعمليات، ويمكن عن طريق دراسة الحركة تخفيض المجهود

البشري المطلوب للعمل، وذلك باستبعاد حركات بشرية معينة من العمل نهائياً، وتقصير الحركات المطلوبة لأداء العمل، وجعل الحركات الضرورية أقل إجهاداً".

وتعتبر دراسة الحركة نوعاً من البحوث، حيث أن الجزء الأكبر منها يوجه إلى دراسة الطرق القائمة ومحاولة التوصل إلى طرق أخرى لتحسين الأعمال، ولإمكانية تحقيق هذه الدراسة، لا بد من تتبع الخطوات التالية:

- **تحديد ظروف الدراسة:** تتضمن اختيار العمل ومعرفة الظروف المحيطة، وكذا تحديد الهدف من دراسة الحركة، وكسب تأييد العمال وإشراكهم فيها والسماع لمقترحاتهم.
- **تجميع المعلومات:** تجمع على أساس الملاحظة وتسجيل الحقائق من واقع المشاهدة، وتستخدم في ذلك جداول خاصة مصنفة حسب التسلسل التشغيلي للأعمال، كما أن هذه المعلومات تستعمل لدراسة الطرق الحالية ومقارنتها بالطرق المقترحة، بالإضافة إلى إدخال التحسينات والرجوع إليها كلما تطلب الأمر ذلك.
- **تحليل المعلومات:** وتتضمن هذه الخطوة طرح عدد من الأسئلة الموضوعية حول الغرض من العمل، ومكانه وتدفعه، والعامل الذي يؤديه وكذا الوسيلة التي يستخدمها، كما يجب على الإدارة أن تضع عنصر التكاليف في الاعتبار، والعائد الذي سيعود منها في صورة تحسين الإنتاجية أو راحة للعامل.
- **تحديد الطريقة المقترحة:** الغرض منها هو الوصول إلى أسهل طريقة لأداء العمل بأقل مجهود ووقت ممكن.
- **التمهيد لتطبيق التحسينات:** إذ يجب على الإدارة التنبيه لما قد يبديه العاملون من مقاومة إزاء تطبيق هذه التحسينات بسبب عدم معرفتهم بها، وما يمكن أن تسفر عنه نتائجها.
- **وضع خطة مفصلة في جدول زمني:** لتنفيذ النتائج المتوصل إليها وتدريب العمال على الأسلوب الجديد في العمل، مع الأخذ في الاعتبار التخطيط السليم للتدريب وتنفيذه بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة.
- **تقوم الإدارة المشرفة بمراقبة تنفيذ التحسينات التي توصلت إليها:** وترصد نتائج التطبيق والنقد الذي يحزره العامل عند إتباعه للوضع الجديد والمشكلات التي يصادفها، ومداخل حل هذه الأخيرة، على أن يشعر العامل بأن متابعة التطبيق ورقابته لا يقصد بها تقصي الأخطاء، وإنما التأكد من أنها تسير بالشكل الصحيح.

هذا وتستخدم الإدارة في تحليل الأعمال عدداً من الخرائط والرسوم للاستعانة بها مثل، خرائط تسلسل العمليات، التي بواسطتها، يمكن معرفة تسلسل أوجه النشاط في شكل قائمة تحتوي أوصافاً لفظية ورموزاً لتصنيف هذه الأنشطة ومتطلباتها.

٢- دراسة الزمن (قياس العمل):

عند تقييم المجهود البشري وتحديد معدلات أدائه، نحتاج إلى معرفة الزمن اللازم للقيام بالعمل في الظروف العادية، وبذلك ظهرت أهمية قياس العمل لتحديد القدرة الإنتاجية بشكل سليم بالنسبة لوحدة الزمن.

وتعرف دراسة الزمن على أنها " تحديد الزمن الصحيح الذي يسمح بتأدية عمل ما بطريقة اقتصادية، ويتم تحديد هذا الوقت بعد دراسة الحركات الضرورية لأداء العمل، مع الأخذ في الاعتبار الظروف التي تتحكم في تنفيذ العمل، وهي أيضاً "النشاط أو الإجراء الذي بموجبه تتحدد المعدلات القياسية للزمن المستغرق في أداء العمل المراد قياسه".

وتهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف كالتالي:

- تساعد على موازنة العمل بين العمال، بحيث يمكن تحقيق التنسيق والتكامل بين جهودهم.
- توفر للإدارة الوسيلة الفعالة لمعرفة الوقت اللازم لأداء العمل بطريقة فعالة، فتحدد الوقت المنتج.
- تستعمل في تحديد الأجور والمكافآت التشجيعية للعمال، ومنه يمكن استعمالها في تقييم الوظائف، ووضع خطط الاحتياجات العمالية للمدى الطويل، وتستخدم كأساس لضبط التكاليف، والالتزام بها في الإنتاج.
- تهدف إلى تحديد الجداول الزمنية اللازمة للعمليات الإنتاجية واستخدامها كأساس للرقابة على الإنتاج.

ومن طرق وأساليب دراسة الزمن ما يلي:

- **طريقة توقيت الحركات التي يؤديها العامل:** تعتمد على تقدير وقت العمل بعد تقسيمه إلى عناصره، وذلك عن طريق تكرار المشاهدات التي يقوم بها المكلف بالدراسة على أحد العمال، ثم يدون الحركات التي يرى أن العمل يتكون منها، تمهيداً لدراستها وقياسها، كأن يتم تصوير حركة اليدين مع تقسيم الصورة إلى مساحات زمنية، وكذلك على استخدام الساعة الميقاتية التي يقيس بها الباحث زمن كل حركة من حركات اليد.

- **دراسة الزمن بطريقة العينات:** يتم بموجبها إجراء عدد كبير من المشاهدات على العامل وتسجيل الأوقات التي يكون فيها مشغولاً عن عمله وحسابها، لمعرفة الزمن الفعلي الذي استغله لإنجاز العمل.
- **طريقة استخدام الأزمنة القياسية:** لتحديد الوقت القياسي للعملية الإنتاجية، يجب المرور بالمرحلة التالية:
 - **حساب الزمن المختار:** هو نسبة الزمن الذي تستغرقه مختلف حركات العمل لإتمام العملية الإنتاجية إلى عدد الملاحظات لهذه العملية، ويمكن أن يحدد بالعلاقة التالية:

$$\text{الزمن المختار لعنصر العمل} = \text{مجموع الزمن للملاحظات المختارة} \div \text{عدد الملاحظات المختارة}$$
 - **الزمن الطبيعي أو العادي:** يعرف بالزمن الضروري الذي يمكن أن يقضيه أي عامل صناعي يعمل في ظروف طبيعية دون إجهاد وعلى درجة متوسطة من الكفاءة، ويعطى بالعلاقة الآتية:

$$\text{الزمن الطبيعي} = \text{النسبة التقديرية للكفاءة} \times \text{الوقت المختار}$$
 - **الزمن القياسي:** هو الزمن الذي يجب أن يلتزم به جميع العمال عند القيام بالعمليات الصناعية، والذي تمثله العلاقة التالية:

$$\text{الزمن القياسي} = \text{النسبة التقديرية للكفاءة} \times \text{الوقت الطبيعي}$$

وتسعى إدارة الإنتاج إلى دراسة سليمة للزمن، معتمدة على الخطوات التالية:
 - تحديد الهدف من الدراسة والتعريف به للعاملين، وذلك لكسب تأييدهم وإشراكهم بجدية.
 - اختيار العامل المناسب للدراسة والمكان الذي يعمل فيه، وكذا الوقت الذي يجب أن تجرى فيه الدراسة.
 - تقسيم العمل إلى العناصر التي يتكون منها، ووضع قائمة بذلك.
 - تسجيل الوقت الفعلي الذي يستغرقه كل عنصر، ومن المستحسن تكرار هذه العملية عدة مرات.
 - تقدير الأوقات التي ينصرف فيها العامل لقضاء حاجة معينة، وهو ما يسمى المسموحات.
 - تقدير الوقت النمطي، والمعطى بالعلاقة التالية: **الزمن النمطي** = الوقت العادي + المسموحات

تطبيقات كمية

التطبيق الاول:

قدمت إليك البيانات التالية عن مصنع يوسف للملابس الجاهزة:

- ١- يمتلك المصنع خطين للإنتاج أحدهما لإنتاج القمصان الرجالي والآخر لإنتاج البلوزة الحريمي.
- ٢- يبلغ حجم الإنتاج السنوي ٥٠٠٠ قميص، ٨٠٠٠ بلوزة.
- ٣- يحتاج القميص الواحد إلى نصف ساعة من العمل اليدوي، وثلاث ساعة من العمل الآلي، كما يحتاج إلى ٢,٢٥ متر من القماش.
- ٤- تحتاج البلوزة إلى ساعة ونصف الساعة من العمل اليدوي، وثلاثي الساعة من العمل الآلي، وتحتاج الي ١,٧٥ متر من القماش.
- ٥- يبلغ سعر القميص الواحد ١٠٠ جنيه وسعر البلوزة الواحدة ١٢٠ جنيه.
- ٦- تبلغ تكلفة الساعة الواحدة من العمل اليدوي ٢٥ جنيه وتكلفة الساعة من العمل الآلي ٣٠ جنيه.
- ٧- يشتري المصنع المادة الخام بسعر ٢٦ جنيه للمتر الواحد.

والمطلوب:

- ١- حساب الإنتاجية الكلية لهذا المصنع.
- ٢- حساب الإنتاجية الجزئية لهذا المصنع.

التطبيق الثاني:

توافرت لديك البيانات التالية عن إحدى الشركات التابعة لقطاع الصناعات المعدنية:

- ١- بلغت قيمة الإنتاج السنوي ٤٧٤٠٠٠ جنيه لعام ٢٠١٠، في حين بلغت ٥٢٠٠٠٠ جنيه لعام ٢٠١١.
- ٢- قيمة الأجور المدفوعة ٧٠٠٠٠ جنيه لعام ٢٠١٠، وبلغت ٨٠٠٠٠ جنيه لعام ٢٠١١.
- ٣- قيمة الإهلاكات السنوية ٥٦٠٠٠ جنيه لعام ٢٠١٠، وبلغت ٦٦٠٠٠ جنيه لعام ٢٠١١.
- ٤- قيمة المواد والخدمات الوسيطة ٢٣٤٠٠٠ جنيه لعام ٢٠١٠، وبلغت ٢٥٢٠٠٠ جنيه لعام ٢٠١١.

والمطلوب:

حساب التغير في إنتاجية الشركة خلال عامي ٢٠١٠، ٢٠١١ م.

التطبيق الثالث:

قدمت إليك البيانات التالية والخاصة ببعض الشركات التابعة لقطاع الصناعات المعدنية:

١ - قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية:

الشركات	السنوات	٢٠١٠ م	٢٠١١ م	٢٠١٢ م
النحاس المصرية		١١٨٠٠٠٠	١٢٩٥٧٠٠	١٩٢٦٠٠٠
النصر للمسبوكات		٦٢٥٠٠٠	٦٢٠٥٠٠	٧٣٣٠٠٠
مصر للألومنيوم		١٠٣٠٠٠	١١٩٥٠٠	١٣٠٠٠٠

٢ - تكلفة الإنتاج بالأسعار الجارية:

الشركات	السنوات	٢٠١٠ م	٢٠١١ م	٢٠١٢ م
النحاس المصرية		٧٠٣٠٠٠	٨٩٣٠٠٠	١٠٩٣٠٠٠
النصر للمسبوكات		٤٧٦٠٠٠	٥٣٦٠٠٠	٦٥٩٠٠٠
مصر للألومنيوم		٩٢٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٢٣٠٠٠

والمطلوب:

حساب الإنتاجية الكلية لهذه الشركات خلال الأعوام الثلاثة والتعليق على النتائج؟

الفصل السابع
الاساليب الكمية في
جدولة الانتاج

الفصل السابع

الاساليب الكمية في جدولة الانتاج

مقدمة:

يوجد عديد من الاساليب الكمية التي تستخدم في جدولة الانتاج والعمليات ومن اهمها شبكات الأعمال، وهي أحد الأساليب التي تستخدم في إدارة المشاريع وذلك عن طريق تحديد وقت تنفيذ المشروع وكذلك التكاليف اللازمة لتنفيذ المشروع.

والمشروع هو مجموعة من الأنشطة المتداخلة والتي يجب تنفيذها في تتابع محدد، وبهدف أن يتم إنجاز المشروع كاملاً، ويكون تداخل الأنشطة منطقياً، بمعنى أن بعض الأنشطة لا يمكن البدء فيها قبل أن يتم الانتهاء من أنشطة أخرى، وتعني كلمة نشاط: مهمة أو مرحلة في مشروع تتطلب وقتاً وموارد لكي يتم إنجازها، وبصفة عامة يكون المشروع مجهوداً لمرة واحدة بحيث أن نفس التتابع للأنشطة قد لا يتكرر في المستقبل، مثل مشروع توسعة الحرم المكي...الخ.

وكثيراً ما يحتاج المديرون إلى القيام بالتخطيط وجدولة ومتابعة مشاريع كبيرة تتكون من عدد كبير من الأنشطة المتداخلة، والتي تقوم بها عدة أقسام مستقلة عن بعضها البعض مما يتطلب من المدير جهداً كبيراً في تخطيطها وجدولتها ومتابعتها ليضمن إنجاز المشروع في وقته المحدد، وفي حدود التكاليف المقررة له، فتركيز الإدارة هنا "في إدارة المشاريع" هو أن يتم المشروع في الوقت المحدد له، فكثيراً ما يكون إنهاء المشروع في وقته المحدد مرتبطاً بمكافأة مالية أو أن تأخيره مرتبط بغرامات مالية قد تتلعب معظم العائد منه.

ونظراً لزيادة تعقيد المشاريع وتعدد أنشطتها أصبح الأمر يتطلب وجود أساليب علمية لإنجاز المشروع بأعلى مستوى من الكفاءة، ونعني بذلك إنجاز المشروع في الوقت المحدد له وإذا لزم الأمر تخفيض المدة المطلوبة لإنجاز المشروع مع مراعاة الإمكانية الاقتصادية في استخدام الموارد المتوفرة.

ونتيجة للحاجة الماسة لوجود أساليب علمية تساعد المديرين على جدولة ومتابعة المشاريع، ظهرت عدة أساليب لتحقيق هذا الهدف ولعل أهمها:

١ - أسلوب المسار الحرج:

ظهر هذا الأسلوب في نهاية الخمسينات من القرن الماضي لجدولة ومتابعة مشاريع صناعية، حيث يكون الوقت اللازم لكل نشاط محدداً مسبقاً، ومن ثم يركز على إمكانية تخفيض مدة النشاط مقابل أقل تكلفة ممكنة (عن طريق إضافة عمال أو آلات حديثة...الخ).

٢ - أسلوب تقييم ومراجعة المشروع:

تم تطوير أسلوب (PERT) في الخمسينيات (١٩٥٨م) من قبل فريق عمل مكون من البحرية الأمريكية بالإضافة إلى مستشارين في شركة (Booz, Allen and Hamilton) بقيادة (D.G. Malcolm) بهدف تطوير نظام للصواريخ لمواجهة الاتحاد السوفيتي وتقليص الزمن الكلي لإنجاز المشروع، حيث تم تطوير مدخل شبكات الأعمال لتصميم أنظمة السيطرة الإدارية للغواصة (Polaris) وتضمن هذا المشروع على (٢٣) شبكة من شبكات (PERT) وعلى (٣٠٠٠) نشاط.

ومن خلال تبني أسلوب (PERT) تم اختصار وقت تنفيذ المشروع من خمسة سنوات إلى ثلاث سنوات، ويعتبر هذا الأسلوب أحد أساليب التحليل الشبكي والذي يشبه إلى حد ما أسلوب المسار الحرج من حيث رسم شبكة الأعمال، ولكنها تختلف عنه في طريقة المسار فهناك وقت واحد أي زمن واحد لإنهاء النشاط في حين أنه بالنسبة لطريقة (بيرت) فإن وقت إنهاء النشاط أكثر من وقت وهي احتمالية، وهذه الأوقات الاحتمالية هي ما بين الإنجاز المبكر والانتهاء المبكر والوقت الذي يوجد بينهما، ويعتمد كل من هذين الأسلوبين على وضع جدول زمني للمشروع، ويكاد أن يكونا متماثلين ماعدا أن تقدير الوقت اللازم لإنجاز أنشطة المشروع تكون محددة وثابتة في الأول، بينما تكون احتمالية وتقديرية في الثاني، كما أن الأول يعني بدراسة العلاقة بين الوقت والتكاليف، بينما يؤكد الثاني على معرفة احتمال انتهاء المشروع في الوقت

المحدد له دون تأخير، ورغم هذه الفوارق نجد أن الاتجاه الحديث والعملية في تطبيقهما هو الجمع بين خصائص الأسلوبين في أسلوب واحد.

مجالات استخدام أساليب شبكات الأعمال:

- ١- أبحاث وتطوير منتجات جديدة.
- ٢- بناء المصانع والعمائر وشبكات الطرق.
- ٣- صيانة المعدات الكبيرة والمعقدة.
- ٤- إدارة المشاريع الكبيرة والوحيدة من نوعها.

الهدف من استخدام أساليب شبكات الأعمال:

يهدف مديرو المشاريع من استخدام هذه الأساليب إلى معرفة:

- ١- ما هو الوقت اللازم لإنجاز المشروع بأكمله؟
- ٢- ما هي مواعيد بداية ونهاية كل نشاط حسب الجدول؟
- ٣- أي الأنشطة "حرجة" ويجب إتمامها في الوقت المحدد "بالضبط" كما هو مجدول لها إذا أردنا إنجاز المشروع في الوقت المخطط له؟
- ٤- ما هو الحد الأقصى الذي يمكننا تأخير بعض الأنشطة غير الحرجة بدون أن ينتج عن هذا التأخير تعطلا للمشروع كله؟
- ٥- أي الأنشطة الحرجة يمكن ضغطها بأقل تكلفة ممكنة في حالة الرغبة في الإسراع أو حدوث تأخر غير متوقع في الإنجاز؟

مميزات شبكة الأعمال:

يتميز هذا الأسلوب من شبكات الأعمال بالمميزات التالية:

- ١- أنها تعتبر قاعدة يتم الاعتماد عليها في عمليات التخطيط والتنبؤ في المشاريع.
- ٢- تساعد الإدارة في التعامل مع الأخطاء المصاحبة لأي مشروع يتم تنفيذه.
- ٣- تمثل أساساً مهماً من أسس عملية اتخاذ القرارات.
- ٤- يمثل هذا الأسلوب وسيلة رقابة.

• طريقة المسار الحرج:

تعتبر طريقة المسار الحرج امتداداً للتطورات والتوسعات التي أجريت على أساليب سابقة مثل مخططات كانت، حيث تهدف طريقة المسار الحرج إلى مراقبة تنفيذ مشروع معين يتكون من عدة مراحل أو عمليات (فعاليات) وتحديد العمليات التي يستلزم وضعها تحت رقابة مستمرة لأنها قد تسبب تعطيل إنجاز المشروع كله، وتحديد المسار الذي ينبغي تتبعه باستمرار لأن أي تأخير يحدث للأنشطة التي تقع على هذا المسار تؤدي إلى تعطيل المشروع بكامله.

ويتطلب استخدام هذه الطريقة ضرورة إعداد جدول زمني للأنشطة المختلفة التي يتكون منها المشروع وذلك حتى يمكن إنجازها في أقل وقت ممكن وبالموارد المتاحة.

المفاهيم الأساسية في طريقة المسار الحرج:

- الحدث (واقعة): هو إنجاز معين يحدث في نقطة زمن معينة ولا يحتاج لوقت أو موارد بعد ذاته، ويمثل بدائرة (○).

- النشاط (فعالية): هو فعالية أو نشاط متمثل بعمل معين والذي يتطلب توفر موارد ووقت

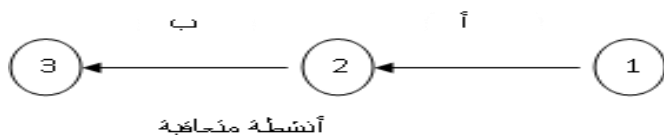
لإنجازه ويمثل بسهم (→) فالشكل التالي:

(١، ٢) مربوطين بنشاط، كل حدث يمثل نقطة معينة من الزمن، فالحدث رقم (١) يبين نقطة البدء والحدث رقم (٢) يبين نقطة النهاية والنشاط المتمثل بالسهم يبين الوقت اللازم لإنجاز العمل الفعلي فالحدث لا يمثل وقتاً وإنما يشير إلى نقطة البداية أو النهاية للوقت المطلوب لإنجاز النشاط.

وهكذا يستلزم معرفة أن بين كل حدثين يوجد نشاط واحد فقط علماً بأن طول السهم لا يعبر عن طول النشاط وإنما الوقت اللازم لإنجاز ذلك النشاط يجب أن يكتب رقمياً فوق أو تحت السهم الذي يعبر عنه.

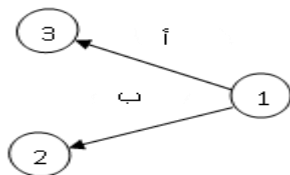
وأن النشاط لا يبدأ إلا بعد وقوع الحدث الذي يسبقه أي أنه لا يمكن أن يبدأ إلا بعد إتمام كل الأنشطة التي تنتهي عند الحدث السابق له، وعموماً يمكن أن يقال إن الأنشطة تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين:

١- **أنشطة متعاقبة:** وهي الأنشطة التي تحدث في ترتيب متعاقب ففي الشكل التالي نجد أن النشاط (أ) يسبق النشاط (ب) لاحق للنشاط (أ)، وعلى هذا الأساس لا يجوز البدء بتنفيذ النشاط (ب) إلا بعد إنجاز النشاط (أ).



٢- **أنشطة متوازية:**

هي الأنشطة التي يتم تنفيذها في نفس الوقت بحيث يتم تنفيذ نشاطين أو أكثر في وقت واحد والشكل التالي يبين أن النشاطين (أ) و(ب) ينفذان بنفس الوقت.



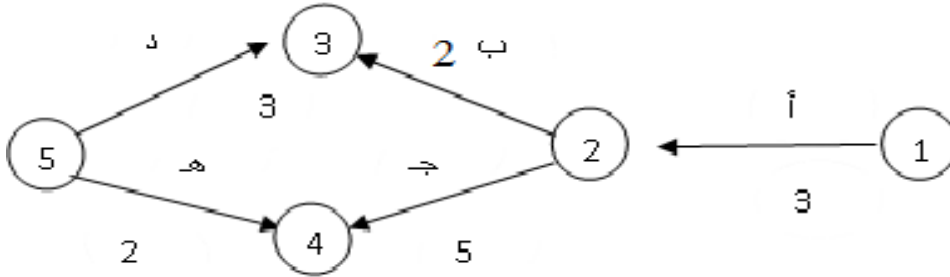
مثال:

المعلومات التالية تخص بناء مشروع معين:

المسار	النشاط	الوقت اللازم لإنجاز النشاط
٢-١	أ	٣
٣-٢	ب	٢
٤-٢	ج	٥
٥-٣	د	٣
٥-٤	هـ	٢

والمطلوب: رسم شبكة العمل لبناء هذا المصنع حسب تعاقب العمليات المار إليها أعلاه؟

رسم:



نلاحظ من الشبكة أعلاه أن هناك مسارين هما:

الأول: (أ ب د) أو $(1-2-3-5) = 3+2+3 = 8$ شهور

الثاني: (أ ج هـ) أو $(1-2-4-5) = 3+5+2 = 10$ شهور

المسار الثاني هو أطول مسار فهو يسمى بالمسار الحرج لإنجاز المشروع والأنشطة الواقعة عليه يطلق عليها بالأنشطة الحرجة، حيث نلاحظ أن المسار الحرج هو المسار الذي يحتاج إلى الوقت الأطول لإتمام مجموعة الأنشطة الموجودة فيه وهذا المسار هو الذي يحدد الوقت اللازم لإنجاز هذا المشروع.

• **احتساب الوقت:** من أجل الوصول لاحتساب الزمن اللازم لإنجاز المشروع فإن طريقة المسار الحرج تتطلب توضيح الآتي:

- **البداية المبكرة للنشاط:** وهي عبارة عن أقرب وقت يمكن البدء فيه بتنفيذ ذلك النشاط.

- **النهاية المبكرة للنشاط:** وهي عبارة عن أقرب وقت يمكن أن ينتهي فيه تنفيذ فعالية أو نشاط معين.

- **وقت النشاط:** هو عبارة عن الوقت اللازم لإنجاز النشاط وهذا الوقت في طريقة المسار الحرج يكون محدد ومعلوم ويتم تزويده من قبل الإدارة كما أن التكلفة يستلزم أن تكون محددة ومعلومة: أما في أسلوب بيرت فإن الوقت اللازم لإنجاز النشاط يكون متوقع يحسب وفق سياق معين، وسيتم تناول ذلك لاحقاً.

- **البداية المتأخرة والنهاية المتأخرة:** يمكن تعريف البداية المتأخرة لأي نشاط بأنها آخر وقت يمكن أن يبدأ فيه النشاط (الفعالية) دون أن يؤثر على إتمام المشروع في الوقت المحدد وفقاً للمسار الحرج، أما النهاية المتأخرة فهي آخر وقت يمكن أن ينتهي دون أن يؤثر على إنجاز المشروع في وقته المحدد.

وتحسب البدايات والنهايات المتأخرة عن طريق المرور التراجعي أي البدء من النشاط النهائي (الأخير) الذي تعرف متى ينتهي ثم نبدأ بالتراجع على المسارات المختلفة مروراً بجميع الأنشطة لاحتساب كل البدايات والنهايات المتأخرة.

- **الوقت الفائض:** يعرف الوقت الفائض (أو الزمن الاحتياطي الكلي) لأي نشاط من الأنشطة بأنه الفرق بين زمن النهاية المتأخرة لأي نشاط من الأنشطة ومجموع زمن البداية المبكرة لأي نشاط وزمن انجاز هذا النشاط، حيث أن النهاية المتأخرة للنشاط هي الوقت الذي يجب ألا يتأخر عنه نهاية النشاط ، والبداية المبكرة للنشاط هي الزمن الذي يجب أن ينقضي من بداية المشروع حتى بداية هذا النشاط، والفائض عند جميع أنشطة المسار الحرج يكون مساوياً للصفر ، بينما عند جميع أنشطة المسارات الأخرى غير الحرجة يكون أكبر من الصفر.

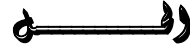
📌: ليكن لدينا تفاصيل الأحداث والأنشطة لمشروع معين مدرجة بالجدول التالي:

الأنشطة	المسار	الزمن المطلوب
أ	٢-١	٢
ب	٣-١	١
ج	٥-٢	٣
د	٦-٢	٥
هـ	٥-٣	٤
و	٦-٥	١
ز	٤-٣	٣

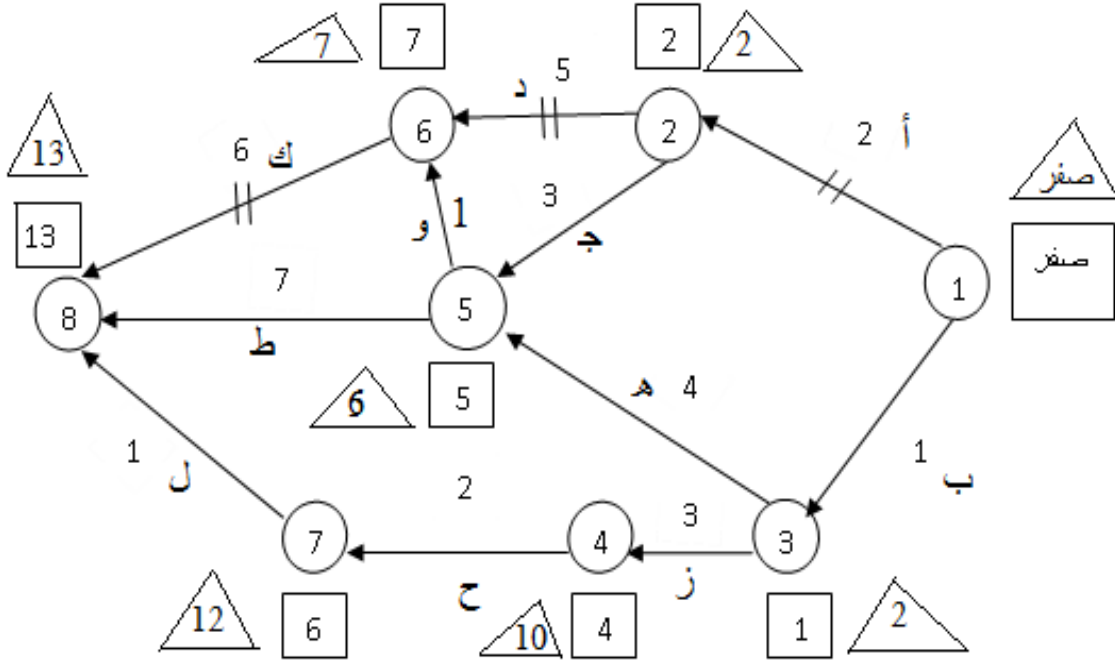
٢	٧-٤	ح
٧	٨-٥	ط
٦	٨-٦	ك
١	٨-٧	ل

والمطلوب:

- ١- رسم شبكة العمل لهذا المشروع.
- ٢- تعيين الوقت اللازم لإنجاز هذا المشروع (المسار الحرج).
- ٣- تحديد الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي) لكل نشاط.



(١) رسم شبكة الأعمال^(٥):



(٥) نلاحظ أنه على الشبكة يوجد رمز المربع ويشير الى الوقت المبكر للنشاط، ورمز المثلث ويشير الى الوقت المتأخر للنشاط.

٢- حساب المسار الحرج:

المسارات	الوقت اللازم لإتمام المسار	
(١) أ-د-ك	$6+5+2=$	13 أسبوع
(٢) أ-ج-و-ك	$6+1+3+2=$	12 أسبوع
(٣) أ-ج-ط	$7+3+2=$	12 أسبوع
(٤) ب-ه-ط	$7+4+1=$	12 أسبوع
(٥) ب-ه-و-ك	$6+1+4+1=$	12 أسبوع
(٦) ب-ز-ح-ل	$1+2+3+1=$	7 أسابيع

إذن المسار الحرج هو (أ-د-ك) وهو أطول المسارات الممكنة لإنجاز المشروع في ١٣ أسبوع.

٣- احتساب الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي) لكل نشاط:

النشاط	البداية المبكرة (٦)	النهاية المتأخرة (٧)	زمن انجاز النشاط	الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي) (٨)
أ	صفر	٢	٢	صفر
ب	صفر	٢	١	١
ج	٢	٦	٣	١
د	٢	٧	٥	صفر
هـ	١	٦	٤	١
و	٥	٧	١	١
ز	١	١٠	٣	٦
ح	٤	١٢	٢	٦
ط	٥	١٣	٧	١

(٦) البداية المبكرة للنشاط = الزمن الذي يجب أن ينقضي من بداية المشروع حتى بداية هذا النشاط.

(٧) النهاية المتأخرة للنشاط = الوقت الذي يجب ألا يتأخر عنه نهاية النشاط.

(٨) الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي) = النهاية المتأخرة للنشاط - (البداية المبكرة للنشاط + زمن انجاز النشاط)

ك	٧	١٣	٦	صفر
ل	٦	١٣	١	٦

وفي حالة عدم توافر وقت انجاز المشروع وتوافر لديك ثلاثة أنواع للوقت (المتفائل - الأكثر احتمالاً - المتشائم)، فيتم حساب الوقت المتوقع لإنجاز كل نشاط كالآتي:

$$\frac{\text{الزمن التفاؤلي} \times ٤ + (\text{الزمن الأكثر احتمالاً}) + \text{الزمن التشاؤمي}}{٦} = \text{الزمن المتوقع (ق)}$$

$$\frac{\text{ف} + \text{ح} + \text{ش}}{٦} = \text{أو (ق)}$$

مثال:

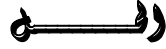
أعطيت لك البيانات التالية التي تخص الأنشطة اللازمة لتنفيذ مشروع معين والوقت اللازم لذلك.

النشاط	الزمن اللازم بالأشهر			النشاط السابق
	ف	ح	ش	
أ (١-٢)	٤	٥	١٢	-
ب (١-٣)	١	١,٥	٥	-
ج (٢-٤)	٢	٣	٤	أ
د (٢-٥)	٣	٤	١١	أ
هـ (٢-٣)	٢	٣	٤	أ
و (٤-٧)	١,٥	٢	٢,٥	ج
ي (٥-٧)	١,٥	٣	٤,٥	د
ل (٣-٦)	٢,٥	٣,٥	٧,٥	د / هـ
ن (٦-٧)	١,٥	٢	٢,٥	ل
ح (٧-٨)	١	٢	٣	و / ي / ن

المطلوب:

١- احسب الوقت المتوقع لكل نشاط.

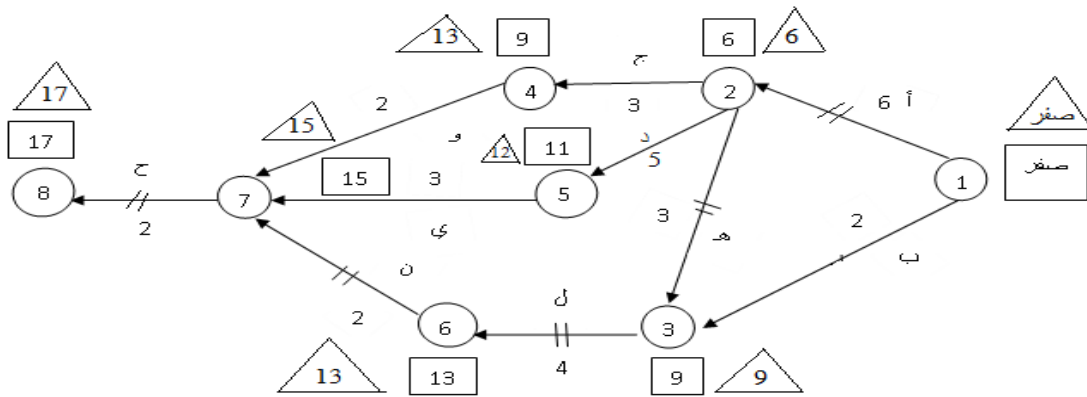
- ٢- ارسم شبكة بيرت واحسب المسار الحرج الخاص بالمشروع.
- ٣- احسب احتمال إتمام المشروع خلال (٢٠) أسبوعاً.
- علماً بأن قيمة γ عند ١,٨٢ من جداول التوزيع الطبيعي = ٠,٤٥٦٥



(١) احتساب الوقت المتوقع لكل نشاط:

النشاط	ق = $\frac{ف + ٤ ح + ش}{٦}$
أ	٦
ب	٢
ج	٣
د	٥
هـ	٣
و	٢
ي	٣
ل	٤
ن	٢
ح	٢

(٢) رسم شبكة بيرت وحساب المسار الحرج الخاص بالمشروع:



حساب المسار الحرج:

<u>المسارات</u>	<u>الوقت اللازم لإتمام المسار</u>	
(١) أ-ج-و-ح	$2+2+3+6=$	13 أسبوع
(٢) أ-د-ب-ح	$2+3+5+6=$	16 أسبوع
(٣) أ-هـ-ل-ن-ح	$2+2+4+3+6=$	17 أسبوع
(٤) ب-ل-ن-ح	$2+2+4+2=$	10 أسابيع

إذن المسار الحرج هو (أ-هـ-ل-ن-ح) وهو أطول المسارات الممكنة لإنجاز المشروع في ١٧ أسبوع

٣- حساب احتمال إتمام المشروع خلال (٢٠) أسبوعاً:

يتم حسابه من خلال القانون التالي:

$$ي = \frac{\text{الوقت المستهدف (المطلوب)} - \text{وقت المسار الحرج}}{\text{الانحراف المعياري للمشروع}}$$

حيث أن (ي) هي القيمة المعيارية للتوزيع الطبيعي.

لذلك لكي يتم حسابه لابد من حساب الانحراف المعياري الكلي للمشروع، ولإيجاد الانحراف المعياري الكلي لابد من إيجاد التباين (ع^٢) لأنشطة المسار الحرج وفق القانون التالي:

$$ع^2 = \left(\frac{\text{ش} - \text{ف}}{6} \right)^2$$

وعليه يكون الانحراف المعياري الكلي للمشروع = الجذر التربيعي لمجموع تباينات أنشطة المسار الحرج.

والجدول التالي يبين تباينات الأنشطة الحرجة وهي (أ، هـ، ل، ن، ح).

الأنشطة الحرجة					$E = \left(\frac{\text{ش - ف}}{6} \right)^2$
أ			$\frac{4-12}{6}$	$\left(\frac{\quad}{6} \right)^2$	$1,78$
هـ			$\frac{2-4}{6}$	$\left(\frac{\quad}{6} \right)^2$	$0,11$
ل			$\frac{2,5-7,5}{6}$	$\left(\frac{\quad}{6} \right)^2$	$0,69$
ن			$\frac{1,5-2,5}{6}$	$\left(\frac{\quad}{6} \right)^2$	$0,03$
ح			$\frac{1-3}{6}$	$\left(\frac{\quad}{6} \right)^2$	$0,11$
مجموع تباينات أنشطة المسار الحرج					$2,72$

الانحراف المعياري الكلي للمشروع $= \sqrt{2,72} = 1,65$

$$Y = \frac{\text{الوقت المستهدف} - \text{وقت المسار الحرج}}{\text{الانحراف المعياري للمشروع}}$$

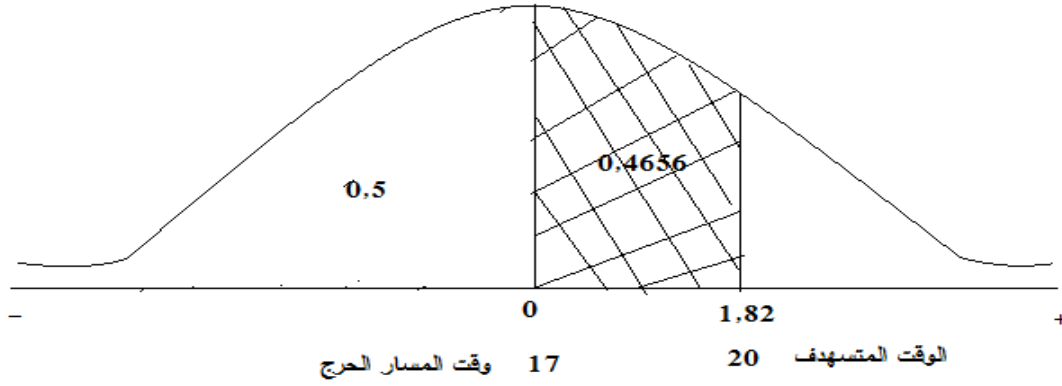
$$Y = \frac{20 - 17}{1,65} = 1,82$$

إذن المساحة المطلوبة $(Y \geq 1,82) = (\text{صفر} \geq Y \geq 1,82) + (Y \geq \text{صفر})$

كما هي موضحة على منحنى للتوزيع الطبيعي أعلاه، ومن جدول التوزيع الطبيعي يمكن الحصول على قيمة (Y) عند 1,82 وبالتطبيق يكون الاحتمال

$$0,9606 = 0,5 + 0,4606 =$$

إذن احتمال إتمام المشروع خلال ٢٠ أسبوع = ٩٦,٦ % تقريباً



تطبيقات كمية

التطبيق الاول

أعطيت لك البيانات التالية عن إحدى المشروعات الإنتاجية:

النشاط السابق	الوقت المتوقع لإنجاز النشاط			النشاط
	ش	ح	ف	
—	١٨	٩	٦	أ
أ	٩	٩	٣	ب
أ	١٧	٨	٥	ج
ب	٨	٦	٤	د
ج	٨	٦	٤	هـ
ج	١٤	٩	٤	و
د، هـ	١٦	١٢	٨	ز
ز، هـ	١٦	٩	٨	ح

در المطلوب:

- ١- رسم شبكة بيرت موضحاً عليها الوقت المبكر والمتأخر والمسار الحرج؟
- ٢- حساب الانحراف المعياري للمشروع؟
- ٣- ما هو احتمال إتمام المشروع خلال ٥٠ أسبوع؟
- ٤- ما هو احتمال إتمام لمشروع في وقت أكثر من ٥٠ أسبوع؟

علماً بأن قيمة Y عند $0.87 = 0.31$

التطبيق الثاني

قدمت إليك البيانات التالية الخاصة بشبكة بيرت لإحدى المشروعات الإنتاجية:

النشاط	الوقت المتوقع لإنجاز النشاط	النشاط السابق
أ	١٠ أسابيع	—
ب	٦	—
ج	٩	أ
د	٦	ب، ج
هـ	٦	أ
و	٧	ب، ج
ز	١٢	د، هـ
ل	٥	أ
م	١٠	و، ز

در المطلوب:

- ١- رسم شبكة بيرت موضحاً عليها الوقت المبكر والمتأخر والمسار الحرج؟

- ٢- حساب الانحراف المعياري للمشروع؟
- ٣- ما هو احتمال إتمام المشروع خلال ٥٠ أسبوع؟
- ٤- ما هو احتمال إتمام لمشروع في وقت أكثر من ٥٠ أسبوع؟
- علماً بأن مجموع تباينات المشروع للأنشطة الحرجة = ١٢ وقيمة ي عند ٠,٨٧ = ٠,٣١

التطبيق الثالث

قدمت إليك البيانات التالية الخاصة بشبكة بيرت لإحدى المشروعات الإنتاجية:

المسار	الوقت المتوقع لإنجاز النشاط			النشاط
	ش	ف	ح	
٢-١	٨	٢	٥	أ
٤-٢	١٢	٦	٩	ب
٣-٢	٨	٦	٧	ج
٥-٤	٧	١	٤	د
٥-٢	٨	٨	٨	هـ
٦-٥	١٧	٥	١٤	و
٦-٣	٢١	٣	١٢	ز
٧-٦	٩	٣	٦	ح
٨-٧	١١	٥	٨	ط

التمرين:

- ١- رسم شبكة بيرت موضحاً عليها المسار الحرج؟
- ٢- حساب احتمال تنفيذ المشروع في وقت اقل من ٤٠,٥ أسبوع؟

٣- حساب احتمال تنفيذ المشروع في وقت أكثر من ٤٠,٥ أسبوع؟

$$\text{علماً بأن قيمة } Y \text{ عند } ١,٥ = ٠,٤٣٣٢$$

التطبيق الرابع

فيما يلي جدول البيانات المتعلقة بالأنشطة والزمن اللازم لإنجازها:

النشاط	الوقت المتوقع لإنجاز النشاط			ع ^٢	المسار
	ف	ح	ش		
أ			١٢	٩/٤	٢-١
ب		٧,٥	١٥	١	٤-٢
ج	٤	٦		٩/٤	٣-٢
د		٨	٦	٩/١	٥-٤
هـ	٥		٩		٥-٢
و	٢		٤		٦-٥
ز	١		٥		٦-٣
ح	٦				٧-٦

إذا علمت أن:

١- بيانات المسارات المختلفة لإنجاز المشروع كالتالي:

$$\text{أ ب د ز ح} = ٣٧ \text{ أسبوع}$$

$$\text{أ ج هـ ز ح} = ٣٦ \text{ أسبوع}$$

$$\text{أ ج و هـ} = ٢٨ \text{ أسبوع}$$

٢- تباين المشروع = ٢ ، والنسبة بين زمن النشاط (أ) : (ز) هي ٥ : ٢ ، بينما (د) : (ح)

هي ١ : ١ ، (ج) : (هـ) هي ٢ : ٣

والطلب:

رسم شبكة بيرت موضحاً عليها المسار الحرج؟

الفصل الثامن
ادارة الموارد البشرية

الفصل الثامن

إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوب وقبائل ليتعارفوا، إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمعزل عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي بداية تكوين الموارد البشرية.

وإذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءً بالأسرة، نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وإعماله في بيئة العمل، حيث تولت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن منطلق ذلك سنتناول في هذا الفصل نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، وماهية إدارة الموارد البشرية، والعوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، والمهارات اللازمة في مدير ادارة الموارد البشرية، وتصميم العمل وأهميته وبناء الهيكل الوظيفي.

أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالممارسات المستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقيد، وظهر ذلك واضحاً منذ الثورة الصناعية وظهور الآلات في مجتمعات العمل المختلفة، وفيما يلي نظرة سريعة للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية^(٩):

(٩) يراجع في ذلك:

- محمد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، ٢٠١٠م، ص ٢٣.

- الهثي عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩، ص ٥٤.

- ١- الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في القرن الثامن عشر بالمجتمع الغربي، وكان ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واحتياجها إلى عمالة متخصصة، وأدى ذلك إلى سوء ظروف العمل المختلفة، وظهور فئة ملاحظين ومشرفين لم يهتموا بالعاملين، كما كانت الرقابة على العمل روتينية ولذلك تطلب الاحتياج من هذه الفترة إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.
- ٢- ظهور الحركات العمالية: مع مساوئ الثورة الصناعية ظهرت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم خاصة فيما يتعلق بأجورهم وساعات العمل.
- ٣- الإدارة العلمية: حاول تاييلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل (دراسة الحركة والزمن)، والاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة.
- ٤- ظهور علم النفس الصناعي: اهتم علماء النفس بدراسة ظهور الإجهاد والإصابات وتحليل العمل وتطوير الاختبارات النفسية لاختيار العاملين.
- ٥- ظهور حركة العلاقات الإنسانية: اهتمت هذه الحركة بإنتاجية العاملين من حيث ضرورة الاهتمام بالعاملين بجانب ظروف العمل كما اهتمت بالنمط الإشرافي والخدمات المقدمة إليهم.
- ٦- البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد: ظهر ذلك بوضوح في منظمات الجيش والحكومة (الخدمة المدنية)، وذلك في شكل شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بالأجور وخدمات العاملين ووضع الفصل التعسفي.
- ٧- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد: قامت بعض الشركات الكبيرة بتوظيف عاملين متخصصين في مجالات التوظيف والتدريب والأجور وخدمات العاملين والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.
- ٨- ظهور حركة العلوم السلوكية: أثارت هذه الحركة (النصف الثاني من القرن العشرين) عملية تطوير ممارسات الأفراد تمشياً مع تطور العلوم السلوكية وذلك مثل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ومراكز التقييم الإدارية وإثراء الوظائف.. الخ.

٩- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات: ظهر ذلك في إصدار تشريعات للعلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين تتعلق بالحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين.

١٠- الشهادة المهنية: اهتمت بعض المنظمات الدولية في تقديم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية مثل الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويل والإدارة وفق نظام معين للحصول على هذه الشهادات.

ويمكن عرض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أيضاً في مرحلتين أساسيتين وهما مرحلة ما قبل الإدارة العلمية ومرحلة الإدارة العلمية، على النحو التالي^(١٠):

(أ) مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

من أجل معرفة هذه المرحلة وشرحها لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة وحال المنظمات خاصة وأن هذه المرحلة آتت مرافقه لظهور الثورة الصناعية وتعدد الصناعات، حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل، التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها والاهتمام بها .

ويوجد عديد من العوامل التي أدت إلى أهمية دراسة وبحث العنصر البشري من أهمها:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

(١٠) يراجع في ذلك:

- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٣، ص ٤١.
- إيلي بكري، تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، ٢٠٠٩م، ص ٣٣.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية.
- زيادة مستوى التفضيل للعمل.
- التغير في مستوى المعيشة.
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع.

(ب) مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتداءً من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام (١٩١٤) والذي عرف الإدارة بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها ولكي تؤدي الإدارة العلمية ما يراد منها"، انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع، حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدم من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية"، وفي دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة والعقوبات حيث زادت أرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة وكان من ابرز ما أكدت عليه الإدارة العلمية التي نودي بها في تلك الفترة ما يلي :

- تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.

- التجارب والبحوث العلمية؛ أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.
- تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.
- تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.
- الاعتماد على القانون، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل.

ثانياً: ماهية ادارة الموارد البشرية

وعلى الرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية إلا أن العديد من الكتاب والباحثين لم يتمكنون من التوصل للتعريف الكامل للموارد البشرية ، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي "أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنشأة.

كما يعرفها البعض من وجهة نظر أكثر حداثة وانفتاحيه للموارد البشرية فتعرف على أنها " هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف الإدارات أو النشاطات هم أهم الموارد ومن واجب المنظمة أن تعمل على توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بالعمل لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة وان تراقبهم وتسهر عليهم لضمان نجاح المنظمة باعتبار أن الموارد البشرية تعبر عن سلسلة العلاقات بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها.

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها مجموعة من البرامج ، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة ، والموارد البشرية **Human Resources** كاصطلاح يعتبر حديثاً والذي قد حل محل اصطلاح الأفراد **Personnel** الذي كان سائداً أو القوى العاملة ، ولقد كانت سنة ١٩٧٠ هي نقطة التحول التدريجية ، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية ، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات ، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء عاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

حيث تبين لنا التعاريف السابقة أهمية دور الموارد البشرية وعملها من خلال أثرها في التخطيط الاستراتيجي والتطوير وتقييم البرامج والسياسات لذلك نستطيع أن نقول أن الموارد البشرية ماهي إلا نتيجة التفاعل بين البشر والمنظمة وما قد ينتج عنه من نظريات وأعمال منظمة تظهر من خلال ردود الفعل ونظام الحوافز والإجراءات بالإضافة للإعمال الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والمراقبة ، وكلما كانت هناك إدارة موارد فعالة كلما كانت هناك إنتاجية أفضل وأكثر للمنظمة وليس المهم أن توجد إدارة للموارد البشرية فقط بل لابد أن تؤمن المنظمة بأهمية تلك الإدارة وفعاليتها في تحقيق ما تصبو له من أهداف حالية ومستقبلية ولابد أن تضع في اعتبارها أن إدارة الموارد البشرية إدارة قابلة للتطوير والنمو إذا اهتم بها كما أنها إدارة قابلة لقتل المنظمة وقتل أهدافها إذا أهملت أو أغفل الاهتمام بها .

الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

- ١ - تحليل العمل: يهدف التعرف على مواصفات الوظيفة ومن يشغلها.
 - ٢ - تخطيط القوى العاملة: بهدف تحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة وبالتالي تحديد احتياجاتها من العمالة كما ونوعاً.
 - ٣ - الاختيار والتعيين: بهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
 - ٤ - تصميم هيكل الأجور: بهدف تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها.
 - ٥ - تصميم أنظمة الحوافز: بهدف إعطاء مقابل عادل للأداء المتميز، وقد يكون التحفيز فردي أو جماعي أو على أساس أداء المنظمة ككل.
 - ٦ - تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: بهدف تحفيزهم على الأداء من خلال تقديم مزايا عينية (معاشات، تأمينات خاصة،) وخدمات في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية.. وغيرها.
 - ٧ - التدريب: بهدف رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين.
 - ٨ - تخطيط المسار الوظيفي: بهدف نقل وترقية وتدريب العاملين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.
- الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

- ١- العلاقة مع النقابات: بهدف تنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية كالنقابات والتطرق لموضوعات الشكاوى والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.
- ٢- أمن وسلامة العاملين: بهدف الاهتمام بإجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- ٣- ساعات وجداول العمل: بهدف تحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقاً لنظام يكفل كفاءة العمل.

الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

- ١- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: بهدف إحداث التغيير اللازم في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال وفي الأداء الداخلي للمنظمة.
- ٢- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: بهدف توفير المعلومات الأساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.
- ٣- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: بهدف الاهتمام بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

من أهم العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

- حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين واتسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام وخاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبة من الإدارة العليا، وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية ولتسهيل عملية الاتصال بالفروع كما وأن المنظمات الصغيرة جداً تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد

البشرية وضع غير ثابت ونسبية قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عديدة من ضمنها حجم المنظمة .

- **طبيعة عمل المنظمة:** حيث يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية اقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية وذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص ومعرفة مستوى وعدد العمالة ومعرفة قدرتهم على الإنتاجية وما يحتاجون له من برامج تطويرية لتوفر متطلبات الموارد البشرية وذلك لتحصل على أعلى مستوى من الإنتاجية أما في المؤسسات والمنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة وموضوعة من قبل مؤسسات الخدمة المدنية وغالبا ما تتم عمليات التعيين والتدريب وفق اجراءات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين والأسس الموضوعة من قبل هذه المؤسسات .

- **مركزية ولا مركزية المنظمة:** ويعتمد ذلك على سياسة المنظمة ، حيث تعتبر "المركزية عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات ادارية منخفضة اقرب ما يمكن إلى التنفيذ" ، كما وأن موقع الإدارات وخاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة ودرجة المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدد من العوامل ، بما في ذلك حجم المنظمة والتشتت الجغرافي، في مؤسسة كبيرة جدا ومتنوعة .

- **مستوى التقنية:** في المنظمة فكلما زادت التقنية سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز والإدارات ورفع من درجة الموارد البشرية ووضعها بقمة الهرم الإداري بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون اقرب اتصال بالموظفين غير أن هناك من يرى أن " رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة ، حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل" ، لذلك هناك أكثر من رأي في وضع التقنية كمحدد لمكان إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي .

- **مستوى توفر الكفاءة في المنظمة:** حيث تعد الخبرات والكفاءات المميّزة ثروة مهمة في المنظمات ويجب عليها أن تحافظ عليها لما لها من أهمية " كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطويع المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية ، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غير العادلة أحياناً ، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة"، هذا بدوره يدعو المنظمة إلى رفع مكان إدارة الموارد البشرية ووضعها تحت سلطاتها العليا في الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا وتزويدها بما هي في حاجة له من آراء أو مقترحات .
- **خصائص سوق العمل:** أن الوضع الاقتصادي الذي تمر به المنظمة يحدد موقفها من إدارة الموارد البشرية فكما زادت الثورة الاقتصادية والطلب على زيادة الإنتاج زاد الطلب على إدارة الموارد ووضعت في اعلي الهرم الإداري وذلك لان سوق العمل يؤثر في إدارة الموارد البشرية " حيث تتعرض هذه الإدارة إلى تحجيم بعملها اعتماداً على استقرار سوق العمل أو عدمه، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفاءة والماهرة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المنظمات إلى توسيع دور أدرة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الاستراتيجية للمنظمة ، إن هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة ".
- **ثقافة المنظمة:** (سياسة ومبدأ المنظمة) حيث يعتمد على مبدأ الإدارة النظرية العلمية وتهتم بالعمل والإنتاجية أكثر من العاملين في هذه الحالة ليس بالضرورة وضع إدارات شئون الموظفين والموارد البشرية في قمة الهرم الإداري فليس المهم رفاهية العاملين ونفسياتهم وإشباع رغباتهم المهنية والاجتماعية المهم هو الإنتاج ومستوى الإنتاجية وهذا عكس ما يحدث في المنظمات التي تؤمن بنظريات العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي وأن الفرد سوف يعطي أكثر في حال توفرت له الظروف المناسبة في العمل والاستقرار الوظيفي الاجتماعي.

ويمكن تصنيفها كالتالي:

فعلى حسب الوظيفة تختلف مسمياتها من منظمة لأخرى حيث يطلق عليها العديد من المسميات والتي من أهمها:

- **الموارد البشرية:** في المنظمات الكبيرة ذات الأنظمة المتخصصة والمتطورة للموارد البشرية حيث تراعي تلك الإدارات جميع ما يتعلق بالموظف من الناحية الوظيفية من حيث وصف الوظيفة وتناسبها مع الموظف ومراعاة حقوقه الوظيفية وأمنها الوظيفي بالإضافة لتطور الوظيفي والأمان الاجتماعي وخدمات خارج المنظمة كالتقاعد والسكن والتأمين الطبي.
- **شئون الموظفين** أي الإدارة المعنية بما يخص الموظف داخل إطار العمل سواء إجازته تعيين وترقية وغيرها من المتطلبات التي يحتاجها الموظف لإدارة شؤونه بالمنظمة كما ويمكننا أن نعرفها بأنها " هي الإدارة التي تعنى بتقديم الخدمات اليومية التي يحتاجها كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية للتفرغ بالقيام بواجباتهم وإعمالهم اليومية.
- **إدارة علاقات الموظفين** حيث تخدم العلاقة بين الموظف والمنظمة وتوضح الخطوط الوظيفية والاتصال بالإضافة لعلاقة الموظف مع الموظفين الآخرين سواء كانوا بنفس الإدارة أو في إدارة أخرى بالمنظمة كما وأن علاقات الموظفين تعد من المهام التي لا يدرك الكثيرون أهميتها فمثلاً تحتاج الشركة للتسويق الخارجي فإنها كذلك بحاجة للتسويق الداخلي تحتاج الشركة دائماً أن تتوجه نحو الحوارات الداخلية مع الموظفين حتى تتمكن من معرفة مدى رضا الموظفين وحتى تتمكن من التواصل الفعال معهم مما يرفع من كفاءة الإنتاج.

رابعاً: المهارات اللازمة في مدير إدارة الموارد البشرية

من أهم المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية ما يلي :

- **القدرة على اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليته:** خاصة وأن هذه الإدارة تتعامل مع البشر لديهم كل يوم مجموعة من التفاعلات والمشاكل التي لا بد أن يتخذ بها قرار حاسم في لحظته ولا بد لمن يتخذ القرار أن يكون أهل له يتحمل ما قد ينتج عنه من عواقب.

- **القدرة على إيجاد الثقة بينه وبين موظفيه:** حيث أن خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يعملون في بيئة مريحة لنفسياتهم يشعرون فيها بالأمن الوظيفي مما يجعلهم ينفذون ما يطلب منهم بسرعة وذلك دافع لزيادة الإنتاجية.
- **العمل ضمن فريق:** حيث أن القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكون هو قائده وموجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية والأحقاد الوظيفية وذلك لأن الموظف الذي يعمل ضمن الفريق سوف يلتزم بقرار الفريق لأنه جزء منه.
- **اعتماد أسلوب المشاركة:** وذلك لدفع إحساس الموظفين أنهم مهمين وأن آراءهم ذات قيمة بالعمل.
- **الأخلاق العالية:** فكلما ارتقت أخلاق الفرد كان تعامله أفضل مع البشر.
- **سعة الاطلاع والرؤية:** حيث التعلم والثقافة العالية تثري المعرفة وتزيد الخبرة مما يساعده في وضع الخطط وحل المشكلات، كما تساعده في ابدأ آرائه بما يفيد الإدارة العليا فيما يخص الموظفين ومستقبلهم الوظيفي ومستقبل الإدارة.
- **القدرة على الاتصال والتواصل مع الموظفين:** حيث يكون الاتصال واضح وقنوات الاتصال مفتوحة يكون انجاز الأعمال بصورة سريعة وواضحة.
- **القدرة على التخطيط ورسم السياسات** حيث الإدارة الناجحة هي القائمة على خطة واضحة وصحيحة المعايير.
- **معرفة نظام الحوافز والمكافآت:** أن يكون ملم بنظام الحوافز والمكافآت ومتى يجب أن تكون وكيف تكون وقادر أيضا على وضع الخطة التفصيلية السنوية لنظام الحوافز والمكافآت ضمن إطار الميزانية المخصصة لإدارة الموارد البشرية دون أن يكون هنالك إنقاص أو إضرار بأي بند أو قسم من أقسام الإدارة الأخرى سواء في جانب التعيين أو التوظيف.
- **الإقناع:** أن يستطيع إقناع موظفيه بما يجب عليهم عمله من دون استخدام صيغ الأمر حيث أن الموظفين يكون أكثر قابلية لتنفيذ الأعمال الخارجة عن نطاق الإيجار أو الإكراه.
- **المعرفة التقنية:** حيث لابد أن يكون ملم باستخدامات الأجهزة المكتبية الفنية وعلى علم بفوائدها واستخدامها بما يساعد في الإسراع من وتيرة العمل.
- **الإلمام بوظيفة الموارد البشرية** وما ينطوي تحتها من وظائف إدارية وتنفيذية ومستويات هذه الوظائف وتوصيفاتها.

- **القدرة الإدارية والتعامل مع الإدارة العليا:** للحصول على ما تريده إدارة الموارد ولمساعدة الإدارة العليا بالإعمال الخاصة بالموارد وتخطيطها.
- **أن يكون القائد إنسان:** يضع نفسه مكان موظفيه يحس بآلامهم ويفرح بفرحهم ويكون القدوة الأولى لهم في العمل وليس من يمسك عصي السجان أو من يتصيد لهم الأخطاء لينزل عليهم الجزاء بما أوتي من سلطة في المنصب الذي يشغله بل لابد أن يكون لهم الأب الموجه والقائد المعلم حتى تكون إدارة الموارد البشرية من أفضل إدارات المنظمة فإذا رضي البشر وأحسوا بالسعادة سوف يقدمون أفضل ما لديهم من أجل العمل ومن أجل البقاء به والحفاظ على استمراره.

خامساً: مفهوم تصميم العمل وأهميته والهيكل الوظيفي

حيث انه لابد أن تتوافق الوظيفة مع من يشغلها كان لابد من وضع وصف للوظائف وإجراءاتها ومتطلباتها ومتطلبات شغلها أو بما يعرف بتصميم العمل حيث يمثل تحديد خصائص الوظائف والإعمال وسماتها وكفاءتها من أجل الاستفادة من كل وظيفة لتحقيق أكبر مستوى من الإنتاجية لتوفير الترابط بين الموظفين ووظائفهم أو يمكننا القول بأنه " يقصد بتصميم العمل هو مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلاؤم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلاؤم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة ، ويأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عمل أو وظيفة يحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء، وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها".

أهمية تصميم العمل:

- ١- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات
- ٢- يتم اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.
- ٣- يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.
- ٤- تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.

٥- تتم الترقية للوظيفة بناء على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة.

هيكل الموظف:

أن أي فرد يعمل في منظمة تتراكم لديه مجموعه من الخبرات والمهارات الوظيفية والعملية والاجتماعية المختلفة المتعلقة بمجال وظيفته أو مجالات أخرى ترتبط بها وتختلف هذه الخبرات وفق نوع الوظيفة ومدى ارتباطها وموقفها بالتنظيم والمدة الزمنية التي يقضيها الموظف بالعمل ليبنى شخصيته ومهارته، كما يمكن تعريف هيكل الموظف بأنه "يشير هيكل الموظف إلى مجموعة المهارات والخبرة التي يحصل عليها الفرد من خلال تاريخه في الوظيفة وممارسته الأعمال المختلفة ضمن هذه الفترة الزمنية التي قضاها في العمل، إضافة إلى مكونات الوظيفة التي تناسبه وما تحتويه من مسؤوليات والتزامات يمكن للموظف تأديتها بجدارة، ويمر الموظف بعدة تنقلات وظيفية نتيجة الترقية بشكل تصاعدي أو التنقل الوظيفي بشكل أفقي والذي تحتم عليه مصالح العمل ضمن الهيكل التنظيمي في المنظمة ، ويبدأ الموظف باكتساب الخبرة والمهارة منذ تعيينه لأول مرة في الوظيفة ولغاية إحالته إلى التقاعد وترك الخدمة الوظيفية، وإن من العوامل المهمة التي تتحكم بعدد التنقلات أو الترقيات هي المؤهلات والمستوى المعرفي والفني، التي حصل عليها الفرد بمرور الزمن.

ويعتمد هيكل الموظف على مجموعة من العوامل في بناء الموظف التي تكون الهيكل الوظيفي والتي تعد من العوامل المتوفرة في الموظف وأهمها:

- ١- المؤهلات التعليمية للفرد ومستوى التعليم: فكلما زاد مستوى تعليم الفرد زادت إمكانية نمو هيكله الوظيفي حيث يدعم التعليم والتدريب هيكل الموظف ويضفي له الطابع العلمي وسرعة الاستيعاب.
- ٢- الخبرات الوظيفية: حيث تعد سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظائف متعددة منبع للخبرة أكثر من سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظيفة روتينية واحدة أي أنه كل ما تعددت الوظائف والخبرات الوظيفية للموظف ازداد حجم هيكل الموظف.
- ٣- الرغبة في التطوير وتطوير الذات: عن الرغبة في التطوير سوف يكون هناك إدخال لتقنيات وآليات جديدة في العمل تضيف جانب جديد من الخبرة الوظيفية من خلال استخدام أساليب جديدة تطور المهارات الشخصية بالإضافة لتطوير بيئة العمل بالمنظمة.

- ٤- المؤهلات الشخصية والصفات الذاتية للفرد: أي أن الفرد كل ما كان ذو شخصية تفاعلية منفتحة مع المجتمع واجتماعي اكتسب خبرات أكثر ونقلت إليه خبرات وتجارب الآخرين من خلال الاحتكاك بهم وممارسة العمل معهم بعكس الأشخاص ذو الشخصية الانطوائية الذين غالباً ما تكون خبراتهم اقل من الانفتاحيين وذلك لقلة اختلاطهم بالمجتمع.
- ٥- سرعة التعلم: كلما كان الشخص لديه الرغبة في التعلم ولديه القدرة على الاستيعاب سريعاً استطاع أن يجمع ويراكم لديه كمية أكبر من التراكيمات المعرفية التي تثري هيكل الموظف.
- ٦- القدرة على الإبداع: كلما كان لدى الشخص القدرة الإبداعية كلما فتح أفاق جديدة لمخيلته وحصيلته من الخبرة تزداد من خلال التجربة والاختراع بالتالي يقوى ويتعزز هيكل الموظف.

الفصل التاسع
مهارات تطوير الاداء
والذات

الفصل التاسع

مهارات تطوير الأداء والذات

مقدمة:

لقد بات الاهتمام بالعنصر البشري اليوم من أبرز اهتمامات منظمات الاعمال والمؤسسات سواء كانت عامة او خاصة ولقد أصبح من متطلبات نجاح الفرد في أدائه لعمله هو المهارات التي يتقنها لأنها اداة تعزيز الاداء وسبيل اتقان العمل، وبما أن البشرية تعيش اليوم في عالم السرعة والربح فقد بات من الضروري على الافراد تطوير ذواتهم من خلال تزويدها بمهارات لا يمكن ان تتحقق هذه الاهداف بدون اتقانها وحسن ادائها. ولقد أصبح تطوير الموارد البشرية وتنميتها من اولى اولويات اهتمام كافة الجهات وهذا ما فرضته طبيعة المرحلة التي يعيشها الاجتماع الانساني، لذا ومن اجل وضع هذه المهارات في متناول يد الافراد العاملين والطامحين الى الافضل فقد تم وضع هذا الفصل الذي يهدف في البدء الى تطوير مهارات الافراد وتحسين معرفتهم النظرية ثم العملية في كافة المهارات اللازمة لأداء الاعمال.

ولذا نتناول في هذا الفصل المهارات التالية: مهارة الاتصال الفعال، ومهارات فن ادارة الوقت، ومهارات فن الالتقاء والحوار، ومهارات فنون الابداع والتفكير، وأخيراً مهارات توكيد الذات وسبل النجاح.

أولاً: مهارات الاتصال الفعال^(١)

يعد الاتصال الإنساني جانباً مهماً في الحياة فهو أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير والتفاعل بين الأفراد والجماعات، ويلعب دوراً مهماً في التطور والتغير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير والتطور، اتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها وإيصالها إلى الأفراد والجماعات.

١١ يراجع في ذلك:

- وورث ريتشارد، مهارات الاتصال، ط١، نهضة مصر، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٧-٢٢.
- دليل مهارات الاتصال، المركز الوطني للتنمية البشري(المنار)، عمان، ص ٥-١٥.

ان عملية الاتصال هي ضرورية ولازمة لنا في حياتنا اليومية وعليها نبنى الكثير من قراراتنا فانه من الضروري جدا التطرق الى هذا الموضوع لكي نتعرف على مواضع الخطأ في اتصالاتنا ونتجنب الوقوع في مشاكل نحن في غنى عنها.

وقد أكد القرآن الكريم على ضرورة الاهتمام بالكلام الذي نتفوه به لخطورة آثاره حيث يقول المولى عز وجل: " مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ " ^(١٢)، وكذلك يؤكد على اهمية الاستماع الجيد للقول حيث قال: "الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَنْبَابِ" ^(١٣).

١ - تعريف الاتصال:

الاتصال هي العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل افكار او معاني او معلومات على شكل رسائل كتابية او شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الافكار الى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.

٢ - العناصر الأساسية للاتصال:

أ- المرسل : وهو الشخص الذي يمتلك فكرة او معلومات يريد نقلها الى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال.

ب- الرسالة: تتضمن تعبيراً عن الفكرة التي يريد المرسل نقلها على هيئة عبارات ورموز وارقام وتعبيرات الوجه والجسم واليدين.

ج- قناة الرسالة: وهي الوسيلة التي من خلالها تتم عملية الاتصال، اما الشروط التي يجب توفرها في الرسالة لكي يتم فهمها هي، الوضوح، الاختصار، السهولة، الذوق، اللياقة.

د- المستقبل: الشخص الموجه له الرسالة ويقوم بدوره بالرد على الرسالة.

هـ- التغذية الراجعة: وهو رد المستقبل للرسالة وتتأثر بمدى فهم المستقبل للرسالة.

(١٢) قرآن كريم ، سورة ق ، الآية ١٨ .

١٣ قرآن كريم، سورة الزمر، الآية ١٨ .

٣- مقومات الاتصال الناجح: الوضوح، الاستيعاب، الاستعداد الشخصي، القدرة على نقل الأفكار بطريقة سليمة، القدرة على تنفيذ الهدف.

٤- اهداف عملية الاتصال: تفهم الفرد للعمل المكلف به، التعرف على مشكلات ومعوقات العمل، تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية، تحقيق التناسق في الأداء، تقليل الإشاعات في التنظيم، تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة، تدعيم المركز التنافسي للمنشأة، تدعيم العلاقة مع المجتمع.

٥- معوقات الاتصال الفعال: كثيراً ما تصدر منّا أقوال أو أفعال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن الاتصال أو تردده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا، وبالرغم من صعوبة التخلص نهائياً من معوقات الاتصال هذه، إلا إن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتيسير عملية الاتصال وزيادة فاعليتها، وتحقيقاً لهذا الهدف فإننا نستعرض فيما يلي أشد هذه المعوقات ضرراً وأكثرها حدوثاً في الحياة العملية: التسرع في التقييم أو التعليق، استخدام العبارات التقريرية والتخصصية، مقاطعة الآخرين، الغضب عند المقاطعة أو الاستفهام، الاستئثار بالحديث، أسئلة الاستدراج، التهكم والسخرية.

٦- اشكال ووسائل الاتصال: هناك نوعان من اشكال الاتصال - النوع الرسمي والنوع غير الرسمي - والنوع الأخير هو الذي تستخدمه الجماعات غير الرسمية في المنشأة وهو يتمتع على درجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات، وبالرغم من ذلك فإن معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية، ومن ثم يمكنه أن ينقل معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية، ومن ثم يمكنه أن ينقل معلومات لا تمثل الحقيقة وكذا الإشاعات وما شابه ذلك، وفي هذه الناحية يمكن حظر الاتصال غير الرسمية. ولكنه نشاط طبيعي في أية منشأة وسيكون موجوداً عندنا طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة وأمام هذه الحقيقة فإن المدير العملي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال للمنظمة كلما أمكنه ذلك، أما وسائل الاتصال الرسمي فتتضمن بالإضافة إلى المسالك التنظيمية المحددة العديد من الوسائل منها الآتي: المقابلات الخاصة، الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم، الاجتماعات العامة، المؤتمرات، المكالمات التليفونية، المحلات والجرائد الداخلية (التي تصدرها الشركة)، التقرير السنوي للموظفين، الخطابات البريدية المباشرة، الملصقات على الحائط، النشرات الدورية، النشرات الخاصة.

وهناك من يشير الى ان اشكال الاتصال بشكل عام هي نوعين هما:

- الاتصال اللفظي (منطوق ومكتوب)
- الاتصال غير اللفظي (الإشارات ولغة الجسد)

٧- مهارات الاتصال: تتعدد مهارات الاتصال المباشر ولكنها تشمل مهارتين أساسيتين هما:

(أ) مهارات الإصغاء:

من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

- | | |
|---------------------------|-----------------|
| Hear Him | - استمع اليه. |
| Understand his feeling | - احترم شعوره. |
| Motivate his desire | - حرك رغبته. |
| Appreciate his efforts | - قدر مجهوده. |
| News Him | - مده بالأخبار. |
| Train Him | - دربه. |
| Open his eyes | - أرشده. |
| Understand his uniqueness | - تفهم تفرده. |
| Contact Him | - اتصل به. |
| Honour Him | - أكرمه. |

فيما يلي بعض الإرشادات المفيدة عند التخاطب وجهاً لوجه:

- قف عن الكلام فلا تستطيع الإصغاء وأنت تتكلم.
- ضع المتكلم في وضع مريح وطبيعي وبالتالي يمكن مساعدة المتحدث على الكلام بحرية.

- أشعر المتكلم برغبتك في السماع وذلك من خلال المتابعة باهتمام ومحاولة التفهم بدلاً من المعارضة.
- تحرر من الذهول والارتباك وذلك بضبط تصرفاتك وعدم الانصراف إلى أشياء أخرى.
- شارك وجدان المتكلم.
- كن صبوراً يلزم السماع لأكبر وقت مع عدم مقاطعة المتحدث.
- اضبط أعصابك حيث أن الشخص الغضبان يستقبل المعنى بقصد خطأ.
- كن سهلاً في مناقشتك فلا تضع الناس في موقف دفاعي قد يصل إلى حد الغضب.
- ا طرح بعض الأسئلة وذلك يشير إلى إصغائك ومن الأفضل أن تقدم أشياء موضوعية.
- قف عن الكلام هذا هو الإرشاد الأول والأخير نظراً لتوقف الإرشادات الأخرى عليها حيث أنه:
- قد أنعم الله علينا بأذنين ولسان واحد ومن هنا يجب الإصغاء أكثر من الكلام.
- يتطلب الإصغاء أذنين أحدهما لفهم القصد والأخرى للإحساس.
- متخذي القرار الذين لا يصغون توجد لديهم معلومات أقل لاتخاذ قرار سليم.

ويحدد الكاتبون أربعة أنواع من الانصات هي:

- الانصات بهدف الحصول على المعلومات ويتضمن هذا النوع الاستماع من أجل الحصول على الحقائق، وفي هذا النوع لابد من تحديد الفائدة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الاتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوي عليها.
- الانصات النقدي ويتضمن تقييم المادة التي يدور حولها موضوع الاتصال ويبحث الشخص المنصت هنا عن دوافع المتحدث وأفكاره ومعلوماته، وتتضح أهمية هذا النوع من الانصات عند الاستماع الى الرسائل الاقناعية.
- الانصات العاطفي ويشير الى الانصات الذي يقوم على المشاعر ويقوم به الفرد في إطار الاتصال الشخصي بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره ومشكلاته.
- الانصات بهدف الاستمتاع ويشير الى ذلك الانصات الذي يختار الفرد القيام به بهدف تحقيق متعة معينة، فقد يختار الفرد الاستماع الى رسائل اتصالية معقدة باستخدام كل مهارات الانصات لديه لأنها تحقق لديه اشباع معين.

ويؤدى الانصات عادة الى زيادة اليقظة وشدة التفاعل وازدهار جذوة الحماس وتوقد الذهن وسلامة التفكير، مما يجعل المستقبل يبتعد عن المعارضة ويكف عن التساؤلات التي لا مبرر لها ويعمل تلخيص آرائه وقبول الحجج والبراهين المقدمة.

ويمر الانصات بمراحل أساسية هي الاستمتاع، والتفسير، والاستيعاب، والتذكر، والاستجابة.

أهم شروط عملية الانصات

- اثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية بما يقوله والرغبة في الاستماع اليه.
- فهم وتفسير وتحليل وتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي دون تكوين اتجاه عكسي او حكم مسبق عليها.

هناك أربعة شروط أساسية للمستمع الجيد هي:

- الانتباه الى سياق الحديث الذى يمكن ان يغير معنى ما يقال كلية.
- الانتباه الى مشاعر المتحدث ومراعاة المكون العاطفي في الرسالة الاتصالية
- الحرص على استوضح المعنى من خلال الاسئلة الفعالة
- تفسير الصمت بشكل صحيح فقد يعنى الصمت ان الأفراد لا يفهمون معنى الرسالة او لا يوافقون عليها او يدخرون معلومات قيمة عن موضوع الاتصال ولا يريدون الافصاح عنها.

(ب) مهارة التحدث:

وتعنى مهارة التحدث مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عند اتصاله بالآخرين، ويتكون موقف الحديث دائماً من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة او طرح رأياً محدداً او موضوعاً بعينه وهو الطرف المعنى بالحديث، والمستمع له ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت هذه الظروف مادية او معنوية.

هناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر وهي:

- **المعرفة:** وتعنى ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه .
- **الاخلاص:** حيث ينبغي ان يكون المتحدث مؤمناً بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الايجابية.
- **الحماس:** حيث يجب أن يكون المتحدث تواقاً للحديث عن الموضوع ويعطى هذا الحماس انطباعاً لدى المستمع بأهمية الرسالة.
- **الممارسة:** فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهارة أخرى يجب ان تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجر الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين.

الشروط الأولية لإلقاء الحديث الجيد

- ايجاد موضوع جيد للحديث من خلال تحديد اهتمامات المتحدث وأفكاره الذاتية والتعرف على رغبات الجمهور لاختيار الموضوع الملائم.
- تحليل طبيعة الجمهور لتحديد مستوى معرفة الجمهور بموضوع الحديث واتجاهاته ومعتقداته
- ولابد ان يسبق القاء الحديث مرحلة اعداد تتضمن تحديد أهداف المتحدث وتحليل نوعية الجمهور بدقة وتعريف محتوى وبناء موضوع الحديث ومراجعة مكان القاء الحديث والعوامل البيئية المحيطة.

التكنيكات الفعالة في التحدث:

- التعبير الواضح.
 - استخدام النماذج والأمثلة.
 - الانتباه الى ردود أفعال الجمهور.
 - القدرة على الاجابة بفعالية على اسئلة الجمهور.
- ويضع بعض الكاتيبين مجموعة من الارشادات التي يمكن ان تساعد هؤلاء الذين يحتاجون الى الحديث مع الآخرين، ومن أهمها:

- اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث.
- القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات والألفاظ
- تأمل موضوع الحديث والتعمق فيه.
- تنقية الحديث من المعاني الصعبة التافهة والفارغة والتركيز على مضمونه وجوهره.
- تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة.
- مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي تتلاءم مع سياق الحديث.
- استخدام الاستعمالات العاطفية والاستعمالات المنطقية وفقاً لطبيعة الجمهور المستهدف ومستواه الثقافي والاجتماعي
- تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة لأفكار المتحدث وبخاصة في حالة ارتفاع المستوى التعليمي للجمهور.

السمات التي لابد من توافرها في المتحدث الجيد

(أ) السمات الشخصية وتضم:

- الموضوعية: وتعنى قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار احكام غير متحيزة لعنصر او رأى او سياسة او العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة
- الصدق: ويعنى ان يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعنى ان تتطابق احوال المتحدث مع افعاله وتصرفاته.
- الوضوح: ويعنى القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقياً
- الدقة: وتعنى التأكد ان الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية
- الاتزان الانفعالي: ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وان يكون متحكماً في انفعالاته.

- **المظهر:** ويعنى ان يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه. كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون اليه ويشكلون احكامهم عنه، ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.

(ب) السمات الصوتية:

وقد تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل النطق بطريقة صحيحة ووضوح الصوت، والسرعة الملائمة في النطق واستخدام الوقفات.

(ج) السمات الإقناعية:

وتتضمن القدرة الإقناعية مجموعة من المهارات المتمثلة في القدرة على التحليل والابتكار والقدرة على العرض والتعبير والقدرة على الضبط الانفعالي وايضاً القدرة على تقبل النقد.

ثانياً: مهارات ادارة الوقت ^(١٤)

يقول بعض الخبراء والكاتين: "ان الادراك الذاتي للوقت هو مفتاح الادارة الفعالة حيث يأتي الوقت على قمة عناصر التقييم حيث نربط النجاح أو الفشل في تحقيق الاهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك... " ، وهذا يعني ان الاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين النجاح والفشل في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت او إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

١٤ يراجع في ذلك:

- بشير العلاق، اساسيات ادارة الوقت، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ١١-١٥.
- ناصر القبيس، ادارة الوقت وضغوط العمل، ط١، الرياض، دار الزهراء، ٢٠٠٦، ص ١١-١٤.
- ياسر احمد فرح، ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٨، ص ٩-١٣، ٤٥-٤٧.
- محمد الصيرفي، إدارة الوقت، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ١٣.

إذن المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذ برنامجك، أن تضع أهدافاً لحياتك، ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي تريد إنجازه في هذه الحياة؟ ما هو المجال الذي ترغب أن تبدع فيه؟ لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، لذلك عليك أن تفكر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت.

والوقت قضية هامة كان لاهتمام بها على مدار التاريخ حيث اهتمت بها الحضارات السابقة والالام الماضية على اعتبار انتهاء اداة انجاز الاعمال حيث اهتم بها الفراعنة والبابليو والاشوريون ولا ننسى اهتمام الاسلام بالوقت على اعتبار انه حياة الانسان وعمره الذي سوف يحاسب عليه وعلى ما قدم به من اعمال وانجازات، وبهذا يمكننا الجزم ان الوقت كان يمثل معيارا للإنجاز او هو بداية القيام بعمل ما واتمامه.

١ - تعريف الوقت:

يجب ان ندرك اولا بان إدارة الوقت تعني إدارة الذات، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه، وبالتالي فقد قدم كثير من الكاتبين تعريفات مختلفة لهذا المفهوم كلها تؤدي ذات الغرض وقد انتقينا منها التعاريف التالية:

- هي إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح يومياً ٢٤ ساعة.
- هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه، بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا.
- هي مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح والمسموح به لتحقيق غاية ما
- علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت.
- هي إدارة السلوك والشخصية.
- اسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع بها واستثماره لتحقيق اهداف معينه.
- هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والاهداف.
- هو توجيه القدرات الشخصية للأفراد واعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها وهذا يعني توجيه الفرد الداخلية تجاه الاداء المطلوب وفقا للزمن والوقت المحدد.

وأما تعريفنا الخاص لمفهوم ادارة الوقت فهو: الاسلوب والطريقة التي يتمكن من خلالها الفرد احتواء الوقت المتاح له وتنظيمه وترتيب اوضاعه في اطاره بهدف تحقيق غاية او انجاز مهمة ما او بلوغ هدف محدد.

٢ - مميزات وخصائص الوقت (مضامين الوقت):

- سرعة انقضائه وبالتالي فهو عنصر يتسم بالهلاكية .
- لا يمكن تخزينه او تغييره او تحويله.
- مورد محدود للغاية لا يمكن تعويضه.
- يعتبر مالا من أثنى الاموال لان استثماره بالشكل الصحيح يزيد من قيمته.
- نعمه من نعم الله.
- قيمة عليا، إطار للتفكير، منفعة كبرى، متعه عظيمة، مصدر ابداع وخلق.
- ما انقضى منه لا يعود ولا يعوض.
- أثنى وأعلى ما يملكه الإنسان.

٣ - أهمية الوقت:

إن الوقت بمعناه المُبسَّط هو عمر الإنسان وحياته كلها، والعمر محدود، لا يمكن زيادته او تنقيصه، وبالتالي فهو "مورد شديد الندرة"، انه مورد غير قابل للتخزين " اللحظة التي لا استغلها تقنى"، مورد غير قابل للبدل أو التعويض.

إن الإدارة الصحيحة للوقت تضيف إلى حياتك ساعات طوال إذا أحسنت استغلال الأوقات الضائعة، فإضافة ١٥ دقيقة كل يوم تعنى إضافة ١٣ يوم عمل كل عام، إضافة ٣٠ دقيقة كل يوم تعنى أنك تضيف ٢٦ يوم عمل كل عام، إن هذا يعادل شهرا جديدا كل عام.

٤ - مظاهر ضياع الوقت:

من أبرز عوامل تضييع الأوقات:

- عدم وجود أهداف أو خطط، وهذا يجعل من حياة الإنسان متخبطة عشوائية لا تعرف لها هدفاً فلا تركز على أعمال معينة، بل تجرب كل شيء وتعمل كل شيء والنتيجة لا تنتج أي شيء .

- التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت واستغلاله، ذلك أن التأجيل لا يتوقف على سبب معين، بل عادة يكون بسبب عدم رغبة الإنسان في إنهاء العمل المراد إنجازه، لذلك كن حازماً مع نفسك ولا تأجل.
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات، والكثير من الذين نصحتهم بتدوين أعمالهم ومواعيدهم نجحوا في تجاوز مشكلة النسيان أما من أصر على عدم الكتابة واعتمد على ذاكرته فقط فإنه بالتأكيد سينسى بعض الأعمال والمواعيد وسيشتت ذهنه في الكثير من الأعمال.
- الهاء الآخرين وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذا عليك أن تتعلم قول لا لبعض الامور، وهذا أمر سيجنبك تحمل مسؤوليات أكثر من طاقتك أو أكثر من أن يتسع لها وقتك.
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم، وكثيراً ما نجد شخصاً يقوم بالشروع في إنجاز عمل ما أو مشروع ثم يتوقف عندما أكمل ٨٠% من العمل، ولم يبق إلا القليل، وهنا يتوقف عن العمل في المشروع وينتقل إلى مشروع آخر ويفعل فيه كفعله في المشروع الاول، وتترك المشاريع الشبه منتهية على الشخص. لذلك احرص على انتهائك من أعمالك بكاملها ثم انتقل للأعمال الأخرى، وهذا يحتاج إلى تركيز فقط.
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك، وهذه المشاكل منشأها سوء إيصال المعاني إلى الآخرين وسوء اختيار الكلمات المناسبة، ومهارة الاتصال بالآخرين تحتاج إلى تدريب وممارسة حتى يحسن الانسان الاتصال مع الآخرين.
- المقاطعات والزيارات المفاجئة.
- سوء التخطيط.
- انعدام التنسيق والتنظيم.
- الافتقار الى المعرفة.
- ضعف ادارة الموارد البشرية.
- الاتصالات الهاتفية غير المنتجة.
- الاجتماعات غير الفعالة.

- التسويف أو التأجيل بأعذار واهية.
- الأهداف غير الواضحة.
- المعلومات الضعيفة/ (النقص في المعلومات)
- عدم تحديد الأولويات.
- عدم القدرة على قول "لا".
- عدم تخطيط الوقت.
- انخفاض الروح المعنوية.
- الإصغاء غير الجيد..
- الاشتغال بثانويات الأمور أو هوامشها عن أصولها وقلبها.
- إعطاء العمل البسيط فوق ما يستحق من الجهد والوقت.
- تضییع الساعات الطوال بغير عمل.

هذه عوامل تضییع وخسارة الأوقات، والكثير من الناس لا يفكر في معرفة هذه العوامل ليتجنبها، لأن الفرد منا إن حاول بقدر الإمكان معرفة هذه العوامل وعمل على إزالتها، ستكون أبرز النتائج وجود وقت فائض يستطيع قضائه في أمور أخرى أكثر أهمية، كالترفيه عن النفس، والتطوير الذاتي عبرا لقراءة أو حضور دورات متخصصة في مجال ما أو توطيد العلاقات بينه وبين أسرته وأصدقائه وعائلته، تراكم أكثر من عمل في وقت واحد بل في لحظة واحدة.

٥- الآثار الناتجة عن فوضى الوقت:

- ضياع العمر بغير فائدة أو بغير فائدة لا تذكر، (حتى أمضى يوما من عمره في غير حق قضاه أو فرض أداه، أو مجد أثله أو حمد حصله أو خير أسسه أو علم اقتنسه فقد عرق يومه وظلم نفسه).
- القلق والاضطراب النفس لأن الفوضوي في وقته ينس قلبه من التطهير فيقع في المعاصي والذنوب نتيجة لفراغه فيكون في ذلك موت القلب (نفسك إن لم تشغلها في الحق شغلتك بالباطل).
- الذل والهوان في الدنيا والحسرة والندامة يوم القيامة لأنه يلقي ربه وتضييع عمره فيما لا يفيد فيتحسر يوم لا ينفع الحسرة ويتمنى العودة الى الدنيا والإصلاح.

٦ - طرق ووسائل مساعدة في تنظيم وإدارة الوقت:

هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروءك في تنظيم وقتك:

- وجود خطة لان ساعة واحدة من التخطيط توفر ١٠ ساعات من التنفيذ: فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة .
- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك .

ولكي تتجح في إدارة وقتك، يجب أن تكون قادراً على العودة إلى خطتك حين الحاجة لاستخدامها، فمن المستحيل وضع خطة تفصيلية إلى مستقبل بعيد دون أن يكون لديك سجلات دائمة. والأفضل كتابة الخطط المرحلية والبعيدة المدى، في مكان واحد، كي تتمكن دائماً من مراجعتها، المهم أن يكون لديك مكان واحد للمخططات والمعلومات وجدول الأعمال، ونظام إدارة الوقت، الذي سيناسبك أفضل، هو الذي " تفصله " ليلائم حاجاتك وشخصيتك. معظم ما نتذكره هنا هو أفكار عامة، قد تصلح للكثيرين، لكن قد لا تلائمك أنت بالضبط. لذا، يجب أن تأخذ هذه الأفكار العامة، وتجعلها في " نظام " ناجح لك. غير، عدل، اجعل الخطة أكثر حرماً، أو أكثر ليونة.

- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي .
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي .
- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك .
- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.

- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره .
- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك .
- التركيز، ركز ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.
- البعد عن التوتر لان الشخص المتوتر يحتاج الى ضعف الوقت لإنجاز نفس المهمة التي يقوم بها الشخص العادي.
- ادارة الوقت لا تعني تنفيذ الاعمال بسرعه بقدر ما تعني اداء الاعمال التي تخدم الهدف وبشكل فعال.

٧- ممارسة ادارة الوقت:

إن ممارسة إدارة الوقت عادة يمكن تعلمها، يحدث التعلم بطرق متعددة، إحداها التجربة والخطأ والكثير من المديرين الناجحين تعلموا أن يحلوا مشكلات وقتهم بهذه الطريقة، الحاجة إلى مفاهيم إدارة الوقت: إن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، وهذه الأخيرة تحتوي على مهمة إدارة الوقت.

هناك عدد من المبادئ لإدارة الوقت تم تطويرها نتيجة للمراجعة الشاملة للكتابات والمقالات في مجال إدارة الوقت وإذا ما استعرضنا كل عملية إدارة الوقت نجد أن هذه المبادئ لا تعتبر شاملة وإنما تعتبر مبدئية وتخضع لاختبار وصقل أكثر.

(أ) المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة. وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، لكن كيف يستخدم الوقت حالياً؟ إن معظم الناس لا يعرفون ما الذي يشغل وقتهم، واقتراح بعض المفكرين طريقتين لمعرفة أين يذهب وقتهم: احتفظ بمذكرة مواعيد أو اطلب من شخص آخر أن يلاحظ الوقت ويدون نشاطات العمل.

- **مبدأ تحليل الوقت:** تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت. من الضروري، كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من ١٥ إلى ٣٠ دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين. إذا لم يفهم المدير كيف يصرف وقته عادة فلن يتمكن من الاختيار من بين الطرق البديلة لاستخدامه. ينبغي عليه أولاً أن يحدد كيف يصرف وقته حالياً وذلك باستخدام الأجراء الشائع والمقبول وهو تحليل استخدام الفرد للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة من الوقت، هذا هو أول مبدأ في التخطيط ويسمى مبدأ تحليل الوقت ، إن أساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة ١٥ دقيقة حتى تستوعب كل الوقت المستخدم ، بعد تسجيل كاف يجعل المدير قادراً على معرفة إن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية، يمكن القيام بعملية التحليل. عند القيام بالتحليل يجد المدير أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.
- **مبدأ التخطيط اليومي:** من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، إن التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، والتوصيات لإعداد الخطط تأخذ أشكالاً مختلفة. فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يومياً، وأن تتألف من قائمة من الأعمال وجدول زمني لإنجازها، ويبدو أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر، وعليه " حدد الأولويات واتبع قراراتك التي اتخذتها في ذلك".
- **مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:** يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية. المبدأ الثالث من مبادئ التخطيط فهو تخصيص الوقت حسب الأولوية. ونقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها ، إن طريقة تحديد الأولويات قد درست بشمول بواسطة المفكرين الذين اقترحوا تصنيف مهمات العمل بثلاث طرق تساعد في الوصول إلى تحديد الأولويات ، تعتمد طريقته على ظاهرة إن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائماً مهمة، والأشياء المهمة ليست دائماً ملحة، وقد أوصى بان تصنف الأعمال حسب

إلحاحها وضرورتها وذلك باستخدام مقياس يتدرج من " ملح جدا" إلى " غير ملح" ومن ثم يعاد تصنيفها حسب أهميتها على مقياس يتدرج من " مهم جدا" إلى " مهم"، أما التصنيف الثالث فقد أوصى بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها ، من الواضح إذن إن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تفويضها وملحة وفي نفس الوقت على درجة عالية من الأهمية.

- **مبدأ المرونة :** يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي انه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب ، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدد فيه المهام ، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على اتباعه ، إن أي شخص في موقع إداري مهم يقوم بجدولة أكثر من نصف يومه يكون مغاليا ، فعلى الأقل يمكن أن نتوقع أن نصف وقت المدير سيقضيه في معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي في منظمة كبيرة. ينبغي أن ندرك أن ٥٠% من يوم العمل يمكن جدولته بأعمال مختارة للإنجاز في خلال نصف اليوم، وفي نفس الوقت المخصص لها. فعلى سبيل المثال: إذا كانت هناك مهام مجدولة في خلال فترة ركود أو هدوء من اليوم وتأخذ وقتا اقل من نصف اليوم فان الذي يحدث هو إننا نمدد العمل ونتراخي حتى نملأ نصف اليوم المتاح لنا، هذا هو ما يؤدي بنا إلى اكتساب عادات سيئة في إدارة الوقت، ينبغي الحفاظ على نفس الانضباط الحازم بالنسبة لاستخدام الوقت عندما توجد فترات ركود أو هدوء في سير العمل، هذه الإجراءات الوقائية ينبغي على المخطط تنفيذها حتى يمنع التجاوز في تمديد العمل والإبطاء فيه لملء الوقت المتاح.

(ب) المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، ومن المبادئ المتعلقة بالتنظيم ما يلي:

- **مبدأ التفويض:** إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية. تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال

وترتيبها في الخطة اليومية بان يتم أولاً تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها. كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتاً حراً يستطيع في خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها، ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.

- **مبدأ تقسيم النشاط (العمل):** كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

- **مبدأ التحكم في المعوقات:** من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية. الفوائد من تنفيذ هذين المبدأين واضحة، إذ يجب التقليل من المقاطعات وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد، وتم تحديد موعد للاجتماعات وفي وقت معين، كما حدد وقت "الهدوء" للتفكير الخاص بالمدير يوميا، عندها تتحسن فعالية استخدام الوقت كلما خفت المقاطعات، وسيل أيضا عدد المرات الابتداء والتوقف (المعوقات أو المعترضات) في إنجاز الأعمال، فالمحافظة على عدد مرات الابتداء والتوقف إلى حد بسيط سوف يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت.

- **مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية:** إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيراً. إن تنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت، لن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماما، لكن ينبغي الإقلال منها. تعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين ٣٠%، ٦٥% من الوقت المتاح أمامهم.

(ج) **المبادئ المتعلقة بالرقابة:** بعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية، إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجدول أساس للإدارة السليمة ولزيادة الفاعلية.... لكي يحقق الهدف كما خطط له.... يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجدول. يسمح له التباين بان يصنع قرارات تتعلق بالخطة وبالجدول وبالأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها.

ثالثاً: مهارات فن الإلقاء والحوار^(١٥)

مقومات النجاح كثيرة وعديدة منها ما يولد مع الانسان ومنها ما يمكن اكتسابه وتعلمه، ومهارة الإلقاء والتخاطب والحوار هي مهارات قد يتقنها بعض الأشخاص بالفطرة والبعض الآخر يحتاج الى تعلمها والتدريب عليها حتى يتقنها، البراعة في الحديث واتقان فن الإلقاء هو ضرورة لا بد للإنسان منها لأنه لا بد ان يحتاجها ولو لمرة واحدة في حياته، فالخطيب المتقوه والمتحدث البارع هو ذلك الشخص الذي يقف أمام جمهور غفير.. أو بين مجموعة من الأشخاص.. أو يجلس وجها لوجه مع شخص.

١- مفهوم الإلقاء:

الإلقاء هو الطريقة التي يقدم فيها المتكلم موضوعه من خلال الصوت والجسد واللغة، ولكل شخص صوت وجسد وطريقة مميزة في ترتيب الأفكار، وتشكل طريقتك الصوتية والجسدية واللغوية في عرض الموضوع أسلوب إلقاءك، وبكلمات أخرى، ما نقوله، وكيف نقوله هو إلقاءك.

تعتبر كل محادثة بين اثنين فأكثر، نوع من أنواع الإلقاء، ولقد صنف الإلقاء إلى ثلاثة أنواع:

- فردي، أي تتحدث مع شخص واحد فقط .
- لمجموعة صغيرة كما هو الحال في الدروس المنهجية في المدارس والمساجد ونحوه .
- لمجموعة كبيرة كما هو الحال في الخطب والمحاضرات العامة ونحوها.

٢- مجالات الإلقاء:

إن مجالات الإلقاء كثيرة جداً ويصعب حصرها، ولعل من أبرز أمثلتها:

- الخطب الدينية كخطبة الجمعة.
- المحاضرات العامة على تنوع موضوعاتها.
- الجلسات العائلية.
- المحاضرات ودروس التعليم والتثقيف.

١٥ يراجع في ذلك:

- وورث ريتشارد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤-٢٧.
- دليل مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص ١٦-١٩.

- المواعظ، والمناسبات العامة، والاحتفالات، والمؤتمرات، والبرامج الإذاعية والتلفزيونية وغيرها .
- الحوارات والمناظرات والمناقشات.
- مجالات العمل الوظيفي.
- اللقاءات السياسية وتحريك الجماهير.

٣- أهداف الإلقاء :

لابد لكل عمل من هدف، وإلا كان هذا العمل فاشلا، يتخبط فيه صاحبه يمنة ويسرة ولا يصل إلى شيء. ولا بد لهذا الهدف أن يكون واضحا، ويمكن تحقيقه. وبشكل عام فإن أهداف الإلقاء لا تخرج عن هذه الأهداف العامة التالية :

- زيادة العلم والمعرفة: مثال ذلك أن تلقي محاضرة للتعريف ببلد معين أو إنسان معين أو مبدأ معين أو نحو ذلك .
- تعزيز وجهات النظر السليمة: مثال ذلك أن تلقي محاضرة على جمع من المسلمين المصلين عن فضائل الصلاة لتزيدهم محبة للصلاة وتمسكا بها .
- تغيير وجهات النظر الخاطئة
- تعزيز السلوك العملي السليم: مثال ذلك أن تلقي محاضرة على جمع من المحافظين على صلاة الجماعة، عن فضل المحافظة عليها لتعزز فيهم هذا المسلك .
- وسيلة مهمة للتعبير والافتناع والتأثير النفسي والعقلي السلوكي عند المتلقين. مثال ذلك أن تلقي محاضرة على جمع من المدخنين، عن حرمة التدخين وأضراره، ليكفوا عنه .
- وسيلة مهمة للتواصل بين الناس.
- يرسم المتحدث والخطيب صورته وصورة المؤسسة التي ينتمي إليها ويحدد أهميته من خلال قدرته وتأثيره.
- الإلقاء المؤثر يساهم مساهمة أكيدة في تحويل أفكار الآخرين واتجاهاتهم.
- الإلقاء المؤثر والخطابة من أهم الوسائل لتلاقح الأفكار وإيصال المعارف والعلوم.
- تساهم في إيجاد وسط اجتماعي للمتحدث.

٤ - مميزات الإلقاء الفعال:

من مميزات الإلقاء الفعال ما يلي:

- يساعد الإلقاء الفعال كلا من المستمع والمتكلم: إن الإلقاء الفعال هو الذي يساعد الجميع، المستمعين والمتكلم، فإذا كنت قد حضرت بشكل جيد لإلقاء ما فهذا يعني أنك بذلت وقتاً كبيراً في صياغته والتدرب عليه، وتذكر أنك تعرف ما تريد قوله ولكن جمهورك لا يعرف. ولديه فرصة واحدة لتلقي رسالتك. وكما يؤدي التنظيم الواضح إلى سهولة استذكار الأفكار، فإن الإلقاء الفعال يركز على الأفكار الرئيسية ويظهر اهتمامك بالموضوع ويبيع أفكارك أيضاً.
- إن الإلقاء الأفضل هو الذي يبدو طبيعياً وعفوياً ومريحاً فلا يجب أن يلاحظ أي من جمهورك مدى الصعوبة التي تواجهها -إن وجدت- في إلقاءك، بالرغم من أن بعض المناسبات ستكون رسمية وبالتالي ستكون أنت أكثر جدية. قد تجد نفسك تتحرك وتقوم بإيماءات وباستخدام المساعدات المرئية بإفراط، لذا عليك التنسيق بين هذه العناصر جميعاً لكي يبدو إلقاءك طبيعياً، ويمكنك تحقيق ذلك من خلال التمرين فقط.
- يكون الإلقاء أفضل عندما لا يشعر به الجمهور: يجب أن يكون هدفك هو الإلقاء الذي يعزز أفكارك والخالي من التشويشات، فإذا بدأ الجمهور بالانتباه اليك وأنت تحرك خاتمك مثلاً، أو تحسب الأخطاء اللغوية التي ترتكبها فإن ذلك سيلهيهم عما تقوله، لذا عليك إزالة هذه التشويشات واستخدام عناصر الإلقاء بفعالية لتعزيز هدفك من الكلام ومساعدة الجمهور في الانتباه لإلقاءك.

لكي تضمن إلقاء فعالاً ركز على أفكارك وكيفية تلقي الجمهور لها أكثر من التركيز على مظهرك وحركاتك، وإذا كنت فعلاً متفاعلاً مع المستمعين فإنك ستلاحظ مدى اهتمامهم ومدى فهمهم لرسالتك، ومدى قبولهم أو رفضهم لما تقوله. فإذا لاحظت أن المستمعين يراقبون ساعاتهم، أو يقرؤون في كتاباً ما، أو يتهايمسون مع بعضهم بعضاً، فإنهم على الأرجح يشعرون بالملل، وفي هذه الحالة يمكنك تنشيط إلقاءك من خلال القيام بحركات مناسبة أو بتغيير حجم صوتك مما قد يؤدي إلى شد الانتباه مرة أخرى.

إذا لاحظت مظاهر الارتباك على وجوه الجمهور وأردت التأكد من مدى فهمهم للفكرة، قلل من معدل سرعة إلقاءك واستخدم الإيماءات لتعزيزها. وإذا لاحظت عبوساً أو تحريكاً للرؤوس من جانب إلى آخر، فاعلم أنك تواجه جمهوراً غير ودود. هناك طرق للتعامل مع المقاومة أو المجموعة المعادية منها أن تنظر إليهم مباشرة، وأن تستخدم معهم نبرة في المحادثة معهم مع إظهار تعابير ودية على وجهك، وتذكر استخدام جسدك لتبين مدى تفاعلك مع الموضوع. حين تتقن أساسيات الإلقاء ستكون مرناً وقادراً على التعامل مع الأنواع المختلفة من الجمهور.

٥- طرق الإلقاء:

هناك أربعة طرق أساسية وهي:

(أ) الإلقاء من الذاكرة:

بالنسبة إلى الإلقاء من الذاكرة فيمكن تعريفه بأنه: "الإلقاء من خلال التذكر كلمة بكلمة من نص مكتوب".

أما الحالات التي يستخدم فيها هذا النمط فهي: الخطابات القصيرة، وعند تقديم متكلم آخر، وعند توزيع أو استلام جائزة.

ومن إيجابيات هذه الطريقة: تؤدي هذه الطريقة إلى إلقاء سلس ومريح لأن المتكلم يركز فقط على سلوكه أمام الجمهور وليس على النص الكتابي أو البطاقات.

ومن سلبياتها: تحتاج لوقت طويل، ويظهر المتحدث كأنه آلة مبرمجة بسبب الخوف من نسيان قسم من الإلقاء.

(ب) الإلقاء من نص مكتوب:

هو عبارة عن: "الإلقاء من خلال نص مكتوب تم التمرن عليه مسبقاً كلمة بكلمة".

أما الحالات التي يستخدم فيها هذا النمط فهي: الخطابات السياسية، والإلقاء أثناء حفلات التخريج، وخطابات الافتتاح والترحيب.

ومن إيجابيات هذه الطريقة: إن هذه الطريقة ضرورية في بعض الحالات فقط وهي تضمن عدم نسيان المتكلم أي كلمة من الإلقاء، كما أنها تعزز ثقته دون أن تضمن له إلقاء فعّالاً.

ومن سلبياتها: يحتاج لوقت طويل من التحضير والتحرير والتنقيح والمراجعة إلى أن يصبح الإلقاء بحالته النهائية لأنه حين تقوم بكتابة نص عليك الانتباه لكتابته بأسلوب شفهي، أي يجب أن يشبه الإلقاء من نص مكتوب شيئاً تود قوله في أي محادثة.

يحتاج وقت للتمرن عليه وإذا لم تبذل وقتاً للتمرن على إلقاء النص بطريقة سلسلة مع الانتباه لأماكن التوقف، وللاحتكاك البصري مع الجمهور، فعندها لن تكون متكلماً فعّالاً.

(ج) الإلقاء من بطاقات أو من رؤوس أقلام تم حفظها عن ظهر قلب:

وهذه الطريقة هي الأكثر انتشاراً وفائدة من الطرق الأخرى.

ومن إيجابيات هذه الطريقة: إن التكلم من بطاقات - أو ما شابهها - يعطيك مزايا أكثر من بقية الطرق الأخرى، حيث أنك لن تشعر بالقلق حول ترتيب أفكارك، لأنك لم تكتب نصاً وبما أنك لم تحفظ شيئاً فلن تقلق من نسيان بعض الأشياء التي تعرفها، ومن خلال بطاقاتك ستكون لديك الفرصة للاحتكاك مع الجمهور بحالة طبيعية، فإذا شعر أحد المستمعين بالارتباك من فكرة ما، يمكنك إعادتها وشرحها باستخدام كلمات أخرى أو يمكنك التفكير بمثال أفضل لإيضاحها. قد لا تكون لغتك جميلة كما لو أنك تلقي نصاً مكتوباً أو محفوظاً ولكن البطاقات ستضمن لك إلقاء طبيعياً وعفويّاً -وهذا ما يجعلها فعّالة.

حين تقوم بالإلقاء من نص مكتوب أو من بطاقات تذكر النقاط التالية:

- تمرّن بواسطة البطاقات أو النص الذي ستستخدمه في الإلقاء. عليك أن تعرف مواقع الأفكار التي تتكلم عنها من الصفحات.
- رَقِّم صفحات النص أو البطاقات بحيث يمكنك فحص ترتيبها قبل البدء بالإلقاء.
- حدد الأوقات التي يجب أن تنظر فيها إلى البطاقات، حيث أن النظر إليها أثناء الاقتباس أمر مقبول، بل وقد يعطي إحساساً للجمهور بمدى دقتك بكل الأحوال عليك ألا تنظر إليها أثناء مراجعة أو تلخيص الأفكار الرئيسية.

- قم بزلق صفحات البطاقات ولا تقم بقلبها قلباً، وتجنب الكتابة خلفها حتى لا يراها الجمهور وينشغل بها. وكقاعدة إذا كنت تستخدم المنضدة لا تدع الجمهور يرى البطاقات التي أمامك، فكلما قلَّ اهتمام الجمهور بالبطاقات، كلما كان اتصالك بالجمهور مباشراً وشخصياً أكثر.
- تدرب على الخاتمة جيداً وامنح نفسك وقتاً إضافياً للتمرن عليها. لأن الشيء الأخير الذي ستقوله تأثيراً عميقاً. وفي هذه النقطة الحرجة يكون هدفك هو الهدف من كل الإلقاء: أي إزالة التشويشات -إن وجدت- وتعزيز الرسالة من خلال إلقاءك الجسدي والصوتي واللغوي، لذا انتبه إلى عدم الإنهاء وأنت تجمع البطاقات وتعود إلى مقعدك.

سيكون من الضروري كمتكلم أو كقائد أن تتمكن من الطرق الأربعة في الإلقاء خاصة الإلقاء باستخدام البطاقات، وبذات الوقت لا تنسى الإلقاء الارتجالي والإلقاء من الذاكرة والإلقاء من نص مكتوب فأنت لا تعرف متى ستضطر إلى استخدامها... كن جاهزاً دائماً.

٦- عناصر الموضوع المتميز الناجح:

- الإلمام بالموضوع الذي تريد أن تتحدث عنه
- تحديد الهدف من هذا الموضوع
- الاقتناع بالموضوع والإيمان به
- حاجة الناس اليه
- مشروعية طرح الموضوع والمشروعية هنا لها أشكال وأنواع متنوعة ومختلفة فهناك مشروعية اجتماعية وهناك مشروعية دينية وهناك مشروعية سياسية وأمنية وهناك مشروعية ظرفية . فالمتحدث الذي يتحدث عن أمر اجتماعي مسلم ومتفق عليه ضمن دائرة اجتماعية .وهذا الأمر يناقض الأمر الاجتماعي فإن الناس لن يقبلونه.

على المتحدث أن يراعي الظرف الذي يعيش فيه ولا يأخذه الحماس لأن يقول كلمة تكون عواقبها السيئة أكثر بكثير من فوائدها وثمارها الايجابية.

- تحديد الوسائل والمؤثرات المعنية.
- وضع مخطط وخارطة تختصر الموضوع بالخطوط العريضة.
- أن تكون صريحاً وواضحاً في مفرداتك وموضوعك

- حدد الزمن الذي يستغرقه الموضوع.

٧- فوائد تعلم مهارات الإلقاء :

لا شك ان لكل شيء يتعلمه المرء فائدة ان لم يدركها حالا فسيأتي الوقت المناسب ليجد فائدتها تغمره، ومهارات الإلقاء من المهارات الهامة في حياة المرء لان اغلب الناس يحتاجون اليها لذا فمن المفيد تعلمها لأنها تنطوي على نتائج وفوائد كثيرة وهي على مستويين: المستوى الشخصي، والمستوى الاجتماعي.

بالنسبة للفوائد الشخصية فيمكن اجمالها بما يلي:

- أنها تساعد على التفوق والنجاح في الدراسة الاكاديمية حيث انها تطور القدرات البحثية لدى الطالب والمهارة البحثية هي طريق واساس بناء الثقة لإلقاء محاضرة جيدة ولا شك ان النجاح الأكاديمي هو طريق النجاح الوظيفي والمهني.
- الإلقاء يساعد على تنمية وزيادة الحصيلة الثقافية وزيادة معارف الانسان : فاعتماداً على إحدى الدراسات، فإننا نتذكر: ١٠% مما نقرأه، ٢٠% مما نسمعه، ٣٠% مما نراه، ٧٠% ، مما نتكلمه... ويعد الإلقاء اختباراً حاسماً لمهاراتك في التفكير، يقول فورستر: "إن عملية تطوير أي فكرة ومن ثم القائها (التكلم عنها بشكل يوضحها) تساعدك بأن تجعلها لك وحدك"، ان القدرة على الإلقاء الجيد تساعد المحاضر وتنمي بداخلة مهارة الاستماع للأخرين اكثر من ذي قبل عندها ستصبح مستمعاً أفضل للمتكلمين الآخرين، وللتقارير السمعية، وللمحاضرات، وهذا ما سيزيد تعلمك.
- أن الإلقاء الجيد يساعد في بناء الثقة بالنفس، وتقديرك لنفسك (تقدير الذات)، لان الخوف من التكلم امام الناس هو شعور يصيب غالبية المتحدين وخاصة للوهلة الاولى، ولا شك ان مهارة وفن الإلقاء يساعد على تحويل "الخوف" إلى "ثقة بالنفس"، ويتم ذلك من خلال التطبيق العملي فقط، اضافة الى الخبرة. ولكن كثرة التدريب والممارسة تساعد في الحصول على الفوائد السالفة الذكر.

بالنسبة للفوائد على المستوى الاجتماعي هي:

- يساعد الافراد على التواصل والاتصال الفعال الناجح مع بعضهم البعض وهذا التواصل يعد جزءاً مهماً في خلق أو تشكيل مجتمع من المواطنين النشيطين.
- على الصعيد المهني، وهناك الكثير من الدراسات التي تؤكد قوة العلاقة ما بين مهارة التواصل والنجاح المهني. إن مهارات الإلقاء تعزز من فرصة الفرد في الحصول على وظيفة جيدة
- تعزز من التقدم والنجاح في العمل إلى حد كبير فيها، ففي تقرير تم نشره عام ١٩٩٩ قامت الجمعية القومية الأمريكية للجامعات والقائمين بالتوظيف بوضع جدول لأهم الصفات الشخصية المهمة عند توظيف أي موظف، وكانت أول صفة في الجدول مهارات التواصل، وفي دراسة أخرى قام بها ثلاثة استشاريين في مجال الإلقاء والأعمال على ألف من مدراء الموارد البشرية - وكانت عينة عشوائية- تم تحديد العوامل الأكثر أهمية في مساعدة طلاب الجامعات المتخرجين في الحصول على وظيفة.

٨- ادبيات في فن الحوار:

- تجنب مقاطعه من أمامك، واتركه حتى يطرح رأيه، وينتهي من عرضه كاملاً.
- افهم واستوعب جميع ما يطرحه الطرف الآخر قبل الإجابة عليه، وترتّب قبل التحدّث معه.
- تجنب ازدراء واحتقار آراء الآخرين، وأظهر اهتمامك بما يتحدثون، حتى وإن لم تقتنع بما يقولون.
- ان تجعل حديثك بسيطاً متواضعاً، وخاطب الناس بما يعقلون، وتجنّب التشدّق في الكلام
- اختصر في الحديث قدر الامكان لان خير الكلام ما قلّ ودل، ولا تتكلم إلا بما يُستفاد منه.
- عليك باحترام أهل العلم والفضل والرأي، وخاطبهم بما يليق من الكلام
- كن ودوداً لطيفاً في الحديث مع من تحاوره، ويجب ان لا يؤدي اختلاف الراي بينكما الى الاختلاف.
- انتق الطف وارق وأجمل العبارات وأحسنها اثناء حديثك مع الآخرين، وإياك والتجريح وكثرة الاتهام واللقاء اللوم على الآخرين.
- تجنب محاوره الجهلاء لان الحوار سيتحول الى حوار عقيم، وستصبح الفائدة منه معدومة، وستحول في النهاية الى جدال ومخاصمة.

رابعاً: تنمية مهارات الابداع والابتكار^(١٦)

لا تقبل الحياة منا ان نكون خاملين متقاعسين متخاذلين لان قطار الحياة لا ينتظر وخصوصا في زمن السرعة وعصر المعلومات التي بات فيها العالم قرية تقنية صغيرة تعج بالأفكار وتمتلئ بالمعلومات وهذا يفرض علينا القدرة على الابداع والابتكار وتطوير افكارنا وتحسين قدراتنا وزيادتها حتى تستوعب زخم المعلومات الهائلة وكماها الكبير، ان تعريف مفهوم محدد واحد للابداع هو قتل للإبداع بحد ذاته، فالإبداع يمكن لكل منا ان يراه من الزاوية التي يبدع ويتقن بها وقد قدم الكاتبون والدارسون كثيرا من التعاريف وفي نهاية استعراض بعضا من هذه التعاريف سنقدم تعريفنا الخاص وتصورنا لمفهوم الابداع ومن هذه التعاريف :

- انه "العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة، تكون مفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ" .
- الإبداع هو استعداد كامن لدى الفرد للتفوق والتميز.
- تعريف الدكتور على الحمادي، أورده ضمن كتابه الأول من سلسلة الإبداع وهو التعريف التالي "هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله".
- الموسوعة الفلسفية العربية تعرف الابداع على انه: "انتاج شيء جديد".
- الموسوعة البريطانية الجديدة تعرفه: "انه القدرة على ايجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما.
- قاموس علم النفس (ريبير) يعرفه بانه: "العمليات العقلية التي تؤدي الى حلول او افكار او اشكال فنية او نظريات او نتائج فريدة او جديدة".
- "هو عملية يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج جديد يترتب عليه إحداث تغيير معين".
- " هو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً فكرياً يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة وذلك استجابة لموقف معين أو مشكلة".
- "هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرة وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات".

(١٦) صفاء الاعسر، الابداع في حل المشكلات، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٤.

وهناك تعريفات ترتبط بالعملية الابداعية ككل متكامل وهي ما يهتم به علماء النفس ويرمز لها (s,4p) وترمز الى : وترمز الى : (person الشخص) ، (العملية الابداعية ، process) ، (الانتاج الابداع ، product)، (والاقناع بأصالة الناتج الابداعي ، Persuasion) .

الفرق بين الإبداع والابتكار :

الابداع هو العملية الذهنية التي تساعدنا على توليد الأفكار، بينما الابتكار هو التطبيق العملي للأفكار المتولدة.

التفكير الإبداعي:

"عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة: اللمس والبصر والسمع والشم والذوق.

ويشكل التفكير الإبداعي جزءاً من أي موقف تعليمي يتضمن أسلوب حل المشكلات وتوليد الأفكار ويجب أن يعرف المعلمون وأولياء الأمور أن تنمية التفكير الإبداعي لا يقتصر على تنمية مهارات الطلاب وزيادة إنتاجهم ولكن تشمل تنمية درجة الوعي عندهم وتنمية إدراكهم وتوسيع مداركهم وتصوراتهم وتنمية خيالهم وتنمية شعورهم بقدراتهم وبأنفسهم في جو تسوده الحرية للإنسان ليكون هو نفسه كما خلقه الله لزيادة قدرته في نفسه لتحمل المخاطر وارتياح المجهول بالتفكير الإبداعي.

صفات المبدعين:

هذه بعض صفات المبدعين، التي يمكن أن تتعود عليها وتغرسها في نفسك، وحاول أن تعود الآخرين عليها أيضاً: تظهر عليه علامات القيادة - يتميز بحسن الادارة - يتميز بقوة الارادة والتصميم - يتصرف وفق خطط واضحة ومدروسة - يسعى نحو اهداف واضحة ومحددة - يمضي دون الالتفات الى تعليقات الآخرين الناتجة عن الحسد او الغيرة او الحقد او ...الخ - يطمح الى النجاح دائماً ولديه امل به ولا يخاف من الفشل بل يعتبره بداية النجاح - يحب التغيير ويكره الروتين - يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة - يمتاز بانه مبادر وطموح لديه افكار جديدة ومتجددة - شخص ايجابي ومتفائل - حساس - لديه إحساس بغايته (رسالته) في الحياة - المال ليس دافعه الأساسي - قادر على التكيف - لا يضايقه الغموض - يرى العالم من منظار

مختلف - يلاحظ الفرص - مسائل جيد - يؤلف بين الأشياء بشكل صحيح - قادر على التخيل -
مرن - لديه طلاقة في التفكير - ذات خيال خصب - يستخدم حدسه - يتميز بالأصالة - يسعى
على التفرد - يتميز بالحيوية - لديه روح الدعابة (المرح) - يسعى لتحقيق ذاته - يتميز بالانضباط
الذاتي - يعرف ذاته - لديه رغبات محددة - مفكر واسع الأفق - لديه حب الاستطلاع - منفتح -
مستقل - ناقد حاد - غير تقليدي - واثق بنفسه - مخاطر - مثابر.

وإذا لم تتوافر فيك هذه الصفات لا تظن بأنك غير مبدع، بل يمكنك أن تكتسب هذه الصفات
وتصبح عادات متأصلة لديك.

معوقات الإبداع:

- لاشك ان الابداع ليس امرا سهلا بل طريق طويل ومحفوف بالمعوقات لان للنجاح ثمن وثمانه
المثابرة والتصميم والعزيمة والقوة ومن يصبر ينال ما يطمح اليه، تقف امام الابداع معوقات كثيرة منها:
- ضعف الشخصية وعدم الثقة بالنفس.
- ضعف التحصيل العلمي والشعور بالإحراج في هذا المجال.
- كثرة التفكير في مشكلات الحياة اليومية واعطاء الامور أكثر مما تستحق.
- الخوف من عدم النجاح.
- شعور الفرد بالنقص في قدراته الابداعية ومواهبه، ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس: أنا
ضعيف، أنا غير مبدع ... إلخ.
- الخشية والخجل من الناس نتيجة التعليقات السلبية.
- الخوف من المسؤول والرئيس والمدير.
- اليأس والتشاؤم والشعور بالإحباط.
- عدم تجاوب الدارات مع التطور العلمي والتقني.
- سوء ادارة المؤسسة يدفع العاملين الى الاحباط ويقتل الابداع فيهم.
- الخوف من الفشل.
- ضعف القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
- الجمود وعدم الاطلاع والاستفادة من ابداعات الآخرين.
- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

العصف الذهني لتوليد الأفكار وتنمية الابداع:

هو أسلوب يستخدم للوصول إلى أفكار جديدة لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما أو للوصول إلى أفكار جديدة لاستخدام شيء ما.

فعصف الذهن يساعد على توليد أفكار جديدة ولذلك فاستخداماته عديدة. هذا الأسلوب واسع الانتشار وسهل التنفيذ، ويتميز هذا الأسلوب بالآتي:

- يعتمد على التفكير الجماعي وبالتالي يكون عدد الأفكار أكثر بكثير مما لو فكر شخص واحد في حل المشكلة.
- يتم تأجيل عملية تقييم الأفكار إلى ما بعد توليد جميع الأفكار مما يساعد على سيلان الذهن والوصول إلى أفكار كثيرة.
- نتيجة لإشراك عدد كبير من تخصصات مختلفة في هذه العملية فإن هذا يشجعهم على دعم القرار أو الحل النهائي.

اساسيات في العصف الذهني:

- نظرا لأن عملية عصف الذهن تعتمد على إطلاق الذهن والتحرر من قيود التفكير فإنه يفضل أن يكون الحاضرين في مستوى وظيفي متقارب. وجود مستوى وظيفي رفيع مع مستويات أقل بكثير قد يجعل العملية فاشلة لأن كثير من الحاضرين سوف يتبعون فكرة المسئول الرفيع وقد يكون هناك خوف من أن ينتقد أفكارهم.
- ينبغي أن يكون قائد الجلسة غير منحاز لاتجاه معين أو لفكرة معينة
- يفضل عدم الخروج عن عملية التفكير واقتراح الأفكار. لذلك فيفضل ألا يكون هناك إمكانية لحدوث قطع للجلسة بالرد على تلفونات أو ما شابه
- إن كان الحاضرين ليس لديهم خبرة طويلة في عصف الذهن فلا بد من إعلامهم بقواعد العملية مسبقا وأنه لا يتم نقد الأفكار أثناء طرحها وأنهم قد يقترحون أفكار مستمدة من أفكار تم اقتراحها من قبل...إلى آخر قواعد عصف الذهن. كذلك قد يتم عمل تجربة على موضوع ما لمدة خمس دقائق للتأكد من أن الحاضرين قد استوعبوا القواعد

- لابد من أن يتم إعلام المشاركين في عملية عصف الذهن بالخطوات التنفيذية حتى يتأكدون من أن مجهودهم كان له أثر وحتى يشاركوا بجدية في اجتماعات عصف الذهن المستقبلية
- عدد الحاضرين وتخصصاتهم تختلف باختلاف الموضوع. لابد أن يكون عدد الحاضرين غير معوّق وعموما هناك اختلاف في العدد المثالي وقد يكون من خمسة إلى اثنا عشر. أعتقد أنه في حالة الرغبة في اشتراك عدد أكبر أن يتم عقد عدة جلسات بأفراد مختلفين
- في حالة صعوبة أن يتكلم الحاضرون بحرية وتخوفهم من إبداء الرأي فيمكن استخدام عصف الذهن ولكن عن طريق الكتابة بحيث يدون كل منهم جميع الأفكار التي تأتيه في ورقة لا يكتب عليها اسمه ثم يتم تجميع الأفكار وعرضها للمناقشة
- هناك أسلوب آخر لعصف الذهن وهو أن يُمنح الحاضرون فترة زمنية لتدوين مقترحاتهم ثم يتم تجميعها وعرضها ثم يتم منحهم فترة أخرى لتدوين أفكار أخرى ثم يتم تجميعها وعرضها
- اقترح البعض في الأسلوب السابق أن يتم تجميع الأفكار شفها -بعد كتابتها- من الحاضرين دوريا بمعنى أنه يطلب منهم اقتراحاتهم بترتيب جلوسهم ثم يتم المرور عليهم مرة أخرى وهكذا. في حالة عدم وجود اقتراح جديد لدى الشخص فيتم الانتقال إلى الذي يليه. هذا الأسلوب قد يشجع الجميع على الاشتراك. ولكن أن أعتقد أن الأمر يتوقف على طبيعة الحاضرين -وربما يختلف من بلد إلى بلد- فقد يتسبب هذا الأسلوب في حرج شديد للشخص الذي نفذت أفكاره مما يجعله يتجنب الاشتراك في هذه العملية مرة أخرى.
- عصف الذهن يُستخدم في الأمور التي تحتاج اقتراح أفكار فهي لا تستخدم في حل المشاكل التي لها حل محدد يتم الوصول اليه بالحسابات أو القياسات أو التحليل العلمي.
- في حالة تعذر عمل عصف الذهن في مجموعة لسبب أو لآخر فيمكنك أن تستخدم نفس الأسلوب وتقوم به وحدك لأن فصل مرحلة التقييم عن مرحلة اقتراح الأفكار يكون لها تأثير جيد على المستوى الفردي أو الجماعي

فوائد عملية العصف الذهني:

إن لعملية العصف الذهني العديد من الفوائد الهامة ومنها:

- إن عملية عصف الذهن تجعل الاجتماعات أكثر نظاما وتجعل تفكير الحاضرين أكثر ترتيبا.
- هذا الأسلوب يمنع انقلاب الاجتماع لحل مشكلة ما أو تطوير منتج ما إلى فوضى وصخب.

- عصف الذهن يُشجعنا ويعلمنا أن جميع البشر لديهم القدرة على التفكير وأن الأفكار العظيمة قد تأتي من مستوى وظيفي ضعيف جدا.
- عملية البناء على أفكار الآخرين تنمي روح التعاون بدلا من روح العدوانية والنقد.
- مراحل عملية عصف الذهن تجعل الاجتماع منظم ومراحل معلومة وغايته معلنة وواضحة.
- كثيرا ما نحضر اجتماعات نستمع فيها لأفكار عظيمة ثم ننصرف ولا يتخذ أي قرار ولكن هذا الأسلوب يجعل اختيار أفضل المقترحات جزء من الاجتماع وبالتالي تقل فرصة الخروج بدون أي قرار.
- عصف الذهن له تأثيرات على العاملين مثل زيادة القدرة الإبداعية، تحفيز العاملين، تشجيع روح المبادرة.

خامساً: توكيد الذات واسس النجاح^(١٧)

النجاح غاية ومبتغى لكل شخص على وجه الارض فكل سعي الانسان واجتهاده وعملة بهدف تحقيق النجاح بغض النظر عن المجال فمنهم من يرغب بتحقيق النجاح على الصعيد المادي ومنهم على الصعيد العلمي ومنهم على الصعيد العملي واخرون على الصعيد الاجتماعي ومنهم على الصعيد الاقتصادي ،،،، وهكذا....، فالنجاح طموح لكل واحد منا... لماذا؟ لأننا نكرة الفشل ونرفضه بطبيعتنا التي فطرنا عليها، ولكن هذا النجاح يحتاج الى مفاتيح وطرق وأساليب لا بد لكل من يريده ان يطرقها ويتعرف عليها أبرزها ذاتنا التي بين جنبينا.

تعريف مفهوم توكيد الذات

انه قدرة الشخص على التعبير الملائم " لفظاً وسلوكاً " عن مشاعره وأفكاره وآرائه ومواقفه تجاه الأشخاص والأحداث والمطالبة بحقوقه دون ظلم أو عدوان ويتركز توكيد الذات على تقدير الذات " أي: رؤية الفرد نفسه وما فيها من قدرات وكفاءات " وتقييم الفرد لتقدير الآخرين له " مدى احترامهم له

١٧ يراجع في ذلك:

- ريتشارد وورث، مرجع سبق ذكره.
- مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة الربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩.

ومكانته عندهم " فالمتزن يقدر نفسه حق قدرها دون غطرسة، بخلاف المتكبر الذي ينفخ ذاته ويعطيها منزلة أكبر مما تستحقه، والمتذل الذي يبخس نفسه حقها وينزلها أقل من منزلتها

خصائص الشخص المؤكد لذاته

- التوافق بين المشاعر الداخلية والسلوكيات الظاهرية
- القدرة على إبداء ما لديه من آراء ورغبات بوضوح
- القدرة على الرفض والطلب بأسلوب لبق
- القدرة على التواصل مع الآخرين بطريقة لبق، (التواصل البصري - اللفظي)

فوائد السلوك التوكيدي:

- يولد شعوراً بالراحة النفسية ويمنع تراكم المشاعر السلبية.
- به يحافظ الشخص على حقوقه ومصالحه ويحقق أهدافه
- يقوي الثقة بالنفس.
- يعطي انطلاقة في ميادين الحياة " فكراً وسلوكاً " بعد التخلص من المشاعر السلبية المكبوتة

أهمية تأكيد الذات:

- الدفاع عن الحقوق الشخصية أو المهنية أو غيرها.
- التصرف من منطلقات نقاط القوة وليس نقاط الضعف
- حماية الفرد من أن يكون ضحية لأخطاء الآخرين.
- التحرر من مشاعر الذنب غير المعقولة أو تأنيب الذات عند رفضنا لهذه المواقف.
- القدرة على اتخاذ قرارات مهمة، وحاسمة وبسرعة مناسبة وبكفاءة عالية.
- الشعور بالإيجابية.
- القدرة على قول " لا " عندما أريد أن أقولها
- القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية، وما تفرضه علينا أحياناً من تصرفات لا تتلاءم مع قيمنا.
- تنمي مهارة التفاوض.

- تؤدي إلى الاتصال الفعال، مما يساعدنا على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة
- تساعدنا على تحقيق أكبر قدر من الفاعلية والنجاح.
- تساعدنا على تحسين صورة الذات وتحقيق الصحة النفسية.
- القدرة على تكوين علاقات دافئة، والتعبير عن المشاعر الإيجابية ومنها مشاعر المحبة والود والإعجاب خلال تعاملنا مع الآخرين، وفي الأوقات المناسبة.

خصائص السلوك التوكيدي السليم:

- أنه وسط بين الإذعان للآخرين بغباء وبين التسلط والاعتداء عليهم.
- أنه وسط في مراعاة مشاعر الناس وحقوق الذات.
- يتوافق فيه السلوك الظاهري "من أقوال وأفعال" مع الباطن "من مشاعر ومرغبات أفكار"

مظاهر ضعف الذات:

- في السوق يلح البائع على المشتري بشراء بعض السلع التي لا يرغبها، فيقوم بشراء ما لا يريده (ولو كان ثمنه مرتفعاً) لأجل أنه لا يستطيع أن يبدي عدم رغبته في الشراء (ضعف القدرة على الرفض)
- الاستمرار في الاستماع لشخص لا يهتمك حديثه وفي وقت ضيق بالنسبة لك (لديك مواعيد آخر مثلاً) فتخرج أن تعتذر منه للانصراف، (ضعف القدرة على إبداء الرغبة).
- عند الاستدانة، يلح المستدين على الطرف الآخر بإقراضه مبلغاً قد يكون كبيراً أو هو في حاجته فيقرضه وهو كاره (ضعف القدرة على الاعتذار)
- شخص يتحمل أعباء (وظيفة أو مهمة اجتماعية) فوق طاقته وليست واجبة عليه ولا يريدها ولا يستطيع إبداء رأيه في ذلك.
- التنازل عن بعض القيم والمبادئ المهنية خجلاً من شخص أو أشخاص ما
- شخص يطلب منك الهاتف الجوال ليكلم مكالمات خارجية فتعطيه إياه وأنت تعلم أنه سيطيل ولن يراعي مشاعرك

كيف تؤكد ذاتك؟ (مهارات تأكيد الذات) :

- حدد الأسباب والدوافع التي تحثك على تعلم مهارة تأكيد الذات
- تعرف على أسلوبك في التعامل مع الناس
- حدد المواقف والأشخاص
- صف المشكلة جيداً
- رتب المواقف والأشخاص التي تشعر من خلالهما بنقص تأكيد الذات حسب أهميتها بالنسبة لك.
- درب نفسك على الثقة بالنفس
- الممارسة الفعلية للسلوك التوكيدي:
- عبر عن أفكارك وطلباتك
- عبر عما تريد بلغة المتكلم (أنا) وليس بلغة المخاطب (أنت)
- استخدم لغة التفضيل في التعبير عن المشاعر والأفكار وليس لغة الأمر
- استخدم لغة التمني بدلاً من لغة الأمر
- اجعل الاستئذان قبل الطلب وليس بعده.

خطوات تقوية الثقة بالنفس:

- اكتشف طاقاتك الإيجابية.
- اكتب الجوانب الإيجابية ونقاط القوة التي تميزك عن غيرك.
- تقبل ذاتك كما هي.
- اجتهد أن تتغير للأفضل وتقوى نقاط ضعفك.
- لا تقارن نفسك مقارنة سلبية بالآخرين.
- توقف عن ازدراء ذاتك ولا تنظر إلى نفسك نظرة دونية.
- لا تلنثت إلى قتلة الأحلام وأعداء النجاح.
- تعلم من الفشل.
- اهتم بمظهرك.
- تميز في أحد الأشياء.
- برمج عقلك اللاواعي على الثقة بالنفس.

- مارس تدريبات الاسترخاء.
- مارس تدريبات التنفس.
- توكل على الله.

الجوانب السبعة للتنمية الذاتية:

لكي تحقق السعادة والنجاح فعليك أن تهتم بتنمية كل من هذه الجوانب في حياتك:

- الجانب الإيماني والروحاني
- الجانب الصحي والبدني
- الجانب الشخصي
- الجانب الأسري
- الجانب الاجتماعي
- الجانب المهني
- الجانب المادي

نصائح لرفع الحالة المعنوية لدى الموظفين:

توجد عشر نصائح لرفع الحالة المعنوية لدى الموظفين

- **كن بشوشاً:** فالروح المرحّة للرئيس الإداري غالباً ما تكون مصدراً كبيراً لخلق وتدعيم العزيمة لدى المرؤوسين لأنها تحدث نفس الأثر عندهم فهي تخلق جواً ملائماً للفكر والتنفيذ، ومن المفاهيم الخاطئة أن ابتسامة الإداري تقلل من كرامته، ونحن لا نقصد هنا الابتسامة التظاهرية وإنما الابتسامة الحقيقية التي تظهر من قلب مرح.. إذا جاءك أحد موظفيك وأنت مشغول بعمل ولا يمكن أن تعطيه وقتك وطلبت منه أن يعود إليك بعد نصف ساعة فهل تطلب ذلك منه ببشاشة أم بشكل قاس وعلى وجهك عبوس ونقطيب؟؟ (تبسمك في وجه أخيك صدقة).

- **كن هادئاً:** كل منا يحب التعامل مع الشخص الهادئ لأننا نعرف أنه يستطيع الرقابة على نفسه في الأوقات العصيبة (ما كان الرفق في شيء إلا زانه وما نزع من شيء إلا شانه).

- **كن ثابت المزاج:** ان الاداري الثابت المزاج لا يغير قراراته حسب أهوائه، فمن الخطر أن يكون الاداري متشائماً اليوم متقائلاً الغد... لأن ذلك يجعل المرؤوسين في حيرة من أمرهم ويشعرون هم أنفسهم بالتوتر والتقلب، (اللهم أنى أسألك الثبات في الأمر والعزيمة على الرشد).
- **لا تكن أنانياً:** ان الموظفين لا يتقون في الرئيس الاداري الأناني، خصوصاً إذا كان يسعى للحصول على مكاسب نتيجة اقتراحات أو أفكار تقدموا بها، إذا شعرت أن أحد موظفيك يستحق الوظيفة التي يشغلها أنت فهل تتخلى عنها؟
(لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه) .
- **كن صادقاً:** ان الصدق لدى الاداري يولد الصدق لدى الموظفين، فكل الحقائق سواء كانت مريرة أم سارة تكون على المنضدة (ان الله مع الصادقين).
- **كن ذا كرامة:** ليست الكرامة مجرد قناع يضعه الاداري على تصرفاته وانما كرامة المنصب مستمدة من اتجاهات الاداري نحو وظيفته، واحترامه لمسئوليتها وتقديره لأهمية عمله.
- **كن حسن التصرف:** ليس من حسن التصرف جرح شعور الموظف أو كرامته بأي شكل؛ لأن ذلك يخفض من الروح المعنوية له ولزملائه، ولا يقصد بحسن التصرف تجنب المسائل غير السارة في العلاقات مع الآخرين، وانما القدرة على الاعتماد على المزاج الايجابي للفرد مثل الاخلاص والواجب والعدالة (ان فيك خصلتين يحبهما الله ورسوله: الحلم والأناة).
- **كن صبوراً:** ان الاداري الذي لا يتميز بالصبر يثير الانفعال في التنظيم فهو يطلب اتمام الأعمال بسرعة غير معقولة، وهذا غالباً ما يؤدي الى الضياع والارتباك فقد قيل (ان أكبر جهل للطبقات المتعلمة هو جهلهم للجهل) فبعض الإداريين يتوقعون أكثر من طاقة وامكانيات موظفيهم.
- **كن حازماً:** يجب على الاداري أن يكون حازماً في تصرفاته ولكن برقة، والحزم يظهر في استعداد الاداري لتحمل مسؤولياته ومقابلة مشكلاته، ولا يقصد بالحزم عدم الانصات للحقائق، فهذا عناد (فاذا عزم فتوكل على الله).

• كن دقيقاً: يجب على الإداري أن يتكلم بدقة وفي الموضوع دون لف أو دوران وإذا لم يكن هناك شيء يقال فإنه من الضروري ألا يقول أي شيء حتى لا يقال إنه (لا يستحق الانصات) لا يتكلم أكثر من اللازم، وإذا تكلم فمن الضروري اعطاء فرصة للكلام لكي يفهم من الآخرين (لتقل خيرا أو لتصمت).

الفصل العاشر
إدارة العلاقات العامة

الفصل العاشر

إدارة العلاقات العامة

مقدمة:

تتضح لنا الوظيفة التنظيمية في أي منظمة من خلال وظائف الإدارة الموجودة في كل مؤسسة ومن وظائف الإدارة ما يلي:

- **التخطيط الإداري:** وهو كل ما يحدد مقدما ما سوف يتم عمله (خطة) وعلى أساسه وفي ضوءه تحدد عمليات التنظيم والإشراف والرقابة وحشد القوى المادية والبشرية.
- **التوظيف:** وهو اختيار العاملين ووضعهم في وظائف الإدارات المختلفة والملائمة لهم ولتخصصاتهم والإشراف على تدريبهم وتوفير البيئة المناسبة لهم من أجل الوصول إلى أفضل إنتاجية وتوافق داخل المؤسسة.
- **التوجيه والإشراف:** مراقبة التنفيذ والتأكد من تطبيق الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف.
- **التمويل والإدارة المالية:** جلب المال والتأكد من حسن إنفاقه.
- **التنسيق:** إيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة داخل المنظمة وهو ليس وظيفة إدارية بقدر ما هو مناخ يجب أن يسود داخل المؤسسة.
- **التسجيل:** كتابة الحقائق كما هي بأمانة وأرشفتها من أجل الرجوع إليها في المستقبل.
- **اتخاذ القرار:** ليس إجراء شكلي ولكنه أداة جديدة لخلق الإبداع والتجديد داخل المنظمة واختيار أفضل البدائل.
- **وظيفة التنظيم :** وتعمل على بناء العلاقات بين الأدوات التنظيمية والوحدات الإدارية أفقياً ورأسياً وذلك من خلال توصيف الأعمال وتحديد مهام ومسؤوليات الوحدات الإدارية ، إضافة إلى مجموعة التعليمات وقواعد العمل وضوابطه سواء كانت مركزية أم غير مركزية.

تنظيم إدارة العلاقات العامة

فوائد التنظيم لإدارة العلاقات العامة:

- ١- تحديد السلطة الممنوحة للفرد ومجالات ممارستها.
 - ٢- تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في الإدارة.
 - ٣- تمكن من التوزيع العملي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية.
 - ٤- القضاء على الازدواجية في العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعي العملي للعمل.
 - ٥- التنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
 - ٦- نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال.
- ويمكننا التحدث عن الوظيفة التنظيمية للعلاقات العامة ، من خلال خمسة محاور:

المحور الأول: توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة:

توصيف الوظائف هو شرط جوهري لتحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وهذا ما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وذلك لأن التوصيف يوفر تصورا سليما عن الأدوار الوظيفية المطلوبة داخل المنظمة.

ولقد اختلف في تحديد الوظائف التي تختص وتقوم بها إدارة العلاقات العامة وذلك لعدة أسباب:

- أ- طبيعة وحجم ومجال عمل المنظمة وبالتالي حجم جماهيرها .
 - ب- حجم الموارد المالية المتاحة لإدارة العلاقات العامة.
 - ج -الأوضاع "المناخ" السياسية والاقتصادية والاجتماعية الذي تعمل فيه المنظمة.
 - د - مدى فهم الإدارة العليا لمفهوم العلاقات العامة وطبيعة عملها.
- ومهما اختلف في وظائف ومهام وإدارة العلاقات العامة بسبب طبيعة وعمل ومناخ المنظمة، إلا أن الإجماع قد توفر على مهمتين أساسيتين وهما:

- ١- تفسير الرأي العام واهتماماته واتجاهاته للإدارة العليا.
 - ٢- أن تعلم وتشرح للرأي العام أهداف المنظمة وسياساتها وإنجازاتها وما تؤديه من خدمات لجماهيرها .
 - ٣- تقويم تأثير برامجها وأنشطتها الاتصالية على الرأي العام.
- وبالطبع فإن إدارة العلاقات العامة تقوم بهاتين المهمتين من خلال ما تجريه من بحوث على الرأي العام وما تقوم به من برامج اتصالية.
- ويمكن تحديد وظائف إدارة العلاقات العامة، من خلال ثلاث وظائف رئيسية:

(١) الوظيفة الإعلامية:

- (أ) توعية جمهور المنظمة بمخرجاتها "سلع وخدمات" وكيفية الانتفاع بها أو تطويرها.
- (ب) الاستخدام الأمثل لأفضل تقنيات الاتصال المتاحة لتحسين العلاقة مع جمهور المنظمة و لدفعه باتجاه إيجابي.
- (ج) تطوير صور الأنشطة و البرامج الإعلامية لـ (إدارة العلاقات العامة) لتحقيق مرونة التفاعل الايجابي مع جمهور المنظمة.

(٢) وظيفة الاستعلام:

- (أ) إجراء البحوث المسحية لجماهير المنظمة أو الرأي العام عامة وذلك للحصول على مؤشرات حقيقية عن مواقفها تجاه المنظمة.
- (ب) تحليل مواقف الجماهير وتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة السالب وتعزيز الموجب.
- (ج) تطوير طرق عمل إدارة العلاقات العامة لاستيعاب المتغيرات في مواقف الجمهور (حاجاته ورغباته).

(٣) وظيفة التنسيق:

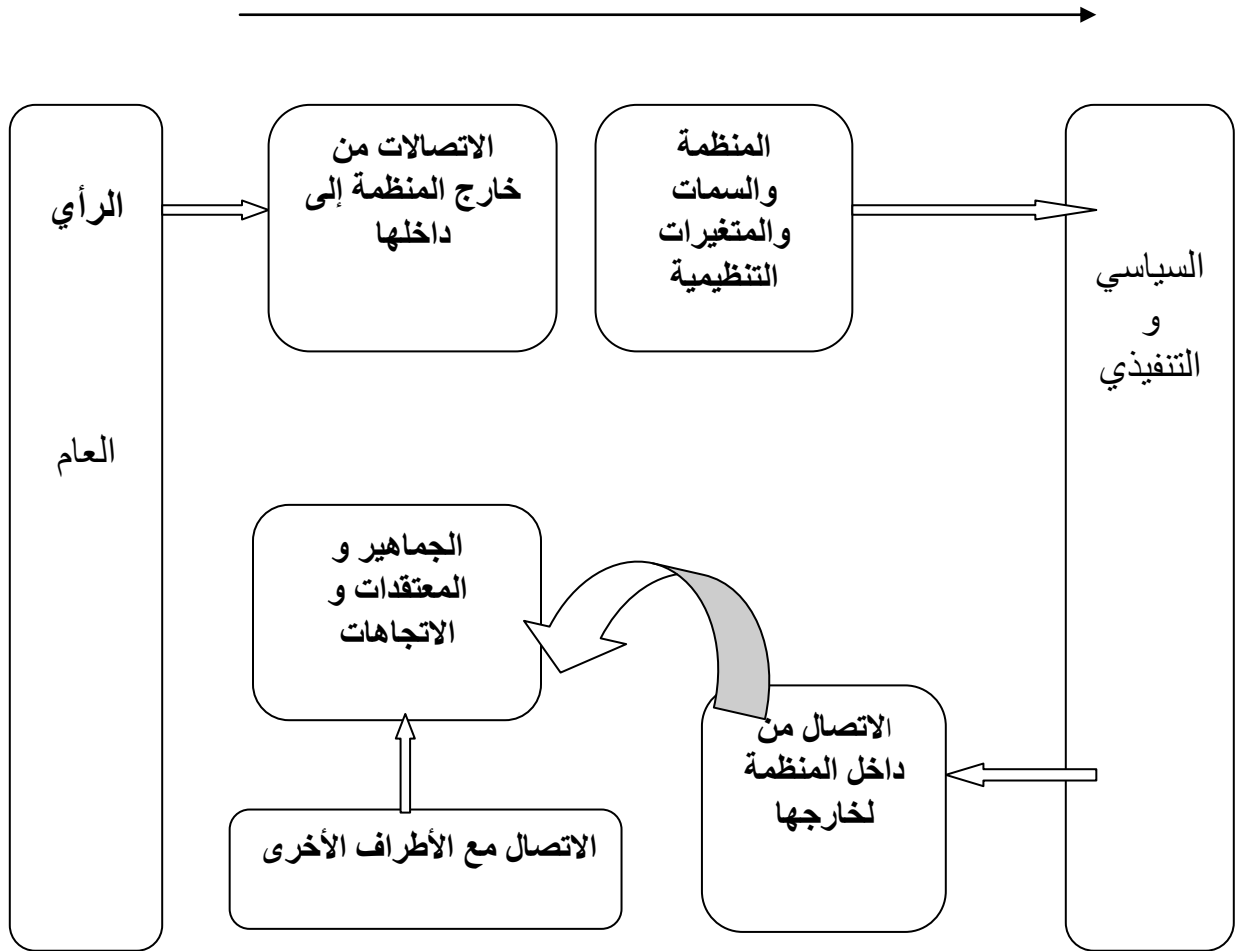
- (أ) ربط خطة العلاقات العامة من خطط الإدارات الأخرى في إطار الخطة الشاملة.
- (ب) تصميم الهيكل التنظيمي لـ العلاقات العامة. بما يتفق مع موقفها في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

(ج) برمجة و تنسيق أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى في المنظمة بما يمنع التداخل والازدواجية والتعارض .

(د) وفي إطار مراقبة البرامج الأخرى في المنظمة ومتابعتها.

آلية عمل وظيفة العلاقات العامة.

تطوير المنظمة للتوافق مع البيئة المحيطة



تطوير المنظمة للتوافق مع البيئة المحيطة

المحور الثاني: أساليب إدارة العلاقات العامة:

يتحكم في شكل وأسلوب إدارة العلاقات العامة شيئين وهما:

- حجم المنظمة
- فهم الإدارة العليا لعمل ووظيفة العلاقات العامة. وما ينتج عنه من بناء تنظيمي لإدارة العلاقات العامة.

وبناءً على ما سبق فإنه يوجد العديد من أشكال وأنماط التنظيمية لوظيفة العلاقات العامة ومنها:

- ١- يقوم بها وحدة خاصة (دائرة.....) .
- ٢- يقوم بها شخص أو قسم متفرغ لها.
- ٣- يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى مدير (مكتب).
- ٤- يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى بسيط أو رئيس قسم.
- ٥- جميع الموظفين في المنظمة مسئولين عن العلاقات العامة.
- ٦- ليس لها قسم ولا إدارة ولا يقوم بها أحد.

ملاحظات :

١. الهيكل التنظيمي يعطي صورة عن البناء التنظيمي العام وأسلوب تقسيمه قطاعيا أفقيا ومستويات تقسيمه رأسي.

٢. تختلف المستويات التنظيمية في الهيكل العام للنظام الإداري . ويمكن أن نجد في بعض النظم تداخلا أو تباعدا بين المستويات التنظيمية، إلا أنه يوجد تقسيمات رأسية أساسية في أغلب النظم الإدارية في الإدارة الحديثة وهذه التقسيمات هي:

(أ) المستوى الرئاسي (إدارة عليا).

(ب) مستوى القرار التخطيطي (إدارة عليا) (استراتيجي أو تكتيكي).

(ج) مستوى القرار الإجرائي

(د) مستوى القرار التنفيذي (أدارة وسطى) (صياغة قوانين ومراسيم).

(هـ) مستوى الإشراف المباشر .

(و) مستوى التنفيذ (أدارة دنيا)

ويمكن للمستويات السابقة أن تنقسم وتتجزأ إلى مستويات فرعية داخلية بحسب حجم وطبيعة العمل ويمر إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة بعدة خطوات:

١. تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة (الأساسية):

التحديد ومن ثم التحليل للأهداف والأنشطة ضروريان لمعرفة الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف والأنشطة المباشرة.

٢. تحديد الأنشطة المساعدة:

وهي أنشطة الهدف منها دعم وخدمة الوظائف الأساسية مثل: توفير وتدريب العاملين وشراء المعدات والآلات و(تجهيز الموارد اللازمة).

٣. تجميع أو تجزئة الأنشطة:

وهذه الخطوة تتم كلما كان الأمر ممكنا وهي تتم على حسب حجم العمليات المتوقعة، فكلما كان حجم العمليات كبيرا نقوم بالتجزئة وإن كان صغيرا نقوم بالتجميع.

٤. وضع التقسيمات التنظيمية:

بعد تحديد المراكز الوظيفية المختلفة نبدأ بوضعها في تقسيمات أو وحدات تنظيمية وتسمى (أقساماً أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحدات) وفي الغالب يتم تقسيم إدارات العلاقات العامة. تبعا لواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

أ- الأسلوب الاتصالي العام : أو (الأسلوب الوظيفي)

وفي هذا الأسلوب يتم تقسيم مسئوليات الأقسام على أساس وسيلة الاتصال التي يعمل معها أو فيها. فنجد مثلا قسم للصحافة، وقسم للإذاعة والتلفزيون، وقسم للإنتاج السينمائي، وقسم لإنتاج المطبوعات وهكذا..... وأما مهمة التخطيط الإعلامي فيمكن أن يخصص لها قسم خاص أو يقوم بها مدير العلاقات العامة. بمساعدة رؤساء الأقسام.

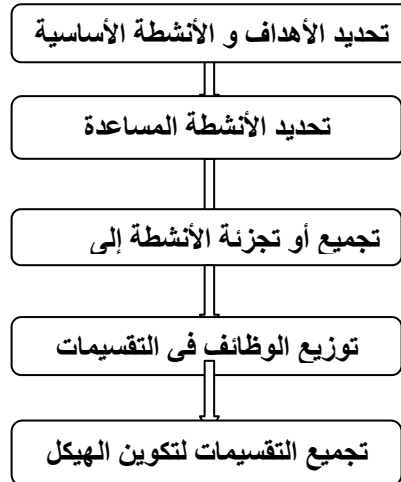
ب- الأسلوب الاتصالي النوعي "بحسب شريحة الجمهور":

ويتم توزيع العمل في إدارة العلاقات العامة على الأقسام بحسب الجماهير النوعية للمؤسسة ، فنجد مثلا قسما للاتصال بالمستثمرين وآخر للمستهلكين وثالث للموردين وهكذا بحسب طبيعة عمل المؤسسة.

ج- الأسلوب الاتصالي المزدوج: ويقوم على الخلط بين الأسلوبين السابقين.

وعموما فإنه لا يوجد تفضيل لأحد هذه الأساليب دون غيره ، فأما الأسلوب الأمثل هم ما يتفق مع احتياجات وأهداف المؤسسة وإمكانياتها.

نموذج عملية التنظيم



- وإلى جانب تلك التقسيمات فإن بعض إدارة العلاقات العامة. قسما للنشاط الداخلي للمؤسسة (حفلات - رحلات - معارض).

- كثير من المنظمات لها اهتمامات خاصة بالمجتمع المحلي ومؤسساته، فتجعل لذلك قسما خاصا بذلك يسمى (الشؤون الاجتماعية). وأحيانا تصبح هذه الوظيفة من أبرز وظائف إدارة العلاقات العامة. أو الإدارة العليا.
- بعض إدارة العلاقات العامة. تخصص قسما للتنسيق بين أقسامها المختلفة وبين إدارات المؤسسة ذات العلاقة مثل التسويق والإعلان.
- ولكي تتفرغ أقسام العلاقات العامة. للأعمال المنوط بها ، فإن كثير من إدارة العلاقات العامة. تخصص قسما مستقلا للشؤون الإدارية والمالية ... ومهمته توفير كافة الاحتياجات والمعدات لبقية الأقسام

٥. تجميع التقسيمات:

بعد تحديد وتنظيم الإدارات أو الوحدات أو الأقسام داخل إدارة العلاقات العامة، فإنها ترتب في هيكل تنظيمي يبين مواقعها وعلاقاتها مع بعضها البعض، ولهذا الهيكل أشكالا متعددة منها:-

- (أ) **الهيكل الهرمي:** وفيه تتدرج المسؤوليات والإدارات من قمة الهرم إلى قاعدته.
- (ب) **الهيكل الدائري:** وفيه تلتف الإدارات والأقسام على شكل دائرة حول المدير.
- (ج) **هيكل المصفوفة التنظيمية:** يستخدم هذا الهيكل عندما تكون المشروعات المراد تنفيذها بحاجة إلى عدة مديرين أو متخصصين ، والرابط الذي يربطهم هو علاقتهم جميعا بالمشروع الذي يقومون بتنفيذه.

ولكي يكون الهيكل التنظيمي قائما على أسس علمية سليمة، فإنه يجب أن تقوم ويبنى على مجموعة من الأسس المرتبطة ببعضها وذات العلاقة التأثيرية المتبادلة وهذه الأسس هي:

١ - التخصص وتقسيم العمل:

فكل فرد يجب أن يقوم بما يتقن من أعمال (التخصص) للحصول على أفضل النتائج ، ويجب على الفرد أن يوجه كل اهتماماته ومجهوداته إلى العمل الذي يتخصص به وهذا المبدأ من أقدم مبادئ التنظيم .

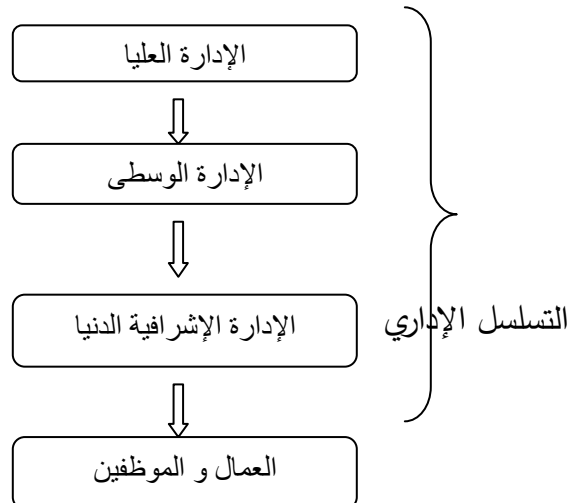
٢ - وحدة الهدف:

الهدف هو الرابط الذي يربط بين الأفراد و الجماعات والإدارات وينقسم الهدف إلى أهداف جزئية ويجب مراعاة أن الأهداف الجزئية لا تتعارض حتى لا يتعطل سير العمل.

٣ - تسلسل خطوط السلطة:

وهذا المبدأ يتطلب شيئين :

- أ- أن يعرف الفرد المفوض مصدر التفويض والحدود التي تقف عندها سلطاته.
- ب- أن يعرف الفرد الشخص الذي يمكن الرجوع إليه في حالة وجود مشكلة تتجاوز صلاحياته.
- إن وضوح تسلسل السلطة من أعلى إلى أدنى التنظيم يساعد في عملية اتخاذ القرار.
- التسلسل الإداري يعني العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من أعلى إلى أسفل.



٤- وحدة الأمر:

يتلقى المرؤوسين أوامرهم من رئيس أو مدير واحد ، وذلك كي تسهل تحديد المسؤولية والتنسيق ، ويوحد الجهود والعكس صحيح.

٥- تحديد الاختصاصات:

- لكل منظمة مجموعة من الأنشطة لتحقيق أهدافها.
- توضع هذه الأنشطة في حزم أو مجموعات لتشكل وظيفة معينة، يحدد لها اختصاصاتها ويعرف الموظف حدود واجباته وعلاقته بالوظائف الأخرى.
- ويشمل تحديد الاختصاصات ، تحديد الواجبات الرئيسية للوظيفة ثم الفرعية منها والظروف التي تؤدي هذه الواجبات في إطارها ، وكذلك تشمل تحديد حدود السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف.

٦- تناسب السلطة والمسئولية:

السلطة: الصلاحيات المخولة لشاغل الوظيفة. وتتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر الحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة.

والمفهوم الحديث عن السلطة يتضمن وجوب قبول المرؤوسين لحق الرئيس في إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات وذلك حتى يكون للقرارات المتخذة فعاليتها.

٧- المركزية واللامركزية:

- المركزية في الإدارة تعني تجمع الموظفين والعاملين في كافة الإدارات في المقر الرئيسي يوميا ومنه يمكنهم أن ينطلقوا في مهام محددة إلى فروع المؤسسة طبقا لخطة موضوعة سلفا.
- وبخصوص العلاقات العامة. فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إهمال وظيفة العلاقات العامة. في فروعها وتقتصر عليها في المقر الرئيسي فقط (مركزي).

- والعكس صحيح فربما يوجد لبعض فروع المنشآت موظفي العلاقات العامة. يقومون بأعمالها وأنشطتها في حدود الإمكانيات المتاحة لهم.

- اللامركزية: فلسفة ووسيلة

- الفلسفة: هي ما تعتقده الإدارة العليا من ضرورة أن يتاح لجميع العاملين الفرصة لتنمية مواهبهم وإمكانياتهم. لذا يجب أن يحصلوا على التأييد والمعونة من المستوى الأعلى.
- ووسيلة: فهي أسلوب يمنح السلطة للوحدات نصف المستقلة من حيث اتخاذ القرار والرقابة وذلك بغرض التأكد من أن الوحدات المستقلة تعمل لتحقيق الأهداف المشتركة.
- توجد بعض الأعمال و الوظائف تحتاج لجهد أكبر من طاقة طل فرع على حدة ، لذا تلجأ بعض المؤسسات للمرونة في الإدارة حيث يقوم بالجمع بين أسلوبي المركزية و اللامركزية.

٨- نظام الإشراف وحجم الهرم:

- إن العنصر الأساسي في تكوين الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة هو كمية الوظائف الموجودة فيها.
- فيتم تجميع الأنشطة في وحدات والوحدات في وحدات أكبر وهكذا حتى يتم تجميع المسئوليات والسلطات في شخص واحد يكون في قمة الهرم.
- وفي كل مستوى تنظيمي يتم التأكيد بأن لكل شخص رئيس واحد يتلقى منه التعليمات و يعطيه البيانات و المعلومات.
- إذن الاتصالات سواء كانت صاعدة أم هابطة تمر عبر القنوات الرئيسية (رئيس... رئيس ... رئيس) وهكذا.

ومما سبق تتحقق مبادئ النظرية الكلاسيكية في الإدارة وهي:

١. مبدأ التسلسل الرئاسي.

٢. مبدأ وحدة الرئاسة .

٣. مبدأ تركيز السلطة في شخص واحد ثم تفويضها " النظام الرئاسي".

- إن تعدد المستويات الإدارية = طول خط السلطة الذي تمر به اتصالات المؤسسة

وهذا يؤدي إلى :

١. صعوبة الاتصال بين الأدنى والأعلى والعكس وبالتالي صعوبة التنسيق.

٢. عدم تطابق الصورة لخط اتخاذ القرار مع لخط التنفيذ.

٣. ازدياد فرص سوء الفهم بين المستويات المختلفة حيث يتم تفسير المعلومات والتعليمات بحسب التركيب (السيكلامي) لكل شخص .

- إذن فإن طول خط السلطة يعرض الاتصال داخل المؤسسة مما يلي:

١. وصول الرسائل الاتصالية محرفة بقصد أو بدون قصد .

٢. وصول الرسائل الاتصالية متأخرة و بعد فوات الأوان أحيانا.

٣. عدم وصول الرسائل الاتصالية مطلقا "الضياع".

٩- التنسيق:

وهو تكوين علاقة متعاونة بين الأفراد أو الجماعات الذين تتداخل أعمالهم والتنسيق من أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في إدارتها المتعددة بسبب التداخل بين الأعمال والصلاحيات في كثير من الأحيان.

المحور الثالث: الهياكل التنظيمية لإدارة العلاقات العامة:

لتكوين وبناء الهياكل التنظيمية بصورة عامة يجب أن يتوفر ما يلي:

١. وضع حدود فاصلة في التقسيم.

٢. البناء على الأساس الهيراركي المتدرج.

٣. وضع نظام متكامل متناسق بين أجزاء النظام.

٤. التحديد و الفصل بين الوظائف.

٥. الاعتماد على موظفين ذوي مؤهلات ومهارات.

وعند بناء هيكل تنظيمي للعلاقات العامة، يجب مراعاة ما يلي:

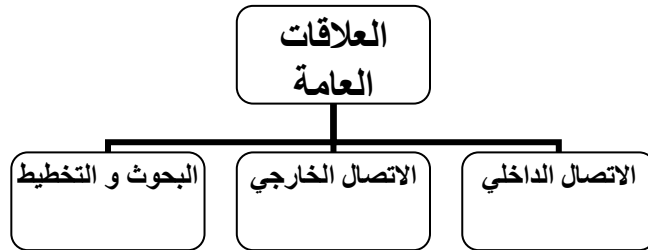
١. إن جهاز العلاقات العامة يتبع الإدارة العليا في المؤسسة.

٢. إن العلاقات العامة هي نشاط اتصالي فيجب أن يكون هيكلها التنظيمي مرنا ليسمح بالحركة والاتصال المباشر بجماهير العلاقات العامة.

٣. إن الأنشطة الاتصالية متعددة في العلاقات العامة لذا يجب توفير كوادر بشرية ماهرة في الاتصال والعلاقات العامة الإنسانية.

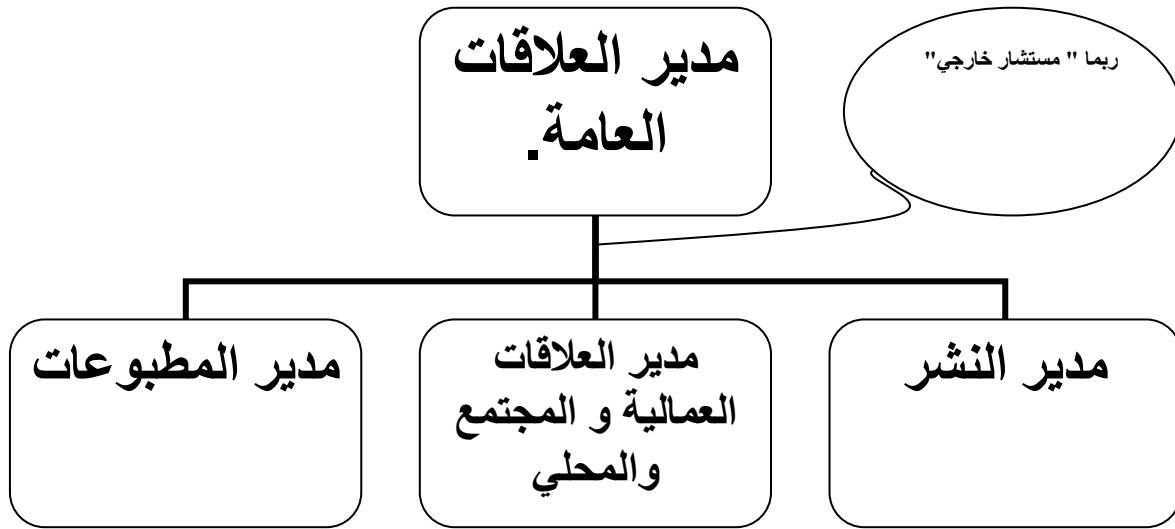
٤. إن أنشطة العلاقات العامة تحتاج تنبؤ وتخطيط والتعرف على طبيعة الجمهور وصورة المؤسسة، لذا يلزم قسم للتخطيط والبحوث.

إذن فإن البناء التنظيمي لأي هيكل لإدارة العلاقات العامة. يجب أن يشتمل على " موظفين أو أقسام".



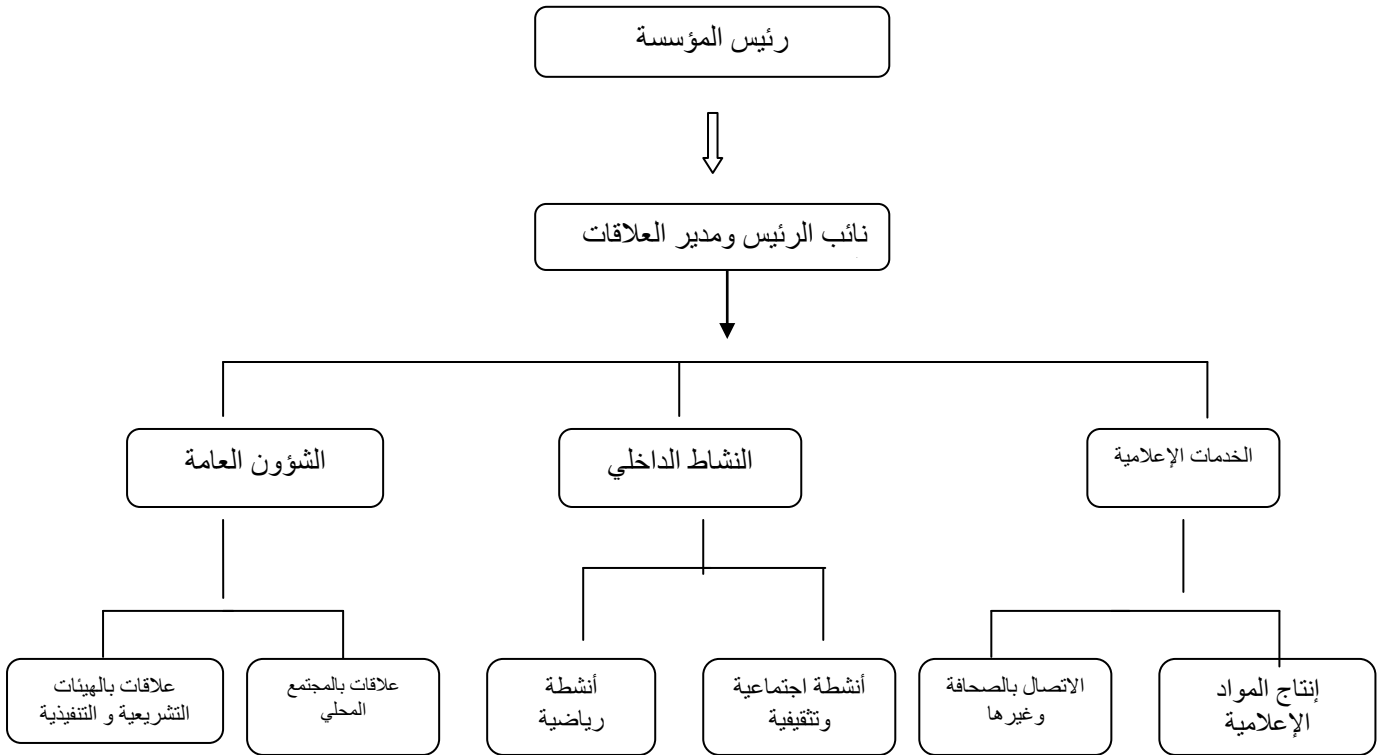
ويمكن تقسيم إدارات العلاقات العامة من حيث الحجم إلى ثلاث مستويات:

١. إدارة العلاقات العامة صغيرة ٢. متوسطة. ٣. كبيرة.



ومثل هذا النموذج المصغر غالبا ما يكون تنفيذيا ويمكن أن يستشار في بعض الأحيان، وليس له حق المشاركة في رسم سياسات المؤسسة.

نموذج إدارة العلاقات العامة



يلاحظ ما يلي:

١. مدير العلاقات العامة هو نائب رئيس المنظمة للعلاقات العامة.
 ٢. إن هذا الموقع يتيح لمدير العلاقات العامة أن يشارك مع الإدارة العليا في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
 ٣. إن مسؤولية مدير العلاقات العامة وإدارته تتبع مباشرة للإدارة العليا.
 ٤. إمكانية الاستعانة ب م. خارجي.
- ويرى بعض الخبراء أن (أنواع) إدارة العلاقات العامة لا تخرج عن:

١. النمط الاستشاري: وهنا تكون وظيفة العلاقات العامة. وظيفة استشارية ، ويجب أن تكون في أعلى مستويات الإدارة بالقرب من الإدارة العليا لكي تنتفع بخدماتها كل وحدات المؤسسة.

ويقتصر دور مدير العلاقات العامة هنا مع تقديم المشورة وإبداء الرأي دون أن يكون له أي سلطة تنفيذية.

إنّ فإن دور العلاقات العامة في هذا النمط يحدده المدير العام للمؤسسة وبنا يراه مناسباً حسب رؤيته ووجهة نظره، وعليه فإن الإدارة العليا للمؤسسة هي التي تحدد طبيعة ومسارات العمل للعلاقات العامة.

٢. النمط التنفيذي:

وفي هذا النمط يتم دمج العلاقات العامة مع أي أداة أخرى في المؤسسة، وقد جرى العرف على دمجها في إدارة التسويق نظراً لدور العلاقات العامة في عملية التسويق أو مع الشؤون العامة لما للعلاقات العامة من دور في التواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته الحكومية وغير الحكومية.

المحور الرابع: الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة:

الموارد البشرية تتبع وتأخذ أهميتها من أهمية الدور الذي تلعبه في المؤسسات، فالإنسان هو المحرك، بل إن البشر هم الذين ينشئون المؤسسات وهم الذين يحددون كيفية إدارة عناصر الإنتاج الأخرى، أي أن أداء أي مؤسسة بصفة عامة يتوقف على كفاءة العنصر البشري، ومن هنا كان اهتمام الإدارة بالفرد، بل إنها لتكوين فرق عمل بشرية في المجالات المختلفة.

ومما سبق يتضح لنا أهمية الدور الذي يقوم به العنصر البشري على أساس ذلك سنرى الموصفات والخصائص التي يجب أن يتحلى ويتصف بها الأفراد العاملين في العلاقات العامة:

١ - الشخصية:

(أ) **الجاذبية و قوة الشخصية:** وهي صفة صعبة التحديد، تولد مع الإنسان أو يكتسبها مع الآخرين، وآخرين لا يتمتعون بها ولا يسعون لكسبها، وآخرون يسعون لكسبها ولا يستطيعون لأسباب خارجة عن إرادتهم ومن مظاهر هذه الصفة: سماحة الوجه، رقة الحديث، تناسب القوام والهزام.

(ب) **حب الاستطلاع:** "المعرفة": فرجل العلاقات العامة يجب أن تتوفر فيه رغبة معرفة تفاصيل الأحداث، ماذا، لماذا، أين، كيف، متى، من، وذلك ليستطيع تفسير الأحداث والحكم عليها من خلال الحقائق.

(ج) **اللباقة والكياسة:** إن نجاح رجل العلاقات العامة يتوقف على مدى قدرته في إقناع الناس بما يريد وهذا يتطلب (اللباقة والكياسة) والابتعاد عن الغلظة.

(د) **الاهتمام بالآخرين:** فرجل العلاقات العامة يسعى للوصول إلى التفاهم مع الآخرين من خلال عملية الاتصال، فإن لم يظهر اهتمامه بالآخرين فسينصرفون عنه وتتقطع عملية الاتصال.

(هـ) **الالتزان :** التوازن في المواقف والآراء يساعد رجل العلاقات العامة في تحقيق التفاهم أثناء تواصله بالآخرين كما أنه يساعده على مواجهة المشكلات بهدوء واتخاذ السياسات الحكيمة للخروج من المشكلة.

(و) **الاحتمال والمثابرة "الحماس":** لأن عملية العلاقات العامة طويلة ونتائجها على المستوى البعيد، فيجب على أصحابها أن يتمتعوا بالحماسة لعلمها طوال الوقت وإلا فإنهم سيحبطون وبالتالي من باب أولى أن يزدهر الجمهور بما لديهم بسبب قلة حماسهم..

(ز) **الاستمالة والإقناع:** حيث أنها الهدف النهائي لعملية الاتصال، لذا يجب أن يتمتع بهما رجل العلاقات العامة وذلك من خلال تحليله لوجهات النظر "المعارضة تحديدا" ومعرفة نقاط الضعف فيها، ثم تقديم أفكاره بطريقة مقنعة.

(ح) **الاستقامة:** إن أقوال وأفعال وأخلاق رجل العلاقات العامة يجب أن تكون سامية بعيدة عن الشعوذة والكذب.

(ط) **الشجاعة :** سواء في مواجهة رؤسائه وتبيين أخطأؤهم قبل أن تستفحل وحتى لا يصبح مجرد بوقا لهم لا يحسن إلا قول كلمة " نعم" وكذلك شجاعا في مواجهة الأزمات والتصدي لوضع حلول للخروج منها.

(ي) **الموضوعية:** وهي القدرة على النظر للأمور بتجرد من الذات وعدم التحيز لفريق ضد الآخرين.

(ك) **الخيال الخصب:** إن وظيفة العلاقات العامة ليست روتينية ومن يتصدى لها يجب أن يكون مبتكرا ذو تفكير خلاق متجدد ويستطيع أن يعرف ما سيتربط على أفعاله وقراراته قبل تنفيذها، ماذا سيحدث إذا...؟.

(ل) **قابلية التنظيم:** إن رجل العلاقات العامة كإداري يحتاج إلى تنظيم أعماله وترتيب موارده وتقسيم أوقاته وإعطاء الأولوية للأعمال بحسب أهميتها، وتزداد أهمية التنظيم كلما كانت أهداف العلاقات العامة أهدافا غير ملموسة.

٢ - الإعداد العملي:

إن رجل العلاقات العامة إعلامي وإداري في نفس الوقت وعليه أن يلم بمهارات مختلفة من العلمين:

أ- **اللغة:** يجب أن يكون رجل العلاقات العامة سليم اللغة من ناحية التحدث والكلام والقراءة والكتابة وكل ذلك من أجل ضمان التأثير الجيد في الآخرين والذي هو هدف هام للعلاقات العامة.

وليس المقصود بالكتابة الكتابية الأدبية وإنما الكتابة الواضحة المقنعة المؤثرة الخالية من المصطلحات المعقدة.

وليس المقصود بالتحدث الخطابة وإنما الحديث الجذاب المنطقي القادر على نقل الأفكار والتأثير في الآخرين والابتعاد عن الحشو الفارغ.

كما أن القراءة تعطي رجل العلاقات العامة المعلومات اللازمة له في كثير من النواحي، ولكي يعرف المفردات التي يستطيع بها أن يخاطب الآخرين ويؤثر فيهم.

ب- **الاستماع:** "فن الإنصات": و هي مهارة مهمة حيث أن نتيجتها هي فهم ما يقال ثم التعليق أو التوجه الجيد الذي ينم عن فهم جيد وإنصات ممتاز مما يكون له أثر كبير من الآخرين.

ت- **معرفة فنون الاتصال المختلفة:** "صحافة - إذاعة - T.V. - سينما"، وذلك لكي يتواصلوا مع رجال كل فن ولكي يفرقوا بين خصائص كل فن وآخر وذلك ليحسنوا استخدامه في المكان الصحيح.

ث- **علم الدلالة:** "مدلولات الألفاظ" يختلف من زمان لآخر ومن جماعة لآخري ومن فرد لآخر ، والإلمام بهذه الألفاظ ومدلولاتها مهم جدا لمن يعملون في مجال الإعلام والاتصال.

ج- **علم النفس:** وهو يختص بمعرفة الدوافع والاتجاهات التي ينتج عنها السلوك وكذلك المكونات التي تشكل شخصية الفرد وهذا العلم هم من أكثر العلوم التي تساعد وتساند الإعلام ورجاله في عملهم.

ح- **علم الاجتماع:** إن الجماعات البشرية لها تأثيرها الكبير على توجهات وآراء الأفراد، ومعرفة هذا العلم يساعد الإعلام ورجاله على معرفة طرق الاتصال الأفضل بالجماعات.

خ- **الاقتصاد:** من واجب العلاقات العامة أن تلم بالأوضاع الاقتصادية السائدة في المجتمع وأثرها على المؤسسة، وذلك لأن المؤثرات الاقتصادية لها أثر كبير في توجيه سلوك الأفراد والجماعات.

د- **أصول البحث العلمي:** العلاقات العامة الناجحة يجب أن تعتمد على الأساليب العلمية في العمل وبخاصة في عملية البحوث الهادفة لمعرفة توجهات الرأي العام وكذلك بحوث قياس فعالية الرسائل الاتصالية.

ذ- **الإحصاء:** إن البحوث العلمية التي تجريها العلاقات العامة تقوم على جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج وهذا كله يتطلب الإلمام بالأساليب الإحصائية.

ر- **علم الإدارة:** يحتاج رجل العلاقات العامة لعلم الإدارة لمعرفة كيف يسير الأمور وحدته ويساعده في فهم مؤسسته وما يجري فيها وكيفية تحقيق أهدافها ودوره في ذلك:

١. القدرة على مواجهة الصعاب والتعامل مع الآخرين، وهذا كله في أطر إدارية.

٢. التنظيم: "القدرة على هيكلة العمل": وصف الوظائف وتشكيل الهياكل على أساسها.

٣. صنع القرارات واتخاذها وتحديد البدائل وهو من أكثر المهام التي يتعرض لها عمل العلاقات العامة.

٤. القدرة على التعامل مع المفاهيم الإدارية: مع الإدارات المختلفة في المؤسسة.

أساليب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة :

إن أساليب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة لا يتجاوز ثلاثة طرق ولا يمكن أن نفصل طريقة عن أخرى وفي نفس الوقت تتفاوت المؤسسات في أخذها بهذه الأساليب وذلك تبعاً لأنشطتها وجماهيرها وهذه الطرق الثلاث هي:

الطريقة الأولى: إنشاء إدارة علاقات عامة بالمؤسسة:

وهي إدارة متكاملة لها وضعها وكيانها في الهيكل الإداري التنظيمي الهام للمؤسسة ويوجد بها متخصصون أصحاب كفاءات ويرأسها مشرف أو مدير ولها أنشطة وبرامج تسعى من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة:

- ١- اندماج ومعايشة العاملين في العلاقات العامة في أهداف وسياسات المؤسسة العامة مما يشعر كل فرد منهم بأن تلك الأهداف هي أهدافه الشخصية وسياساته التي رسمها وارتضاها لنفسه مما يساعد ويحفز على النجاح والإنجاز.
- ٢- سهولة الاتصال بوسائل الإعلام كلما دعت الحاجة لذلك دون الحاجة للرجوع لجهة خارجية "الآخرين".
- ٣- إن موظفي العلاقات العامة أعضاء رسميون في المؤسسة وهذا يتيح لهم سهولة التحرك لإقامة علاقات ودية مع جميع المستويات داخل المؤسسة وذلك يحقق هدف الاتصال الداخلي " التفرغ الكامل لمعايشة أفراد المنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف لكل إدارة من إدارات المؤسسة ".
- ٤- إن وجود إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة سيمكنها من الحصول على المعلومات اللازم لعمل العلاقات العامة بسهولة.
- ٥- إن وجود إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة يجعلها قريبة من الأفراد ومما يدور داخل المؤسسة وحولها ، وهذا يمكنها من اتخاذ الإجراء اللازم لإصدار الأخبار أو المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب وهذه الخاصية من أهم سمات العلاقات العامة الفعالة والمعرفة الكاملة بالمنظمة وإدراك الأسباب غير المعلنة للمشكلات وقربها من الإدارة العليا .
- ٦- إن مدير العلاقات العامة بحكم اختصاصه وموقعه ومعرفته بجوانب عمله المختلفة يستطيع التحدث أو الكتابة مع أي جهة يريد سواء كانت داخل المؤسسة أم خارجها وذلك لأن الجميع يفترض أن يكونوا مقدرين لطبيعة دوره ووظيفته.

٧- إن الإدارة الداخلية للعلاقات العامة تجعل جهودها مركزة لتلبية متطلبات المؤسسة وهذا لا يتحقق في حال الإدارة الخارجية إذ أنه يكون مطلوباً منها أن تقوم وتلبي متطلبات عدة مؤسسات.

٨- إن وجود إدارة العلاقات العامة داخلية يتيح الفرصة لها لإعطاء المثل الحي على ما تعنيه وظيفة العلاقات العامة للجمهوريين وذلك من خلال الأساليب والأدوات والأنشطة التي تكون عمل العلاقات العامة وهذا سيجعل كل فرد من الجمهور يعايش ويلامس هذه الأمور.

عيوب إدارة العلاقات العامة الداخلية:

١- إن أهم وظيفة ل العلاقات العامة هي تكوين صورة ذهنية لائقة عن المؤسسة التي تعمل فيها في أذهان الجمهور وبحكم تبعية الإدارة فقد تكون متحيزة في بناء وتكوين ونقل هذه الصورة الذهنية.

٢- الأثر النفسي السيئ المتولد لدى أفراد إدارة العلاقات العامة الداخلية إذا استعانت المؤسسة بمستشار خارجي " خبير " وهذا يجعلهم ينظرون للإدارة العليا على أنها تكيل بمكيالين .

٣- إن إدارة العلاقات العامة الداخلية إذا لم يتوفر لها سرعة الاتصال بوسائل الإعلام لسبب من الأسباب فإن هذا الأمر سيعيق عمل الإدارة خاصة وأن فاعليتها تعتمد إلى حد كبير على سرعة الرد والاستجابة لمقتضيات الحال في غالب الأحيان.

٤- ربما تكون إدارة العلاقات العامة تشكل عبئاً مالياً وإدارياً على المؤسسة فيما لو لم تقم بأعمالها أو لم يكن عملها متقهماً ، وحينها تكون إدارة العلاقات العامة أقرب للديكور منها للجانب العملي العلمي.

٥- إن معايشة إدارة العلاقات العامة الداخلية لسير العمل في المؤسسة و مشاكلها قد يفقدها القدرة على تصور حلول ابتكارية للمشاكل أو توصيف المشكلة موضوع البحث بدقة.

٦- إن ارتباط إدارة العلاقات العامة بالإدارة العليا للمؤسسة قد يدخلها في حرج مع الإدارة العليا من حيث تقديم النصح والمشورة وإظهار الأخطاء بشجاعة.

٧- ترتبط إدارة العلاقات العامة بعلاقات ودية أحياناً مع بعض الإدارات داخل المؤسسة وفي حال نشوء مشكلة ما بين إدارات المؤسسة المختلفة قد لا ينظر ل العلاقات العامة على أنها طرف محايد في المشكلة.

٨- إن خبرة إدارة العلاقات العامة الداخلية تصبح روتينية ومتكررة وذلك لمعايشتها نوعيات محددة من المواضيع والمشاكل والخطط المتكررة في المنشأة وبالتالي تقل قدرتها على مواجهة المشكلات الجديدة.

الطريقة الثانية: استخدام جهة استشارية لإدارة العلاقات العامة:

ظهرت وظيفة مستشار العلاقات العامة في بدايات القرن العشرين ، وقد لجأ إلى هذه الوظيفة بعض رجال الأعمال والمؤسسات للحصول على خبرات هؤلاء المستشارين ولإضافة جهدهم إلى جهد إدارة العلاقات العامة الموجودة لديهم ، فيما لجأ البعض الآخر إليهم لعدم قناعاتهم بضرورة وجود إدارة مستقلة ل العلاقات العامة في المؤسسات ومن أهم مزايا الاستعانة بالمستشار الخارجي ما يلي :

١- لا يعتبر المستشار في العلاقات العامة عبئاً على ميزانية المؤسسة لعدم انتظام راتبه فأتعابه يأخذها بحسب خدماته المقدمة للمؤسسة وهذا يؤمن فرصة للمؤسسات وخاصة الصغيرة بأن تتجزر أعمالها بأقل التكاليف.

٢- إن المستشار له خبرة واسعة من خلال تنوع خبراته في التعامل مع العديد من الزبائن " وسائل الاتصال - مؤسسات " وهذا يعطيه قدرة عالية على معالجة المشكلات المعقدة ، كما أن المستشار لديه متخصصون يعملون معه في كافة الفروع ، وربما يكون المستشار موجوداً في العاصمة حيث القوة وموقع القرار والاتصال فيكون مفيداً للمؤسسات التي تعمل في الأقاليم وهكذا.

٣- إن المستشارين يتمتعون بصفة الاستقلالية وبذلك يمكنهم أن يقدموا نصائح غير متحيزة للمؤسسات وطبيعة البشر تتقبل النصائح الخارجية أكثر من الداخلية ، والمستشار يكون بعيداً عن تداخلات وخلافات ومشاحنات رجال الإدارة وزملاء العمل في المؤسسة وهو أقدر على النظرة الشاملة لعدم غرقه في التفاصيل .

٤- إذا لم ترض المؤسسة عن نتائج عمل المستشار فمن السهل عليها تغييره وإلغاء عقدها معه.

عيوب استخدام المستشار:

- ١- محدودية المعرفة بسياسة المؤسسة وطبيعة عملها اليومي لذا قد يشوب نظرته بعض القصور وقد يكون تقديره للأمور غير دقيق رغم حرصه على الموضوعية.
إن لم يكن لموظفي الجهة الاستشارية صفة الديمومة والاستقرار فإن هذا يؤثر على قدرة الجهة في المتابعة لأعمالها لدى المؤسسة.
- ٢- هناك بعض الأنشطة تتطلب الحضور الدائم لخبير العلاقات العامة للتعامل مع الحدث والجمهور وهذا لا يتوفر في مستشار العلاقات العامة
- ٣- لا يمكن في كثير من الأحوال للمستشارين الرد على تساؤلات وسائل الإعلام فيقومون بإحالتها على المؤسسة.
- ٤- عدم ارتياح موظفي العلاقات العامة في المؤسسة إن وجدوا للتعامل مع طرف خارجي من نفس المهنة، لذا يحدث كثير من التضليل وعدم التعاون وإخفاء المعلومات وخصوصاً لو قدم المستشار مقترحات بتعديل بعض السياسات والأمور المتعلقة ببعض المسؤولين في المؤسسة.

الطريقة الثالثة: التكامل بين إدارة العلاقات العامة والمستشار الخارجي

إذا أردنا تحقيق أكبر قدر من المزايا وتجنب العيوب من أسلوب إدارة العلاقات العامة السابقين فلا بد من حدوث تكامل بين الأسلوبين بمعنى أن يتم الجمع بينهما في نفس الوقت والآن ومن خلال عملية الجمع سيتضح لنا ما يلي:

- ١- الحصول على النظرة الشاملة التي يتمتع بها المستشار وفي نفس الوقت الحصول على المعرفة الدقيقة للتفاصيل التي تتمتع بها الإدارة الداخلية.
- ٢- مع طول فترة العمل سويماً بين الأسلوبين تخف الحواجز النفسية لدى الإدارة الداخلية تجاه المستشار وتصبح أقل تشككاً نحوه كجسم غريب.
- ٣- إن أقدر العاملون على تفهم احتياجات المستشار هم العاملين في الإدارة الداخلية ل العلاقات العامة وليس غيرهم من موظفي الإدارات الأخرى.

- ٤- الشجاعة في مواجهة الإدارة العليا وكسر الروتين الوظيفي من جانب إدارة العلاقات العامة الداخلية.
- ٥- بناء صورة ذهنية موضوعية للمؤسسة بعيدة عن التحيز أو السطحية.
- ٦- قدرة المستشار على تصويب عمل إدارة العلاقات العامة " بلباقة " في جو من التفاهم والتعاون بين الطرفين.

الفصل الحادي عشر
مدخل للإدارة المالية
والتمويل

الفصل الحادي عشر

مدخل للإدارة المالية والتمويل

مقدمة:

تعد الإدارة المالية بمثابة الجهاز العصبي للمشروعات، وفي ذلك يشبهها البعض بمثابة القلب الذي يمد الجسم بالدم الذي يحافظ على بقاءه، فهي التي تغذي الوظائف الأخرى في المشروع باحتياجاتها من الأموال، حيث لا يستطيع أي مشروع القيام بوظائفه الأخرى من إنتاج وتسويق وأفراد وغيرها من الوظائف بدون توافر الأموال اللازمة لذلك وكيفية تقريرها.

ويختلط مفهوم التمويل والإدارة المالية في كثير من الأحيان ، إلا أن لكل مصطلح منهما تعريف واستخدام خاص ، فالتمويل هو عملية الحصول على الأموال من أنسب المصادر المتاحة، بينما الإدارة المالية هي الحصول على الأموال من أنسب المصادر وحسن إدارتها واستخدامها، إضافة إلى التخطيط والرقابة المالية ، أي إدارة كل النواحي المالية للشركة ، فالإدارة المالية هي التطبيق العملي لمفاهيم علم التمويل في الشركات ، بينما علم التمويل كأحد مجالات المعرفة يضم أربعة حقول رئيسية تشمل : الاستثمارات والأسواق المالية والنقدية وتمويل الشركات والتمويل الدولي ، ومن الملاحظ من خلال هذه الحقول أن التمويل هو مجال من مجالات المعرفة وليس مجرد وظيفة الحصول على الأموال في المنشأة .

وفي ظل الاقتصاد الحديث فإن كل شخص يستخدم مفاهيم التمويل بشكل من الأشكال سواء كان هذا التمويل ملكاً للدولة أو ممولاً من أشخاص بغض النظر عن حجمه، فعلم التمويل هو علم واسع وديناميكي وفي حالة تطور دائم.

ومن منطلق ذلك سنتناول في هذا الفصل مفهوم وتطور الإدارة المالية وعلم التمويل، وعلاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى، ومداخل دراسة الإدارة المالية، وأهداف المشروع، وأهداف الإدارة المالية، ووظائف الإدارة المالية، وتنظيم الإدارة المالية، وأخيراً أشكال المؤسسات التمويلية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم وتطور الإدارة المالية وعلم التمويل:

في الوقت الذي تختلف فيه وظائف المشروع من مشروع لآخر حسب طبيعة نشاطه، نجد أن وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ... الخ، تُمارس في كافة المشروعات وعلى كافة المستويات

الإدارية ومن ثم، فإن كل وظيفة من وظائف المشروع (إنتاج-تسويق - تمويل،) يمارس فيها نوعين من النشاط هما ^(١):

١ - **النشاط الإداري**: ويتضمن ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

٢ - **النشاط المهني (الفني)**: وهو تمليه طبيعة الوظيفة.

والسؤال الآن: ما هي طبيعة النشاط الفني للوظيفة المالية؟

لقد اختلف الكتاب والمفكرين في تعريف الوظيفة المالية: فيري **Gritman** أن الإدارة المالية هي " الفن والعلم الخاص بإدارة الأموال ^(٢) .

ويري آخر أن الوظيفة المالية هي دراسة واتخاذ مجموعتين من القرارات هما: قرارات الاستثمار وقرارات التمويل.

ويري آخر أن التمويل هو "كافة الاعمال التنفيذية التي يترتب عليها الحصول على النقدية واستثمارها في عمليات مختلفة تساعد على تعظيم قيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلاً في ضوء النقدية المتاحة حالياً للاستثمار والعائد المتوقع منه والمخاطر المحيطة به واتجاهات السوق المالي ^(٣) .

وبالنظر الي التعاريف السابقة نجد أن التعريف الأول يتسم بالعمومية وعدم التحديد، وبالنسبة للتعريف الثالث نجد أنه يعرف التمويل من خلال وصف الأعمال والأنشطة اللازمة للحصول على النقد واستثماره. كما أظهر هذا التعريف أهمية عامل المخاطرة وتأثيرها على العائد المتوقع وكذلك الظروف المحيطة بالمنشأة، مثل اتجاهات السوق المالي.

غير أن هناك تعريف للإدارة المالية، يروق للكاتب، وهو تعريف اداري وظيفي للإدارة المالية، ينظر للإدارة المالية على أنها " **النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة من الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد المالية في المنظمة** " ^(٤) .

(١) د. محمد نمر على احمد ، التمويل الإدارية المالية - مع اشارة خاصة لسوق الاوراق المالية ب ح.م.ع ، (سوهاج: بدون ناشر) ، ٢٠١٤ ، ص ٩.

(٢) L.J. Gritman, **Principles of Managerial Finance** (New York: Harber and Publisher, 1988).

(٣) د. محمد عثمان اسماعيل ، اساسيات التمويل الإداري ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، ١٩٨٦) ، ص ٩.

(٤) د. محمود على الزقالي ، التمويل والإدارة المالية ، (سوهاج: بدون ناشر ، ١٩٩٠) ، ص ١٧.

وظهر مجال التخصص في التمويل بشكل مستقل في كلية الأعمال الإدارية مع بداية القرن الماضي، وقد كان تركيز هذا التخصص في البداية على تكوين الشركات وعمليات الاندماج، وكانت تلك الأمور محور اهتمام المفكرين واستمر الأمر كذلك حتى العشرينات من القرن الماضي، إذ بدأ الاهتمام بالبحث عن مصادر جديدة لتمويل الاستثمارات، فبدأ علم التمويل بمعالجة أنواع السندات التي يمكن للشركات إصدارها للحصول على مصادر التمويل^(١).

وخلال فترة الكساد العالمي سنة ١٩٣٠م حصل تغير في مجال اهتمام التمويل فتم التحول من التركيز على النشاط التوسعي للشركات إلى التركيز على نشاط آخر يتوافق والتطورات العالمية وهو البحث عن كيفية بناء الشركات ومعالجة مواضيع الإفلاس وبدأ يولي أهمية كبرى لإعادة تنظيم المنشآت وسيولتها وتنظيم الأسواق المالية.

وعرف التمويل خلال الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن العشرين كمجال وصفي ينظر للمؤسسات نظرة خارجية أكثر منها إدارية ولكن في نهاية الخمسينات وبداية الستينات تحول مفهوم التمويل من كونه مجالاً للتحليل التمويلي النظري إلى كونه عملياً يختص بكل القرارات التي تتعلق بالمنشأة كاختيار الأصول وتحديد الهيكل المالي وأصبحت المهمة الأساسية المرتبطة بالوظيفة المالية هي البحث عن الكيفية التي يمكن من خلالها تعظيم قيمة ثروة المالكين.

واستمر علم التمويل بالتطور، ففي الثمانينات كانت هناك وثيقة تقييمية من قبل المختصين بالتمويل نتيجة التحديات الجديدة التي بدأت تواجه المدراء الماليين وأهمها^(٢):

- تطور تنظيم المسؤوليات الاجتماعية.
- نتيجةً للتوسع في الأعمال المالية وابتكار الخدمات المالية المتطورة من قبل الشركات غير المالية كان هناك وقفة لإعادة تنظيم المؤسسات المالية حتى تتمكن من المنافسة والحفاظ على حصتها السوقية.
- ظاهرة الاندماج بكافة أشكاله.
- التوسع الكبير في حجم الأسواق والأعمال.
- التطور الهائل والسريع في مجال الكمبيوتر.

(١) د. عبد الغفار حنفي ، د. رسمية قرياقص ، أساسيات الاستثمار والتمويل، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤).

(٢) يراجع في ذلك

- د. محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠.

- Rose, P.S., & D.R. Fraser, "Financial Institutions", (Taxes: Business Pub., Inc., 2nd Ed., 1985).

وفي التسعينات حصلت أحداث كثيرة وتطورات هامة أدت إلى إعادة التفكير مرة أخرى في مواضيع الإدارة المالية وأهم هذه التطورات^(١):

- العولمة التي كانت نتيجة التقدم والتكنولوجيا العالمية وتخفيض الحواجز الجمركية من قبل الحكومات نتيجة الاتفاقات العالمية.
- توسيع الاعتماد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تخفيض المديونية في الشركات.
- واهم التطورات والأحداث التي أثرت على مفهوم التمويل التغير في مفهوم حقوق المساهمين ومن يحكم الشركة ويسيطر عليها.

وإن تطور التمويل ناتج للتطور في استخدام رأس المال. ففي مجتمع بدائي يمكن اشباع الحاجات الاقتصادية الحاضرة بواسطة الانتاج المباشر، وذلك بالاعتماد على استغلال عنصر العمل وحده للموارد الاقتصادية المتاحة في المجتمع البدائي.

ولقد نشأت الحاجة الي التمويل نتيجة تقسيم العمل والذي أدى الي التخصص في العمليات وانتاج السلع، الأمر الذي ساعد على خلق وسائل توفير العمل (في شكل ادوات صنعها الانسان لتسهيل عملية الإنتاج) والاستخدام الكبير لها، والتي يمكن تسميتها برأس المال المنتج.

والتمويل كوظيفة لا يعتبر وظيفة اقتصادية لا تقتصر على شكل أو حجم معين لمنظمة الأعمال، فهي عملية اقتصادية متضمنة في أعمال اي مشروع سواء كان فرداً او شركة، وسواء أكان كبيراً او صغيراً، وكما أنها لا تقتصر على المنظمات الخاصة، حيث توجد أيضاً في المنظمات العامة وشبه العامة، والتي تحتاج أيضاً إلى الأموال لتأدية وظائفها^(٢).

وخلال العشرين سنة الماضية ونتيجة التطورات المالية والاقتصادية التي أشرنا اليها، كان لابد ان يتعدى المدير المالي دوره التقليدي المتمثل في الحصول على الأموال، فأصبح مهتما بالقرارات المرتبطة بإدارة الأصول والخصوم، وأصبح مسئولاً كذلك عن إدارة رأس المال العامل وكل هذا يتطلب من المدير المالي، ان يمتلك مهارات متنوعة تمكنه من القيام بوظائفه الجديدة على أكمل وجه، والجدول التالي يبين الفرق بين المدير المالي التقليدي والحديث:

(١) د. عبد الغفار حنفي، ورسمية قريبا قص ، مرجع سبق ذكره.

(٢) د. شوقي حسين عبدالله ، التمويل والإدارة المالية ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، ١٩٨٠) ، ص ١١-١٦.

جدول (١/١١)

الفرق بين المدير المالي التقليدي والحديث

المدير المالي الحديث	المدير المالي التقليدي
- يهتم بالحصول على الأموال. - كما يهتم باستثمار هذه الأموال (إدارة الأصول). - يهتم بإدارة رأس المال العامل. - يجب أن يمتلك مهارات متنوعة.	- يهتم بالحصول على الأموال - يتدخل وقت الأزمات والمواقف الاستثنائية. - يمتلك مهارات عادية

المصدر: الجدول من اعداد الكاتب، اعتماداً على المراجع السابقة الخاصة بهذه الجزئية.

ثانياً: علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى

انفصلت الإدارة المالية كمجال مستقل للدراسة عن علم الاقتصاد مع بداية القرن العشرين، وهي كغيرها من العلوم على صلة وثيقة بميادين المعرفة الأخرى وسوف نعرض هنا لعلاقة الإدارة المالية بكلا من: الاقتصاد والمحاسبة والأساليب الكمية، وذلك على النحو التالي:

١/٢ العلاقة بين الإدارة المالية والاقتصاد يعتبر علم الاقتصاد بمثابة الاصل الذي استمد منه علم الإدارة المالية وقواعده وأصوله. فالاقتصاد الكلي يهتم بالمتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنشأة كالدخل القومي، النظام المصرفي، السياسات المالية الحكومية، ولما كان المشروع جزءاً من هذه البيئة فلا يمكن للمدير المالي القيام بوظائفه ما لم يكن قادر على تفهم طبيعة وآثار السياسات الاقتصادية العامة^(١). وكذلك تعتبر نظرية القيمة المحور الرئيسي لوظيفة التمويل، حيث تسعى الإدارة العليا للمنظمة الى تعظيم قيمة الاسهم العادية في السوق وهذا لن يأتي دون الالمام بأصول وقواعد الاقتصاد الجزئي كتحديد أسعار عوامل الانتاج واستراتيجيات تسعير المنتجات، ونظرية العرض والطلب.

٢/٢ العلاقة بين الإدارة المالية والمحاسبة: ينظر البعض الي وظيفة التمويل المحاسبي في المشروع على أنهما نفس الشيء، وقد يتم الخلط بينهما ومع ذلك فالعلاقة بين المحاسبة والتمويل علاقة وثيقة، حيث تعتبر المحاسبة مدخل وظيفة التمويل ويوجد اختلافان بين المحاسبة والمدير المالي، يتعلق الاول بأسلوب معالجة وتدقيق الأموال، فيتمثل دور

(١) د. عبد الغفار حنفي ، د. رسمية قرياقص ، الإدارة المالية - قرارات الاستثمار ، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث ، بدون تاريخ) ، ص ٦.

المحاسب في جمع وتسجيل البيانات المالية التي تساعد على قياس اداء المشروع والدخل الخاضع للضريبة، بينما يهتم المدير المالي بقدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته المالية في مواعيدها.

والاختلاف الثاني يكمن في اتخاذ القرارات، حيث يقضي المحاسب معظم وقته في تجميع وعرض البيانات المالية بينما يقوم المدير المالي بتحليل هذه البيانات واستخلاص الحقائق التي تعينه على اتخاذ القرار الملائم^(١).

٣/٢ العلاقة بين الإدارة المالية والأساليب الكمية: هناك علاقة وثيقة بين الإدارة المالية والأساليب الكمية وبحوث العمليات. حيث تمتد الثانية المدير المالي بالأساليب الكمية الحديثة مثل البرمجة الخطية والبرمجة الديناميكية، المحاطة بنظير مباريات صفوف الانتظار ... الخ، التي تمكنه من استخدام التطور التكنولوجي في مجال الحسابات وبالتالي يمكنه اتخاذ قرارات مالية جيدة^(٢).

ثالثاً: مداخل دراسة الإدارة المالية

لقد ظهرت ثلاثة مداخل لدراسة الإدارة المالية بالولايات المتحدة الأمريكية، هي: المدخل التقليدي والإداري والاقتصادي، وذلك على النحو التالي^(٣):

١/٣ المدخل التقليدي: طبقاً لهذا المدخل فإن كتب الإدارة المالية في المراحل الأولى كانت تهتم أساساً بدراسة المشاكل المالية الرئيسية التي تواجه المشروع خلال حياته المالية، ولم تهتم بالمشاكل التي يواجهها المدير المالي كل يوم. والواقع أن المشاكل الرئيسية التي تواجه المشروع كانت مشاكل خارجية في جملتها وليست مشاكل داخلية. ويعتبر الاستاذ جرين أول من عالج موضوع الإدارة المالية في كتابة والذي ظهر سنة ١٨٩٧ م ثم تلاها مجموعة من الكتاب الذين ساروا على النمط التقليدي أمثال الاستاذ مير، والاستاذ دوينج، وكذلك الاستاذ ليون.

٢/٣ المدخل الإداري: يركز هذا المدخل على المشاكل اليومية للإدارة المالية للمشروع مع عدم الاهتمام كثيراً بالمشاكل الدولية الرئيسية، وقد ظهر هذا المدخل في كتاب جوسبتج. والذي ظهر عام ١٩١٥ م وتلاه الاستاذ ستيفن في كتابه عام ١٩٣٤ م. ولم يكن هذا المدخل

(١) المرجع السابق، ص ٨-١٠.

(٢) د. محمد صالح الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، (الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٢)، ص ٢٥.

(٣) د. حسن احمد توفيق، التمويل والإدارة المالية في المشروعات التجارية، (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٢)، ص ٤-٦.

شائعاً حتى فترة ما بعد عام ١٩٤٩ م، إلا أنه في عام ١٩٥٣ م أنتشر هذا المدخل في دراسة الإدارة المالية.

٣/٣ المدخل الاقتصادي: يهتم هذا المدخل باقتصاديات التمويل، وكان لكتاب النظرية العامة للورد كينز والذي ظهر عام ١٩٣٦م الأثر الأكبر في إثارة هذا المدخل على المستوى القومي. وكان من أوائل من تبني هذا المدخل الأستاذ جول دين في كتابة تقييم المشروعات الاستثمارية سنة ١٩٥١م، وتلي ذلك كتاب الأستاذ **Ezva Solomana** سنة ١٩٦٣ م. وتجدر الإشارة إلى أنه غالباً ما يتم الجمع بين هذه المداخل جميعها فلا شك أن دراسة المشاكل المالية الخارجية يعتبر عملاً مفيداً للمدير المالي، حيث يتعرف على البيئة المالية المحيطة به كما لا يمكن تجاهل المشاكل المالية الداخلية التي تقابل المدير المالي. فضلاً عن ذلك يعتبر تطبيق النظرية الاقتصادية في مجال الإدارة المالية أمراً في غاية الأهمية.

رابعاً: أهداف المشروع

إن مشروع الأعمال الناجح، غالباً ما يستخدم هيكل تمويلي موجه بالأهداف، ويقوم المدير المالي بأداء وظائف معينة تساعد على تحقيقي أهداف الإدارة المالية، وهذه الأهداف تساعد بدورها على تحقيق أهداف المنظمة ككل. ويجب أن تتأكد المنظمة من أن كل الأعمال المؤداة بما فيما التمويل والانتاج ... يساهم في تحقيق الأهداف العليا المنصوص عليها، ويوجد هدفين أساسيين للمشروع، هما ^(١).

١/٤ هدف تعظيم الربح:

ظل هدف تعظيم الربح وقتاً طويلاً يمثل الهدف الرئيسي للمشروع، إن لم يكن الهدف الوحيد وقد كانت المنظمة ترى بأن ذلك سيؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد المتاحة.

ويتعرض تعظيم الربح كهدف وحيد للمنظمة للانتقادات حيث تكمن المشكلة هنا في توصيف هذا الهدف بدرجة يمكن للمشروع الاعتماد عليها بطريقه عمليه في اتخاذ القرارات، فتعظيم الربح كهدفه يشوبه الغموض وعدم الوضوح. فالربح المقصود هل هو الربح الصافي أم الربح التشغيلي، هل هو الربح في الاجل الطويل أم الربح في الاجل القصير، وكيف يمكن للشركة أن توازن بين العائد والمخاطرة. كل هذه الأسئلة تبحث عن هذه الإجابة لها عند توصيف تعظيم الربح ^(٢).

^(١) د. أمير احمد التونى ، التمويل والإدارة المالية ، (سوهاج: بدون ناشر ، ١٩٨٩) ، ص ٢٨.
^(٢) Peter Ratzel, **The Role of Organization of Financial Management**, (England: Gower Publishing Co., 1983), p.4.

كذلك يأخذ على تعظيم الربح كهدف للمنظمة انه لا يراعي توقيتات التدفقات النقدية الداخلة، فبغرض أن المنظمة تفاضل بين نوعين من الاستثمار، يحتاج كلا منها الي تكلفة مبدئية واحده، ويحقق الاستثمار الأول في نهاية العام الأول ١٢٥ دولاراً، في حين يحقق المشروع الثاني بعد عشر سنوات من الآن ١٣٠ دولاراً، هنا نجد ان المشروع الثاني أكثر ربحية، رغم ان الاول هو الافضل حيث يحقق تدفقات نقدية داخلة قبل الثاني بتسع سنوات^(١).

ويري دكتور سيد الهواري^(٢) أن الانتقادات الاولى لتعظيم الربح كهدف للمنشأة، جاءت نتيجة " تجريم" القطاع الخاص حيث ساد الاتجاه بأن تعظيم الربح يعني استغلال الجماهير، وبالتالي المسألة غير أخلاقية او غير عادله. والانتقادات الأخيرة الموجه لهدف تعظيم الربح جاءت من أولئك الذين يؤمنون بنظام القطاع الخاص، ولكنهم مع ذلك يشعرون بأن تعظيم الربح لا يصح أن يكون هدفاً وحيداً.

٢/٤ تعظيم الثروة (تعظيم قيمة المنشأة)^(٣):

نتيجة الانتقادات الموجه الي هدف تعظيم الربح تحول الاهتمام منه الي الاهتمام بتعظيم قيمة الشركة بمرور الوقت ومعني الثروة هو " القيمة الحالية الصافية للشركة " وهذا الهدف لا يلغي اهمية الربح بل يؤكد على تأثير الأرباح على القيمة السوقية الحالية للأسهم العادية للشركة، فكلما كانت هناك توقعات للحصول على أرباح أكبر، كلما زادت القيمة الحالية الصافية.

ان تعظيم الثروة يشمل عوامل أخرى بالإضافة الي الربح، فقيمة الشركة تتأثر بنمو الشركة في الآجل الطويل وكذلك قيمة مخاطرة سعر السهم، والحصص والتوزيعات المدفوعة الخ.

هذا يتفق معظم فقهاء الإدارة المالية المعاصرين على أن تعظيم قيمة الشركة هو المحور الأساسي في التمويل، الذي تستمد منها كل القرارات والتصرفات في الشركة. ويقول "ويستون وبرجهام" مثلاً في كتابه "التمويل والإدارة والذي يعكس الفكر المالي المعاصر " إن محور

(^١) Jerry A. Viscone & Gordon S. Roberts, **Contemporary Financial Management**, (N.Y.: Macmillan Publishing Co., 1991), p.7.

(^٢) د. سيد الهواري ، الإدارة المالية منهج اتخاذ القرارات ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦) ، ص ٢٢ .
(^٣) يراجع في ذلك

- J. Fredwestan & Brigham, **Essentials of Managerial Finance** (N.Y: Holt Rine Hart and Winston, Inc., 1971), p.3.
- Adolph Granwold & Erwin Nemmers, **Basic Managerial Finance**, (N.Y: Holt Rine Hart and Winston, Inc., 1976), p.32.
- James Wan Horne, **Financial Management and Policy**, (Landon: -HallInc., 1972), p.54.

الاهتمام في التمويل هذه الايام هو القرارات والتصرفات التي تؤثر في قيمة المنشأة " ويقوم " جرانولد وثيرز " أن الإدارة العليا والمدير المالي مهتمين اساسا بتعظيم قيمة المنشأة في السوق.

ويقول ايضا " فان هورن " أن وظيفة المنشأة هي " تعظيم قيمتها لمساهميها " وحتى تستطيع المنشأة تعظيم ثروتها، فإن على الإدارة أن تتجنب المستويات العليا من المخاطرة، وأن تقوم بدفع توزيعات، وأن تراعي التدرج في توزيع الأرباح، حيث تكون التوزيعات صغيرة في بداية الأمر، وعندما تصل المنشأة الي مرحلة النضج فهذا تكون قادرة على دفع توزيعات أكبر. كذلك على الإدارة أن تتخذ الاجراءات التي من شأنها الابقاء على سعر السهم في السوق عند مستويات معقولة.

أن تعظيم الثروة أكثر افادة وشمولاً من تعظيم الارباح، كتعبير عن هدف معظم شركات الاعمال، حيث انه يبرز بجانب الربح في الآجل الطويل أهداف أخرى كالنمو والثبات وتجنب المخاطر، والسعر السوقي للسهم.

خامساً: أهداف الإدارة المالية

في سبيل السعي وراء تعظيم الثروة فإن الإدارة المالية تفسر هدف الشركة المبدئي الي أهداف مباشرة وفورية. وهناك عدد من التقسيمات يمكن ان تستخدم في تعريف أهداف الإدارة المالية، سوف نعرض مدخلين منها، هما ⁽¹⁾:

١/٥ مدخل الربح - المخاطرة:

هذا المدخل يعتبر أن التمويل يتعامل مع خلق الهيكل الملائم لتعظيم الارباح، عند مستويات معطاه من المخاطرة. ومن أجل السعي وراء هذا التوازن، فإن الشركة عليها ان تطور رقابتها على تدفقات الأموال وبالتالي فإن هناك أربعة اهداف للإدارة المالية:

- **تعظيم الارباح:** والارباح المقصودة هنا هي الأرباح في الأجل الطويل.
- **تقليل المخاطرة:** حيث يجب على الإدارة المالية أن تتجنب المخاطر غير الضرورية ان تتوقع الصعوبات وتحاول التغلب عليها.

(1) John J. Hamptan, **Finance Decision Making**, (New Delhi: Prentice Hall of India Privat, Ltd., 1983), pp. 12-13.

- **الابقاء على التحكم والرقابة:** أن تتدفق الأموال من والي الشركة يجب أن تكون مرشده، ومن ثم فإن نظام التقارير المالية يجب أن يصمم لكي يمدنا باستمرار عن نشاط الشركة بصورة دقيقة وواضحة.

- **تحقيق المرونة:** فالشركة تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة والمستقبل غير معروف، وتحقق المرونة بالإدارة الجيدة للأموال والتحديد مقدما للاحتياجات المالية، يمكن الإدارة من البحث عن مصادر تمويل مناسبة لها.

٢/٥ مدخل السيولة-الربحية:

وهذا المدخل يري أن المدير المالي له هدفين يجب عليه تحقيقهما:

الأول : هو السيولة ، والتي تعني ان الشركة لديها نقدية كافية في متناول يديها لمقابلة التزاماتها في كل وقت . اي ان الشركة يمكنها دفع كل الحوالات عندما تصبح واجبة للدفع، اضافة الي ذلك يجب عليها الاحتفاظ بقدر معين يفوق حاجتها من النقدية للتصرف في كل احتياجاتها لمواجهة الظروف الطارئة.

الثاني هو الربحية: وهي ان يسعى المدير المالي الي تحقيق الارباح في الاجل الطويل.

سادساً: وظائف الإدارة المالية

حتي يمكن تحقيق أهداف الإدارة المالية فإنه يجب على المدير المالي القيام بمجموعة من الوظائف الرئيسية أهمها: تحديد الاحتياجات المالية، والحصول على الأموال اللازمة للمشروع، ثم استثمار هذه الأموال، الي جانب ذلك فإنه يقوم بمعالجة بعض المشاكل الخاصة المتكررة كالاندماج مثلاً، وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لهذه الوظائف على النحو التالي^(١):

١/٦ تحديد الاحتياجات المالية:

يجب على المدير المالي أن يكون على المام كافي بالصورة الكلية للأنشطة المشروعة، فيجب ان يكون على علم كافي بالخطط طويلة الآجل، خاصة المتعلقة بالاستثمارات الرأسمالية، كالمباني وإحلال الآلات .. الخ.

(١) د. محمود على الزقالي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١-٢٤.

وبناء على هذه الخطط وتقديرات المبيعات، فإنه يقوم بتقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمشروع ويجب أن يراعي احتمالات حدوث اي طوارئ في المستقبل، ويجب كذلك أن يصاحب إعداد الخطط المالية، وضع برنامج الرقابة المالية، يمكن عن طريقه اكتشاف اي انحرافات عن الخطة واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها.

٢/٦ الحصول على الأموال:

وتتلخص هذه الوظيفة في الحصول على الأموال اللازمة للمشروع، بالشروط التي تتناسب مع احتياجات المشروع المتوقعة، ويجب أن يتم على أساس حالة المشروع المالية في الوقت الحاضر وفي المستقبل لتقدير إمكانية الحصول على هذه الأموال ذلك أن التقدير الزمني لوضع الشركة قد يدل على أنه من الأفضل الانتظار فترة من الوقت للحصول على الأموال حتى تتحسن الظروف. ومن ذلك يتضح أن اضافة الي التنبؤ بالاحتياجات المالية يجب أيضا التنبؤ بما قد تكون عليه سوق المال في المستقبل، وذلك لرسم سياسة الحصول على الأموال اللازمة.

٣/٦ استثمار الأموال (إدارة الأصول):

وتختص هذه الوظيفة بالتأكد من سلامة استثمار الأموال التي يحصل عليها المشروع بطريقة اقتصادية، وهذا يعني محاولة الحصول على أقصى فائدة ممكنة من الأموال، المستخدمة في أنواع الأصول المختلفة، إذ أن كل أصل من الأصول المختلفة يمثل استثمار لجانباً من الأموال التي يمكن الحصول عليها من الدائنين أو من أصحاب المشروع، والتي من الضروري أن تستردها إدارة المشروع بعد فترة من الوقت.

٤/٦ مواجهة مشاكل مالية خاصة:

من الوظائف الهامة التي يقوم بها المدير المالي، هي معالجة تلك المشاكل غير المتكررة التي تواجه المنشأة. ومن الملاحظ ان هذه المشاكل لها طبيعة خاصة، ومن أمثلتها مشاكل الاندماج أو مشاكل إعادة التنظيم، وكذلك المشاكل المتعلقة بإنهاء حياة المشروع، التصفية، ورغم كون هذه المشاكل غير دورية إلا أنها لها تأثيراً كبيراً على استثمار أموال المشروع.

سابعاً: تنظيم الإدارة المالية

من المعروف أن كل وظيفة من وظائف المشروع ينبغي أن تدعم الوظائف الأخرى حتى يمكن تحقيق الهدف العام للمشروع، فوظيفة التمويل تدعم وظيفة الانتاج وكذلك وظيفة التسويق ... الخ.

وبدون هذا التدعيم والتنسيق بين الوظائف المختلفة يصبح من الصعب تحقيق الهدف الرئيسي للمنشأة. وهذا التنسيق لا يحدث إلا من خلال التنظيم الجيد للإدارة المالية وكذلك باقي الإدارات.

وتنظيم الإدارة المالية عملية ذات بعدين ، هما ^(١):

البعد الأول: العلاقة بين الإدارة المالية والإدارات الأخرى (موقعها في الهيكل التنظيمي):

يتضمن هذا البعد توضيح خطوط السلطة بين المدير المالي والمستويات الإدارية الأعلى، وكذلك العلاقة بالمديرين الآخرين في المجالات الأخرى كالإنتاج والتسويق وتجدر الإشارة الي أن موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي يختلف باختلاف مجموعة من العوامل المؤثرة والتي يعتبر اهم عامل فيها، أهمية وظيفة التمويل في المنشأة. وآثارها على بقية الأنشطة الأخرى، وما يتمتع به المدير المالي من كفاءات وخبرات تجعله في مركز وظيفي بارز. بالإضافة الي النواحي والقيود القانونية الخاصة والتي تراعيها اللوائح والتنظيمات الإدارية.

وفي جميع المشروعات تقريباً يكون المسئول عن وظيفة التمويل في مستوى المسئول عن نشاط الانتاج او التسويق، والذين يمثلون فئة من فئات الإدارة العليا ولا يعلو هؤلاء سوي المدير العام، وقد يكون جميع هؤلاء أعضاء في مجلس الإدارة بحكم وظائفهم، بل قد يتولون وظيفة نائب الرئيس لشئون الانتاج والتسويق. ويشير الواقع العملي الي اختلاف الأسماء التي تطلق على المدير المالي إلا أن الوظائف والاختصاصات لا تختلف من بين هذه المسميات: (المدير المالي، والمستشار المالي، والمحاسب العام، ومدير التمويل، ومدير الخزانة).

وفي جميع الحالات السابقة، فإن المدير المالي يكون على قمة الجهاز المالي في المنظمة وقريب جداً من الإدارة العليا، وتتبع أهميته من أهمية العمل الذي يقوم به، وتأثير واضح في كل القرارات التي تتخذها المنظمة.

(١) د. عرفة المتولي سند ، الإدارة المالية – النظرية والتطبيق ، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٥) ، ص ٤٩-٥٠.

البعد الثاني: التنظيم الداخلي للإدارة المالية:

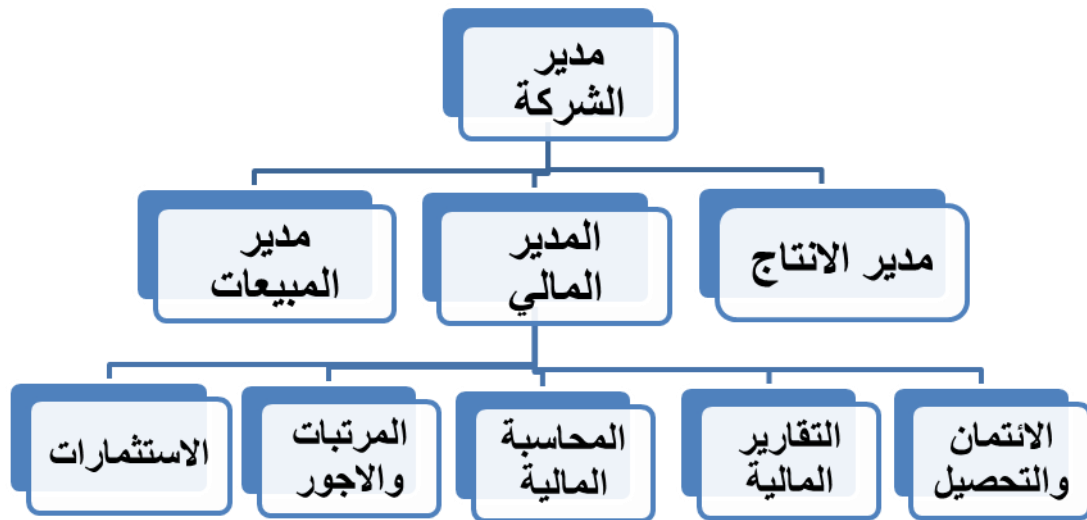
بصرف النظر عن المستوى الإداري للوحدة التنظيمية للوظيفة المالية، فإن تنظيمها الداخلي يجب أن يتلاءم مع طبيعة المهام الملقاة على عاتقها، وعلى أي حال يختلف التنظيم الداخلي للإدارة المالية من مشروع لآخر تبعاً لحجم المشروع وطاقة وخبرة الجهاز المالي بالمشروع.

ونتعرض فيما يلي لأشكال التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مشروعات ذات أحجام مختلفة ^(١):

١/٧ تنظيم الإدارة المالية في مشروع صغير الحجم:

يواجه هذا النوع من المشروعات عادة صعوبات عديدة خاصة فيما يتعلق بالمسائل المالية، ويكون المدير المالي فيها مسؤولاً عن الحفاظ على أموال المشروع وممتلكاته ووضع سياسات الائتمان والتحصيل وإعداد جداول مرتبات العاملين، واختيار أماكن إيداع الأموال دون تفويض الي أي مسؤول إداري أدنى، أما بخصوص الأعمال التنفيذية المتعلقة بالنشاط المالي فتسند الي الأقسام المختلفة للإدارة المالية كلاً حسب اختصاصاته.

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (١/١١)

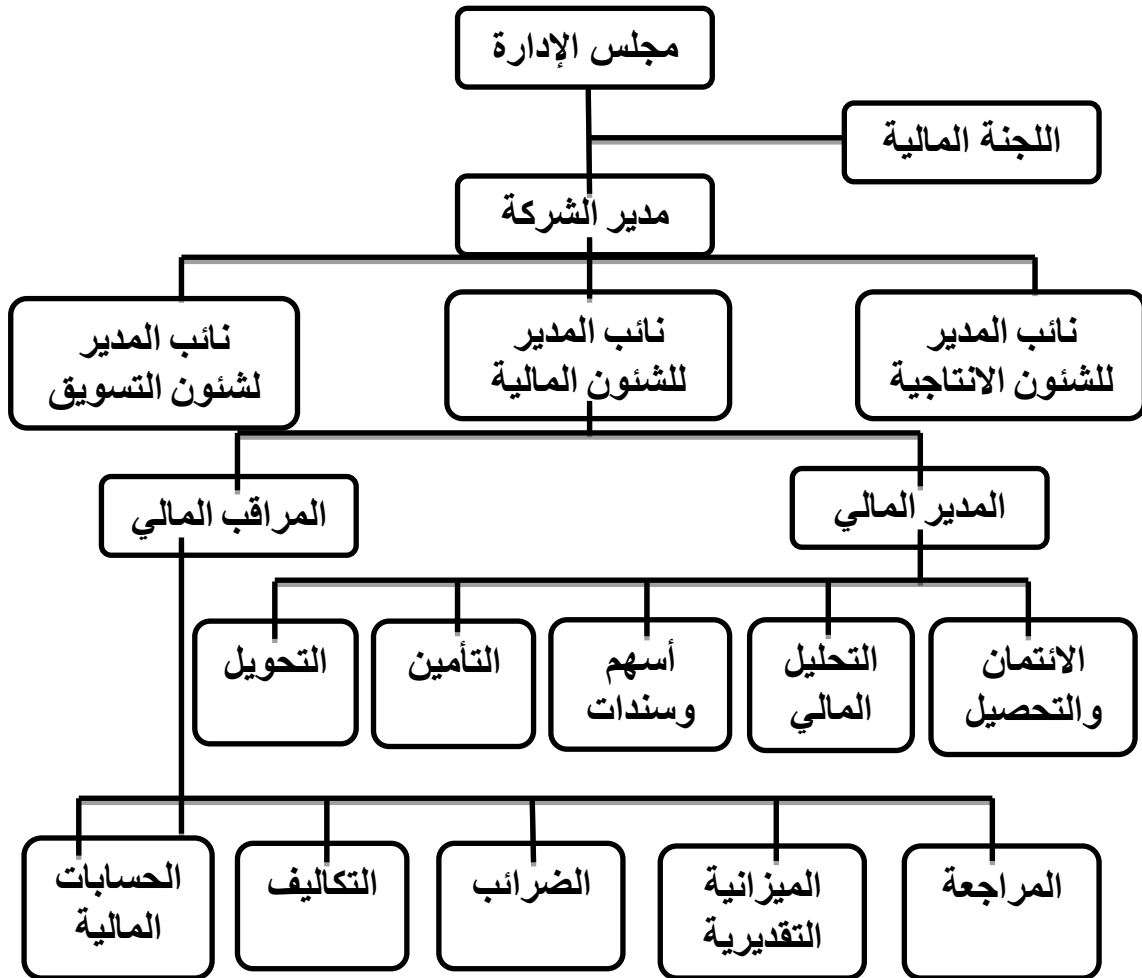
تنظيم الإدارة المالية في مشروع صغير الحجم

(١) د. محمد محمد إبراهيم ، محاضرات في الإدارة المالية ، (القاهرة بدون ناشر ، ١٩٨٥) ، ص ٦٨-٧٤.

٢/٧ تنظيم الإدارة المالية في مشروع كبير الحجم :

لا يوجد نمط موحد للإدارة المالية التي تتضمنها هذه المشروعات ولكنها تختلف من مشروع لآخر . ولكن عند تحليل الطريقة المتبعة في تنظيم الجهاز المالي في هذه المشروعات ، نجدها تفرق بين المدير المالي والمراقب المالي. حيث يختص المدير المالي بوظائف الإدارة المالية كعمليات الأئتمان والتحصيل ، والتحليل المالي ، والأسهم والسندات ، والضرائب والتأمين . أما وظائف المراقب المالي فتشمل عادة إعداد الميزانيات التقديرية والمراجعة والتكاليف والحسابات المالية .

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (٢/١١) تنظيم الادارة المالية في مشروع كبير الحجم

ثامناً: المؤسسات التمويلية^(١)

المؤسسات التمويلية هي تلك التي تقدم التمويل لمن يحتاجه ضمن شروط ومواصفات محددة، وتقدم هذه المؤسسات برامج التمويل غالباً بهدف تحقيق الربح المتمثل بالفوائد والعمولات على القروض الممنوحة للجهة المستفيدة والتي تزيد عن المصروفات التشغيلية لمؤسسة التمويل، فيما تقدم بعض المؤسسات الحكومية والأهلية برامج تمويلية غير هادفة إلى الربح تهدف بشكل أساسي لعدم قطاعات محددة. وإضافة إلى البنوك التجارية فإن العديد من المؤسسات المالية الأخرى تعمل في المجال التمويلي تؤثر بشكل واضح على النشاط الاقتصادي الائتماني من أهمها:

- المصارف المتخصصة *Specialized Banks*.
- المصارف الاستثمارية *Investment Trusts*.
- شركات التمويل المتخصصة *Special Financing Corporations*.
- شركات التأمين *Insurance Companies*.
- بيوت القبول *Acceptance House*.
- وسطاء ماليون آخرون *Other Financing*.

وتكمن أهمية هذه المؤسسات بكونها مكملة لعمل البنوك التجارية من خلال تقديمها للتمويل طويل الأجل الذي تحجم عنه البنوك التجارية، كما تساهم هذه المؤسسات في تحقيق التنمية في مجالات اختصاصها، إضافة إلى لعب دور هام في النظام المالي للمجتمع والذي يتكون من شبكة من الأسواق المالية والمؤسسات المالية والشركات والأفراد ورجال الأعمال والحكومة التي بدورها تقوم بتكوين هذا النظام وتنظم وتضبط عملياته وتراقبه من خلال قوانين وأنظمة خاصة، حيث تعمل الحكومة على تنظيم عمليات هذه المؤسسات من منح القروض والاستثمارات والودائع وإدارة حقوق الملكية والتوسع الإقليمي، لأن هذه المؤسسات ذات علاقة بالرفاهية الاقتصادية وتدل على درجة مدى متانة اقتصاد للدولة إضافة إلى اهتمام الدولة بالحفاظ على أموال ومصالح الأفراد الذين يودعون أموالهم لدى المؤسسات المالية عموماً حيث تشكل هذه الودائع المصدر الأساسي للقروض وبرامج التمويل الذي تمنحه لطالبيه.

وتقوم المؤسسات المالية بدراسة قرارها بناءً على طبيعة تخصصها وأهدافها واهم المجالات التي تتعلق بها هذه القرارات هي إدارة الأصول وبخاصة محفظة القروض والأوراق المالية، وإدارة

(١) يراجع في ذلك - د. عبد الغفار حنفي، د. رسمية قرياقص ، مرجع سبق ذكره.

- د. محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره.

الخصوم وإدارة رأس المال (حقوق الملكية)، إضافة إلى الرقابة على النفقات والاستراتيجيات والسياسات التسويقية. وتتكون أصول المؤسسات المالية بصفة أساسية من الأصول المالية (مستحقات لدى الغير، أسهم، سندات، قروض) بدلاً من الأصول المادية كالمباني والأجهزة والمواد الأولية كما في منشآت الأعمال، فهي تمنح القروض للعملاء أو تشتري وتستثمر في الأوراق المالية المطروحة بسوق المال، كما تقدم المؤسسات المالية العديد من الخدمات المالية الأخرى.

١/٨ أهداف المؤسسات التمويلية:

إن أهداف المؤسسات التمويلية ذات أبعاد متعددة، فمنها ما يسعى للحصول على أكبر حصة من المدخرات في السوق المحلي وتوظيفها في القروض والاستثمارات، فيما يتبنى البعض الآخر أهدافاً أساسية تتمثل في النمو وخدمة قطاعات محددة، ويتبنى الاتجاه الأول سياسات هجومية تسعى إلى تعظيم الثروة للمساهمين وتعظيم الربح.

ومعظم المؤسسات التمويلية والمالية بشكل عام هي شركات أعمال تنظم وتدار بهدف تحقيق عدد من الأهداف مثل تعظيم الربح، وبهذا الخصوص فإن هذه المؤسسات تتمثل في عدد من الخصائص مع منظمات الأعمال الأخرى، وفي حقيقة الأمر فإن العمليات الخاصة بالمؤسسات المالية أكثر تعقيداً من منظمات الأعمال الأخرى.

ولكي تستطيع المؤسسات المالية تقديم الخدمات والحصول على عائد مرضي في بيئة منافسة فعليها استخدام مواردها بكفاءة حيث تصل إلى الحجم الأمثل للإنتاج من الخدمات وبأقل تكلفة ممكنة، وبصفة عامة يوجد نوعان من القرارات الرئيسية تواجهها الإدارة في هذه المؤسسات وخاصة ما تراه مناسباً لجمع الأموال من المودعين بأكبر حجم وبأقل تكلفة، أما المرحلة الثانية فهي استخدام الأموال، وهي مختلفة عن المرحلة السابقة حيث تبحث فيها عن التشكيل الأمثل للقروض والأصول الأخرى بحيث تصل إلى أكبر عائد ممكن داخل نطاق النظام الأساسي للمؤسسة وأهدافها.

٢/٨ المؤسسات التمويلية ودورها في المجتمع:

تلعب المؤسسات التمويلية دوراً حيوياً للرفاهية الاقتصادية للبشر والنمو المستقبلي لاقتصاديات السوق، ففي الولايات المتحدة والدول الصناعية تستحوذ المؤسسات على ما يقارب من ٨٠% من المدخرات السنوية للأفراد والمنشآت، وأصبحت الالتزامات الخاصة بالمؤسسات

المالية وسائل وأدوات أساسية لسداد قيمة السلع والخدمات، ورغم ذلك بقيت في حوزتها نسبة كبيرة من الودائع لا يقوم أصحابها بسحبها مما شجعها على التوسع في منح القروض وتمويل الوحدات الاقتصادية ومشروعات الأعمال والحكومة والأفراد مما ساعد على الانتعاش الاقتصادي لتلك الدول إضافة إلى زيادة رفاهية الأفراد فيها من خلال تملك وسائل الراحة الأساسية والكمالية من سكن وسيارة وغيرها بواسطة البرامج التمويلية والمدرسة التي تقدمها المؤسسات التمويلية.

أما بالنسبة للمؤسسات المالية في الدول النامية فإن مساهمتها في رفاهية المجتمع الذي تعيش وتعمل فيه ما تزال محدودة نسبيا لعدة عوامل أهمها ضعف الأمن الاقتصادي والاستثماري والسياسي في كثير من الحالات، وارتباط اقتصاديات وعملات هذه الدول بغيرها بدول أخرى، وضعف الصناعة والإنتاج فيها بشكل عام، إضافة إلى قلة الوعي المصرفي لدى الأفراد.

٣/٨ السياسات الائتمانية للمؤسسات التمويلية:

إن كل مؤسسة تمويلية لديها سياسة مكتوبة لمنح الائتمان والتي تعتبر بمثابة مرشد يعتمد عليه في إدارة وظيفة الإقراض في المؤسسة، ويعتبر الهدف الأساسي لسياسة الإقراض في المؤسسات التمويلية هو تحديد أنواع القروض وشروط منحها بالشكل الذي يمكن أن يضمن ربحية المؤسسة يخدم أهدافها الكلية، وتتضمن سياسة الإقراض في مؤسسة التمويل أيضا تحديد سلطات منح القروض ودور وحجم السلطات الممنوحة لكل وحدة في هذا الخصوص وما هي أنواع القروض التي يستحب منحها من جانب المؤسسة وما هي القروض التي لا يستحب منحها، هذا فضلا عن تحديد العمولات وأسعار الفائدة لكل نوع، وتستند سياسة الإقراض في مؤسسة التمويل على دراسة مبدئية لسوق الإقراض وحصة المؤسسة في تلك السوق والعمل على مواءمتها مع أهدافها في الربحية، وحتى يمكن أن تضمن المؤسسة تحقيق ذلك عليها أن تحدد أنواع القروض التي يمكن أن تحقق أقصى إشباع ممكن للعملاء ويمكن أيضا أن تضمن لها حصة سوقية معقولة من الأعمال، وتناقش السياسة عادة من خلال أقسام الائتمان وإدارته قبل أن يوافق عليها مجلس الإدارة وتصبح سياسة واجبة التنفيذ.

تقوم إدارة البنك أو مؤسسة التمويل عادة بوضع سياسة مكتوبة تكون بمثابة مجموعة من القواعد التي ترشد المسؤولين عند التنفيذ الفعلي وذلك عن طريق تحديد حدود وشروط منح الائتمان وسلطات منحه أي أن سياسة الإقراض في المؤسسات التمويلية تحدد أنواع القروض التي يمكن أن تمنحها وأنواع الضمانات التي يمكن أن يقدمها العملاء وتضمن للمؤسسة استرداد

حقها. كما تحدد السياسة أيضا الشروط والمواصفات الخاصة بالمقترضين وإمكانات السداد، وكذلك إمكانات التحصيل ومتابعة الديون.

ويتوقف حجم المنطقة التي يغطيها نشاط الإقراض في المؤسسة التمويلية وفقاً لمجموعة من العوامل في مقدمتها حجم الموارد المتاحة والمنافسة التي تلقاها في المناطق المختلفة، هذا فضلا عن طبيعة المناطق المختلفة وحاجة كل منها للقروض، ويضاف إلى ذلك مدى القدرة على التحكم في إدارة القروض والرقابة عليها، وعلى إدارة البنك أن تحدد أفضل أنواع القروض التي يمكن أن يعمل البنك فيها وتعتبر درجة المخاطرة والربحية من أهم العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد هذه الأنواع.

وحتى يمكن لمؤسسات التمويل أن تسهل عملية منح الائتمان وتقلل المخاطر المحيطة بها فإنها تسعى إلى وضع بعض الأنظمة والمقاييس النمطية التي يسعى المنفذون إلى استخدامها كمرشد في التنفيذ لذا فمنها تحدد الضمانات التي يمكن قبولها والتي تتوقف على الظروف المحيطة وعادة ما تختلف من وقت لآخر وفقا لمدى قبولها في السوق، كما تحدد أيضا هامش الضمان بالنسبة للأصول المقدمة تمنح الائتمان.

وتؤثر مدة منح الائتمان في سياسة السيولة والربحية في المؤسسات التمويلية وقد تتراوح اجل القروض بين ليلة واحدة وبين عدة أعوام في البنوك التجارية وقد وصل اجل القروض في البنوك العقارية إلى ٢٠ أو ٣٠ عاما وكلما زاد اجل استحقاق القرض كلما زادت المخاطر المحيطة بسداده.

كما تحدد السلطات النقدية في الدولة مجموعة من القواعد والنسب التي يجب أن تلتزم بها البنوك والمؤسسات التمويلية الأخرى فيمنح الائتمان وذلك حفاظا على الاقتصاد القومي من الموجات التضخمية.

أما بالنسبة للدخل المتولد من عمليات الإقراض فتعتبر من أهم الأمور بالنسبة لمؤسسات التمويل وتعنى الكثير من الدراسات بهذا الأمر، فإذا كان سعر الفائدة منخفضا فإن هامش الربح متاح لا يمكن أن يغطي التكاليف، كما أن زيادة أسعار الفائدة أكثر من اللازم قد لا يمكن المؤسسات التمويلية من الحصول على حجم قروض مناسب يكفي لتغطية تكاليفها، هذا وتستخدم أسعار الفائدة كأداة توزيعية بالنسبة للقروض عند الرغبة في تشجيع الإقراض في مجال معين.

٤/٨ أهم الضمانات المقبولة لدى المؤسسات التمويلية:

- الحجز النقدي الممول على تأمينات نقدية مقابل تسهيلات مصرفية.
- الأوراق التجارية (الكمبيالات، السندات، الشيكات، بوالص الشحن).
- الأوراق المالية (الأسهم، السندات، شهادات الإيداع).
- البضائع.
- التنازل عن المستحقات.
- الرهن العقاري.
- رهن السيارات والمعدات والآلات.
- الرهن الحيازي للذهب.
- الكفالات البنكية.
- بوالص التأمين ضد المخاطر على اختلاف أنواعها.
- إيصالات الأمانة.
- الكفالات الشخصية.

٥/٨ دور المؤسسات المالية في التنمية الاقتصادية والتمويل:

• البنوك التجارية:

تكمن أهمية النظام المصرفي "البنكي" بالنسبة للتنمية الاقتصادية في الوظائف الأساسية للنظام المصرفي ذاته، حيث يقوم بدور الوسيط بين المودعين والمستثمرين بدءاً بقبول الودائع وانتهاءً بتقديم الائتمان. ويعتبر دور الائتمان مركزياً في هذه الوظيفة، وتقدم البنوك عدة أنواع من الائتمان، كالائتمان الاستثماري لتمويل النشاطات العقارية، والائتمان الاستهلاكي "التجاري" لتمويل الأنشطة التجارية المختلفة، والائتمان الصناعي لتمويل الأنشطة الصناعية.

وبالتالي تستطيع هذه البنوك المساهمة في النشاطات الاقتصادية من خلال وظائفها السابقة. وفي الدول النامية تتضح أهمية دور البنوك من خلال لعبها دور المنظم، كون طبقة المنظمين ضعيفة. أما في الدول المتقدمة فتقوم البنوك وشركات الاستثمار بدور مساندة المنظمين أي رواد الصناعة والمستثمرين.

ونتيجة للتقدم الحاصل في العمل المصرفي، ولتوسيع دور البنوك برز نوع من البنوك المسماة البنوك الشاملة كنمط للعمل المصرفي، وذلك حتى تتمكن البنوك من المشاركة بشكل أوسع في المجالات الاقتصادية المختلفة، وعدم اقتصر دورها على الأعمال الروتينية والتقليدية

بل ليتعدى ذلك ويشمل إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع وتسويقها واختبار المساهمين في رأسمالها، وهنا تستطيع البنوك إيجاد صلات جيدة تسمح للأجهزة المعنية بالتصرف بالبيانات والملاحظات التي تتوفر لديها، واستخدام الأساليب العملية لمواجهة احتياجات القطاعات الاقتصادية المتزايدة للتمويل مثل القروض والضمانات بمختلف صورها.

ويمكن النظر إلى تجربة البنوك الأردنية في هذا المجال ودراساتها للاستفادة منها على الصعيد الفلسطيني. فقد بدأت هذه البنوك بسياسات ائتمانية شديدة التحفظ واقتصرت على رأس المال العامل، ولكنها ونتيجة التجربة التمويلية، انتقلت تدريجياً إلى التمويل المتوسط والطويل الأجل وإلى الاستثمار المباشر وصولاً إلى تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية القائلة أن الربح ليس هدفها الوحيد، إلا أن البنوك الأردنية تواجه تحديات عدة منها: القدرة على استيعاب التغيرات الجديدة والحد من القيود إزاء التمويل، والتجدد في خدماتها من خلال الاستثمار الأفضل وما يتطلبه الدور الجديد من تطوير في بيئة عمل هذه البنوك بحيث تتبنى فلسفة اقتصادية واضحة تؤمن بأهمية القطاع الخاص في التنمية وهذا يتطلب وضع سياسات اقتصادية مالية ونقدية تؤدي إلى زيادة عرض مناسب للمدخرات من قبل الحكومة وتطوير القدرة على توسيع الطاقة الاستيعابية لأنشطة التمويل من خلال توفير كفالات حكومية لبعض أنواع التمويل كبديل لمشاركة الحكومة في مراحل معينة.

ويمتد هذا الدور إضافة إلى إنشاء المشروعات الصناعية، إلى شكل آخر من التمويل وهو التمويل التأجيري كأحد أشكال التمويل الحديث، وذلك بأن تؤجر البنوك المعدات والآلات، ويستدعي ذلك أن تقوم البنوك بدور أكبر في تمويل المشروعات وإنشاء مؤسسات التمويل المتخصصة في الإقراض وتطوير أجهزتها الداخلية بما يمكنها من الإسهام بشكل أكبر في دراسة المشروعات، وتقييمها ومتابعة تنفيذها بالتعاون مع المصارف المتخصصة.

• مؤسسات الإقراض غير الهادفة للربح:

تكمن أهمية هذه المؤسسات في أنها تستطيع توفير مصادر إضافية للتمويل الذي يساهم في التنمية الاقتصادية على الرغم من محدودية إقراضها، ومنها المؤسسات المحلية والمؤسسات الدولية.

• المصارف المتخصصة:

تتبع أهمية هذه المصارف من كونها متخصصة في تنمية قطاع محدد، وتستطيع الإقراض مدد زمنية أطول وبفائدة منخفضة، وفي ضوء تجارب بعض الدول العربية لوحظ أن هناك اهتماماً بالائتمان المتوسط والائتمان طويل الأجل، حيث بلغت نسبة القروض المقسطة إلى إجمالي الائتمان في العراق مثلاً ما يزيد على ٨٠%، ونتج عن ذلك قيام مشاريع إنتاجية متطورة وتكوين رأس المال المحلي الثابت في الصناعة التحويلية وتوجيه المدخرات الخاصة نحو الاستثمار وقيام المصرف الصناعي بدوره في التخطيط الصناعي وتكييف أدوات السياسة الائتمانية مع متطلبات التطور الصناعي لصالح المناطق الأقل تطوراً، كما تبين أن أهمية المصرف تكمن في كونه يقوم بتخفيض الضمانات المطلوبة لإحداث التأثير التنموي وتوفير أسباب النجاح لانطلاق المشروع واستمراره، ويصبح هذا الدور بالنسبة لهذا النوع من المصارف أكثر صعوبة عندما لا تكون هناك ودائع لأجل متوسطة وطويلة الكميات المطلوبة، وكذلك عدم وجود أي جهة تقوم بدراسة المشاريع التي تعرض على البنوك المتخصصة.

وهذه الحالات جعلت المصرف الصناعي اللبناني كمصرف متخصص يحجم عن أداء الدور المنوط به، كون الودائع في لبنان كانت لأجل قصيرة، مما أدى إلى تدني نسبة الائتمان الصناعي مقارنة بالائتمان الإجمالي، الذي بلغت نسبته ١٣% الأمر الذي دفع الدولة إلى اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة هذا الوضع، ومن أهم هذه الإجراءات دفع نصف الفائدة المستحقة عن الصناعيين للمصرف الصناعي وزيادة سنوات التسديد ورفع سقف القرض.

وتقوم بعض الحكومات أحياناً بإسناد المصرف المتخصص إذا لزم الأمر، وذلك عن طريق إقراض البنوك المتخصصة بفائدة منخفضة، وتشجيع هذه المصارف على إصدار السندات في الأسواق المالية.

وتساهم المصارف المتخصصة في الترويج للقطاعات الاقتصادية المتخصصة، وتقدم الدراسات التحليلية والمسوحات السوقية اللازمة للتعرف على المشاريع الجديدة من أجل تطويرها وترويج ما يتمتع منها بفرص جيدة للاستثمار، وتشجيع تصدير العديد من السلع والخدمات، وكذلك إصدار بيانات عن حجم السوق للسلع التي سيتم إنتاجها ضمن مشاريع استثمارية جديدة، ولإنجاح هذه النشاطات يتوجب إصدار البيانات من الجهات المعنية وإيصال المعلومات في الوقت المناسب لمستخدميها وصياغة استراتيجية واضحة للتنمية الاقتصادية.

• الأسواق المالية:

تتعامل أسواق رأس المال **Capital Market** بيع وشراء بأدوات الائتمان قصيرة وطويلة الأجل، كالأسهم والسندات التي تصدرها الشركات المساهمة العامة بهدف توفير الأموال للمشاريع، سواء أكانت صناعية أم زراعية أم عقارية أم خدماتية. ومن أدوات الائتمان أيضا سندات التنمية الحكومية والقروض البنكية طويلة الأجل. أما سوق الأوراق المالية **Security Market** فهي من مؤسسات سوق رأس المال. وبسبب ترابط الأهداف بين أجزاء النظام المالي فإنه من الصعب الفصل بين المصارف والأسواق المالية، وتنشأ العلاقة بين هذه وتلك من خلال استقطاب الاستثمارات الأجنبية والمشاريع التنموية ومصادر التمويل طويل الأجل.

• شركات التأمين:

تتبع أهمية شركات التأمين من قيامها بحشد الأموال من جراء نشاطات التأمين الناتج عن قوانين التأمين الإلزامية كتأمين السيارات والمصانع ، وتقوم شركات التأمين باستثمار فائضها المالي عبر العديد من القنوات التي تتركز بالمشاركة بتأسيس العديد من الشركات مثل شركات الاستثمار العقاري والخدمات، أو المساهمة عبر شراء الأسهم للشركات المساهمة العامة، إضافة إلى إيداع جزء من الفائض لدى البنوك ، ويرتبط نمو صناعة التأمين بازدهار الأنشطة الاقتصادية المختلفة سواء كانت عمرانية أو تجارية أو سياحية أو صناعية، كما يرتبط أيضا بارتفاع المستوى المعيشي للمواطن وزيادة الوعي التأميني والاستقرار السياسي والاقتصادي والأمني .

المراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم، محمد محمد (١٩٨٥)، محاضرات في الإدارة المالية ، (القاهرة بدون ناشر).
- ابو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩)، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة الربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو فايد، أحمد (٢٠١٦). التحليل العاملي: مفهومه، أهدافه، شروطه، أنواعه، خطواته، مثال تطبيقي **لكيفية استخراج التحليل العاملي بنظام (spss)** غزة: جامعة الأزهر).
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، (الإسكندرية: الدار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢).
- احمد ، محمد نمر على (٢٠١٤) ، التمويل الإدارة المالية – مع اشارة خاصة لسوق الاوراق المالية ب ح.م.ع ، (سوهاج: بدون ناشر).
- أحمد، بدر (١٩٩٨)، الاتصال بال جماهير بين الإعلام و التطويع و التنمية (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع).
- اسماعيل، محمد عثمان (١٩٨٦)، اساسيات التمويل الإداري ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، ١٩٨٦).
- الاعسر، صفاء (٢٠٠٠)، الابداع في حل المشكلات، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة.
- البكري، سونيا محمد (بدون سنة نشر)، تخطيط ومراقبة الإنتاج، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- البكري، سونيا محمد (٢٠٠٢)، إدارة الجودة الكلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- التونى، أمير احمد (١٩٨٩)، التمويل والإدارة المالية ، (سوهاج: بدون ناشر ، ١٩٨٩) .
- الحناوي، محمد صالح (١٩٨٢)، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية ، (الاسكندرية: دار الجامعات المصرية).
- _____ (٢٠٠٠)، الإدارة المالية والتمويل، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
- الزقالي، محمود على (١٩٩٠)، التمويل والإدارة المالية ، (سوهاج: بدون ناشر ، ١٩٩٠).
- الشنواني، صلاح (١٩٩٩)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف) ، (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة) .
- _____ (٢٠٠٠)، إدارة الإنتاج، (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب).
- الشاورة، فيصل محمود (٢٠١٣)، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية (الطبعة الأولى)، عمان-الاردن: المناهج للنشر والتوزيع.
- الصميدعي ، محمود جاسم (٢٠٠٦)، وردينة عثمان يوسف ، إدارة التسويق مفاهيم وأسس ، دار المناهج ، عمان.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧)، إدارة الوقت، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- _____ (٢٠٠٣)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
- الطحاوي، منى (١٩٩٥)، اقتصاديات العمل، (القاهرة: مكتبة نهضة الشرق).
- العتيبي، محمد (٢٠١٠)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق.

- العلاق، بشير (٢٠٠٩)، أساسيات ادارة الوقت، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- القبيس، ناصر (٢٠٠٦)، ادارة الوقت وضغوط العمل، ط١، الرياض، دار الزهراء.
- القرآن الكريم ، سورة ق .
- الهواري، سيد (١٩٧٦)، الإدارة المالية منهج اتخاذ القرارات ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦).
- الهيتي، خالد عبد الرحمان (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، الطبعة الأولى ، (الأردن: دار وائل للنشر).
- إمام، إبراهيم (١٩٧٦)، العلاقات العامة والمجتمع، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية) .
- أمين، أسامة ربيع (٢٠٠٨). التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج (spss) القاهرة).
- بازرة، محمود صادق (١٩٩٦)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، مكتبة العبيكان، الرياض.
- بكري، ليلى (٢٠٠٩)، تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر .
- بن سعيد، سعيد عبد العزيز بن سعيد (١٩٩٧)، إدارة الجودة الشاملة، (الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٩٩٧).
- توفيق، حسن احمد (١٩٨٢)، التمويل والإدارة المالية في المشروعات التجارية ، (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية) .
- جنفي، عبد الغفار، وقرياقص، رسمية (٢٠٠٤)، أساسيات الاستثمار والتمويل، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة).
- _____ (بدون سنة نشر)، الإدارة المالية - قرارات الاستثمار، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث).
- جي، الديوه (٢٠٠٩)، أبي سعيد. بحوث التسويق (الدار النموذجية).
- حسن، حافظ، والمغربي، محمد ، محمود ،محمد الفاتح (٢٠٠٩). بحوث التسويق (صنعاء: دار الكتاب الجامعي).
- حسين ، سمير محمد (١٩٩٩)، الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، (القاهرة: عالم الكتب).
- خير الدين، حسن محمد (١٩٧٣)، العلاقات العامة- المبادئ والتطبيق (القاهرة: مكتبة عين شمس).
- ريتشارد، وورث (٢٠٠٦)، مهارات الاتصال، ط١، نهضة مصر، القاهرة.
- سند، عرفة المتولي (١٩٨٥)، الإدارة المالية - النظرية والتطبيق ، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة).
- شريف، على (١٩٨٧)، إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، القاهرة.
- عبد الحميد، إبراهيم، مروان (٢٠٠٠)، الإحصاء الوصفي والاستدلالي (عمان: دار الفكر).
- عبد الرحيم، الهثي (١٩٩٩)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى.
- عبدالله، شوقي حسين (١٩٨٠)، التمويل والإدارة المالية ، (القاهرة: دار النهضة العربية).
- عبدو، علي عبد المجيد (١٩٨٠)، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط١١، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عرفة، احمد، وشلبي، سمية (٢٠٠٢)، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية (الفلسفات والتابعات لتحسين الجودة الإنتاجية)، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة).
- عساف، محمود (١٩٨٢)، أصول الإدارة، القاهرة.

- فرج، ياسر احمد (٢٠٠٨)، ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، عمان، دار الحامد.
- ماضي، محمد توفيق (بدون سنة نشر)، إدارة الإنتاج والعمليات، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- ماهر، أحمد (١٩٩٦)، اقتصاديات الإدارة، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر).
- معلا، ناجي (٢٠٠٦). *بحوث التسويق: مدخل منهجي تحليلي* (عمان: دار وائل).
- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (٢٠١٤)، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة (الطبعة العاشرة)، الرياض-المحمدية-المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- A Aker David, “**Marketing Research**”, 6th Ed John Wiley & Sons, Inc. 1998.
- Adolph Granwold & Erwin Nemmers, **Basic Managerial Finance**, (N.Y: Holt Rine Hart and Winston, Inc., 1976), p.32.
- B. Bass (1983), **Organization a Decision making** (Homewood, III, Richard D,Irwin ,
- Certo, Samuel C. (1992)**Modern Management**, 4th ed., Allyn and Bacon, Boston.
- Cosier, R. and Schwenk, C. (1990), " Agreement and Thinking Alike: Ingredients For poor? Decisions, "**The Executive**, February, pp. 69-74.
- J. Fredwestan & Brigham, **Essentials of Managerial Finance** (N.Y: Holt Rine Hart and Winston, Inc., 1971), p.3.
- James Wan Horne, **Financial Management and Policy**, (Landon: -HallInc., 1972), p.54.
- Jerry A. Viscone & Gordon S. Roberts, **Contemporary Financial Management**, (N.Y.: Macmillan Publishing Co., 1991), p.7.
- John J. Hamptan, **Finance Decision Making**, (New Delhi: Prentice Hall of India Privat, Ltd., 1983),.
- L.J. Gritman, **Principles of Managerial Finance** (New York: Harber and Publisher, 1988).
- Pearce II, John A. and Robinson Jr., Richard B.(1989) **Management**, Random House Inc.
- Peter Ratzer, **The Role of Organization of Financial Management**, (England: Gower Publishing Co., 1983), p.4.
- Rose, P.S., & D.R. Fraser, “**Financial Institutions**”, (Taxes: Business Pub., Inc., 2nd Ed., 1985).
- Socott M.Cultip and Allen H. Center, **Effective public relations**, Richard Irwin, 1999.

رؤية الكلية:

الكلية مؤسسة تعليمية وبحثية تساهم في خدمة المجتمع بتقديم المعارف والمهارات في مجال العلوم التجارية من خلال منهج علمي في التفكير وحل المشكلات البيئية المحيطة.

رسالة الكلية:

تقديم خدمة تعليمية في مجال المال والأعمال تزود المجتمع بخريج قادر على المنافسة في سوق العمل وإعداد باحثين لديهم القدرة على الإبداع والابتكار وتوظيف التقنيات الحديثة في مجالات الاستشارات والتدريب، وكذلك توفير آليات فعالة للتواصل مع كافة الأطراف المستفيدة في المجتمع والبيئة المحيطة .

الأهداف الاستراتيجية للكلية :

مقابلة احتياجات سوق العمل بالكوادر المؤهلة علمياً ونفسياً - إعداد وتأهيل باحثين قادرين على تطويع البحث العلمي لخدمة المجتمع - تطوير وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين بالكلية - تقديم البرامج التدريبية والاستشارات المالية والإدارية لمنظمات المجتمع المختلفة - إتاحة فرص التعلم المستمر في التخصصات التجارية والإدارية - تنويع وتطوير مصادر التمويل المتاحة - خلق آليات فعالة للتواصل مع المجتمع وخدمة البيئة

نبذة عن المؤلف



➤ من مواليد محافظة سوهاج.

➤ المؤهلات العلمية:

- درجة بكالوريوس التجارة شعبة المحاسبة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي.

- درجة بكالوريوس التجارة شعبة إدارة الأعمال، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي.

- درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة سوهاج، بغنوان: تقييم الخدمات الحكومية المقدمة إلكترونياً - دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة سوهاج.

- درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة سوهاج، بغنوان: المتغيرات المؤثرة على مستوى أداء الأسهم العادية المتداولة في بورصة الأوراق المالية المصرية "نموذج مقترح".

➤ نشر عديد من البحوث الإدارية في عديد من المجالات العلمية المحلية والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

➤ عمل بكلية التجارة - جامعة سوهاج كمعيد ثم مدرس مساعد ثم مدرس ثم استاذ مساعد ثم أستاذ بقسم إدارة الأعمال حتى الآن.

➤ حاصل على عديد من الدورات التدريبية بجامعة سوهاج منها ما يتعلق بمهارات الحاسب الآلي ومنها ما يتعلق بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

➤ خبرة تدريسية وتدريبية بجامعة سوهاج منذ عام ١٩٩٩م وحتى الآن.

➤ خبير في الاستشارات الإدارية والتدريب بالمؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة.

➤ قام بالتدريس في عديد من المؤسسات العلمية:

- كليات التجارة جامعة (سوهاج - جنوب الوادي-اسوان - جامعة الأقصر - جامعة اسيوط).

- كليات جامعة سوهاج (التربية - الصيدلة - طب جراحة الفم والاسنان - الهندسة - برنامج المعاملات المالية والتجارية بكلية التجارة - برنامج الماجستير المهني MBA بكلية التجارة).

- المعهد العالي (لِلعلوم الإدارية بسوهاج - لنظم التجارة الالكترونية بسوهاج - لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات بالمنيا).
- كلية الإدارة والتكنولوجيا - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري - فرع جنوب الوادي.
- كلية النقل الدولي واللوجستيات - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري - فرع جنوب الوادي.
- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (فرع أسيوط - فرع المنيا).
- عمل وكيلاً للكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة من مايو ٢٠١٩ حتى مايو ٢٠٢٢م.
- عمل منسقاً لشعبة اللغة الإنجليزية بالكلية من سبتمبر ٢٠٢٢م حتى سبتمبر ٢٠٢٤م.
- قام بالإشراف على عديد من الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) في إدارة الأعمال منذ ٢٠١٤ حتى الآن.
- قام بالمشاركة في عديد من مناقشات رسائل الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال منذ ٢٠١٩ حتى الآن.

د. / محمد حسن محمد محمدي

