بسم الله الرحمن الرحيم

# جامـعة الســودان المفتوحة

## برنامج العلوم الإدارية

# نظرية التنظيم

**رمز المقرر ورقمه: إدر 4083**

## تأليف: د.زكي مكي إسماعيل

**منشورات جامعة السودان المفتوحة،** 2008م

جميع الحقوق محفوظة لجامعة السودان المفتوحة، لا يجوز إعادة إنتاج أيّ جزء من هذا الكتاب، وبأيّ وجه من الوجوه، إلاّ بعد الموافقة المكتوبة من الجامعة

التحكيم العلمى : أ.د بكرى الطيب موسى محمد

التدقيق اللغوى : د. عبد الخالق فضل رحمة الله

التنضيد الطباعى : شذى فتحى عبد الاسد

# مقدمة المقرر

عزيزي الدارس،

إذا كان المجتمع يسعى دائماً لتحقيق الرفاهية والحياة الكريمة لأفراده، فالمنظمات بشتى أنواعها سلعية كانت أم خدمية هي التي تحقق هذه الرفاهية والحياة الكريمة. ولعل التنظيم الذي تنتهجه هذه المنظمات هو الأداة التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها.والتنظيم الفعال القادر على تحقيق أهدافه هو ذلك التنظيم الذي تسعى كل المنظمات إلى تطبيقه، وانتهاج السلوك الذي يُؤدى به لتحقيق أهدافه ، والذي بالطبع قامت من أجله هذه المنظمات، ولعل كل المجتمعات المتطورة بالدول المتقدمة هي المجتمعات التي استطاعت أن تبني منظمات قادرة على تحقيق أهدافها، والتي هي بالطبع جزء لا يتجزأ من أهداف المجتمع. وبالتالي صارت قادرة على تحقيق الرفاهية والرخاء لشعوبها بفضل تنظيماتها الفعالة في كافة ضروب الأعمال سواء كانت تنظيمات إنتاجية أم خدمية أم تنظيمات إجتماعية أم أقتصادية أم ثقافية أم سياسية وغيرها. ويبحث هذا الكتاب بين دفتيه عن مفهوم التنظيم ونظرياته: قديمها وحديثها متعرضاً إلى المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في الأداء التنظيمي، ومن ثم تجعله قادراً على تحقيق أهدافه أو تقعده عن القيام بدوره المنشود. كما يتناول الكتاب أيضاً التنظيم الرسمي وغير الرسمي والمنظمات والهيكل التنظيمي وحجم المنظمة وأثره على أدائها ومكونات وأهداف المنظمة. والإتصال وأثرها على كفاءة المنظمة ومن ثم يتعرض الكتاب إلى البيئة المحيطة بالمنظمة وأثرها عليها ودورة حياة المنظمة. ويفرد جوانباً منه إلى التكنولوجيا المطبقة وأثرها على المنظمات، والتغيّر في المنظمات وأخيراً يتناول الكتاب أهداف المنظمات وكيفية تحقيقها للفعالية التنظيمية. ويفرد الكتاب لكلّ من الموضوعات السابق ذكرها فصلاً كاملاً لأي منها حيث يتناوله فيه بالتفصيل. ونأمل أن تجد في هذا الكتاب عوناً لك على تفهم التنظيم ونظرية المنظمة التي يحسن تطبيقها، وتمثل فعالية التنظيم والذي هو غايتها الأسمى. المراجع داخل النص مكونة من أسم المؤلف وتاريخ المرجع. أرجو الرجوع إلى قائمة المراجع في خاتمة الكتاب لمعرفة التعريف الكامل للمرجع.

***والله ولي التوفيق والسداد،،،،،،،***

المؤلف


الوحدة الأولى
مفهوم ونظريات
التنظيم

# مفهوم وتعريف التنظيم

هناك عدة مفاهيم للتنظيم حيث يستخدم البعض كلمة تنظـيم بمعنـى تخطـيط، والبعض الآخر بمعنى ترتيب- أي عكس فوضى- أي وضع كـل شـيء فـي مكانـه المخصص له (سيد الهواري ،٢٠٠٣م)، ويعني التنظيم لدى الـبعض تـصميم الهيكـل التنظيمي . أما فى قاموس المورد القريب (قاموس المورد القريـب، ١٩٧٢م ) نجـد أن كلمة Organization تعنى تنظيماً أو نظاماً أو منظمة وتختلف عن ذلك فـي قـواميس أخرى، ويزداد الاختلاف إذا نظرنا تحت Organize فنجده يعني : يـنظم أو ينـشئ أو يؤسس أو ينشئ منظمة، بينما فى قاموس إكسفورد الإنجليزي (سيد الهواري نقـلاً عـن Oxford Dictionary of Current English) فإن الفعل ينظم يعنـي يكـوِّن شـيئاً عضوياً متكاملاً ويعطى هيكلا منظما ، وقد اختلف علماء التنظيم بدءاً من هنري فـايول الذي يرى أنه يعني إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفتـه، مثـل: المـواد الأولية والعدد ورأس المال والمستخدمين (Fayol,1949) . وذهب آخرون إلى وصـفه بأنه ترتيب منظم للمجهودات الجماعية أو تحديد أوجه النشاط اللازم لتحقيـق هـدف أو تحليل النشاط . بينما يرى الدكتور سيد الهواري أنه وضع نظام للعلاقات منسق إداريـاً لتحقيق هدف مشترك (سيد الهواري، ٢٠٠٣م)، ومـن البـديهيات أن يتـضمن الفكـر الإداري موضوع التنظيم لأنه يعتبر الأساس لتوجيه أي جهد بـشرى يـسعى لتحقيـق غايات محددة( قيس العبيدي، ١٩٩٧م) . وبتواصل الدراسات ونضوج الفكر التنظيمـي أصبح التنظيم يشكل أحد أركان العملية الإدارية .

# التنظيم فى الاصطلاح الحديث واللغة

وله معنيان أحدهما من حيث كونه وظيفة إدارية تهدف إلى تجديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف(حسن إبراهيم عابدين ،١٩٨٣م). ومن جانب آخر فهو تكوين مرتب لمجموعة من الأفراد تشترك فى تحقيق هدف . أما فى اللغة فإنه يعني التنظيم والترتيب والتأليف، من نظم وينظم ونظمت اللؤلؤ أي جمعته فى سلك من حيث كونه هيكل البناء المرتفع أو هو الضخم من كل شيءٍ .

# الإتجاهات الفكرية الرئيسية لمفاهيم التنظيم

هنالك ثلاثة إتجاهات فكرية رئيسية لمفاهيم التنظيم، وهي باختصار: الإتجاه الأول منها يرى إنه عملية تقسيم العمل إلي أجزاء ومن ثم إسناده إلى أشخاص، ثم تجميع ذلك بحيث يمكن الإشراف عليها وتحديد المسئوليات . والإتجاه الثاني يرى أن المنظمة تضم مجموعة من الأفراد لهم دوافعهم ومصالحهم الشخصية وصراعاتهم وردود أفعالهم، ويطلق على هذا الإتجاه بالإتجاه الكلاسيكي (سيد الهواري، ٢٠٠٣م) الحديث أو النظرية السلوكية فى التنظيم وسوف نتناولها لاحقاً . أما الإتجاه الثالث فينظر إلى التنظيم باعتباره منظمة تتكون من أجزاء مرتبطة ببعضها من جهة، ومرتبطة أيضاً بالبيئة التي تعيش فيها من جهة أخرى، وهو ما يعرف بنظرية التنظيم، ونلحظ أن أنصار ذلك الإتجاه يركزون على الفرد، وأنصار الإتجاه الثاني يركزون على دوافعه وأهدافه، أما أنصار الإتجاه الثالث فنجدهم ينظرون إلى التنظيم ككل دون التركيز على دوافعه وأهدافه فقط، حيث نجدهم ينظرون إلى التنظيم ككل دون التركيز على حيثية واحدة .

# أهم التعاريف التي تناولت موضوع التنظيم

١. التنظيم هو الإطار الذي تتم في نطاقه العملية الإدارية.
(علي عبد المجيد، ١٩٦٣م)

٢. التنظيم يعني مجموعة من الأفراد يترابطون معاً للعمل على تحقيق الهدف
(علي عبد المجيد ، ١٩٦٣م).

٣. التنظيم هو الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤدى من أجل بلوغ هدف
(د. عبد الله محمد عبد الرحيم) ( نقلا عن عبد الحميد مصطفى، ١٩٨٣م)

٤. التنظيم تنسيق للجهود البشرية لمنظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية (دكتور حسن أحمد توفيق) .

٥. التنظيم هو هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز .

٦. التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد (هنري فايول، ١٩١٦م) (سيد الهوا ري، ٢٠٠٣م).

٧. التنظيم هو عملية تنسيق الجهود البشرية لتحقيق هدف معين وبالتالي ليس هو هدف فى حد ذاته، إنما وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة (محمد شاكر عصفور،١٩٨٤م).

٨. التنظيم هو نظام للعلاقات منسق إدارياً لتحقيق هدف مشترك، التنظيم هو الإطار الذي يجمع كل الوظائف التي تتكون منها المنظمة وشاغلي هذه الوظائف من أجل تحقيق أهداف المنظمة (سيد الهوا ري، ٢٠٠٤م).

٩.التنظيم مهارة أو مجموعة من المهارات يمارسها الأفراد لتنفيذ نشاطاتهم فى الواقع العملي، هو الإطار الذي يجمع الأجزاء المترابطة لتكوين المنظمة وتحقيق الأهداف (قيس العبيدي، ١٩٩٧م).

١٠.التنظيم نظام يتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها وتتفاعل معاً كما تتفاعل أيضاً مع بيئتها الخارجية من أجل تحقيق أهداف النظام (قيس العبيدي، ١٩٩٧م).

١١. كذلك فإن التنظيم عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة

الفرعية، تشمل هيكل الوظائف المختلفة بالمنظمة وشاغلي هذه الوظائف وطرق تكنولوجيا العمل المطبقة والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، وتؤثر وتتأثر بها في تفاعل مستمر من أجل تحقيق هدف المنظمة.

ومن خلال التعريف السابق يتضح أن التنظيم يتكون من مجموعة أنظمة تتفاعل فيما بينها وتتفاعل مع بيئتها الخارجية لتحقيق أهدافها التنظيمية المرسومة ، ويمكن أن نستنبط فلسفة التنظيم بأنه ليس إطار منظم للعلاقة بين العاملين فحسب، إنما هو ديناميكية مستمرة التفاعل بين مجموعة من الأجزاء ساعية للتكيف مع بيئتها من أجل تحقيق الهدف الذي تنشد تحقيقه(كمال نور الله ، ١٩٩٢م)، والجدير بالذكر أنه مازالت الدراسات والبحوث مستمرة ، ومنذ بداية هذا العصر للوصول إلى أسلوب متكامل للتنظيم ومن ثم تحقيق نتائج أفضل للحضارة المعاصرة . وبفضل جهود المهتمين التي تكثفت خلال الحرب العالمية الثانية بوزارة الدفاع الأمريكية ، للبحث عن أفضل الطرق للاستخدام للوسائل والإمكانيات (محمد شاكر عصفور،١٩٨٤م) المتاحة لتحقيق الأهداف ويطلق عليه Organization and Method ، ويختصر بكلمة

O & M ، وأصبح هذا المصطلح شائعاً في كل أنحاء العالم وفي أمريكا يعرف بالتنظيم والإدارة أو الأنظمة والإجراءات، أما فى البلدان العربية فله عدة تسميات أيضاً منها : التنظيم والأساليب والخدمات الإدارية ، والتنظيم والإدارة، وقد انتشرت وحداته بكل البلدان العربية (وحدات التنظيم والإدارة بالعالم العربي). واتخذت تسميات مختلفة من دولة لأخرى كمعهد الإدارة العامة، ومركز تطوير الإدارة والهيئة العامة للإدارة والتنظيم، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ويقوم بهذا النشاط بالسودان جهاز الرقابة العامة والتقويم الإداري. ولعل الأجهزة العامة التي تهتم بالتطوير الإداري هي مركز تطوير الإدارة، وأكاديمية السودان للعلوم الإدارية وقامت حالياً العديد من المنظمات الخاصة التي تعمل في هذا المجال أي التطوير الإداري والاستشاري والتدريب. وهدف O & M هو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها بغرض تحقيق أكبر استفادة من الموارد الطبيعية والإنسانية والمالية المتوفرة لدى

المنظمة، كما قامت العديد من الأجهزة الرقابية بالعالم العربي بهدف مراقبة الأداء المالي بوجه خاص، والجدول التالي يوضح الأجهزة المركزية للرقابة المالية في بعض البلـــدان العربية حفاظاً على المال العام وتقويم الأداء المالي بالمؤسسات العامة .

**جدول رقم (١)**

**الأجهزة المركزية للرقابة المالية في بعض البلدان**

| | اسم الجهاز المركزي للرقابة المالية | | | | | | | | | | | | | الجهة التي يتبعها الجهاز المركزي للرقابة المالية | | | | | | | | | | نوع الرقابة | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المديرية العامة لتدقيق الحسابات | الجهاز المركزي للرقابة العامة | ديوان المحاسبة | ديوان الرقابة المالية | الجهاز المركزي للرقابة | ديوان المحاسبات | الجهاز المركزي للمراجعة | ديوان المحاسبات | ديوان المراجع العام | المجلس الأعلى | ديوان المحاسبات | دائرة المحاسبات | ديوان المراقبة العامة | وزارة المالية | السلطة العليا | السلطة التشريعية | رئيس مجلس الوزراء | رئاسة الجمهورية | اللجنة الوطنية لرئيس | المجلس الوطني | الوزارة الأولى | وزارة شئون الديوان | رقابة سابقة | رقابة لاحقة | رقابة مرافقة (حالية) |
| المملكة الأردنية الهاشمية | | | * | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | * | * | | |
| الجمهورية العربية السورية | | * | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | * | | |
| الجمهورية العراقية | | | | * | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | * | * | * | |
| دولة قطر | | | * | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | * | * | * | |
| دولة الكويت | | | * | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | * | * | * | |
| الجمهورية اللبنانية | | | * | | | | | | | | | | | | | | * | * | | | | | * | * | * | |
| الجمهورية العربية اليمنية | | | | | * | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | * | | * |
| جمهورية الصومال الديمقراطية | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | * | | | * | * | | |
| المملكة المغربية | | | | | | * | | | | | | | | | | | * | | | | | | | * | | |
| الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الإشتراكية | | | * | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | * | * | | |
| جمهورية مصر العربية | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | * | * | * |
| جمهورية السودان | | | | | | | | | * | | | | | | | | | * | | | | | * | * | | |
| الإمارات العربية المتحدة | | | * | | | | | | | | | | | | | | | * | | | * | | * | * | * | * |
| الجمهورية التونسية | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | * | | * | * | * |
| المملكة العربية السعودية | | | | | | | | | | | | | * | | | | * | | | | | | * | * | * | * |
| سلطنة عمان | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | * | | |

**المصدر: محمد عبد الفتاح ياجي، ١٩٩٤م**

# أهمية التنظيم

يعتبر التنظيم من النشاطات المهمة التي يقوم بها الأفـراد والمؤسـسات في المجتمع من أجل الوصول إلى أهدافهم . وهو أحد أهم العناصر الداخلـة فـي بنـاء وتطوير الحضارة المعاصرة. وبدونه يصعب تحقيق أهداف أي منظمة أي كان نوعهـا. وبذلك نجد الاهتمام به يزداد يوماً بعد يوم ، كما تبدو آثاره واضحة كلما كـان العمـل منظماً ولم يعد الاهتمام به مقـصوراً علـى رجـال الإدارة، إنمـا كـل التخصـصات الاقتصادية والمهنية والسياسية والاجتماعية وذلك في سبيل إيجاد نظرية تنظيمية متكاملة تعمل على نجاح المنظمات .

# الآثار المهمة للتنظيم

تنعكس آثار التنظيم إيجابية كانت أو سلبية (قـيس العبيـدي، ١٩٩٧م) على عدة أوجه. فالآثار الاقتصادية تظهر بتزايد الحاجات الماديـة والمعنويـة للأفـراد والسعي لإشباعها، وبالتالي لابد من استغلال أمثل للموارد الاقتصادية المتاحة من أجـل إشباع هذه الحاجات.أما آثاره الاجتماعية فإنه يساعد على تماسـك الجهـود الجماعيـة وتوحيد إتجاهاتها نحو الأهداف والغايات المرتبطة بالارتقاء والتقدم. كمـا أن التطـور الحضاري الحادث يصحبه تغيرات في نظام الأسرة والجماعات والعلاقات الاجتماعيـة، مما يتطلب أن تمثل وظيفة التنظيم الأهمية في المجتمعات الحديثة لأنها الوسـيلة التـي تساعد على تحقيق الغايات عن طريق تنظيم المؤسسات العامـة والخاصـة، وتنـسيق الجهود والموارد المادية فيها (علي الشريف، ١٩٨٧م). أما الآثار السلوكية التي يعكسها التنظيم فتكون نتيجة للتنظيم العقلي للمجتمع في كافة المجالات مما يـؤدي عـادة إلـى ظهور تأثيرات مختلفة على قيم وإتجاهات الأفراد ودوافعهم وسلوكياتهم . وتظهر أهمية التنظيم والحاجة إليه لمواجهة المشاكل السلوكية والنفسية . ويترتب على القيام بوظيفـة التنظيم آثار تنعكس عموماً على طبيعة المجتمع وعلى كيفية إشباع الحاجـات الإنـسانية فيه، مما يتطلب تأسيس منظمات مختلفة يستخدمها كوسائل لتحقيق الأهـداف والغايـات

المختلفة من خطط التنمية والتطوير التي يضعها المجتمع باستمرار. أما آثاره التكنولوجية فبدونه يصعب الاستفادة من التخصص المادي للأعمال وتجديد وتنسيق الإجراءات التي ترتبط بتحقيق النتائج، كما يصعب إدارة الدراسات والبحوث التكنولوجية التي تعمل على تطوير الغايات الفنية والتصنيعية وتكنولوجيا المعرفة أياً كانت.

## التنظيم في الحضارة العربية والإسلامية (قيس العبيدي، ١٩٩٧م)

إن الحضارة الإسلامية التي قامت في القرن السادس وحتى سقوط دولة الأندلس في القرن الخامس عشر التي ساهمت في تطوير المجتمع الإنساني، ما هي إلا نتاج الفكر التنظيمي والإداري الإسلامي من خلال مبادئ الإسلام والسنة النبوية التي طبقت في إدارة حكمهم .وحينما عاشت الأعراب حياة الجاهلية مقسمة إلى دويلات وقبائل متعددة متعاونة فيما بينها حيناً ومتحاربة أحياناً كثيرة، سواء فيما بينها أو مع الأعداء من الروم والفرس والأحباش.وجاء الإسلام ليؤسس أول دولة على يد الرسول (ص) الذي وضع مبادئ الفكر الإسلامي في الإدارة ومنشئ تنظيمات تتناسب مع الأوضاع المحلية التي كانت قائمة.ثم جاءت الدواوين والتوسعات في عهد خلفائه الراشدين (صالح العلي،١٩٨٩م) وإنشاء المدن الجديدة وتنظيم شئون الدولة الاقتصادية والعسكرية والقضائية، وتأسيس مجالس الشورى وتوضيح موارد الدولة حسب الشريعة ومصارف تلك الأموال.وكانت تلك المبادئ التنظيمية تستند إلى القرآن الكريم والسنة النبوية والمصادر الاجتهادية وشملت التدرج الرئاسي ((ويرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير))(سورة المجادلة الآية "١١") والتخصص وتقسيم العمل والدواوين المختلفة وجعل القضاء وظيفة مستقلة ذات دستور خاص ومبدأ المشاركة والمشورة ((وشاورهم في الأمر)) ((سورة آل عمران الآية "١٥٩"))((وأمرهم شورى بينهم)) ((سورة الشورى الآية "٣٨")) وتوازن السلطة والمسئولية (( ولا تكسب كل نفس إلا عليها ولا تزر وازرة وزر أخرى )) (سورة

الأنعام الآية "١٦٤") وقوله ( ص ) " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ... إلخ " الحديث الشريف . ومبدأ التفويض وجعله الإسلام ليكون من الأسس المهمة للتنظيم في الدولة الإسلامية حيث كان التفويض للولاة الذين تم تعينهم بالأقاليم والمدن الإسلامية المختلفة وللقضاة وغيرهم وفق الأعمال الموكلة لهم. وفى هذا الخصوص يذكر الماوردي في كتابه "الأحكام السلطانية" (زكي النجار، ١٩٩٠م ) عن أهمية تفويض الخليفة للعاملين تحت إمرته ومدى حدود التفويض الذي يجب أن يمنح لهم حتى يتمكنوا من ممارسة أعمالهم، والالتزام والمحافظة على الصلاحيات المفوضة لهم. وقد كانت هنالك نماذج إدارية تمثل القدوة الحسنة(حسن عابدين، ١٩٨٣م ) في التاريخ الإداري الإسلامي بدءاً من الرسول ( ص ) والخلفاء الراشدين ونسترشد هنا بعمر بن الخطاب في تحمله برعاية شئون رعيته " لو عثرت بغلة في العراق لسئل عمر لما لم يسو لها الطريق" وقوله ( ص ) " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" موضحاً أهمية القيادة. ومن المبادئ العامة في الإسلام أنه دين عمل وإنتاج وإخلاص في العمل، وسمو في الأخلاق ولاشك أنها أسس مهمة وقاعدة صلبة لنجاح الأعمال(سعيد عامر، ١٩٩٤م). وقد دعت الدولة لأهمية القيادة الرشيدة منذ مطلع التسعينات كأحد المبادئ المهمة التي يجب أن يتحلى بها أولى الأمر .

ومن أجل تحقيق أهداف المنظمات وعلى مر التاريخ تطورت العملية التنظيمية فيما يسمى بنظرية التنظيم في النظام التقليدي، وحتى أحدث النظريات التنظيمية في العصر الحديث وبتطور المنظمات وكبر أنشطتها تطورت معها تلقائياً نظريات التنظيم ونظريات المنظمة، ولعل كل التطور الذي حدث في مجال إدارة المنظمات هو الذي نعني به نظرية التنظيم أو نظرية المنظمة.

**أمثلة مختصرة لتطور التنظيم من واقع المجتمع:-**

١- الآثار اليونانية القديمة والآثار الرومانية القديمة تمثل نماذجاً لتنظيم الدولة قديماً باليونان وإيطاليا.

٢- الآثار الفرعونية بجمهورية مصر العربية وشمال السودان والمتمثلة في

الأهرامات والقناطر الخيرية وهندسة الري القديم تمثل تنظيماً لإدارة الدولة وأنشطتها في ذاك الحين.

٣-حضارة بابل وقوانين الملك حمورابي تمثل أيضاً نموذجاً لإدارة الدولة في ذلك الحين في بلاد الرافدين.

٤- قصة بلقيس ملكة سبأ والملك سليمان وتفقده للهدهد حينما قال عند حشده لكل الأحياء أيضاً تمثل درجة عالية في التنسيق، الذي لولاه لما تمكن سليمان من إدراك غياب الهدهد عن ذلك الحشد، كما أن إحضار عرش بلقيس يمثل قمة الإتصال الذي تجاوز قمته في العصر الحديث ومؤتمرات الفيديو (فيديو كونفرانس Video Conference) ، والمؤتمرات التي تعقد عبر القنوات الفضائية التي تمثل درجة عالية من التنسيق، وفي قصة بلقيس ملكة سبأ نلتمس الشورى في اتخاذ القرارات والرجوع إلى المستشارين التي نجدها تتفق مع أحدث نظريات التنظيم بإدارة الدولة في العصر الحديث.

٥- ومبادئ الإدارة في الإسلام ، التي جاء بها الإسلام قبل خمسة عشر قرناً من الزمان برسالة الرسول (صلى الله عليه وسلم) ، حينما كانت أوربا في عهودها المظلمة جاءت لتخرج الناس من الظلمات إلى النور، وعلى مدى ثلاثة عشر قرناً امتدت دولة المسلمين وشيدت حضارة عظيمة شارفت حدود الأندلس (أسبانيا).

## نظرية التنظيم: (زكي مكي، ١٩٩٩م)

ويطلق عليها أيضاً نظريات التنظيم وتعني مجمل النظريات التي تناولت مفهوم التنظيم على مدى قرن من الزمان، وقد تناولت كل منها إتجاها أو تياراً فكرياً محدداً مفسرة بذلك ظاهرة التنظيم في جزئية بعينها . والمستعرض لنظريات التنظيم المختلفة يلحظ أنها تحتوي على تيارات وإتجاهات فكرية إدارية متباينة في تفسير ظاهرة التنظيم وتوضيح أبعادها. وعليه فإنه لاتوجد نظرية واحدة عامة شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم وإن تكاملت جميعها في تفسير ذلك . وسوف يتم تناول أهم هذه النظريات وهي أيضاً نظريات الإدارة مركزة على الجانب التنظيمي في الإدارة، وقد قسمت نظريات

التنظيم إلى نظريتين إحداهما كلاسيكية والأخرى سلوكية، والبعض قسمها إلى خمس نظريات مضيفاً للنظريات السابقة النظرية البيروقراطية، ونظرية الظروف البيئية، ونظرية النظم، وأضاف آخرون نظرية سادسة وهي نظرية التنظيم المتكاملة. وسوف يختصر التناول هنا في ثلاث نظريات رئيسية كما يأتى:

أ- النظرية الكلاسيكية في التنظيم.

ب- النظرية السلوكية في التنظيم.

ج- النظرية الحديثة في التنظيم.

أ- النظرية الكلاسيكية في التنظيم:-

وتتكون هذه النظرية من مجموعة من النظريات التي ظهرت في آواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين (١٨٨٠- ١٩٣٠م)، وهي نظريات متشابهة وتتقارب وجهات النظر فيها ولعلها تمثل الأساس الذي يبني عليه علم الإدارة، وقد ظهرت هذه النظريات (عمر وصفي، ١٩٩٤م ) في ظل النظام الرأسمالي وأهميته في القطاع الخاص، وزيادة الطلب على المنتجات والنظرة الآلية للعنصر البشري.

أولاً: نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):-

وتنسب هذه النظرية للعالم الألماني ماكس فيبر(Max Weber) وهو من علماء الإدارة وعلم النفس والاجتماع (عمر وصفي، ١٩٩٤م)، وعمل عسكرياً بالجيش الألماني. وترتبط العسكرية في أذهان الجميع بالدقة والانضباط والنظام والترتيب ، حيث ولد في عام (١٨٦٤م) ودرس القانون والتاريخ والفلسفة والاقتصاد قبل انخراطه في العمل العسكري ثم تركها بعد ذلك ليعمل أستاذاً في الجامعة وتبنى فيبر فكرة البيروقراطية أي فكرة المثالية في الإجراءات، وقصد بها الخصائص الخاصة بسير الإجراءات وتسلسل السلطة في المنشأة، ولا يقصد فيبر بالبيروقراطية الروتين (Weber, 1958) ، كما يتبادر إلى الأذهان الروتين الأعمى وتعقيد العمل وبطء تنفيذه أو التمسك الحرفي باللوائح ، حيث تجد أن بعض المديرين يقف تفكيره متحجراً في مواجهة المشكلات ويحسم الأمر بقراره بأن: (اللائحة تقول كذا) بعيداً عن أي مرونة تمكنه من

مواجهة الموقف . وقد اشتملت نظرية البيروقراطية كما جاء بها فيبر على الجوانب الآتية:

١- **السلطة:** وهي مستمدة من قوة القائد أو المدير ومهارته الشخصية من جهة أو من قوة المنصب من جهة أخرى، ولعل الخيط بينهما رفيع فالأول يتمثل في اعتماد المدير وقدرته على التأثير في الآخرين، بينما الثانية تتركز في لجوئه لسلطة المنصب وما تعطيه من صلاحيات، كاستخدام الثواب والعقاب في التأثير على مرؤسيه.

فالأولى تتسم بالمرونة واللباقة والثانية تتسم بالطابع العسكري ويميل ماكس فيبر إلى النمط الثاني باعتباره الأصلح للمنظمات الكبيرة، حيث يرى إن القيادة الرخوة لا تمكن القائد من السيطرة في المنظمات الكبيرة الحجم، وتصبح السلطة الرسمية هي الأمثل لإدارة المنظمة وهي الأكثر فعالية (عمر وصفي ،١٩٩٤م) ، وتسلسل السلطة من مستوى لآخر في شكل هرمي من القمة إلى القاعدة والسلطة ، وهي التي تملي على الرئيس أو المدير التصرف ضمن حدودها.

٢- **تقسيم العمل:** ووفق هذه النظرية يتم تقسيم العمل تقسيماً واضحاً يعتمد على التخصص في توزيع العمل داخل التنظيم البيروقراطي، ولابد أن يكون هذا التقسيم مكتوباً وواضحاً وذلك بتحديد واجبات ومهام كل وظيفة.

٣- **اللوائح والقواعد:** هي التي تنظم العمل وقد حددت النظرية البيروقراطية ضرورة تحديد القواعد واللوائح التي تنظم طريقة العمل، وأن تكون مكتوبة ولابد أن يلتزم بها العاملون، ويرى ماكس فيبر إن إتقان العاملين لأدائهم وفق هذه اللوائح هو الذي يؤدي إلى تطوير العمل.

٤- **الإجراءات:** وترى البيروقراطية أنه لابد من ضرورة توضيح الخطوات التي تسير وفقها الإجراءات، أي تسلسل مراحل العمل من إجراء إلى آخر في تسلسل واضح ويتم وفقه تسلسل إجراءات كل عملية.

٥- **علاقات العمل الرسمية:** يجب أن يسير العمل بطريقة رسمية (غير شخصية) وبعيداً عن المحسوبية والمحاباة في العمل أو المجاملة، ويجب ألا يتأثر

العامل في عمله بعلاقاته الشخصية مع الآخرين. وهي بذلك تتفق مع مبادئ العسكرية تماماً.

٦- **السجلات:** وترى البيروقراطية ضرورة تسجيل اللوائح والقوانين والقرارات الإدارية حتى تضمن سير العمل بالطريقة المحددة.

٧- **الاختيار الأمثل للمديرين والأفراد:** فلا بد من ضرورة اختيار الشخص المناسب لأي وظيفة ويجب أن يتم إختيار المديرين اختياراً سليماً ومنهجية كاملة وفقاً للتخصص والقدرة والكفاءة.

٨- **التدريب:** ووفق هذه النظرية يرى فيبر ضرورة تدريب العاملين بعد اختيارهم السليم حتى يتم إكسابهم الخبرة والمهارة في العمل.

٩- **توفير شروط خدمة عادلة:** فلابد من توفير شروط خدمة عادلة للعاملين، حيث لا معنى للاختيار السليم والتدريب دون توفير شروط خدمة عادلة تحفزهم للعمل.

وتحدث فيبر أيضاً عن عدم استغلال الوظيفة لأغراض شخصية، كما يكسب البيروقراطي من الوظيفة حصانة وظيفية عند قيامه بأداء عمله ولا يمكن التعدي عليه، ويرى أيضاً إن خدمة الجميع تعتبر هدفاً رئيسياً للنظام البيروقراطي (الوظيفي). وقد أورد الدكتور عمر وصفي عقيل (عمر وصفي، ١٩٩٤م) الصفات التي يتصف بها النموذج البيروقراطي كما صممه فيبر، وتشمل هذه الصفات الوضوح والدقة والسرعة والخبرة وعدم الاحتكاك بين العاملين وتقليل التكلفة والإنضباط في العمل، ولاشك أن هذه النظرية مثلت خطوة إيجابية وأساساً متيناً للتنظيم الإداري.

وبالرغم من ذلك واجهت هذه النظرية عدة انتقادات ، **وتتمثل هذه الإنتقادات فيما يأتي:**

١- بالرغم ما للنظرية البيروقراطية من إيجابيات حيث كانت خطوة مهمة في مجال الإدارة، إلا أنه يعاب عليها تناقض بعض مبادئها، وعدم إمكانية تطبيقها في كل الأحوال (العلاونة ،2003م).

٢- عدم المرونة: فالالتزام باللوائح وقواعد العمل وقوانينه يحد من قدرة الإدارة

من التصرف وفق الموقف الذي يعترضها، وبالتالي تكون غير مرنة في مواجهة التغيرات حيث تلزم بتطبيق اللائحة (العلاونة،٢٠٠٣م)(عمر وصفي،١٩٩٤م).

عدم اهتمامها بالعاملين ومعاملة الإنسان كآلة مما يجعل الفرد في النظام البيروقراطي يحس بأنه كالآلة يسير وفقاً للوائح وقواعد العمل.

٤- اتسامها بالالتزام الشديد باللوائح وقوانين العمل يخلق جواً من الروتين العقيم، نتيجة تجاهل النموذج البيروقراطي لدور البيئة وتأثيرها.

٥- إحكام الرقابة على العاملين وقلة تفويض السلطة إلا في حدود تسيير العمل.

٦- تطبيق البيروقراطية قد يؤدي إلى سوء علاقات العمل، فتطبيق القواعد واللوائح يعتبر غاية وليس وسيلة .

## ثانياً: نظرية الإدارة العلمية: (فريدريك تايلور)

(James G. March,1959) وقد قام هذا العالم الأمريكي بإجراء دراساته في مصانع الحديد والصلب، وذلك بقياس الحركة والزمن بالنسبة للعاملين بصالات الإنتاج، وذلك بهدف تقليل الجهد المبذول وإلغاء الحركات غير الضرورية، كما اهتمت هذه النظرية بتحديد الأجور وتدريب العاملين وزيادة الإنتاج، واهتمت بخفض التكلفة والتحفيز المادي للعاملين، وركزت على الوصول إلى أفضل طرق للأداء وتحسين ظروف الإشراف، كما اهتمت بتعظيم الإنتاج، وتطرقت للاختيار السليم للعاملين، وتخطيط مكان العمل وإتباع الأسلوب العلمي في دراسة المشكلات واهتم تايلور أيضاً: الهيكل التنظيمي لتقسيم العمل، واهتم بالأجر الإضافي. (Taylor,1947)

ثالثاً : نظرية العملية الإدارية:(هنري فايول)

يعتبر فايول عالم الإدارة الفرنسي أحد المعاصرين لفريدريك تايلور بفرنسا ولقد ركز أبحاثه على الإدارة العليا بخلاف تايلور الذي اهتم بالإدارة الدنيا، وركز فايول على الجانب الإداري وعلى المديرين في المستويات العليا بخلاف تايلور الذي ركز على الإنتاج والعمليات ، وحدد فايول أن العملية الإدارية عملية مكونة من مجموعة من العناصر، تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار التعليمات والرقابة والتنسيق وتتصف

بالعمومية، بمعنى إن العمل الإداري واحد وإن اختلفت الأنشطةٍ الإنتاجية. حيث حدد فايول وظائف الإدارة **ووضع أربعة عشر مبدأ إدارياً وهي:**(Fayol,1949)

تقسيم العمل والسلطة والمسئولية والنظام ووحدة العمل ووحدة التوجيه والمصلحة العامة، والتفويض والمركزية والتدرج الهرمي والتدريب والمساواة واستقرار العاملين والمباداة وروح الفريق . **كما قسم الأنشطة للمنظمة إلى ستة أنشطة رئيسية تشمل:**

النشاط الفني والنشاط التجاري والنشاط المالي والنشاط الأمني والنشاط المحاسبي والنشاط الإداري، والنشاط الإداري وهو أهم هذه الأنشطة ويشمل العملية الإدارية بمكوناتها الخمسة. كما حددها فايول (التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، التوجيه والرقابة).

الانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية:

تعرضت هذه النظرية إلى العديد من الانتقادات الحادة برغم ما أرسته من قواعد ومبادئ للعملية الإدارية، وتمثلت الانتقادات التي واجهتها هذه النظرية فيما يأتي:-

١- إغفال الجانب الإنساني وركزت على النواحي المادية والفنية للعمل (عمر وصفي ١٩٩٤م).

٢- تؤمن هذه النظرية بمركزية السلطة والسيطرة والنفوذ باعتبارها وسيلة فعالة لإحكام السيطرة على المرؤوسين وخضوعهم التام للأوامر(تنظيم عسكري) مما يؤثر سلباً على الروح المعنوية للعاملين.

٣- أغفلت تأثير البيئة على المنظمة ومشاركة العاملين.

٤- أغفلت الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي.

٥- عاملت الإنسان كآلة دون النظر إلى آدميته وكرامته.

ب- النظرية النيوكلاسيكية:( السلوكية):

برغم ما قدمته النظرية الكلاسيكية من ميلاد حقيقي لعلم الإدارة، وتحديد أسس وأصول تعتبر مبادئ الإدارة، إلا أنها بإغفالها لعنصري البيئة والإنسان مهدت بذلك

لحدوث الصراعات بين العاملين والإدارة وحدوث الاضرابات عن الإنتاج التي أدت بدورها للخسائر الكثيرة لعدد كبير من المنظمات وحدوث الكساد العالمي (١٩٢٩م)، وإفلاس وإغلاق الكثير من المصانع بأوروبا وأمريكا ولعل هذه النتائج تمثل حصاداً طبيعياً للانتقادات التي وجهت للإدارة في تلك الفترة. وظهرت بعد ذلك وفي مطلع الثلاثينات نظرية تعالج النقص الذي كان في النظرية الكلاسيكية، حيث اهتمت الدراسة السلوكية بالعلاقات الإنسانية، وظهرت الدراسات ألتون مايو بمصانع شركة وستون اليكتريك بأمريكا وعرفت هذه الدراسات بتجارب هاوثورن ، حيث درست هذه التجارب أثر الإحصاء والضوضاء والموسيقى وتحسين بيئة العمل على إنتاجية العاملين بالمصنع، مركزة على أثر المدخل السلوكي على إنتاجية العاملين، وبينما ركز الكلاسيكيون على الكفاية الفنية بالتركيز على الوظائف ركز بالجانب الآخر من الكلاسيكيين الجدد (النيو كلاسيكيون) على العامل نفسه وإشباع حاجاته ومعاملته كإنسان حينما اهتمت النظرية الكلاسيكية بالعمل والوظيفة والتدريب، كما اهتمت أيضاً النظرية السلوكية (النيوكلاسيكية) بالإنسان وحاجاته.وقد ركزت النظريات الأولى للإدارة والتنظيم على الجوانب المادية، بينما ركزت النظريات النيوكلاسيكية أو التقليدية الجديدة على العنصر البشري . إلا أن كليهما لم يعر اهتماماً بالبيئة الخارجية للمنظمة.

النظرية الحديثة للتنظيم:-

وتميزت هذه النظرية باعتمادها على التحليل والأبحاث التجريبية معتمدة على الطريقة الواعية لدراسة التنظيم "دراسة هاوثورن، ١٩٥٥م" (عبد الغفور ،١٩٩٧م) وجاءت هذه النظرية مكملة لنظرية الإدارة والتنظيم بحيث تنظر نظرة شاملة للمنظمة ومؤثرات البيئة المحيطة بها، وهي بذلك تعالج ما أغفلت عنه النظريات المبكرة والتالية لها لتطور الإدارة، فاهتمت بكليهما: الجوانب الكمية والمادية من جهة والجوانب الإنسانية والسلوكية من جهة أخرى واضعة مؤثرات البيئة الخارجية نصب عينيها، كما هي نصب عيني مدير المنظمة ليعطيها الاهتمام الكامل، كما يعطي وحدات منظمته الداخلية ويساير البيئة المحيطة في ذات الوقت.

# نظرية النظم:

وقد ظهرت هذه النظرية بنهاية النصف الأول من القرن العشرين حيث نظـرت للمنظمة باعتبارها نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء، أو الأنظمـة الفرعيـة لكل منها مدخلاته وعملياته التحويلية ومن ثم مخرجاته.

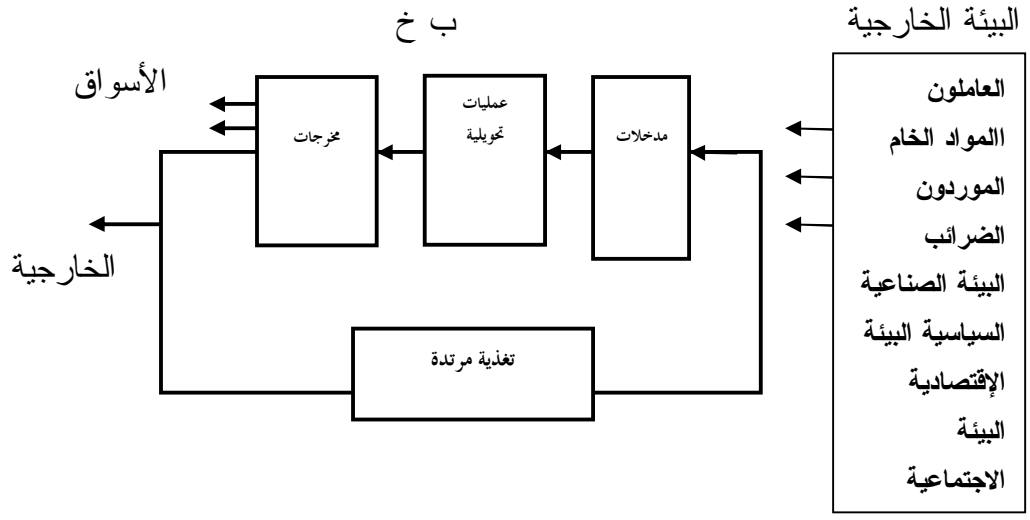
والنظام باختصار يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعيـة التـي تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف النظام، ولكل جزئية من النظام مدخلات وتفاعلات داخلية ينتج عنها مخرجات قد تكون مدخلات لنظام جزئي آخر، وتتكامل هذه الأنظمة الفرعيـة لتحقق هدف النظام الكلي ، والنظام بدوره يمثل جزءاً من نظام أكبر منه ثم يمثل النظـام الأكبر منه جزءاً من نظام أكبر وهكذا. فنظام الإنتاج بشركة سكر كنانة يمثـل نظامـاً جزئياً بالشركة مثله مثل نظام التسويق أو الأفراد بذات الشركة، كمـا تمثـل الـشركة (شركة سكر كنانة) نظاماً جزئياً من قطاع السكر بالسودان والمتكون منها ومن شـركة إنتاج السكر السودانية، وشركة النيل الأبيض للسكر، وقطاع السكر يمثل قطاعاً جزئيـاً في القطاع الصناعي السوداني والذي يتكون من مجموعة مـن القطاعـات الـصناعية المختلفة المتمثلة في قطاع صناعة السكر، وقطاع التشييد، وقطاع صـناعة الأسـمنت، وقطاع صناعة البترول، وقطاع الكهرباء ،وقطاع صناعة المـواد الغذائيـة والجلديـة، وقطاع صناعة الأدوية وغيرها من القطاعات الصناعية . ويمثـل القطـاع الـصناعي بدوره نظاماً جزئياً من النظام الاقتصادي السوداني . كما يمثل نظام القطاع الاقتـصادي السوداني قطاعاً جزئياً من نظام الدولة بالسودان والمكونة من النظام الاقتصادي والنظام الاجتماعي والنظام الثقافي والنظام السياسي والنظام الخدمي، وتمثل الدولـة (جمهوريـة السودان) نظاماً جزئياً من النظام العربي أو الإفريقي كما أن أي منهما نظاماً جزئياً مـن النظام العالمي.

وينبغي أن نذكر هنا أن أي أنظمة فرعية لابد أن تتكامل من أجل تحقيق هـدف النظام المكونة له . وإن أي نظام لابد له أن يخلق قدراً من التوازن بينه وبين الأنظمـة

المحيطة به (البيئة الخارجية) بحيث يكون قادراً على المعايشة معها والاستفادة منها، وأن هذه البيئة المحيطة تشتمل على نوعين من القوى: قوى دافعة للنظام وقوى ضاغطة عليه، فينبغي على النظام أن يكون قادراً على زيادة دعم القوى الدافعة من جهة وتقليل حدة وأثر القوى الضاغطة من جهة أخرى، ونذكر أيضاً في هذا المقام أن أي خلل بين جزئيات النظام أو بأي من أنظمته الفرعية مهما كان قليلاً يؤثر في هدف النظام الكلي، وذلك مثله مثل رمي طباشيرة في قاع البحر نجده يحدث أثراً على البحر بالرغم من صغر حجمها و ضخامة البحر، إلا أنها سوف تحدث بلاشك أثراً بالقطاع بالمنطقة التي تقع فيها وتتفاعل مكوناتها مع ماحولها من مواد مختلفة، تاركة أثرها على الحياة البحرية من مركبات وعناصر وحجارة وأصداف وطحالب وغيرها من حياة نباتية أو حيوانية أو مواد أو جمادات. ومن هذا المنطلق جاءت نظرية النظم منبهة المديرين إلى أهمية النظرة المتكاملة والشاملة للمنظمة والبيئة، فإنها جزء لا يتجزأ من النظام وبالتالي تعمل الإدارة على صياغة أهداف منظمتها متكاملة مع البيئة وكيف لا وهي التي تأخذ كل مدخلاتها من البيئة، وكل مقومات تحويلها من آلات وأجهزة وعدد وطرق عمل، وتبث كل مخرجاتها إلى البيئة أيضاً (فريد راغب النجار، ١٩٩٩م) .

شكل رقم (١) الرسم لآتي يوضح علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية:

علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية




المصدر:(فريد راغب النجار ،١٩٩٩م)

* ب خ بالشكل تعني البيئة الخارجية.

وتطورت نظرية النظم إلى نظرية الإدارة بالأنظمة المتوازنة والتي تتطلب من الإدارة أن تقوم بتحليل كل المؤثرات بالبيئة المحيطة، سواء كان تأثيرها في مرحلة المدخلات التي تستخدمها المنظمة أم مرحلة العمليات التحويلية أم مرحلة المخرجات، حيث يقوم المدير بتحليل كل القوى المؤثرة على المنظمة، وتحديد هل هي قوى دافعة أم هي ضاغطة؟ ومن ثم دعم القوى الدافعة لزيادة إيجابية آثارها أو تقليل حدة القوى الضاغطة والعمل على تطويعها، وتحويلها إلى قوى داعمة أو أقل ضغطاً على المنظمة.

عناصر وملامح النظرية الحديثة للتنظيم:

نظرية التنظيم الحديثة تنبثق من ذات عناصر النظام المشار إليها أعلاه ويمكن تناولها فيما يأتي من خلال العناصر الآتية : (عبد الغفور، ١٩٩٧م)

العنصر الأول في التنظيم هو الإنسان وشخصيته في التنظيم المرتبطة بثقافته وتعليمه وتدريبه ومن ثم حاجاته وإشباعها.

العنصر الثاني والمتمثل في التنظيم الرسمي بالمنظمة والمتكون من الوظائف التي تتكون منها المنظمة والإدارات والأقسام والوحدات المختلفة، المتمثلة في هيكلها الوظيفي ومهام وواجبات كل وظيفة وسلطاتها وواجباتها وحقوقها .

العنصر الثالث التنظيم غير الرسمي المتمثل في العلاقات غير الرسمية بين أفراد التنظيم ومدى تأثيرها على العمل والإنتاج وإشباع حاجات الأفراد.

الترابط والتكامل بين التنظيم ووحداته وأقسامه ووظائفه وأفراده بحيث يمثل تنظيماً واحداً.

الإتصال: والإتصال هو الأداة التي تبث الروح بين عناصر النظام المختلفة، وبدونها تكون عناصر النظام متباعدة كالجزر المتبعثرة في المحيط أو البحر. كما يتم من خلالها ربط وظائف التخطيط والتنفيذ والرقابة .

التوازن ويعني الربط المنطقي بين جزيئات النظام أو النظام والبيئة خاصة أن البيئة المحيطة تتسم بالتغير المستمر، ولابد أن تخلق المنظمة نوعاً من التوازن للمعايشة مع هذه البيئة، حيث إن الاستقرار يعتبر استقراراً نسبياً والذي يستدعي قدرة الإدارة على التغيير كما يرى مارش وسايمون.(March and Saimon) (عبد الغفور،١٩٩٧م) ويمثل اتخاذ القرارات عنصراً مهماً في المنظمة يعتمد على التحليل والدراسة خاصة في مجال قرارات الإنتاج، وتطورت نظريات التنظيم الحديثة إلى سلسلة من النظريات المساعدة للإدارة، لتحقيق أهداف تنظيماتها كالنظرية الموقفية التي تنادي أن يتفاعل المدير مع المشكلة التي أمامه وفقا لمقتضيات الموقف والحالة التي تمليها بغض النظر عن اللوائح والتخطيط المسبق، وظهرت بعد ذلك نظريات إدارة الكوارث وإدارة الأزمات وإدارة المواقف لمعالجة المواقف الحرجة، والإدارة بالأهداف والنماذج الرياضية ونظرية المباريات ونظريات النقل ومختلف نظريات السمبلكس.

بالتقدم والتطور المستمر وكبر حجم المنظمات زادت وتعقدت المشاكل التي تواجه المديرين خاصة المنافسة الحادة والشرسة بالأسواق، التي تتطلب جهود تنظيمية فاعلة وكفاءة عالية لمواجهتها، حتى تكون المنظمة قادرة على الاستمرار والنمو والبقاء

، وإلا فالجانب الآخر الانحسار والإفلاس والتلاشي. ودفعت هذه التحديات بدفعات قوية لإحداث تطور في نظم الإدارة والتنظيم، ونلحظ هذا التطور في الانتشار السريع لكثير من المنظمات وتجويد منتجاتها وخدماتها، والأمثلة على ذلك كثيرة ومتعددة ويمكن ملاحظة التطور الحادث على نظرية التنظيم من خلال الملامح الآتية:-

كبر التنظيمات في قطاع الأعمال المحلي والإقليمي والدولي وزيادة عدد الشركات والمنظمات متعددة الجنسية، وانتشار المنظمات الدولية وظهور العولمة والنظام العالمي الجديد المتمثل في حرية التجارة الدولية والمزيد من الحريات الاقتصادية والسياسية للمجتمع والأفراد، وما أفرزته هذه الأنظمة الجديدة من تغيرات جذرية هزت أركان المجتمع المحلي والدولي ، وماتبعه من تغير في نظم الإدارة والتنظيم من أدنى مستويات التنظيم إلى المنظمات الدولية الكبرى. جودة مستوى مخرجات النظم الإنتاجية والخدمية بكافة قطاعات الأعمال العامة والخاصة.

تحول معايير القوى من قوة السلاح والدفاع العسكري إلى قوة المعرفة والمعلوماتية حتى عرف هذا العصر بعصر المعلوماتية والمعرفة، والذي أدى إلى هذا التطور الهائل في البنيات الأساسية في المجتمع خاصة في مجال الخدمات والإتصال، وسُميِّ وفقه العالم بقرية صغيرة بمعنى وضوح كل شيء نتيجة الوفرة في البيانات والمعلومات وسهولة الإتصال.

حركة الإيقاع السريع للنمو والتطور خاصة في مجال الالكترونيات والإتصالات.

ارتفاع مستوى الجودة في مجال السلع وفي مجال الخدمات وظهور نظريات حديثة في الإدارة والتنظيم، كنظريات إدارة الجودة الشاملة كما ظهرت حديثاً نظرية التميز التي تجاوز طموحات الجودة الشاملة إلى حدوث التميز في المنتج والإدارة، وأصبحت وفقه تتطلع المنظمات إلى وصفها بأنها منظمات متميزة .

ارتفاع جودة وضخامة الإنتاج على المستويين السلعي والخدمي، ويمكن ملاحظته من خلال سرعة وكبر حجم الطائرات والسيارات ، الماكينات العمومية التي

تؤدي مجموعة من الوظائف، مثال ذلك: ماكينة النيسان (NISSAN) تستخدم في السيارات والرافعات والحفارات، وماكينات المعديات والمولدات وغيرها، ودقة أجهزة الإتصال والخدمات المصرفية والسياحية والصناعات البتروكيمائية، وشتى ضروب الإنتاج السلعي والخدمي. ودقة الإلكترونيات، نلحظها في حرب الخليج حيث تقوم الطائرات المقاتلة بآلاف الطلعات، و تحمل الطلقات الهجومية دون حدوث أي حوادث اصطدام لطائرتين لدقة التخطيط .

ولاشك أن كل هذه الملامح لهذا العصر نتاج تطور هائل في نظرية الإدارة والتنظيم، ولولاها لما تطورت مخرجات المنظمات، وسوف يتناول الكتاب بين دفتيه في الفصول القادمة بالشرح والتفصيل كل ما يتعلق بنظرية المنظمة والتنظيم.


الوحدة الثانية
متغيرات التنظيم (١)

هنالك مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على التنظيم، ويصنف كُتّاب، الإدارة هذه المتغيرات إلى ستة متغيرات أساسية وتتمثل المتغيرات (Kotter,1978) الرئيسية للتنظيم فيما يلي، وسوف يتناول الكتاب في هذا الفصل هذه المتغيرات باختصار، بينما يتناولها تفصيلاً في فصوله الأخيرة، وهي:

ظروف العمل وظروف البيئة الخارجية والتكنولوجيا والقيادة العليا بالمنظمة، والتنظيمات الرسمية والتنظيم غير الرسمي والعاملون والأصول الثابتة ويمكن تناولها أدناها باختصار:

## ظروف العمل وظروف البيئة الخارجية

ويؤثر حجم العمل الذي تمارسه المنظمة على كفاءة تنظيمها، كما تؤثر البيئة الخارجية عليها والمنافسون والرأي العام، ويزيد أثر البيئة الخارجية وفقاً لدرجة اعتماد المنظمة عليها بالإضافة إلى مدى قدرتها على التغلب على المشكلات البيئية التي تواجهها وتتأثر المنظمة بالبيئات الخارجية المختلفة من بيئة اقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية وتكنولوجية وضريبية وثقافية من حولها ، وكلها تترك آثارها على كفاءة المنظمة وعلى استخدام مواردها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

## التكنولوجيا

ويتأثر تنظيم المنظمة بدرجة تكنولوجيا نظم الإنتاج التي تطبقها، وكلما كانت المنظمة تستخدم تكنولوجيا إنتاج أكثر تطوراً ساعدتها على تحقيق أهداف أكبر وتحقيق فعالية أعلى، وكلما كانت تكنولوجيا الإنتاج متواضعة أو تقليدية كانت أهداف وطموحات المنظمة أكثر تواضعاً، وكلما واجهت المنظمة صعوبات في تحقيقها خاصة إذا كانت التكنولوجيا متقادمة. والتكنولوجيا تشمل بجانب نظم الإنتاج تكنولوجيا طرق العمل والمعلومات والإدارة والإتصال، بالإضافة إلى التكنولوجيا المكملة لها بالبيئة الخارجية بالجهات الأخرى التي تتعامل معها المنظمة.

## القيادة العليا بالمنظمة

تؤثر القيادة العليا بالمنظمة تأثيراً مباشراً وأساسياً في نجاح المنظمات، وكم من منظمات خاسرة تولى قيادتها مديرون أكفاء استطاعوا أن يحولوها إلى منظمات ناجحة، وبالمثل كم من منظمات ناجحة تولى قيادتها أشخاص غير أكفاء ساقوها إلى النهاية والفشل . ولعل النمط القيادي المطبق بالمنظمة يؤثر تأثيراً كبيراً على مدى فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها. ولا شك أن القيادة هي التي تتولى زمام المنظمة وتحديد أهدافها واستراتيجياتها، وعلى قدر كفاءتها تأتي فعالية المنظمة ولاشك أنه كلما كانت الإدارة العليا (القيادة) للمنظمة واعية ومتفهمة لدورها، وفي نفس الوقت كانت هي نفسها مستقرة وراضية عن عملها ومؤهلة لأدائها ، قادت المنظمة إلى التقدم والنجاح وتحقيق كل أهدافها التنظيمية.

## التنظيم الرسمي

ويعتمد التنظيم الرسمي على ثلاثة مكونات أساسية، هي: هيكل المنظمة ثم نظم تشغيلها وإجراءات هذه النظم المختلفة، بالمنظمة وإداراتها وأقسامها ووحداتها المختلفة والنظم الإدارية التي تطبقها من لوائح وقوانين، أما المكون الأساسي الثالث للتنظيم الرسمي فيشمل التكنولوجيا بكل محتوياتها الواردة في البند السابق، وعلى قدر الكفاءات التنظيمية المختلفة إدارياً وفنياً ومدى تعاونها ومهارتها في أداء مهامها تأتي ثمار التنظيم الرسمي بالمنظمة دعماً أو إبطاءً في تحقيق أهداف المنظمة.

## التنظيم غير الرسمي

ويقصد به العلاقات الخاصة بين العاملين بالمنظمة كمجموعات وشللية وصداقات، وبالجانب الآخر قد يكون عكس ذلك صراعات وحساسيات واحتكاك وبالتالي قد تكون هذه التنظيمات دعماً للأداء بالمنظمة أو تثبيطاً له وإبطاءً وخفضاً للإنتاجية، وبالتالي تنعكس أثاره السلبية على المنظمة.

## العاملون والأصول الثابتة

تؤثر عددية ونوع ومهارة العاملين وقدراتهم والأصول الثابتة المتوفرة من مبانٍ وتجهيزات وأجهزة تكنولوجيا، ومدى تأثيرها في توفير نظم إنتاج جيدة وبيئة عمل ممتازة أو متواضعة. وعلى قدر كفاءتها تأتي ثمار جهود العاملين، وسوف يتناول الكتاب في فصله الأخير (الثالث عشر) توضيحاً وتفصيلاً أكثر لهذه المتغيرات وتأثيرها على فعالية المنظمة.

## الأصول والقواعد العلمية للتنظيم

هنالك مجموعة من الأصول والمبادئ التنظيمية اتفق عليها كثير من علماء الإدارة باعتبارها أساسيات لأي تنظيم وهي كما ياتي :

١- التنسيق Co-ordination ويعني الترتيب المنظم لجهود المجموعة من أجل تحقيق الهدف المراد تحقيقه (علي عبد المجيد عبده ، ١٩٧٠م) وهو المبدأ الأول والأساسي من مبادئ التنظيم.

٢- التدرج في السلطة بحيث تتدرج الواجبات والسلطات من مستوى لآخر .

٣- تحديد الاختصاصات الوظائفية المراد إسنادها لكل فرد في التنظيم .

٤- تحديد الخدمات الاستشارية وهي الجهات التي تقوم بالنصح والمشورة للإدارة، ولا تمثل سلطة القرار ولكنها تساعد الإدارة بتقديم مقترحاتها لها .

### القواعد الأساسية في التنظيم: (كمال نور الله ، ١٩٩٢م)

**وتتكون من مجموعة من القواعد الأساسية للتنظيم**

١- لكل تنظيم هدف يسعى لتحقيقه .

٢- كل منظمة تتكون من مجموعة من الأنشطة والوظائف .

٣- كل رئيس يجب أن يتبع له عدد من الوظائف .

٤- يجب التقليل ما أمكن من عدد المستويات الإدارية .

٥- يجب أن تتكامل الوحدات لتحقيق هدف التنظيم .

٦-يجب توفير الكوادر اللازمة للوظائف في الوحدات التنفيذية أو وحدات المشورة.

٧- يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة .

٨- يجب إخضاع القرارات للفحص والدراسة قبل اتخاذها .

٩- يجب تطبيق مبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للأعمال اليومية .

١٠- لابد من تحديد المهام وتكوين الهيكل الذي يستطيع القيام بهذه المهام بكفاءة كما يجب إعادة النظر فى التنظيم من وقت لآخر كلما استجدت تغيرات فى البيئة الخارجية .

# أشكال التنظيم

اتخذ التنظيم الرسمي (محمد شاكر عصفور، ١٩٨٤م) أشكالا متعددة منها التنظيم التنفيذي Line Organization ، أو الخطي وفي هذا النوع تسير السلطة بشكل تسلسلي من أعلى إلى أسفل من المدير إلى رؤساء الإدارات إلى رؤساء الأقسام إلى رؤساء الوحدات ثم المشرفين . والآخر هو التنظيم الوظيفي (التخصصي) Functional Organization وهو النوع الذي طوره تايلور بغرض الاستفادة من خبرات الإختصاصيين فى المستوى التنفيذى من الأعمال . ونوع ثالث هو التنظيم التنفيذي الاستشاري الوظيفي وفيه يكون للمدير عدد من الاستشاريين والخبراء فى مجالات متعددة يقومون بإسداء النصح له وليس لهم صلاحية اتخاذ قرار . وهذا النوع من

أفضل أشكال التنظيم وأكثرها إنتشارا فى بلدان العـــالم. ويتـــضمن التنظـــيم الإداري فى أي من أشكاله السابقة الاهتمام بدور اللجان فى التنظيم . حيـــث تلجأ إليها الإدارة – أي اللجان – لاتخاذ بعض المهام، وهي وسيلة مـــساعدة لتقديم الرأي والمشورة وتقوم الإدارة بتكوينها من جهات مختلفة للنظر فـــى أمر معين وقد تكون هذه اللجان مؤقتة أو دائمة، وبالرغم مما توصف به من سلبيات في إبطائها في مواجهة المشكلات، وعدم أخذها الجدية الكافيـــة فـــي مواجهة المشكلات، لكنها تعتبر أسلوباً للمشاركة في اتخاذ القرار .

## الإدارة والمنظمة والتنظيم

كما ترادف المعنى فى كثير من كتب الإدارة بـــين الإدارة والتنظـــيم نجده ترادف وتقارب بين التنظيم والمنظمة، فالتنظيم بمعناه الواســـع إتحـــاد مجموعة من الأفراد لتحقيق غرض مشترك . ووصفه أيضا بعض الكُتّـــاب بأنه الأداة التي بوساطتها تستطيع الإدارة أن تنفذ سياســـتها (د. علـــي عبـــد المجيد عبده ، ١٩٧٠م). والعلاقة بين الإدارة والتنظيم بالمعنى الواسع يبـــدو أن التنظيم ثانوياً إلى حد ما بالنسبة للإدارة لأنه أداة مـــن أدواتهـــا . ومـــن تعريفات الإدارة أنها عملية توجيه وقيادة ورقابة الجهود التـــي تقـــوم بهـــا مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة. والتنظيم أحد وظـــائف الإدارة والتي تشمل التخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات والرقابة .

# تعريف المنظمة

أما مصطلح المنظمة فنجده يطلق على كل التجمعات البشرية (كمال نـــور الله ، ١٩٩٢م). التي لها شخصية معنوية كاملة كانت أو ناقصة والتى تحدث لتحقيق أهـــداف معينة وتعمل تحت قيادة واحدة . والوحدة التنظيمية مجموعة متجانسة من العاملين تحت قيادة واحدة لتقوم بتحقيق هدف معين . **وهناك عدة تعريفات للمنظمـــة نوجزهـــا فيما يأتي:**(عمر وصفي ، ١٩٩٤م).

- المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي.
- المنظمة عبارة عن نظام من العلاقات الترابطية النمطية.
- المنظمة هي نظام تعاوني محدد بهيكل تنظيمي.
- المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين.
- المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة.

ويلحظ أن أهم التعاريف للمنظمة بأنها وحدة اجتماعية ذات هدف محـــدد . ومهمـــا كانت أهداف المنظمة ومهما كانت تشكيلاتها فنجد أن هناك قاعدتين (عمـــر وصـــفي ، ١٩٩٤م) أساسيتين تبني عليهما المنظمات وهما إشباع الحاجات، أي أنها دائمـــاً تمثـــل حاجات ورغبات مطلوب إشباعها وذلك من خلال عملية أساسية تمارسها المنظمة، وهي الإنتاج وذلك سواء كان هذا الإنتاج لتقديم سلعة أم خدمة .

ولا شك أن تقارب المدلولات بين مصطلحات المنظمة والتنظـــيم والإدارة يـــصعب معه إيجاد تعريف واحد محدد متفق عليه لأي منها . ويجدر أن نوضح فى ختـــام هـــذا الجزء التعرض لمسئوليات المنظمة ، لأن أي منظمة لابد لهـــا مـــن مـــسئوليات تجـــاه المجتمع من حيث تحقيق أهدافه، بجانب تحقيق أهدافها التي قامت من أجلهـــا . وتتمثـــل هذه المسئوليات فى مسئوليات اقتصادية واجتماعية وأخلاقية وذاتية وقانونية . ولابـــد أن يكون سلوك المنظمة إيجابياً لخدمة المجتمع مراعية لأعـــراف وعـــادات وتقاليـــد هـــذا المجتمع، بل ساعية لتطوير السلوك فيه لما هو إيجابي ودعم النشاطات الاجتماعية فيـــه

بجانب توفيرها لسلع وخدمات للمجتمع لإشباع حاجاتـــه. ولابـــد أن يكـــون لهـــا – أي المنظمة – وجود شرعي يقود المجتمع لها ولممارستها. وأن تمارس المنظمـــة نـــشاطها وفق أخلاقيات المجتمع والمهنة التي تزاولها . وأن تؤمن المنظمة ذاتيا بأنها جزء مـــن هذا المجتمع وبالتالي تعمل على تطويره ودعمه .

# تعريف التنظيم الرسمي

والتنظيم الرسمي يشمل الهيكل التنظيمي ومايحويه من علاقات وتقـــسيم العمـــل حيث يحدد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات والواجبات، والتنظيم الرسمي للمنظمة يتكون من ثلاثة مكونات أساسية، هي: الهيكل التنظيمي والعمليات والتكنولوجيا (محمـــد صالح الحناوي ، ١٩٩٧م)، والمقصود بالعمليات أي العمليات الإدارية التـــي يمارســـها التنظيم من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإتخاذ قرارات ورقابة . كما أن التكنولوجيـــا تعنـــي الوسائل وإجمالي المعرفة الإنسانية التي تستخدم لتحقيـــق أهـــداف التنظـــيم . والهيكـــل التنظيمي يعتبر المكون الأساسي للتنظيم الرسمي. والعنـــصر الرئيـــسي الـــذي يـــربط العناصر المختلفة التي تساعد على تحقيق هدف التنظيم، ويعرف بأنه الإطار الذي يضم (علي عبد المجيد ، ١٩٧٠م) المجموعات المختلفة لأوجه النشاط طبقـــاً للـــشكل الـــذي حددته الإدارة . وفى تعريف آخر للدكتور على السلمي يرى إنه الإطار العام الذي ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة من أعمال وأفراد، وبالتالي يعكس أنماط الـــسلوك المستهدفة وأشكال العلاقات الإنسانية التي تفضل المنظمة أن تراها سائدة بين أعـــضائها (علي السلمي ، ١٩٧٩م). ومن خلال الدراسة لمجموعة من التعريفات التي شملتها كتب الإدارة المختلفة، يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي يعني تحديـــد المكونـــات الأساســـية بالتنظيم وتحديد العلاقات وتوزيع المهام بين الأعضاء والوحـــدات التنظيميـــة، وتحديـــد خطوط الإتصال وأساليب الرقابة وتحديد خطوط الـــسلطة ومراكـــز اتخـــاذ القـــرارات بالمنظمة. وسوف يتناول الكتاب تفصيلاً كاملاً للهيكل التنظيمي في فصله السادس.

# التنسيق كمبدأ للتنظيم

يعرف التنسيق بأنه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف. وهو الترتيب المنظم لجهود المجموعة والربط بين أعمال أقسام الوحدة أو الوحدات الإدارية في الوقت المحدد ، بحيث يبذل كل قسم قصارى جهده لتحقيق الهدف المنشود ، فالتنظيم السليم يقوم بتحديد للواجبات والمسئوليات ويسهل عملية التنسيق ولا يتم التنسيق إلا فى ظل تعاون تام بين الوحدات المختلفة (Loonard White, 1965) ، ولأي تنظيم هدفان: الأول خارجي وهو تحقيق هدف المشروع وقد يتغير هذا الهدف من وقت لآخر . أما الهدف الثاني فهو داخلي وهو ما يسمى بالتنسيق وهو ثابت لا يتغير بمعنى أنه مهما كانت الأهداف لابد من تنسيق جهود الأفراد لتحقيقها . وبالجانب الآخر نجد أن التنسيق نفسه نوعين، هما: التنسيق الداخلي بين أقسام وإدارات المشروع المختلفة لإيجاد نوع من التوافق والانسجام. والتنسيق الخارجي وهو الذي يتم بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو البيئة الخارجية . وأهمية التنسيق تنبع فى أنه يؤدي لتحقيق أفضل النتائج ، ويشبه التنسيق بدور قائد الأوركسترا فى الفرقة الموسيقية.وبدونه –أي التنسيق– يحدث التضارب والازدواجية والتعارض فتضيع الأهداف. بعث الرسول (ص) أبا بردة ومعاذ بن جبل فى مهمة محددة ولتحقيق هدف يعلمه الله ورسوله قال لهما امرآ: يسِّرا ولا تعسِّرا ولا تنفِّرا وتطاوعا ولا تختلفا(رواه مسلم) ، وقال رسول الله (ص) : "يد الله مع الجماعة ومن شذَّ ، شذَّ في النار"(رواه الترمزى) . ومن السنة الفعلية موقفه (ص) يوم أحد حينما جاء المشركون إلى المدينة لحربه انتقاماً لما أصابهم يوم بدر، وإمعاناً منه (ص) في التنسيق نسمعه يقول لا يقاتلن أحد حتى نأمره . وعند حفر الخندق حيث قسمه على الناس فمن فرغ منهم يعاون من لم يفرغ، وقال تعالى:(( ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم)) (سورة الأنفال الآية "٤٦"). وقال تعالى ((واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا)) (سورة آل عمران الآية "١٠٣"). وحكاية نبي الله سليمان عليه

السلام بقوله تعالى :((وتفقد الطير فقال مالي لا أرى الهدهد أم كان من الغائبين)) (سورة النمل الآية "٢٠"). وهو لم ير الهدهد على دقة حجمه إذا قورن بما حشر لسليمان من الجن والإنس والطير . وهذه الآية كما يقول القرطبى (حسن إبراهيم عابدين ، ١٩٨٣م) دليل على تفقد الإمام أحوال رعيته والمحافظة عليها ، فانظر إلى الهدهد على صغره حجمه لم يخف على سليمان حاله ، ولاشك أنه لو لم يكن للتنسيق فى هذه الحالة نصيب لما تفقد سليمان لما حشر له من جنود . ويعتبر الهيكل التنظيمي أهم الوسائل للتنسيق ولتحقيق الأهداف (عبد الفتاح منجي وآخرون، ١٩٨٧م) وما دامت الأهداف تحقق من خلال العنصر البشري فبالتالي لابد من توافر التنسيق اللازم لتوجيه جهود هؤلاء الأفراد.

# تعريف التنظيم غير الرسمي

وكما ذكر في بداية هذا الفصل فإنه يمثل الأفراد والمجموعات العاملة فى التنظيم أو ما يسمى بالشلل ويتكون عادة بهدف إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد، مثل حب الانتماء وتكوين الصداقات ومواجهة الضغوط الإدارية الرسمية . وتجمع بين هذه الشلل مصالح مشتركة ويحصلون منها على إشباع حاجاتهم النفسية. وقد تكون هذه المجموعات مكونة من عدة مستويات إدارية، ويلحظ أن فى وظائف التنظيمات غير الرسمية بأنها تمثل الحماية لأفرادها وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، كما أن هناك إتصالاً وأداة لإحداث التوازن الناتج عن نقص التنظيم الرسمي ، مثل منح الأفراد الشعور بالرضا، وهذا يمثل علاقة حيوية بين أفراد التنظيم . ولابد لنجاح التنظيم الرسمي من أن يخلق نوعاً من التوافق مع التنظيمات غير الرسمية، لما لها من آثار واضحة على أداء الأفراد، وقد تقوم علاقة مجموعة التنظيم غير الرسمي على المزاج أو اللون أو الجنس أو القبيلة أو القرية أو المعتقدات أو الأفكار السياسية أو الحزبية أو الطائفية أو المصلحة المشتركة بين أطرافه أي كانت .

# تعريف السلوك التنظيمي

يعرف السلوك التنظيمي بأنه السلوك الآدمي في التنظيمات المختلفة، وهذا السلوك يؤثر تأثيراً مباشراً على تحقيق الأهداف . فاهتمت الدراسات الإدارية بدراسة السلوك التنظيمي حتى أصبح علم السلوك التنظيمي (د. خالد عبد الرحيم الهيتي وآخرون ،١٩٩٧م) علماً قائماً بذاته ويرتبط فى تفسيره للظواهر المتعلقة به . كما نجده يعتمد على العلوم الأخرى كعلم النفس والاجتماع والثقافة والاقتصاد والسياسة والإدارة ، بل والهندسة الصناعية وبكل ما يحيط بالفرد أيضاً من مؤثرات تتداخل لتوجيه سلوكه . فهو إذن يهتم بدراسة العناصر التنظيمية والتفاعل الذي يحدث فيما بينها ومدى تأثير تلك العناصر فى السلوك الإنساني والأداء التنظيمي . والأمر يحتاج أيضاً لدراسة العناصر غير البشرية كالتكنولوجيا والهيكل والبيئة ومدى تأثيرها لدراسة السلوك لدى الفرد . إن تحديد الأسس العملية لعلم السلوك التنظيمي يتطلب النظر إلى إمكانية تحقيق التكامل بين الأهداف للفرد والجماعات، وأهداف التنظيم من جهة وتحقيق التكامل أيضاً بين أهداف الوحدة الصناعية والبيئة التي تعمل فيها من جهة أخرى. إن تفاعل الإنسان مع التنظيم يمثل فى الواقع مدخلا سلوكياً متكاملا وجديداً فى الإدارة. وتناولنا موضوع السلوك التنظيمي بالتفصيل في مؤلفنا السابق السلوك التنظيمي (زكي مكي، ٢٠٠٤م)

# المناخ التنظيمي

ويقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام الذي يسود المنظمة، حيث يختلف هذا الجو من منظمة لأخرى تبعاً لأنماط العمل السائد بالمنظمة . ويتم استدراكه من خلال سؤال العاملين عن مدى ثقتهم بالمنظمة إن كانت المنظمة مكاناً صالحا لعملهم، وهل تعمل المنظمة على تحقيق أهدافهم، ومدى إحساسهم بروح التعاون في العمل من عدمه؟

ويتأثر المناخ التنظيمي بعدة متغيرات تشمل مدى التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ومدى تناسب الأهداف ووضوحها . كذلك السلطات والمسئوليات والإتصال والمرونة، لأن كل هذه الممارسات تنعكس آثارها على مناخ التنظيم، كذلك

معاملة الإدارة ولوائح وقواعد العمل وشروط الخدمة ومدى رضـــاء العـــاملين عنهـــا، وحرية الرأي والمشاركة والصراعات وعمليات تقييم الأداء ونظـــم الترقيـــة، ونجـــدها تتشابك جميعها لتشكل المناخ العام للتنظيم .

## التكثيف التنظيمي

ويعنـــي تكثيـــف الاســـتثمار فـــى مجـــال التنظـــيم بالمنظمـــة (Frederick Narbisan,1956) ، حيث يمكن النظر للتنظيم بنفس النسق الـــذي ينظـــر بـــه لأي عنصر من عناصر الإنتاج (رأس المال – العمل – الموارد الطبيعية)، فالاستثمار في التنظيم مثله مثل الاستثمار في الآلات والمعدات فإ ذا كانت الاســـتثمارات الـــضخمة فى الآلات والمعدات تعني التكثيف فى الآلات والمعدات، أي تكثيف رأســـمالي عـــالٍ نجدها تحتاج إلى عمق تنظيمي أكبر من غيرها أي ما يسمى بتكثيف تنظيمي عـــالٍ . وكلما استخدمت طرق متقدمة فى التصنيع أستبدلت العمالة الكثيفة بآلات تحتاج إلـــى مهـــارات عاليـــة وإدارة، أي اســـتبدلت العمالـــة بـــالتكثيف الرأســـمالي والإداري. والمشروعات من هذا النوع تحتاج إلى إدارة ذات قدرات عالية كما هو الحـــال فـــي كثير من المنظمات بالدول المتطورة (Fred-luthans,1874).


الوحدة الثالثة
متغيرات التنظيم (٢)

هنالك مجموعة أخرى من المتغيرات التنظيمية – هي جوانب أكثر تفصيلاً مما ذكر من قبل التي تمثل جوانب تنظيمية مهمة ومكملة للجوانب أو المتغيرات التي تم تناولها في الفصل السابق، وتؤثر في الأداء التنظيمي لأي منظمة، وسيتم تناولها باختصار في هذا الفصل من خلال ثلاثة جوانب رئيسية، تشمل الجوانب الإدارية والجوانب الفنية والجوانب التكنولوجية.

## أولاً: الجوانب الإدارية

## الإدارة العليا بالتنظيم

لاشك أن الإدارة العليا لأي تنظيم يتوقف عليها مصير المنظمة فهي التي تحدد وتصدر القرارات الاستراتيجية (محمود زكي هاشم ، ١٩٦٨م) وكلّ القرارات الأساسية التي تحكم حاضرها ومستقبلها ، وهي التي تضع الأهداف والخطط والبرامج والسياسات وتوفر للمنظمة الإمكانيات اللازمة . والأجهزة التنفيذية بالقطاع العام تكون إما على شكل إدارات حكومية أو مؤسسات وهيئات وشركات . وتتمثل إدارتها العليا بالمدير العام ومديري القطاعات أو مجلس الإدارة أو اللجان الإدارية، بينما في القطاع الخاص فالشركات هي النمط المألوف ولا تختلف إدارتها كثيراً عن مثيلاتها في القطاع العام، وإن كانت هناك مرونة أكثر في إدارتها مقارنة بمؤسسات وشركات القطاع العام.

ويتم اختيار مجلس الإدارة من قبل(كمال نور الله ، ١٩٩٢م ) الجهة التي تعود إليها ملكية المنظمة – وفى القطاع العام تقوم الحكومة باختيار المجلس بوساطة الوزير المختص – أما في القطاع الخاص فيتم اختيار المجلس بوساطة الجمعية العمومية أو الملاك، بينما يكون في القطاع المشترك (ملكية مشتركة) فيتقاسم الطرفان الاختيار حسب نسبة كل منهما في المساهمة . وتدار المنظمة عادة بوساطة العضو المنتدب أو المدير العام الذي يكون في العادة عضواً في مجلس الإدارة أو مشاركاً بحكم موقعه في إدارة المنظمة ونلحظ في بعض الشركات الأمريكية بأن الإدارة العليا تتكون من لجنة

إدارية برئاسة المدير العام، وتضم عدداً من المديرين تكون لهم سلطة جماعية يتخذون وفقها قراراتهم فى الأمور الأساسية بالإجماع (كمال نور الله ، ١٩٩٢م) أو الأكثرية (كما في رومانيا)، وقد تكون هذه اللجنة مجرد جهاز استشاري لدى المدير العام. ويشكل التنظيم الإداري للمنظمة أكبر اهتمامات الإدارة العليا . ولعل من أولى مهام الإدارة العليا بالمنظمة العمل على توفير الكوادر الإدارية والفنية اللازمة للمنظمة . ولاشك أن الكوادر الإدارية تعتبر ضرورة لأي منظمة وكما يقول (Arthur Lewis) (نقلاً عن فؤاد القاضي ، ١٩٨٣م) إن توفير رؤوس الأموال فى الشركات دون توفير تنظيم إداري كفء يتساوى تماماً مع إلقائها في البالوعة –أي هدرها– ويشير بذلك إلى أهمية التنظيم والإدارة فى المقام الأول . ولعل من الأسباب الرئيسية لفشل المنظمات عدم توفير الكوادر الإدارية والفنية اللازمة، و مشكلة عدم توفر الكوادر الإدارية والفنية أوقلة عدديتها أو نقص مهارتها تمثل مشكلة كبيرة، وتقف حجر عثرة أمام تحقيق الكثير من التنظيمات لأهدافها .

# القيادة وأهميتها في إدارة المنظمات

وتعني القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون (Keontzo Donnel,1964) وعرفها آخر بأنها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الناس من أجل الوصول لأهداف المنظمة . وفى تعريف آخر أيضاً أنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم من خلال كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، ويلحظ أنها ترتبط بالتأثير الشخصي للمدير على الآخرين ، أكثر من اعتماده على السلطات، لأن المدير حينما يعتمد على السلطة يكون رئيساً وحينما يعتمد على تأثيره وقدرته يكون قائداً. وترتبط عملية القيادة بمخزون الفرد المعرفي والعقائدي والمتمثل في معتقداته وقيّمه وأخلاقه ومعارفه ومهاراته المختلفة، وتتكامل جميعها لتحدد سلوكه وتصرفه وترتبط جميع التعاريف السابقة بعناصر معينة هي وجود قائد موفق وقرار. وقد حاول

Stogdill الذي قام بمسح وتحليل مائة وأربعة وعشرين "١٢٤" دراسة في موضوع القيادة(Stogdill,1959) ، حاول الوصول من خلالها إلى تعريف موحد للقيادة، وتوصل إلى أن القائد يمتاز بذكائه واستقلاليته وقدراته المعرفية، والصفات المطلوبة في القائد تتوقف بدرجة كبيرة على متطلبات الموقف . و القائد الناجح هو الذي يخلق جواً في العمل يوفر الانسجام والمناخ الملائم للعاملين، ويعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية وتعاون العاملين .

وبتطور العلم والمعرفة أصبح للقيادة نظريات وقواعد وأصول ودراسات تبدأ بالقائد والسمات القيادية المطلوبة فيه ودراسة الموقف وأسلوب اتخاذ القرار المناسب.

وهي كما أثبتت الدراسات ذات شقين أحدهما علمي يتمثل في المعرفة الإدارية وأدواتها، وآخر فني يرتبط بشخصية القائد وقدراته . والقيادة على صعيد المنظمة تعني القدرة على استخدام الاختصاصات والسلطات الممنوحة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الربط بين العناصر العاملة في الأقسام المختلفة والتنسيق فيما بينها، ولابد من وحدة القيادة بمعنى أن يكون القائد شخصاً محدداً يتولى زمام الأمر وقد نادت الإدارة العلمية بذلك في مطلع هذا القرن. وهذه الوحدة لا تتعارض مع فلسفة العمل الجماعي والمشاركة والتعاون الذي تنادي به الإدارة الحديثة .

## اختيار المديرين بالطبقة القيادية

وبما أن المدير القائد يمثل حجر الزاوية فى نجاح أي مشروع فلابد من توخي الدقة عند اختيار المديرين . وهناك متطلبات أساسية لابد من توافرها للالتحاق بالطبقة القيادية أهمها: المهارة الإدارية والقدرة على الحكم ومواجهة التحديات التي تعترض طريق الأهداف وتحرير إمكانيات العمل ، والطاقة الخلاقة للقوى العاملة، والقدرة على النمو والتطور المستمر والقدرة على تعبئة الجهود. وهناك مجموعة من الصفات والخصائص، التى تم ذكرها في موضع سابق . ومن المهم جداً أن يتوقف ويتأنى أصحاب الملكية – أي أصحاب المنظمة– في اختيار القيادة للمنظمة والتخلي عن

الأسلوب التقليدي الذي يفترض أن يتوفر الإعداد الفني والأقدمية في العمل، أي تتوافر القدرات الإدارية من فكر ثاقب وإتزان وحسن تصرف ولباقة وتعاون وقدرة على التحليل والخلق والابتكار. فالمشاكل التي يواجهها رجل الإدارة العليا عامة وليست متخصصة، ومن ثم فالتخصص الفني وحده لا يكفي لتولي مناصب قيادية ، ولابد أن تدعمه الخبرة ، والكفاية الإدارية والمهارة السلوكية وهي أشياء لا تكتسب بالتعليم النظامي أو بحكم الخبرة التخصصية، وعليه ينبغي التركيز على اتساع وعمق المواهب والقدرات الإدارية دون التقييد بالتخصص المهني الدقيق ، وقد أثبتت إحدى الدراسات لمشكلة فشل قطاع السكة الحديد باليابان أن المشكلة إدارية تمثلت فى تولي المهندسين زمام إدارته، وتم تصحيح الوضع بتولي إداريين من غير التخصص الفني وتمكنوا فيما بعد بالأخذ بالقطاع المعني وتطويره (محمد الحملاوي، ١٩٨٤م) وهذا بالطبع يعني أن المهندس إذا قام بدراسة الإدارة سيكون أفضل أو في الأقل أن يتلقى بعض الدراسات في المجال الإداري. ولاشك أن التغير التكنولوجي السريع جعل هناك اختلافاً في وظيفة الإدارة سابقاً عن وظيفتها فى ظل هذا التغير(فؤاد القاضي، ١٩٨٣م)، مما يتطلب من المدير ضرورة معرفة إنسان اليوم وانتهاج مفهوم جديد للقيّم التنظيمية يبنى على الديمقراطية بدلاً من البيروقراطية القديمة . كما أن تعلم الفرد وثقافته تجعله يتطلع إلي درجات أعلى فى سلم الحاجيات الأساسية بحيث يهتم بالمشاركة وحرية الأداء والرقابة الذاتية، والباحث لا يريد أن يعامل بقيود وقواعد كالعامل على خطوط الإنتاج، و مثل هذه التخصصات تحتاج إلى الكفاءات العالية ، والمهارة تتطلب أسلوباً جديداً في التعامل من جانب الإدارة (كما فى الجامعات ومراكز البحوث والمستشفيات) . والأساليب العلمية للاختيار تستدعي دراسة وتحليل التنظيم والبيئة(علي السلمى ، ١٩٧٥م) المحيطة به، ومن ثم تحديد الاحتياجات من هؤلاء المديرين. وتشمل المرحلة الأولى تحديد الهيكل التنظيمي والسياسات والنظم والعمليات والوظائف الإدارية، بينما تشمل المرحلة الثانية دراسة البيئة المحيطة وتحليل الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجيا والقوانين واللوائح والأنظمة والعادات والتقاليد والقواعد التي تحكم العمل.

ويلي ذلك تحديد الاحتياجات وتوصيف الوظائف المطلوبة وتحديد مواصفات المديرين اللازمين(علي محمد عبد الوهاب ، ١٩٧٤م) . ويتم وضع نسب لكل مجموعة من الصفات الواجب توافرها كأن يعطى ٢٠% للمؤهل العلمي والتخصص المطلوب و٤٠% للخبرة العملية ، مقسمة إلى ٢٠% للخبرة العامة و٢٠% للخبرة في المجال المرشح لأدائه،٤٠% للمواصفات الشخصية، كالدقة والحرص والذكاء واللباقة والصحة العامة والمظهر الخارجي والمهارة والاهتمامات والإتجاهات. وتعتبر عملية الاختيار هي توفير التربة الخصبة الصالحة للحرث فيها، وإذا لم يتوفر فيها، الاختيار وفق الأسس السابقة يصبح الموقف أشبه بزراعة الصحراء ، مرتفعة النفقات قليلة العائد. وما حالات النجاح التي يتسم بها العالم المتقدم إلانتاج لعمليات الاختيار الصحيح للكوادر الإدارية. وبالمقابل حالات فشل المنظمات وتعذر خطوات تقدمها سببه نقص أو عدم توفر الكوادر الإدارية المؤهلة، – كثيراً ما كان يحكم عمليات اختيارها بالعالم الثالث الولاء والثقة والجهوية قبل الكفاءة والخبرة والصلاحية.

## تدريب المديرين

وتدريب المديرين يقع على عاتق الإدارة العليا بالمنظمة وهو من الأهمية بمكان ويجب أن تبنى فلسفته على أنه عملية مستمرة لا غنى عنها . ففي أمريكا تقوم جمعية الإدارة الأمريكية بتنفيذ برامج تدريبية بصفة دورية للمديرين وتوزع النشرات المتعلقة بالأجور الإدارية (مدني العلاقي ، ١٩٨٥م)، ويقوم معهد الإدارة البريطاني ببرامج مشابهة لذلك، كما يقوم مركز تطوير الإدارة وأكاديمية السودان للعلوم الإدارية بالسودان بدور مشابه أيضاً لتنمية القدرات لمديري المصالح وموظفي القيادات الوسطى، بالإضافة إلى القيام بإجراء البحوث والاستشارات الإدارية، وهناك مركز للبحوث والاستشارات الصناعية أنشئ لتنمية البحث فى المجال الصناعي .وتوجد معاهد بكل البلاد العربية لتنمية وتطوير الأداء الإداري والتنظيمي بالإضافة إلى المنظمة العربية للعلوم الإدارية التي تقدم خدماتها لكل الدول العربية فى هذا المجال ،

كما تقوم أيضاً كل البلاد العربية بالتدريب الإداري لكوادرها بالبلاد المتقدمة . وهنـــاك أيضا المنظمة العربية للتنمية الإدارية للخدمة فى نفس المجال. ولاشـــك أن الطفـــرات الهائلة فى المجال الصناعي والخدمي بالدول المتقدمة تستدعي المواكبة بالبلدان النامية. ولا تستطيع البلدان النامية من النمو والمنافسة ما لم تحدث تغييراً جوهريـــاً فـــى نظـــم العمل والإدارة بها ، ويقع العبء الأكبر فى هذه المهمة على رجال الإدارة والتنظـــيم، الذين لابد لهم من زيادة معارفهم ومداركهم العلمية (التكنولوجيـــة)، ليـــستطيعوا مـــن تصميم التوليفة المناسبة من النظم الإدارية وتكنولوجيا العمل المناسبة لبلدانهم. والأمـــر يحتاج لتدريب مستمر ومتابعة لكل ما هو جديد فى مجال التكنولوجيا والنظم الإداريـــة لقادة العمل بالمنظمات بصفة خاصة .

وهناك مجموعة من الأسباب تؤدي إلى فشل الإداريين فى إدارة المنظمـــات . منها وجهة النظر الضيقة للمديرين كالتركيز على الأمور التفصيلية، وعدم القدرة علـــى تحمل المسئولية والخوف والتردد والرغبة الجامحة للبعض فى الترقي السريع، وفـــشل بعضهم فى التعاون مع الزملاء فى الجهاز التنظيمي، كذلك نجد الكثيرين منهم تنقصهم الشجاعة الإدارية في مواجهة المشكلات بحسم، خوفاً من فقدهم لمنصبهم عند ظهـــور مشاكل تستدعي الحل، لذلك تجدهم يتظاهرون بالنجاح وعدم وجود مشكلات متجـــاهلين قول المثل أن الحريق قد ينشب من مستصغر الشرر، بمعنى أن الكثير من المؤشـــرات قد يراها البعض هامشية قد تخفي ورائها فشلاً كبيراً ينخر كالسوس في بناء المنظمـــة، بالإضافة إلى ذلك النظم واللوائح المعقدة التي تحد من حريتهم ومرونتهم فى العمـــل . وبالتالي عدم قدرتهم على تجاوز التحديات التي تواجههم، وكذلك عدم تحقيقهم للرضـــا الوظيفي لأنفسهم والذي يمثل دافعاً أساسياً للنجاح.وقبل هذا وذاك عدم إلمامهم بالدرايـــة الكافية في علوم الإدارة واستخدام الأساليب العلمية فى مجال الإدارة، ومازالت تعـــاني الكثير من دول العالم الثالث والنامية منها بوجه خاص من عدم الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم وتخصص يتطلب الإهتمام به وإتقانه، ومن ثم تولي زمام الإدارة فـــي المنظمـــات للمتخصصين في هذا المجال، ولعل المهارة الإدارية تأتي مكملة للجانب العلمي.

# أنماط المديرين

أورد الدكتور سيد الهواري في كتابه المدير الفعال (سيد الهـــواري، ٢٠٠٣ م) بإجراء دراسة لتحليل أنماط المديرين التي قسمها إلـــى خمـــسة أنمـــاط رئيسية تتمثل فى الآتي:

١- اهتمام أقل بالعاملين والعمل .

٢- اهتمام عالٍ بالعمل وأقل بالعاملين (الإدارة العلمية) .

٣- اهتمام عالٍ بالعاملين وأقل بالعمل (العلاقات الإنسانية) .

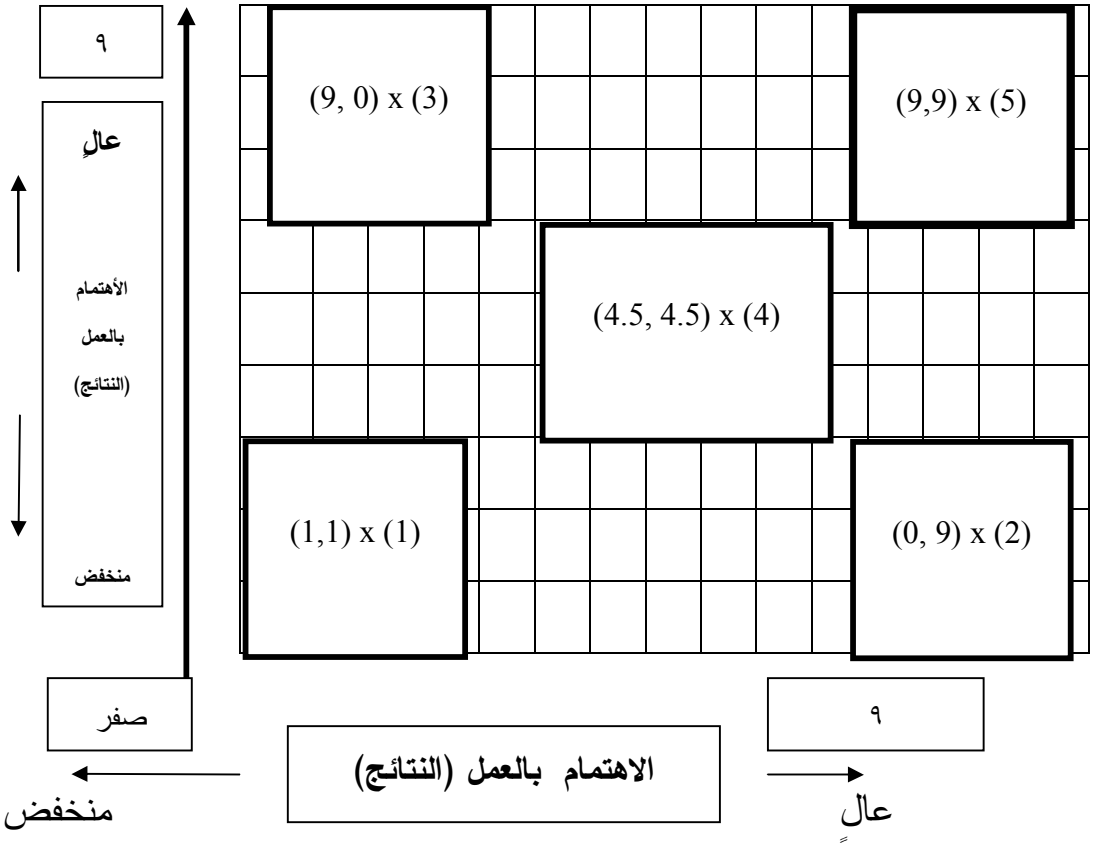
٤- اهتمام وسط بالعاملين والعمل .

٥- اهتمام عالٍ بالعمل والعاملين (مدير أكثر فعالية) .

والشكل الآتي (شكل رقم ٢) يوضح أنماط المديرين.

**شكل رقم (٢)**

**أنماط المديرين**




**المصدر:(سيد الهواري، ٢٠٠٠م)**

فالاهتمام بالعمل يعني القدرة على التنظيم والتنسيق وتشجيع الابتكار والاختيار والتدريب والتقييم العلمي، والعمل بمبدأ أن تحقيق أهداف المنظمة يتم من خلال الإنتاج وتنظيم العمل، أما الاهتمام بالعاملين فيعني التركيز على العاملين وتنمية العلاقات وخلق جو عمل مناسب والحفاظ على الجماعة وبناء الثقة التامة بين أفراد التنظيم. وفلسفة هذا النمط هي أن تحقيق أهداف المنظمة يتم من خلال رضا العاملين. وتوصل الدكتور سيد الهواري إلى أنه لا توجد فعالية مطلقة فقد يكون النمط الثاني (اهتمام عالٍ

بالعمل وأقل بالعاملين) فعالاً فى أحد المواقف، بينما النمط الثالث يكون فعالاً في موقف آخر .

إلا أن النمط الخامس هو الأكثر فعالية فى جميع الحالات . وتنعدم فعالية النمط الأول (اهتمام أقل بالعاملين والعمل) . وهنالك خصائص ترتبط بالمكونات الشخصية للمدير كالصحة العامة والقدرات العقلية والتحليلية ( التأهيل العلمي والموضوعية) في حل المشاكل والقدرة على الحسم وعدم التردد والخوف من الفشل . كما يتطلب أن يتوفر فى المدير الاستقرار العائلي فى الماضي والحاضر والنضوج والتمسك بالدين باعتباره القوة التي تساعد على التمسك بالمعايير الخلقية السليمة .

ويرى الدكتور سيد الهواري أيضاً إن المدير الفعال هو الشخص الذي يتمتع بحب الناس له واحترامه، وهو الحازم فى المواقف التي تستحق الحزم والمواجه والصريح في المواقف التي تستحق المواجهة والصراحة لبتر كل معوق، وهو الطيب المتسامح حينما يتطلب الأمر التسامح فى الأخطاء العارضة العفوية التي تحدث دون قصد، وهو الذي لا يضحي بالعمل أو بالناس حينما تتعارض الرغبات، إنما يقوم بوضع نسج يوفق بين كل من الرغبتين وبالتالي يكسب الاثنين دون التضحية بأحدهما، وهو الذي يخضع لرأي الأغلبية إن كان رأي الأغلبية سليماً.

## اللجان ووحدات المشورة والمعاونة

يوجد فى الواقع العملي معاونون فى المجالات المختلفة للإدارة العليا، وهم متخصصون فى النواحي المالية والإدارية والفنية والقانونية ويطلق عليهم تسميات مختلفة :

General Staff, Personal Staff, Assistant Staff, Chief Staff.

ويقومون بتقديم النصح والاستشارة للإدارة فى مجالات تخصصهم . ولزيادة فعالية وحدات المشورة والمعاونة لابد أن تكون تبعتها مناسبة مع درجة الاهتمام بالوحدة المعاونة ، كما يجب أن تحدد اختصاصات الوحدة المعاونة بدقة حتى لا تتعارض مع اختصاصات التنظيم الأخرى .

## اللجان ومزايا استخدامها

أما اللجان فتعنى مجموعة من الأفراد تكون مسئولة عن القيام بعمل معين . وإذا كانت هذه اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية أطلق عليها لجنة تنفيذية بحيث يكون لها القدرة فى اتخاذ القرارات وفق التفويض الممنوح لها . وهناك اللجان الاستشارية العليا التى تقدم الاقتراحات والتوجيهات للمدير العام فيما يتعلق بالسياسات العامة والمشاكل الرئيسية ، وتتكون من المدير العام ومديري الإدارات الرئيسية بالمنظمة، ومثال لذلك لجان الترقيات بالجامعات التي تنظر في طلبات الترقية لأعضاء هيئة التدريس وفق ضوابط محددة. وهناك اللجنة المالية واللجنة الصناعية (لجنة الإنتاج) ووظيفتها تنسيق وتحليل ومراجعة السياسات الصناعية والبرامج لتحقيق الكفاية الإنتاجية . ولجنة التسويق ولجنة العلاقات العامة ، وهناك اللجان المؤقتة التي يكلفها المدير بالنظر فى موضوعات محددة كلجنة الترقيات أو التوظيف في بعض المنظمات أو لجنة دراسة مشكلة بعينها أو مجلس محاسبة ، وهذه اللجان تقدم توصياتها للمدير (المكون لها) وتكون توصياتها غير ملزمة التنفيذ .

## وتتمثل مزايا اللجان في الآتي

ومن مزايا اللجان الرأي الجماعي والتعاون وتدريب الأعضاء، ومن عيوبها البطء فى قراراتها وأعمالها وتجزئة المسئولية واختيار الحلول الوسطى . ويفضل استخدام اللجان فى الموضوعات متعددة الجوانب حينما يكون القرار محتاج إلى مجموعة من المتخصصين، وحينما يكون التنسيق ضرورياً بين عدة أشخاص.

وعلى صعيد التطبيق في الحياة العملية توجد صراعات بين الأجهزة التنفيذية أو وحدات المشورة والمعاونة . ويحدث أحياناً صراع بين المدير المالي بالمنظمة وباقي المديرين والعاملين فى المنظمة . فوظيفة المدير المالي هو الاستخدام الأمثل للأموال لتحقيق أكبر عائد ممكن، فهو يعتمد فى تحليله على الأرقام والنسب ويكون هو الأكبر تطبيقا والتزاماً باللوائح والنظم المالية، لذلك يكون مكروهاً من الأشخاص الذين

لا يفهمون هذه اللغة المالية كما أن الصراع بين الأجهزة التنفيذية والأجهـزة المعاونـة ناتج من اعتقاد الأجهزة التنفيذية بأن الأجهزة المعاونة ليس لها سلطة، وأنها إستشارية، إلا أن الواقع يقول إن الاستشاريين والمعاونين لهم سلطات واسعة، فلديهم قـدرة علـى إقناع الآخرين بآرائهم بعكس التنفيذيين . كما أنهم متخصصون مـاهرون فـي مجـال تخصصهم، فالمستشار القانوني مثلا يعرف المواد نصها وروحهـا وتطبيقهـا(مـدني العلاقي ، ١٩٨٥م) .وتجدر الإشارة هنا إلى التفرقة بين النائـب والمـساعد للمـدير . حيث يعتبر منصب النائب منصباً للترقي للمنصب الأعلـى (إلـى منـصب المـدير)، والنائب يعطي كل سلطات المسئول الذى ينوب عنه ، فيوجه باسمه الأوامر والتعليمات ويصدر القرارات ويكون لهذه القرارات صفة النفاذ ، كما لو أنها صدرت عن صـاحب السلطة الأصلي (المدير)، أما المساعد فيقوم بتنفيذ ما يوكل إليه من مهام يـسندها لـه المدير، كما يقوم بمساعدة المدير بمقترحاته وتوصياته تجاه الأعمال الإدارية المختلفـة التى يعرضها عليه المدير، إلا أنه إذا نص المدير أو اللائحة المنظمة للعمل بأنه تنفيذي فيما يقدمه من توجيهات فتصبح توصياته في هذه الحالة أوامر ملزمة النفاذ، ويـصدر قراراته كما المدير في ضوء ما أوكل إليه من مهام.

## العمليات الإدارية

وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والقيادة وتنمية الكـوادر والرقابة، وسوف يتناول الكتاب في هذه الجزئية التخطيط والتوجيـه وتنميـة الكـوادر والرقابة، وبقية العمليات قد تناولها الكتاب في مواقع أخرى من هذه الدراسة . لاشـك أن هذه العمليات تمثل صلب العمل الإداري للمديرين وهي التى تميزهم عن غيرهم من أعضاء التنظيم .

# التخطيط

ويعني تحديد وتوضيح الأهداف ومن ثم وضع السياسات والاستراتيجيات والتنبؤ ووضع الخطط القصيرة اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل، ويعرفه "كونتز وأودونيل"(Koontz, H. and O'Donnell, 1976 ) بأنه اتخاذ قرارٍ مسبقٍ حول هذا العمل: كيف نعمل؟ ومتى نعمل؟ ومن يعمل؟

ولاشك أن التخطيط عملية مستمرة سوى كان على المدى الطويل أو المدى القصير، حيث إن إنجاز الهدف يعقبه إنجاز هدف آخر وهكذا . والتخطيط يعني الجسر الذي يحقق الأهداف ويشمل التخطيط لكل عوامل الإنتاج، ولابد أن يتم التخطيط بالطرق العلمية التي تستخدم المداخل الكمية من بحوث عمليات وإحصاء وحاسوب وبرمجة، ومن مبادئه الأساسية(مدني العلاقي ، ١٩٨٥م) أن ترتبط الجهود المبذولة بالنتائج المراد تحقيقها، وأن ينعكس التخطيط على العمليات الإدارية الأخرى بحيث يشمل تخطيط التنظيم وتوزيع العمل وتقسيمه، وتحديد العلاقات بين الأقسام وتنسيق الجهود بالإضافة إلى إصدار الأوامر وتوفير النظم الفعالة للإتصال والرقابة . ويكون التخطيط من حيث الفترة الزمنية طويل الأجل وهو ما يعرف بالاستراتيجيات أو متوسط الأجل "من سنة إلى ٥ سنوات " أو قصير الأجل "سنة أو أقل" .ولعل من المهم مراعاة المرونة عند وضع الخطط وتعني مدى القابلية لإجراء التعديلات عند تغير الظروف، والتخطيط عادة يتم في ظل ظروف عدم التأكد .

والظروف الخارجية تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على التخطيط سواء أكانت سياسية أم إقتصادية أم تكنولوجية أم أمنية أم اجتماعية ولابد من وضعها فى الحسبان، ومن أهم هذه العوامل السياسات الحكومية سواء أكانت مالية أم نقدية أم ضريبية أم الظروف الاقتصادية العامة . والأسلوب العلمي فى التخطيط يستدعي مراعاة الموضوعية والواقعية عند وضع الخطط . وأن تكون الخطط المراد تحقيقها ممكنة التحقيق وغير مستحيلة وبنفس القدر ليست سهلة، لأن بعض المديرين يميلون إلى

وضع خطط سهلة يسهل إنجازها في أقل من الوقت المطلوب أو المحدد . ومن ثم عند إنجازهم لما يزيد عليها يعتبرون أنفسهم قد تجاوزوا معدلات الخطة إيجابياً، إلا أن ذلك حقيقة تجاوزاً وهمياً ومضللاً وينبغي للجهة التي تقوم بالتقييم أن تدركه وتعيد النظر في التخطيط باعتبار أن هنالك خطأ في الخطة . وعند التنفيذ قد يتضح أن هنالك أخطاء فى إعداد الخطة و بالتالي لابد من تعديل الخطة .

ويرتبط التخطيط بمفهوم الاستراتيجية التي تعني التخطيط طويل المدى لاستخدام الموارد المادية والبشرية فى المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.ويرى البعض إن الاستراتيجية هي الطريق الأمثل للوصول إلى الهدف المحدد للوحدات الصناعية(خالد الهيتي ، ١٩٩٧م).والجدير بالذكر أن الاستراتيجية بأمريكا وأوروبا – أي الخطط طويلة المدى – تمتد من (١٥-٣٠) سنة، بينما فى اليابان تكون على مدى ٥ سنوات فقط.

(محمد الحملاوي، ، ١٩٨٤م) . مما يدل على أن عملية البحث والتطوير فى المنتج بالمنظمات الصناعية اليابانية تكون سريعة الإيقاع . وفلسفة الدولة فى ذلك أن حركة النمو التكنولوجي تتطلب جهوداً مستمرة من أجل المواكبة – بل الريادة – وإلا سوف تجد نفسها خارج الأسواق .

## التوجيه واتخاذ القرارات

وتمثل هذه العملية من عمليات الإدارة فى التوجيه والقيادة واتخاذ القرارات – إصدار الأوامر – وقد تناول الكتاب موضوع القيادة فى جزئية سابقة وسوف يناقش فى هذا الجزء عملية التوجيه واتخاذ القرارات، ويعني دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط الموضوعة من خلال التشجيع والتحفيز ولعلها من شروط القيادة الحكيمة (مدني العلاقي ، ١٩٨٥م)، ولاشك أن مضمون التوجيه يتلخص فى الكيفية التى يستطيع بها الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقتهم . ولنجاح المدير فى هذه المهمة لابد من وضوح الأهداف والخطط والسياسات وتفرغ القائد من الأعمال الروتينية لمهام القيادة

(كمال نور الله ، ١٩٩٢م).

ويرى الكثيرون من خبراء الإدارة إن اتخاذ القرارات هو جوهر العملية الإدارية وأن أهم ما يميز المدير بأنه متخذ القرار . فاتخاذ القرارات وسيلة القيادة – الإدارة – لحل المشكلات الإدارية التي تواجهها . ويعرف القرار الإداري بأنه الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة فى وقت معين .ولأهمية القرارات فى المجال الإداري لابد للمدير من انتهاج المنهج العلمي لذلك والذي يتطلب الدراسة الوافية للمشكلة موضع القرار وتحديدها تحديداً واضحاً، ومناقشة البدائل المختلفة وتقديمها لاختيار أنسب البدائل.ولاشك أن القرار الجيد يحتاج إلي متابعة بعد اتخاذه حيث لان الكثير من القرارات الجيدة تنقصها المتابعة فلا يتم تطبيقها كما هي.

وهنالك عدة دراسات تناولت موضوع اتخاذ القرارات لأهمية أثره المباشر على كفاءة الأعمال أيّاً كان نوعها. وفيما يأتي نموذجاً للطريقة اليابانية فى اتخاذ القرارات التى أوردها بيتر دركر (Drucker Peter,١٩٥٤) – بحكم تجربته مع اليابانيين – والتى أوضح فيها أن عملية اتخاذ القرارات اليابانية تركز على فهم المشكلة وتحديدها أكثر من تركيزها على أبعاد الحل المتوقعة . كما تركز على وجهات النظر المختلفة . بحيث لا تكون هنالك مناقشة للحل إلا بعد الاتفاق على المشكلة . وتركز على البدائل أكثر من تركيزها على الحل الصائب . ولاشك أنها فعالة وننوه إلى أن القرار الفعال لا يؤخذ بعدد الأصوات الموافقة عليه لكنه قراراً يبنى على احتكاك وجهات النظر المتعارضة، كما يرى الدكتور (مدنى العلاقى، ١٩٨٥م) في كتابه الإدارة دراسة تحليلية . "وأن يتصدى متخذه لمفاهيم فكرية عالية مجردة، وأن تكون إمكانية تنفيذه محسوبة قبل اتخاذه" أما الدكتور نواف كنعان (نواف كنعان ، ١٩٨٥م) فيضيف في كتابه " اتخاذ القرارات الإدارية" أهمية المساعدين والاستشاريين والمعاونين وتأثيرهم على قرارات المدير – والتى تتأثر كثيراً بمدى علاقته بمساعديه ومعاونيه – والذي قد يتحرج أحيانا فى رفض توصياتهم رغم عدم قناعته بها مراعاة لكبر سنهم مثلا أو خبرتهم .

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات مجموعة من العقبات منها عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً، أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية "الأعراض" والمشكلة الحقيقية . أو عجزه عن القيام بعملية تقييم مثلى للبدائل . أو تأثيره بعاداته وانطباعاته وقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية، أو مراعاته لجوانب أخرى خارج نطاق المشكلة موضع القرار . كما أن عامل الوقت يسبب ضغطا على متخذ القرار بالإضافة إلى عدم إمكانية الحصول على البيانات اللازمة فى الوقت المناسب .

## توفير الكوادر

وقد تناول الكتاب في جزء سابق من هذا الفصل أن عملية توفير الكوادر تقع على عاتق الإدارة العليا بالمشروع أو المنظمة، وتشمل هذه الكوادر كل الاحتياجات من القوى البشرية والمتمثلة فى الكوادر الإدارية والكوادر الفنية المتخصصة والعمالة الماهرة . وتهتم المؤسسات والمنظمات الصناعية الرائدة بإنشاء معاهد للتلمذة الصناعية Apprentice Ship وتدريب عمالتها فى كل المجالات، كما تهتم الدول الصناعية بإنشاء معاهد التلمذة الصناعية والتدريب المهني لتخرج المهنيين في المجالات الفنية المختلفة .

## الرقابة

إن الرقابة تعني التحقق من أن الذى تم تنفيذه مطابق فعلاً لما تقرر فى الخطة المعتمدة، والمدير مثله مثل قائد السفينة لابد له من أن يتحقق بصفة مستمرة من أن سفينته فى طريقها إلى الهدف.وتعني الرقابة وضع وتصميم المعايير الرقابية Standards وتعريف المسئولين بها، ثم مراقبة تنفيذ العمليات لمقارنة النتائج بالخطط لاكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها وتصحيحها والعمل على تلافيها مستقبلاً وتعديل الخطط إذا لزم الأمر.والهدف من العملية الرقابية هو التأكد من الاستخدام الأمثل

لموارد المنظمة لتحقيق الأهداف والعمل على رفع كفاءة الأداء.وقد أدى انتشار تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف إلى الاهتمام بأهمية وحيوية العملية الرقابية(السيد ناجي، ١٩٧٩م).حيث تعمل الرقابة على كشف الأخطاء وتصحيح مسار التنفيذ وتحسينه على ضوء أهداف التنظيم ، كما أدى استخدام العلوم السلوكية فى مجال الرقابة إلى أن تركز الرقابة على كيفية استحالة العاملين بشكل إيجابى يدفعهم إلى رقابة أدائهم بأنفسهم، وبشكل يحقق المساعدة الإيجابية الذاتية والمساعدة الإيجابية للمديرين فى نفس الوقت ، ويعرف الدكتور السيد ناجي الرقابة فى كتابه الرقابة على الأداء "بأنها مجهود منظم تقوم به الجهة المسئولة، يشمل، الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدماً لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير ومن ثم معرفة أسبابها لتحديد أنسب التصرفات العلاجية، ومن ثم العمل على تلافيها مستقبلاً (السيد ناجي، ١٩٩٤م). والرقابة الفعالة هي التي تصاحب الأداء الفعلي لاكتشاف أي أخطاء ومن ثم علاجها فى الوقت المناسب، بل والعمل على عدم تكرارها مرة أخرى.

وتتم العملية الرقابية فى ثلاث مراحل رئيسية تتمثل المرحلة الأولى منها في عملية تحديد المعايير الرقابية، ولابد للمعايير الرقابية أن تكون مناسبة وموضوعية، وذلك سواء أكانت هذه المعايير كمية ملموسة أم معايير غير ملموسة . والمرحلة الثانية هي مرحلة قياس الأداء ومقارنته بما كان مخططاً من قبل . أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة تشخيص المشكلات وعلاجها . وهناك عدة معايير تستخدم في مجال إدارة الأفراد منها على سبيل المثال لا الحصر نسب الغياب والدوران وساعات، العمل المفقودة بسبب التأخير أو الغياب، وحالات ترك الخدمة سواء كان اختيارياً أم بالفصل ، ومستويات الأجور والمرتبات مقارنة بالجهات الأخرى والمنافسة أو الموجودة بالبيئة الخارجية، وعدد الشكاوي المرسلة لإدارة الأفراد أو الواردة للمدير العام وإلى مكاتب العمل أو إلى الهيئات الحكومية أو النقابية . كما أن أدوات العملية الرقابية لقياس الأداء بجوانبه الأخرى المختلفة تشمل التقارير التي ترفعها الجهات المختلفة لرؤساء الإدارات، والملاحظة الشخصية لدى المسئولين بالإضافة إلى الأعراض المختلفة التى

تظهر وتنبئ عن حدوث انحراف أو خلل مـــا. ومـــن الأدوات الرقابيـــة الميزانيـــات العمومية المقارنة وقوائم الأرباح والخسائر والتقارير الخاصـــة والمعـــدلات والنـــسب المالية وتحليل التكلفة ومقاييس الإنتاجية وفعالية الأداء . أمـــا معـــايير الرقابـــة علـــى النواحي غير الملموسة فتشمل المركز التسويقي للمنشأة وأداء العاملين ودرجة رضاهم وإتجاههم وآراء العملاء والعلاقات مـــع المـــوردين ومـــدى قيـــام المنظمـــة بالـــدور الاجتماعي. ولاشك أن حدوث أي انحراف في عمليات التنفيذ شيء وارد، وذلك لعـــدة اعتبارات منها: احتمالات حدوث أخطاء فى إعداد الخطة حيـــث يتـــضح أن معـــايير القياس الموضوعة لا تتمشى مع واقع التنفيذ بما يستدعي تعـــديل المعـــايير، وبـــالطبع الخطة أياً كان نوعها توضع في ظل ظروف عدم التأكد وبالتالي احتمالات التغير فـــي الظروف أمر وارد ، وكذلك احتمالات حدوث أخطاء فى تنفيذ الخطـــة نتيجـــة خطـــأ المنفذين فى فهمهم للخطة أو نتيجة انخفاض مستوى الأداء الفعلي عن ما هـــو متوقـــع بالخطة . أو جمود الخطة بحيث يصعب تنفيذها . والاحتمال الوارد حدوثه أيضاً عنـــد التنفيذ هو تغير الظروف الخارجية للمنظمة والتى لم تحسب تماماً عند وضع الخطـــة، وبالتالى تؤثر على عمليات التنفيذ والتى لابد من التوصل إليها من خلال الرقابة لأنسب القرارات لعلاجها.

وهناك عدة مجالات للرقابة بالأنظمة على الخطط وتتم بمتابعة التنفيذ ومقارنته بالمعايير. كما أن هناك الرقابة على الجودة أي لابد أن يطابق المنتج سواء كان ســـلعة أم خدمة للمواصفات المحددة مسبقاً له . تمثل الجودة عاملاً أساسياً لقياس نتائج الإنتاج، ويجب أن يكون قياس المخرجات بالكم والكيف . ولتحسين الأداء ظهرت بعض الـــنظم العالمية لعمليات الرقابة على الجودة باليابان وأمريكا وأوروبا، ومن ثم أصبحت تطبـــق فى الكثير من بلدان العالم.

ومن الأهمية بمكان التعرض فى هذا الفصل إلى أهمية عمليات الرقابة على جودة الإدارة، فالرقابة الجيدة تعمل على تغيير سلوك متخذ القرار(السيد نـــاجي ، ١٩٩٤م) – أو المدير – مستقبلاً حتى لا يتكرر الخطأ أو تغيير السياسات الموضوعة أو الإجراءات

المطبقة أو حتى تعديل الخطط إن استدعى الأمر . ومن الأهمية أيضاً التأكـد مـن أن التنظيم مبني على أساس سليم وأن المدير يقوم بدوره كاملا . وتتم الرقابة على جـودة الإدارة من خلال أسلوبين: أولهما الرقابة غير المباشرة وذلك بقيام الإدارة بقياس الأداء من حيث الكمية والجودة والوقت والتكلفة بما هو مخطط، وتحديد الانحرافات ثم تحديد المدير المسئول وبالتالى يطلب منه تعديل قراراته وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، وقـد يتضح أن هناك خطأ فى المعايير سواء أكانت سلبية فى قياس الأداء أم إيجابية، بمعنى أن تظهر الأداء كثيراً رغم عدم موضوعيتها . والأسلوب الثاني المتبـع هـو الرقابـة المباشرة وذلك بمتابعة أداء المدير والتأكد من اتخاذ القرارات التي تتمشى مع متطلبات الخطة .

## تعتمد الرقابة المباشرة على عدة فروض منها

إن المدير الكفء يتسبب فى عدد أقل من الأخطـاء وأن الأداء الإداري يمكـن قياسه وإن المبادئ الإدارية تفيد فى قياس الأداء الإداري . وعلى الإدارة أن تعمل بمبدأ الإدارة بالاستثناء وذلك بتركيزها على الأعمال التي تختلف نتائجها عن ما هو مخطـط ( ذات انحرافات ) وتعطيها أهمية أكبر .

وحتى تكون العملية الرقابية أكثر فعالية(مدني العلاقـي ، ١٩٨٥م) لابـد مـن التخطيط الجيد للأداء مما يسهل على وضع المعايير الرقابية المناسبة . ولابد من وضع الوسائل الرقابية التي تتناسب وطبيعة العمل. وأن تكون مفهومـة واقتـصادية حيـث يصعب استخدام وسائل رقابية حديثة ومعقدة فى ظل ظروف تتسم بعدم التدريب الكافي للقوى البشرية، أو عدم توفير الخبرة الفنية والإدارية اللازمة لهذه الوسائل . ولابد مـن اتخاذ الإجراءات العلاجية فى حينها دون تأخير كما لابد ان تكون الرقابة موضـوعية وليست شخصية، وأن تكون مرنة حيث يمكن تغيير أساليبها إذا تغيرت الظروف . وأن تؤدي إلى تصحيح الأداء، وأخيراً لابد وأن يتجاوب معها أفراد التنظيم.

## تفاعلات العاملين المختلفة بالتنظيم

ويعني الكاتب بذلك أثر التنظيم غير الرسمي بالمنظمة، والتنظيم غير الرسمي كما تم إيضاحه فى فصل سابق يتكون من شخصين أو أكثر بعلاقات غير رسمية لقضاء أوقات الفراغ أو الراحة معاً نتيجة وجود بعض العلاقات بينهم . ولهذه العلاقات آثار على التنظيم وبالتالي على إنتاجيته وتتم تفاعلات التنظيم غير الرسمي باستمرار بين العاملين بالمنظمة، ولا شك في أنها تؤثر أيضاً على أداء التنظيم الرسمي، ويتوقف أثرها بقوة الرابطة بين أجزاء هذا التنظيم من جهة وبقوة أثر الموضوع موقع التفاعل من جهة أخرى.

## نظم المعلومات الإدارية

إذا كانت طرق الإتصال بين أجزاء المنظمة بمثابة الشرايين والأوردة التي تربط وتغذي المنظمة ، فإن المعلومات تمثل الدم الذى يجري في هذه الشرايين والأوردة. وقد عدّ بعض خبراء الإدارة أن المعلومات تعتبر أحد عوامل الإنتاج (مايكل بورتر ، ١٩٩٨م)، وهي مورد يتعلق بمدى توفر المعلومات العلمية والتسويقية والفنية سواءً أكانت هذه المعلومات بالمنظمة أم بخارجها، كالمتوفرة بالجامعات ومراكز البحوث الحكومية والأهلية ومراكز الإحصاء ويقصد بنظم المعلومات التكنولوجيا المستخدمة فى تدفق البيانات والمعلومات بالمنظمة . ولاشك أن الهدف منه هو تزويد الإدارة بالبيانات الكافية فى الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وذلك بما يمكن الإدارة من اتخاذ قراراتها فى ظل وفرة البيانات المطلوبة . والتي قد تكون من داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية . وبإختصار هدف نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة هو تجميع وتحليل البيانات المختلفة ومساعدة الإدارة فى إتخاذ قراراتها مع إحداث التنسيق المطلوب بين الوحدات والأقسام المختلفة . ولا يشترط أن تكون النظم المستخدمة هي نظم الحاسوب وإنما تصميم النظام الذى يلائم احتياجات المنظمة خلال فترة زمنية، محددة وتوفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب . ولا يوجد نظام

معلومات يعتبر نموذج واحد يتلاءم وحياة وظروف المنظمة فى كل مراحل حياتها، وبالطبع أيضاً يختلف نظام المعلومات المطبق من منظمة لأخرى.

والبيانات تعني البيانات الأولية قبل إجراء أي معالجات عليها بينما تعني المعلومات الاستفادة من البيانات ومعالجتها . وكل منهما مهم وضروري – أي بشقيها البيانات والمعلومات– لتسيير العمل بكفاءة وتنسيق بين أجزاء المنظمة ، فتستخدمها المنظمة فى عمليات التخطيط وعمليات التنفيذ والتنسيق، كما تستخدمها أيضاً فى عمليات الرقابة وإجراء البحوث والدراسات . ولعل المشكلة الأساسية لنظم المعلومات هي عدم الاختيار المناسب للنظام المطبق . وقلة المعلومات أو كثرتها أو عدم صحتها (كعدم توخي الدقة فى البيان) أو عدم وصولها فى الوقت المناسب . ونظام المعلومات كغيره من النظم يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات . فمدخلاته هي البيانات الواردة من مصادره الداخلية والمتمثلة فى كل أجزاء المنظمة، ومصادره الخارجية المتمثلة فى البيانات الواردة من البيئة الخارجية . أما العمليات فهي عمليات تصنيف البيانات وتحليلها ودراستها وتقسيمها ومعالجتها رياضياً، ومن ثم تحويلها إلى معلومات منظمة ومصنفة كمخرجات للنظام تستفيد منها الإدارة فى ترشيد قراراتها .

## الإتصالات

تعتبر الإتصالات إحدى وظائف الإدارة وهي عملية نقل البيانات والمعلومات والأوامر والتعليمات بين أجزاء المنظمة. وهي جزء مكمل لنظم المعلومات بالمنظمة وهي تمثل الوسيلة التى يتم بوساطتها نقل البيان أو المعلومة .وتتكون عملية الإتصال من مرسل ومستقبل وقناة إتصال ، ولابد أن تتمتع المادة المنقولة بالوضوح والقدر الكافي والوصول فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة كما ذكر من قبل .

# الجوانب الفنية

ويتناول الفصل بعض الجوانب الفنية للمتغيرات التنظيمية والمتمثلة فى اختيار الموقع ومدى توافر عوامل الإنتاج المختلفة، ومدى توازن الطاقة الإنتاجية ومدى توفر الطاقة المحركة وتناسب أساليب الصيانة بالإضافة إلى التصميم الداخلي ، والنواحي الفنية الأخرى وتؤثر عمليات توفير الأصول الثابتة والمتداولة للمنظمة فى أدائها لتناسب كل هذه الأصول من حيث الكم والنوع. وكثير من المنظمات توفرت لها المعدات المناسبة والكوادر البشرية اللازمة لكنها فشلت في استمرارها، لعدم توفر مال التشغيل اللازم حيث استحال على إدارتها تسيير العمل لعدم توفر السيولة . كما أن عمليات المحافظة على الآلات وحسن إدارتها وتشغيلها يتطلب توفر الكوادر الفنية اللازمة للتشغيل، بجانب إمكانية توفير قطع الغيار اللازمة لإجراء عمليات الصيانة سواء أكانت علاجية أم وقائية، وكثيراً ما كانت العملات الصعبة سبباً فى تأخر عمليات الصيانة وتوقف الآلات إلى حين قريب بالسودان، ولنفس السبب يتعذر وصول مستلزمات الإنتاج الأخرى المستجلبة من الخارج، وقد حدث إنفراج كبير في هذا الجانب بعد تحرير الاقتصاد وحرية تداول العملات الصعبة وسهولة إمكانية الحصول عليها .

وقد تصاحب عمليات نقل التكنولوجيا وإنشاء المصانع بعض الأخطاء الناجمة من إغفال دراسات الجدوى لبعض الجوانب أو أخطاء فى عمليات التنفيذ، ويشترط مراعاة توفر البنيات الأساسية بمنطقة المنظمة أو المصنع وتوفر الخدمات اللازمة للمنظمة ومصادر التمويل لسد الاحتياجات المالية. ولعل أهم مكونات الدراسة التأكد من أن العائد سيفوق التكلفة والدراسة الوافية اللازمة ليس عند إنشاء المشروع فحسب، وإنما عند إجراء أي تعديلات عليه أو إضافة خطوط إنتاج أو استخدام مواد خام جديدة. ومن أهم عناصر دراسة الجدوى التأكد من إمكانية قيام المشروع من الناحية الفنية.

# اختيار الموقع

لابد من تناسب موقع المشروع من حيث تـوافر عوامـل الإنتـاج المختلفـة، والخدمات والبنيات الأساسية والأنشطة الترفيهية والمساحات المطلوبة للإنشاء مع توفر مساحات إضافية لإمكانية إجراء أي توسعات مستقبلاً، وكثير من المشروعات حملـت بوادر فشلها – برغم ما توفر لها من تكنولوجيا – منذ اليوم الأول لإنشائها لأسباب عدم تناسب الموقع . وقد تكون الأخطاء فى اختيار الموقع داخل المنطقـة بمعنـى تناسـب الاختيار للمنطقة وعدم تناسبه فى اختيار موقع التنفيذ بهذه المنطقة، كتنفيذه فـى أرض جبلية أو غير مستوية التربة أو ذات تشققات أو بكثبان رملية متحركة، وجميـع هـذه الطبيعة التضاريسية قد تؤثر مستقبلاً على أداء آليات خطوط الإنتـاج أو تـؤثر فـى عمليات الصرف الصحي أو تحدث تصدعات فى مباني المصنع . كذلك من الأخطـاء الناجمة فى اختيار الموقع عدم مراعاة الجوانب الثقافية والعادات والتقاليـد بالمنطقـة ( كما حدث فى مصنعي كوستي للّحوم وألبان بابنوسة) . ومن الأهمية توفير الـضمانات لاستمرارية توفر الطاقة المحركة للإنتاج، والتى كانت في كثير من الأحيان سبباً فـى فشل المشروعات الصناعية بالسودان، أو سبباً فى ارتفاع تكلفة الإنتاج أو توقفاته .

# التخطيط أو التصميم الداخلي للمصنع Plant Layout

ويعني التخطيط والتنظيم الداخلي للعدد والآلات بالمصنع وذلك بما يمكّن من انسياب العمليات الإنتاجية بسهولة ويسر، ومراعاة تناسب المباني والتهوية والممرات ومواقـع العمليات، ليحقق الترتيب الأمثل لإمكانيات الإنتاج من أفراد وآلات ومخزون ومناولـة داخلية وخدمات مساعدة ومكاتب (Haroled,١٩٧١) ويقول كليرفو فى هذا الخصوص يجب أن يكون التصميم الداخلي لراحة العاملين

(Vough, Clair, 1996) (Plants Should be designed not formachines , not for product but for people)

## توازن الطاقة الإنتاجية

لابد أن تتوازن الطاقة الإنتاجية من حيث الحجم من مرحلة إلى أخرى، لتناسب مخرجات كل مرحلة في تلبية احتياجات المرحلة التالية لها دون حدوث حالات اختناقات أو تراكم بين المراحل وذلك بما يمكن من انسياب العمليات الإنتاجية بالقدر المطلوب. وبالجانب الآخر لابد من العمل على عدم إحداث أي طاقة عاطلة لأي من عوامل الإنتاج سواء كان بالنسبة للآلات أم الأفراد إلا في حالات عمليات الصيانة المبرمجة ( الوقائية ) . وأن تتم معالجة المدخلات بالكفاءة المطلوبة دون إسراف حتى يتحقق الانتفاع الأمثل منها . والعمل على تقليل نسبة التوالف والعوادم إلى أقل ما يمكن وضبط الآلات لإنتاج منتج سليم والعمل على رفع إنتاجية الورش، وتدريب المهارات اللازمة لها وتوفير المعدات اللازمة لها.

ويرى كليرفو أيضاً (Vough, Clair,1996) إن أساسيات العمل المتقن تتمثل في النظافة وحفظ آلآت العمل بحالة جيدة وتعليم وتنمية العاملين على إنتاج عمل خالٍ من الأخطاء . وذلك من خلال عمليات التدريب المستمر ووضع المعايير وقياس مدى جودة العمل والمنتج والاستعانة بخبرة المؤهلين، وفهم مواصفات الوظيفة ورفع التقارير بسرعة وإجراء التجارب على الأفكار الجديدة وتطبيقها لقياس مدى نجاحها .

## الجوانب التكنولوجية:

وتشمل تكنولوجيا الإنتاج متمثلة في آليات ومعدات الإنتاج التي لابد أن تكون مناسبة كماً وكيفاً، ولاشك أن توفير الكوادر القادرة على تشغيل وصيانة هذه الآليات مهم مع إمكانية الحصول على احتياجات الصيانة، كما لابد من تناسب التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة سواءً أكانت في شكل أجهزة وآلات أم طرق عمل أم نظم مختلفة . وفي المنظمات التي تقوم بتصنيع المنتجات الزراعية وتتكامل فيها العمليات الزراعية مع العمليات الصناعية لإنتاج المنتج ينبغي أن تتناسب التكنولوجيا المستخدمة

فى الزراعة من حيث الآليات والمعدات الزراعية والأسمدة والكيماويات المختلفة . وتناسب التربة من حيث الخصوبة والمساحات المطلوبة . وبالطبع تناسب الظروف الطبيعية . كما ينبغي توفير محطات الأبحاث المرتبطة بالمجال منذ بداية المشروع حتى تستطيع أن تعمل على تطوير الأداء. ولابد لها من توفير الكوادر المتخصصة والعمل على حفزها وتوفير الأجهزة والإمكانيات اللازمة لها .

## الآلات المكتبية:

وتستخدم بالمكاتب أنواع متعددة من الآلات المكتبية كالآلات الكاتبة والحاسبة وأجهزة الحاسوب، وآلات الطباعة وأجهزة الفاكس والتصوير والتلكس والهواتف وكل هذه الأجهزة المكتبية توفرها الإدارة لتحقيق أغراض متعددة (محمد شاكر عصفور،١٩٨٤م) كالدقة فى إنجاز الأعمال وتحسين الخدمات وتقليل الجهد البشري وتوفير الوقت وتخفيض النفقات .

وعلى الإدارة أن تتوخى الحذر الجيد لاختيار الجيد من هذه الأجهزة والمناسب الذي تستطيع أن تقوم بتدريب عمالها على استخدامها عليه بكفاءة . كما تعمل على تدريبهم وتوجيههم بحسن استخدامها والمحافظة عليها وإجراء الصيانة الدورية لها. وفى ختام هذا الفصل لابد من تنظيم مكان العمل وترتيبه أيّاً كان حجمه سواء كان بصالات الإنتاج أم المكاتب الإدارية، وتهيئة الجو والمناخ المناسب للعمل وأن تكون النظافة سلوك متبع في كل أرجاء المنظمة(ماهر عليش ، ١٩٧٠م).


الوحدة الرابعة
التنظيم الرسمي
والتنظيم غير الرسمي

وبعد أن تم تناول المتغيرات الرئيسية المؤثرة على التنظيم باختصار في الفصل السابق، سوف نتناول هذه المتغيرات من خلال الفصول القادمة باعتبار لكل منها بصماته في أداء التنظيم وبالتالي تحققت أهدافه، العنصر البشري يمثل روح التنظيم، كل هذه المتغيرات المختلفة ترتبط بهذا العنصر (الموارد البشرية) بصورة أو بأخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وسوف نتناول في هذا الفصل التنظيم الرسمي وغير الرسمي بالمنظمة باعتبارهما متغيرات تؤثر في كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة. ولا شك أننا قد تعرضنا لهذين التنظيمين في الفصل السابق ً إلا أن التناول في هذا الفصل يتم من خلال جوانب أكثر تفصيلاً وتعرضاً لأ هميتهما في الأداء التنظيمي .

# أولا: التنظيم الرسمي Formal organization

ولعل الخطوة الأولى في بناء التنظيم الرسمي تتمثل في تحديد الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها، ومن ثم تحديد الأنشطة التي سيتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي تحديد المهام وتقسيم العمل المراد تنفيذه ومن ثم تحديد الوظائف والأقسام والسلطات وسير الإجراءات المطلوبة لإنجاز الأنشطة.

ويتناول الدكتور مدني عبد القادر العلاقي في كتابه الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (مدني العلاقي ، ١٩٩٠م).

التنظيم الرسمي ببساطة يمثل تقسيم العمل وتحديد العلاقات وتحديد خطوط السلطة والمسئولية، وهو ما يعرف بالبيروقراطية المتمثلة في صور هرمية لتسلسل السلطات بالتنظيم. وحتى يتم وضع التنظيم الرسمي في المنظمة بكفاءة لابد من الالتزام بمجموعة من المبادئ العامة والمتمثلة في:

- مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف ومبدأ فعالية الأداء بمعنى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى استغلال للقدرات الفردية.
- مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة حتى يمكن تقسيم المنظمة إلى إدارات وأقسام

ووحدات.

– مبدأ المحاسبة الفردية بمعنى وحدة الأمر بحيث يكون الفرد محاسب أمام شخص واحد فقط .

– مبدأ النمو الوظائفي بمعنى زيادة الوظائف كلما زاد حجم العمل.

– مبدأ نطاق الإشراف بحيث أن يكون نطاق الإشراف الوظيفي محدوداً لكل وظيفة من أعلى التنظيم لأسفله، بحيث يقل عدد الذين يشرف عليهم المدير العام من خمسة إلى تسعة رؤساء كحد أقصى، يزيد نطاق الإشراف هذا كلما هبطنا في السلم الوظيفي أو المستوى الإداري الأقل.

– مبدأ التوازن الوظيفي بحيث تتوازن الأقسام والوحدات للإدارات وتتناسب أنشطتها. – أخيرا مبدأ التوفيق بين عمل الاستشاريين والتنفيذيين.

والتنظيم الرسمي يعني التخطيط المادي أو نظام المهام والعلاقات بين وظائف وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق الأهداف (عبد الغفور،١٩٩٧م )، وبالتالي فالتنظيم الرسمي مطالب بتحقيق ما حدد له من أهداف، ولابد أن يكون هذا الإنجاز بفاعلية حتى يطلق عليه تنظيم فعال أي تنظيم قادر على تحقيق أهدافه، ولعل التنظيم الرسمي هو أكثر الوسائل فعالية في توجيه الأعمال نحو تحقيق الهدف من كل المتغيرات الأخرى وإن كانت تتكامل جميعها لتحقيق الهدف التنظيمي .

يعتبر تقسيم العمل من أول مقومات التنظيم الرسمي والتخصص وتسلسل الخطوات والسلطات والمسئوليات داخل التنظيم والإتصال والإشراف وكفاءة الأفراد، جميعها تتكامل لرفع كفاءة التنظيم الرسمي.

## إسهامات موني ورايلي في مجال التنظيم

قدم موني ورايلي نموذجهما في كتاب Onward Industry (العلاونة، ٢٠٠٣م) وكان هذا النموذج ذو أثر بالغ على الإدارة في أمريكا حيث قدم مجموعة من المبادئ الأساسية في التنظيم، شملت مبدأ التنسيق الذي يعني تضافر الجهود من أجل تحقيق الأهداف ومبدأ الهرمية الذي يعني تسلسل السلطات بشكل هرمي من أعلى إلى

أسفل، والمبدأ الثالث يمثل الأثراء الوظيفي أي التمييز بين أنواع الوظائف وواجباتها حيث ميز بين جماعة الفنيين الذين يعملون في المستويات الإدارية العليا، والأعمال الإدارية المرتبطة بمركز إداري معين، حيث يرى هذا النموذج أن هنالك تداخل بين السلطات والمسئوليات الفنية والإدارية كما في مبدأ الوظيفة، والتي تبني على فكرة التخصص وإن كانت سلطات ومسئوليات الوظيفة في ذات التخصص نجدها تتدرج من درجة لأخرى، مثلاً نجد أن الفرق بين وظيفة المقدم في الشرطة واللواء في الشرطة تختلفان باختلاف السلطات الممنوحة لأي منهم . بينما قد يكون الفرق بين الرائد في الدفاع الجوي مثلاً والرائد في سلاح البحرية هو اختلاف وظيفي في طبيعة واجبات كل وظيفة (عبد الغفور،١٩٩٧م ).

# أنواع التنظيمات الرسمية

وقد صنف كتاب الإدارة هذه التنظيمات إلى أربعة أنواع (عبد الغفور ،١٩٩٧م) يمكن تناولها باختصار فيما يأتي:

أ- التقسيم وفقاً للمهام.

ب-التقسيم وفقاً للمراكز.

ت-التقسيم وفقاً للمهارات.

ث-التقسيم وفقاً للأجور والرواتب.

ويمكن تفصيلها كما يأتي:

## أ- التقسيم وفقاً للمهام

أي يقسم التنظيم وفقاً لاحتياجات الهيكل التنظيمي من حيث الاهتمام بالأنشطة والأعمال المطلوب أدائها.

## ب- التقسيم وفقاً للمراكز

وهو ما يوجد في التقسيمات العسكرية بحيث تختلف المهام من رتبة إلى رتبة أخرى، أي من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أخرى فالتقسيم وفقاً لوظيفة الرائد أو

المقدم أو العقيد، وهذه تستمد تقييمها من الوظائف الشخصية للرتب أي تعتمد على الأفراد.

**ت- التقسيم وفقاً للمهارات**

حيث يقسم التنظيم وفقا لمهارات الأفراد في كل وظيفة كالتقسيم على مستوى المهندسين أو الفنيين أو الأعمال الكتابية أو الحرفيين وهكذا.

**ث- التقسيم وفقاً للأجور والرواتب**

حيث توضع المعايير بين درجات التنظيم وفقاً لمستويات الأجور وترتبط معدلات الأجور أيضا بمهارات كل وظيفة.

## ثانياً : التنظيم غير الرسمي

وتمثل العلاقات التي تنشأ بين الأفراد بالمنظمة من خلال علاقاتهم الخاصة دون التقيد بإجراءات العمل، وهي علاقات شخصية تنشأ بين فرد وآخر أو فرد وجماعة أو جماعة وأخرى، وبالتالي فإن هذه الإتصالات تكون إتصالات شخصية وتفاعلات شخصية تنشأ بين الناس خارج نطاق علاقات وإتصالات العمل الرسمية، فحينما يتحدث موظف مع آخر أو عامل مع آخر خارج نطاق الإتصالات الرسمية بخصوص العمل يعتبر هذا إتصالاً شخصياً وإتصالاً غير رسمي وبالتالي فهو من خلال تنظيم غير رسمي، للعلاقات بالمنظمة . والتنظيم غير الرسمي تنظيم غير محدود العلاقات أو الإتصالات كما هو غير محدود الهياكل والمستويات فهو يتم بين أفراد المنظمة أينما كانت وظائفهم وفي علاقات وتفاعلات شخصية قد يكون لها علاقات بالعمل أصلاً.

فالعلاقات بين المصلين بمسجد المنظمة علاقات غير رسمية والجماعات التي تنشأ بين العاملين بالمنظمة كروابط شخصية، مثل: جمعية أصدقاء الفنان وردي أو عثمان حسين ومشجعي فريق الهلال أو المريخ بالمنظمة أو جماعة مريدي الشيخ البرعي رحمه الله، كلها تنظيمات غير رسمية تتم بين العاملين بأي من المنظمات ولا علاقة لها بتنظيم المنظمة الرسمي . ويلحظ أن علاقات التنظيمات غير الرسمية تتسم بالعادات والأشياء

الشعبية والقيم الاجتماعية، وهي علاقات اجتماعية أو سياسية أو روابط ثقافية وينشأ التنظيم غير الرسمي في ظل التنظيم الرسمي وتجده يشبع حاجات الأفراد بالتنظيم، وقد تكون هذه الحاجات اجتماعية ثقافية دينية والتنظيمات غير الرسمية تلعب دوراً كبيراً ومهماً ومؤثراً في التنظيمات الرسمية، وهي التي تمكن العلاقات بين العاملين وبالتالي يصبح أثرها كبيراً على سلوكهم داخل التنظيم أيضاً. التنظيم الرسمي ومتى ما عادت هذه التنظيمات بعضها شكل منها، ولابد لها من التعايش والتكامل معاً وإلا حدث الاضطراب والخلل، وينشأ كل من التنظيمين متكاملاً مع الآخر (عبد الغفور،١٩٩٧م ) وإن كان التنظيم الرسمي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالمنظمة فان التنظيم غير الرسمي يسعى لتحقيق أهداف مجموعته الخاصة وإشباع حاجاتهم، ولابد للسلوك التنظيمي بالتنظيم، الرسمي أن يخدم أهداف التنظيم وهذا بالرغم من أن هنالك الكثير من الوقت الذي ينفقه العاملون في علاقاتهم الاجتماعية وأنشطتهم الاجتماعية التي قد لا تكون تهدف إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي(عبد الغفور،١٩٩٧م).

## خصائص التنظيم غير الرسمي (عبد الغفور،١٩٩٧م )

هنالك بعض الخصائص التي يتصف بها التنظيم غير الرسمي ويمكن تناولها بإختصار فيما يأتي:

### أ- علاقات القائد والتابع: Leader – Follower Relation

ولاشك أن الذي يتولى توجيه مجموعة حتى إن كان تجاه سلوك معين كإمام المصلين بزاوية المنظمة يعتبر قائداً على المجموعة، يطيعونه ويستشيرونه في أمورهم الدينية وغيرها بالرغم من أنه قد يكون أقل منهم وظيفة بالتنظيم الرسمي ولكن الجماعة قبلته (إماماً) ورئيساً دينياً عليها، وفي نفس التنظيم غير الرسمي (الجماعة) قد يكون هنالك أكثر من قائد كلٌّ في مجال محدد كأن يكون أحدهم للنواحي الاجتماعية وآخر في العلاقات الثقافية، وهكذا وكل يُتّبع ويُطاع في مجاله من كل المجموعة .

**ب- القيم: Values**

ونجد بالتنظيم غير الرسمي مشاركة في الأمـــور المتعلقـــة بـــالقيم والعـــادات والمعتقدات، وبالتالي يساعد أعضاء التنظيم غير الرسمي في توضيح الآراء والتأثير في جماعته حول المعتقدات، وتكون أرائهم تجاهها كذلك في تكـــوين رأيهـــم حـــول الإدارة بالمنظمة ومدى تجاوبها في حل مشكلاتهم وعونهم على الاستقرار.

**ج- الإتصال: Communication**

يلعب الإتصال دوراً مهماً في فعالية التنظيم غير الرسمي حيث يـــتم الاتـــصال سريعاً في توصيل المعلومات والتفاعل بين أفراد التنظيم، ولاشك أن الإتصال يكون بين المجموعة غير الرسمية من خلال تبادل البيانات والمعلومات لخدمة بعضهم البعض.

**د- المركز الرسمي: Status**

يتأثر الأفراد في التنظيمات غير الرســـمية بـــالمراكز المختلفـــة بمجمـــوعتهم كالترتيب الاجتماعي أحياناً بالمجتمع لأصحاب مهنة محددة، مثلاً: الطبيـــب ، الـــضابط، المهندس ، رجل الدين ، وكذلك هنالك مراكز وفقا للدخل (الأجر) أو رجل الأعمـــال أو السن والخبرة في الوظيفة كلها تؤثر في مدى التأثير بين المجموعة غير الرسمية تجـــاه مركز أحدهم عن الآخر، كذلك التعليم ، الثقافة والأصل إلا أن هذه المراكز قـــد تكـــون عليا في نظر مجموعة بحيث تصبح مطاعة، وقد تكون أقل أهمية لدى مجموعات أخرى كالمركز المالي مثلاً قد لا يكون مؤثراً على مجموعة دينية، بمعنى لا يهم رأيـــه كثيـــرا في المجموعة عند التحدث في أمور دينهم .

# العلاقة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

وكما ذكرنا في هذا الفصل تتكامل وتترابط التنظيمات الرسمية وغير الرســـمية بالمنظمة، فالتنظيم الرسمي بالمنظمـــة يخلـــق بعـــده التنظـــيم غيـــر الرســـمي(عبـــد الغفور،١٩٩٧م) فالتنظيم الرسمي يحتاج لعلاقات وتفاعلات التنظيم غيـــر الرســـمي حيث إن أفراد التنظيم الرسمي هم ذاتهم أفراد التنظيم غير الرسمي (أفـــراد

المنظمة)، إلا أن علاقاتهم في التنظيم الرسمي تربطهم وفق تسلسل التنظيم الرسمي (من الرئيس إلى المرؤوسين) كأوامر أو قرارات أو توجيهات، بينما يكون التنظيم غير الرسمي بيئة للاستجابة أو المقاومة لتفاعلات التنظيم الرسمي ومساندتها ودعمها أو مقاومتها، ومتى ما فهم التنظيم الرسمي حاجيات أفراده وطموحاتهم وسعى لتحقيقها كلما كان التنظيم غير الرسمي سنداً وداعماً له، وكلما قصر التنظيم الرسمي جهده على تحقيق أهدافه التنظيمية دون الاهتمام بإشباع حاجات أو تحقيق أهداف العاملين فيه، كلما وجد مقاومة من التنظيم غير الرسمي.

ولعل من أولى مهام التنظيم غير الرسمي بالمنظمات وظيفة أو مهمة الإتصال والتي قد تخلق رأياً محدداً مسبقاً لبعض القرارات قبل صدورها، سواء كان هذا الرأي سنداً أم مقاومة للقرار، فقد يطلق المدير همساً نيته في اتخاذ قرار معين فيسري خبره بين العاملين بأن الشركة تنوي كذا، أو إشاعة بأن المنظمة في طريقها للخصخصة أو أن هنالك كشفا سوف يصدر للصالح العام بإحالة مجموعة كبيرة من الموظفين للصالح العام، وعلى قدر كفاءة استيعاب توجهات التنظيم غير الرسمي وتطويقها لمؤازرة الإدارة وتخفيف حدة مقاومتها تأتى قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة أو فاعلة وقابلة للتنفيذ، ولعل من المهم للإدارة القدرة على دراسة ومعرفة أهداف التنظيم غير الرسمي، والعمل على تحقيقها أو إقناعهم بتعديلها أو التنازل عن بعضها حيث إن الإدارة لابد لها من الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي، والعمل على تطويعه للتعاون معها في تحقيق أهداف المنظمة التنظيمية، ولا شك أن التنظيم الرسمي الفعال هو التنظيم القادر على تطويع التنظيم غير الرسمي

لخدمته ولانسجام أهدافه ونسجه مع أهداف المنظمة، تحقيقاً لأهداف المنظمة في ظل تحقيق أهداف أفراد تنظيمه غير الرسمي.


الوحدة الخامس
المنظمات

# مقدمة

المنظمة هي البيئة أو الجسم الذي يضم التنظيم ، فسيتم تناول المنظمة في هـذا الفصل بشيء من التفصيل متعرضين لأنواع المنظمات ونظمها الداخليـة ، و مـن ثـم وظائفها و مواصفاتها. و نضيف هنا أن المنظمات ما هي إلا تنظيم اجتماعي يعتمد على التعاون وموجه نحو تحقيق الأهداف (عمر وصفي، ١٩٩٤م) وهـي أدوات اجتماعيـة مستمرة ليتمكن المجتمع من خلالها تحقيق أهدافه ، والمنظمات بذلك تـضم المـصانع و المستشفيات و السجون و الكنائس والمدارس و الجيوش و المؤسسات الصحية و الخدمية و الطوعية و الجامعات وغيرها.

تمثل المنظمة نظاماً يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تعمل معـاً لتحقيـق هدفها التنظيمي ، و تمثل أيضاً نظاماً فرعياً من أنظمة المجتمع ، وإذا شـبهنا المجتمـع بجسم الإنسان فإن أنظمته المختلفة من قلب ورئتين وكلـى ...الـخ تمثـل المنظمـات المختلفة بالمجتمع ، وبالتالي فإن المنظمة ينبغي النظر إلى خصائصها ومكوناتها الجزئية من إدارات وأقسام وجماعات وأفراد والتي تحدد بمستوياتها المختلفـة ، التـي حـددها بعض كُتاب الإدارة بأربعة مستويات (العلاونة،٢٠٠٣م) شملت مستوى الفرد بالمنظمـة ومستوى الجماعة ومستوى المنظمة بإداراتها وأقسامها المختلفة ومستوى المجتمع الـذي يتكون من عدة منظمات .

# مفهوم وتعريف المنظمة والتنظيم

## أ- مفهوم وتعريف المنظمة

المنظمة هي ذلك الكيان الاجتماعي الهادف الذي يتكـون مـن مجموعـة مـن النشاطات المنظمة الهيكلية ذات الحدود الواضحة (العلاونـة ،٢٠٠٣م ) ووفـق هـذا التعريف الذي قدمه دكتور العلاونة للمنظمة لحظ أنها تتكون من مجموعة من العناصـر الرئيسية ، تشمل: الكيان الاجتماعي (Social Entity) والذي يـضم العـاملين الـذين

يشغلون الوظائف المختلفة بالمنظمة ، والعنصر الثاني يشمل هدف المنظمة أي الهدف الذي قامت من أجله المنظمة (Goal – directed) ، حيث إن المنظمة لابد من أن تكون قد قامت من أجل تحقيق هدف ، وتتعدد أهداف المنظمات التي تتمثل في أكثر من هدف في الغالب. والعنصر الثالث يتمثل في الأنشطة الهيكلية التفصيلية و يتمثل في إدارات ووحدات مختلفة تتكامل فيما بينها كي تحقق هدف المنظمة . أما العنصر الرابع فيشمل حدود المنظمة وفلسفتها وعقد تأسيسها وهذه الحدود هي التي تمثل ملامح المنظمة التي تعرف بها بالمجتمع ، كشركة سكر كنانة تحمل ملامح خاصة بها في قطاع الأعمال مثلما تحمل شركة شريان الشمال ملامحها الخاصة بها أو سوداتل ملامحها الخاصة بها أيضاً، وإن كانت المنظمة تمثل كياناً معقداً حيث نجدها في تفاعل مستمر ومتغير مع البيئة المحيطة والعملاء الذين تتغير أذواقهم وتسعى المنظمة دوماً لإشباع رغباتهم، وسوف يتناول الكتاب في فصل قادم المنظمة بالتفصيل بمشيئة الله.

# فلسفة المنظمة

إذا كانت المنظمة تبدأ من وجود الأفراد وتوحيد جهودهم لتحقيق أهدافها فنجد أن فلسفتها تبنى على قاعدتين أساسيتين هما: إشباع حاجات يريدها المجتمع سواء أكانت سلعة أم خدمات وذلك من خلال عمليات أساسية تمارسها المنظمة ، هي الإنتاج حيث إن أي منظمة لابد لها أن تستخدم عناصر الإنتاج بكفاءة وفعالية لتشبع بها الحاجات الإنسانية ، ولعل فلسفة البقاء والاستمرارية للمجتمع ترتبط بقيام منظماته بالإنتاج لإشباع حاجات هذا المجتمع (عمر وصفي، ١٩٩٤م).وإن كان الإنتاج يتم من خلاله إشباع الحاجات الإنسانية فلا بد أن يتم هذا الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج المختلفة من أرض وعمل ورأس مال ، ولعل العنصر الرابع والأهم من عناصر الإنتاج **هو التنظيم أو ما يعرف بالإدارة لتصبح عناصر الإنتاج الرئيسية هي:-**

١- الأرض وتشمل الأصول المختلفة للمنظمة من مبانٍ وتوابعها.

٢- العمل ويشمل العنصر البشري بالمنظمة.

٣- رأس المال ويشمل الآلات والتكنولوجيا المختلفة ومواد ومستلزمات الإنتاج.

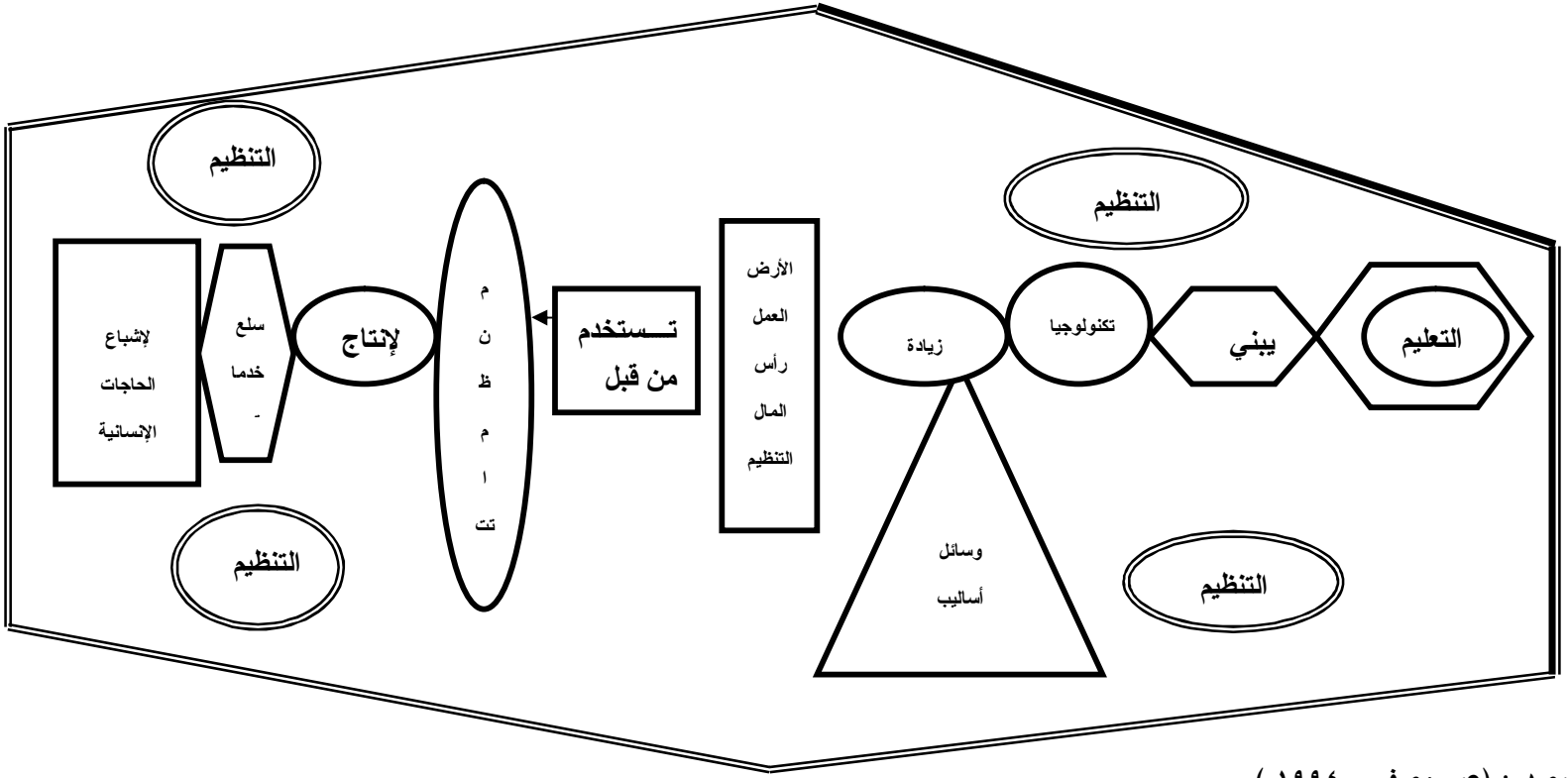
٤- التنظيم (الإدارة).

والاستخدام الأمثل للعناصر الثلاثة الأولى لا يتم إلا من خلال العنصر الرابع، حيث إن عنصر الإدارة أو التنظيم هو الذي يقوم بتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام العناصر الثلاث الأولى ، والمنظمات هي الأداة أو الوسيلة المستخدمة لتحقيق ذلك.

والشكل الأتي يوضح العملية الإنتاجية ودور المنظمات فيها:

**شكل رقم (٣)**

**المسار التكويني للعملية الإنتاجية وموقع المنظمة فيه**




**المصدر: (عمر وصفي ، ١٩٩٤م)**

ومن الشكل يتضح أن التعليم يعتبر الأسا س في العملية الإنتاجية حيث يتم من خلاله بناء وتحديد وتطوير وسائل الأداء والتنفيذ المتمثلة في التكنولوجيا التي بدورها تؤدي إلى زيادة وتطوير الإنتاج ، سواء كان للسلع أم الخدمات التي تقوم بتقديمها المنظمات. فالإنسان المتعلم إدارياً وفنياً بالمنظمات هو الذي يقوم بتطوير تكنولوجيا وإدارة الإنتاج. ونخلص إلى أن فلسفة المنظمة تنحصر في كونها أداة اجتماعية يتم من خلالها تحقيق رغبات وإشباع حاجيات المجتمع ، كما يرى الدكتور عمر وصفي وهي بذلك إدارة إنتاج ووسيلة إشباع.

## سمات المنظمة

وكما ذكر من قبل فإن المنظمة تكوين اجتماعي يتصف بسمات أساسية يمكن تناولها فيما يأتي:

١- المنظمة تكوين اجتماعي يتكون من الأفراد وجماعات العمل بالمنظمة والتي تتفاعل معاً ، ومع عناصر الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة ، فهي بذلك تشبع حاجات المجتمع من سلع وخدمات كما تشبع حاجات اجتماعية للعاملين فيها كالقبول والانتماء والأمان ، وهي بذلك كيان تعاوني يعمل فيه الأفراد لتحقيق أهداف اجتماعية ومنظمية وشخصية.

٢- المنظمة تكوين يتم لتحقيق هدف محدد تقوم من أجله.

٣- المنظمة تنظيم إنساني حيث إنه يتكون من أفراد وجماعات يمثلون المنظمة وتربطهم علاقات إنسانية ، وهي بذلك تتكون من الإنسان لإشباع حاجاته سواء كان هذا الفرد عاملاً أم إدارياً بها أم مستثمراً فيها أو لإشباع حاجات المجتمع من سلع وخدمات " إي اشباع حاجات.

٤- الإنسان بالمجتمع خارج المنظمة".

٥- المنظمة كيان مهم بالمجتمع يتولى عملية إيجاد "إنتاج" السلع والخدمات التي يريدها المجتمع.

٦- المنظمة كيان نامٍ ومتطور يشبع الحاجات ويطّور السلع والخدمات التي يرغبها المجتمع وإن لم تكن المنظمة قادرة على النمو والتطور فإنها سوف تتدهور وتنتهي ، وهي بذلك تتطوّر وفقاً لتطوّر أذواق المجتمع والتطوّر التكنولوجي به .

٧- تأخذ المنظمة شكلاً وحجماً يمثلها ودرجة من حيث البساطة والتعقيد والمنظمة تتدرج هرمياً من القمة إلى القاعدة ، حيث تمثل إدارتها العليا قمة الهرم يليها المستويات الإدارية المختلفة من ثم هبوطاً إلى قاعدة الهرم. وتتعدد المستويات الإدارية من منظمة لأخرى من حيث الطول والقصر وفقاً لتسلسل مستوياتها ، وكلما تعددت المستويات الإدارية كانت المنظمة طويلة وكلما قلت هذه المستويات كانت المنظمة منبسطة ، و يزيد نطاق الإشراف فيها حيث يشرف الفرد على عدد أكبر من العاملين ، بينما يضيق نطاق الإشراف في المنظمات الطويلة حيث يقل عدد العاملين لكل مشرف ، ويضرب الدكتور عمر وصفي مثالاً لمنظمات الجيش والجامعة باعتبار الأولى من نوع المنظمات الطويلة ، والثانية الجامعة من نوع المنظمات المنبسطة "قليلة المستويات .

" كما هو بالجدول الأتي:

## جدول رقم (٢)

### الصفات المشتركة والصفات المختلفة للمنظمات

| المستويات | منظمة منبسطة (الجامعة) | منظمة طويلة (الجيش) |
|---|---|---|
| ١ | أستاذ | مشير |
| ٢ | أستاذ مشارك | فريق أول |
| ٣ | أستاذ مساعد | فريق |
| ٤ | محاضر (مدرس) | لواء |
| ٥ | م تدريس (معيد) | عميد |
| ٦ | | عقيد |
| ٧ | | مقدم |
| ٨ | | رائد |
| ٩ | | نقيب |
| ١٠ | | ملازم أول |
| ١١ | | ملازم ثانٍ |
| ١٢ | | عريف – رقيب |
| ١٣ | | جندي |

**المصدر:(قنديلجي،٢٠٠٣م )**

# الصفات المشتركة والصفات المختلفة للمنظمات

Common and different features of Organization

**هنالك بعض الصفات التي تشترك فيها كلّ المنظمات ، كما أن هنالك صفات أخرى تختلف من منظمة لأخرى:**

**أ- الصفات المشتركة بين المنظمات**

١- تتفق كل المنظمات بوجود سلطات وصلاحيات محددة للإدارات والأقسام تحكمها قواعد وإجراءات وقوانين واضحة.

٢- تعمل القوانين والقواعد على توفير نظام محكم لقرارات المنظمة كما تؤدي إلى التعامل بين الأفراد بالعدل والمساواة.

٣- يوجد تقسيم واضح المعالم للعاملين وتخصصاتهم بالمنظمة كالمهندسين والإداريين والمنظمة.

٤- هنالك سلطات هرمية تعمل على ترتيب المستويات الإدارية والمستويات من خلال مسؤوليات وواجبات كلّ وظيفة أو مستوى.

٥- التوظيف وفقاً للكفاءات الفنية والمهنية: تعمل المنظمات على تحقيق حد أعلى من الإنتاج باستخدام مدخلات محدودة أي على تحقيق حد أعلى من الكفاءة التنظيمية.

٦- السياسات التنظيمية بالمنظمة والتي قد تشمل على وجهات نظر مختلفة قد تقود إلى الصراع والمنافسة والمنازعات .

٧- تقاليد العمل أو ثقافة المنظمة Organization Culture والتي تمثل مجموعة من الافتراضات الأساسية A set of Fundamental assumptions حول ما هي المنتجات أو الخدمات التي ستقوم المنظمة بإنتاجها ، وكيف تنتجها ، وأين ستقوم بإنتاجها ، ولمن ستنتجها؟

**ب- الصفات المختلفة للمنظمات:**

Different "unique" Features of Organizations

أ. بيئة المنظمة: وتختلف هذه البيئة من منظمة لأخرى سواءً أكانت هذه البيئة اجتماعية أم مادية ، والمنظمات تتفاعل كنظام مفتوح مع هذه البيئة المحيطة بها.

ب. هنالك أنواع تنظيمية مختلفة للمنظمات ، وباختلاف حجم المنظمة يختلف شكلها التنظيمي ومستوياتها الإدارية.

ج. اختلاف الأهداف الأساسية من منظمة لأخرى وفقاً لاختلاف الأغراض التي تنشأ من أجلها المنظمة .

د. اختلاف السلطات والصلاحيات المستخدمة للإداريين لإنجاز أهداف المنظمة.

هـ. اختلاف القيادة الإدارية من منظمة لأخرى سواءً أكانت تميل للديمقراطية أم الاستبدادية.

و.اختلاف الوظائف (Tasks) التي تؤديها المنظمات من منظمة لأخرى سواءً أكانت وظائف روتينية أم استشارية.

ز.اختلاف التكنولوجيا المستخدمة من منظمة لأخرى .

ح. اختلاف العملاء أو الشرائح الذين تتعامل معهم المنظمة ، لأن جمهور كل منظمة يختلف عن جمهور المنظمة الأخرى.

# أهمية المنظمات بالمجتمع

لاشك أن المنظمات أداة أساسية لخدمة المجتمع وتطويره اقتصادياً واجتماعياً وعلى جميع الأصعدة الأخرى ، والتي تشكل حياة المجتمع وتقدمه ورفاهيته ثقافياً وسياسياً وتكنولوجياً ، وهي البانية لحضارة المجتمع والقائدة لعجلة التقدم والتطوُّر فيه والمتحكمة في سلوكيات المجتمع وأفراده ، كما أنها بالجانب الآخر تعمل على إشباع حاجيات العاملين فيها واستقرارهم وإسعادهم باعتبارها مصدر العيش والحياة الكريمة لهم.

## وظائف المنظمات

وحتى تقوم المنظمات بأداء أعمالها وتحقيق أهدافها لابد لها من ممارسة مجموعة من الوظائف ، وهي كما يسميها بعض الكُتّاب وظائف المشروع المتمثلة في وظائف الإنتاج والشراء والتسويق "البيع" والتخزين وإدارة الأموال وإدارة الأفراد والعلاقات العامة والبحث والتطوير ، وهي الوظائف الرئيسية بالمنظمة والتي يتولى إدارتها مديرو الإدارات. و هذه الوظائف تتكامل جميعها تحقيقاً لهدف المنظمة.

## مسئوليات المنظمة

المنظمة عضو فاعل بالمجتمع الذي توجد فيه ، ولديها رسالة تؤديها لهذا المجتمع الذي ترتبط به أخذاً وعطاءً ، وبالتالي فهي تتولى مسئوليات محددة إتجاه هذا المجتمع وتتمثل هذه المسئوليات في :

- مسئولية اقتصادية.
- مسئولية اجتماعية.
- مسئولية أخلاقية.
- مسئولية ذاتية.
- مسئولية قانونية.

فالمسئولية الاقتصادية تعتبر مسئولية أساسية مستمدة من سبب وجود المنظمة تتعلق بحياة وبناء وإدامة المجتمع من خلال تقديم الخدمات ، فهي مسئولة عن المحافظة على ثروات المجتمع الاقتصادية واستخدامها الاستخدام الأمثل ، كما هي مسئولة عن إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع ، ومسئولة أيضاً عن حماية بيئة المجتمع وعدم الإضرار بها ، وإن جاز لنا أن نسمي مسئوليتها إتجاه البيئة بالمسئولية البيئية. كما تتعلق المسئولية الاقتصادية بمسئولية المنظمة تجاه تقديم سلعة ذات جودة عالية بأسعار مناسبة، وإن كانت الجودة هنا جودة نسبية تتناسب وسعر وطبيعة السلعة، فالمصنع

الذي يقوم بصناعة سيارات مرسيدس الألمانية بألمانيا تختلف جودة منتجاته عن جـــودة منتجات مصنع جياد لإنتاج السيارات الكورية، بالرغم من أن كل من المصنعين يـــؤدي مسئوليته الاقتصادية ويقدم منتجات عالية الجودة.

المسئولية الاجتماعية تتمثل في مسئولية المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، و لابـــد لها أن تكون عضواً نافعاً لهذا المجتمع تعمل على نموه وتطويره، وتقوم بـــدور فاعـــل إتجاه ذلك يكون نتاجه ترقية الأداء الاجتماعي للمجتمع، ولابد لها مـــن إحـــداث آثـــار إيجابية على المجتمع تدعم إيجابياتها من جهة وتخفف من حدة مؤثراتـــه الـــسلبية، أمـــا المسئولية الأخلاقية للمنظمة تحتم عليها ممارسة الطرق المـــشروعة لإنتـــاج ســـلع أو خدمات نافعة للمجتمع متمسكة بأخلاقيات المهنة، وفقاً للنشاط الذي تمارســـه المنظمـــة. فالمسئولية الأخلاقية للطبيب تحتم عليه معاينة المريض، والكشف عليه ومن ثم إعطائـــه الدواء الناجح والمحافظة على أعضائه عند تطبيبها والحفاظ علـــى أســـرار المـــريض وممارسة المهنة بشرف وأمانة، فمثلما تتنافى عمليات الإجهـــاض دينـــاً وأخلاقـــاً مـــع أخلاقيات الطبيب تتنافى أيضاً سرقة أعضائه كإجراء عملية لإزالة الزائدة الدوديـــة مـــع أخذ إحدى كلى المريض دون علمه، مثلها مثل استخدام بروميد البوتاسيوم بمنظمة تمتلك العديد من المخابز الآلية ، والمسئولية الذاتية تعني إحساس المنظمة بأهمية قبول المنظمة بمنتجاتها، وبالتالي فهي تعمل على تحقيق رغباتهم إيماناً منها بأن اســـتمرارها ونموهـــا يتوقف على قبول المجتمع لمنتجاتها، أما المسئولية القانونية فتعني ضرورة توافق قيـــام المنظمة مع لوائح وقوانين المجتمع بحيث تمارس نـــشاطاً يحميـــه القـــانون ويـــصرح بممارسته، فمنظمة تتاجر في الممنوعات أو المخدرات أو تمارس عمليـــات تهريـــب أو تهريب السلاح أو تلوث البيئة فقطعاً فهي منظمة تتخلى وتتنصل عن مسئوليتها القانونية إتجاه المجتمع، ويستوي جرمها مع منظمة تمارس التهريـــب الـــضريبي بـــالرغم مـــن ممارستها لنشاط مشروع، لأن الضرائب تؤدى وفقاً للتشريعات والقوانين بالدولة.

## الحاجة لدراسة نظرية المنظمة

إن عملية دراسة نظرية المنظمة مهمة ضرورية لكل المديرين والعاملين في السلك الإداري بالمنظمة، لأن هذه النظرية المتكاملة تجاه المنظمة تمكن المديرين ومساعديهم من فهم المنظمة ونشاطها أو علاقاتها، وبالتالي بقدر كفاءة هذه الدراسة لنظرية المنظمة تأتي كفاءة وقدرة مديريها على تحقيق أهدافها.

## نظرية المنظمة

وكما يرى الدكتور العلاونة في وصفه لنظرية المنظمة "إنها طريقة للتفكير في المنظمة وطريقة لملاحظة وتحليل المنظمات بشكل دقيق وعميق" (العلاونة،٢٠٠٣م) ولعله يعني دراسة السلوك التنظيمي بالمنظمات، ولا شك أنه مرتبط بأشياء يصعب قياسها مقارنة بالعلوم التطبيقية الأخرى التي قد يسهل القياس الدقيق فيها فحساب سرعة مقذوف ومدى بعده يمكن حسابه بدقة متناهية ، كما يمكن حساب حركة الكواكب والشمس والقمر لحظة الكسوف والخسوف بدقة بالثانية والدقيقة ، وتحديد سرعة مركبة فضائية لحظة التقائها بالقمر أو بأي كوكب، وتوقيت عودة الرحلة إلى سطح الأرض كلها يمكن حسابها فيزيائياً وبدقة شديدة، هذا بخلاف قياس درجة السلوك الإداري أو تصرف مدير أو رجل تسويق إتجاه أزمة معينة تعترض إدارته أو كيفية إدارته بأحد الاجتماعات الهامة للمنظمة وبالتالي كيفية توجيهه بسير الاجتماع لإتخاذ قرار بعينه. والسبب في ذلك واضح وهو ارتباط صعوبة حساب السلوك التنظيمي لارتباطه الأكبر بالإنسان، ذلك الكائن الحي المعقد الذي تصعب دراسته، وبالتالي جاء الاهتمام بنظرية المنظمة للبحث في مجال العلاقات والسلوك داخل المنظمة بطريقة علمية مستخدمة في ذلك النماذج المختلفة باعتبارها وسيلة لدراسة المتغيرات التي تؤثر في المشكلات الإدارية المختلفة، والربط بين حجم المنظمة ودرجة الرسمية فيها ، فالسلطات والمسئوليات والعلاقات بين الإدارات والأقسام تحدد من خلال اللوائح والقواعد المنظمة للعمل، ولاشك أن الاختلاف بين طبيعة منظمة وأخرى ونشاط وآخر يؤدي للاختلاف

في السلوكيات كما أن اختلاف المواقف من موقف لآخر يؤثر أيضاً في اختلاف السلوك التنظيمي، فالمدير الطيب المرن الإنساني قد يتخذ سلوكاً حازماً في موقف.

## نظرية النظم ونظرية المنظمة

لقد أحدثت نظرية النظم تطوراً هائلاً في مجال الإدارة انعكس أثره على مستوى أداء المنظمات وما تقدمه من إنتاج للسلع والخدمات، التي بفضلها يعيش العالم اليوم بمستوى حضاري متقدم أدى إلى إسعاد ورفاهية الشعوب في العصر الحالي وبالنظر إلى كلّ جوانب الحياة من حولنا نلحظ هذا التقدم الذي يجعل إدراك الإيقاع السريع لحركة النمو نحو الأفضل أمراً صعباً . ولعل هذا الإنتاج الممتاز لكافة السلع والخدمات ماهو إلا ثمرة لكفاءة الأنظمة الفرعية المختلفة التي يتكوّن منها المجتمع، وإذا دققنا النظر في الأنظمة نلحظ أنها في معظمها منظمات تخدم في هذا المجتمع.

والنظام ما هو إلا مجموعة من العلاقات المتبادلة بين جزيئات ومكونات أي نظام تتفاعل لتحقيق هدف النظام لأن كلّ نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تسعى جميعها لتحقيق هدف النظام الأكبر، وكما أن لكلّ نظام هدف عام يسعى لتحقيقه فإن لكلّ نظام فرعي هدف جزئي يسعى لتحقيقه هذا النظام الفرعي، ويتكامل هذا الهدف بالطبع مع الهدف العام الذي يسعى النظام لتحقيقه، ولكل نظام مجموعة من العناصر الأساسية التي تنظم تكوينه.

وتشمل هذه العناصر ما يلي:

- أي نظام له هدف يسعى لتحقيقه.
- أي نظام يتكوّن من مدخلات وتتم بداخله تفاعلات بين هذه المدخلات "عمليات" تمثل عمليات التحول لمدخلات النظام لتعطي في النهاية مخرجات لهذا النظام.
- إن حدوث أي اضطراب بأي جزئية بالنظام يؤدي إلى خلل في أداء النظام، ويترك أثراً على تحقيق هذا الهدف مهما كان هذا الأثر خفيفاً.

لابد لأي نظام من حصوله على تغذية مرتدة يتم وفقها تقييم أدائه بالمخرجات والنتائج،

ومن ثم القيام بالتعديلات اللازمة وإصلاح سلبيات الأداء أو المخرجات.

– الأنظمة قد تكون أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة من حولها وقد تكون أنظمة مغلقة ، كالأنظمة الفلكية.

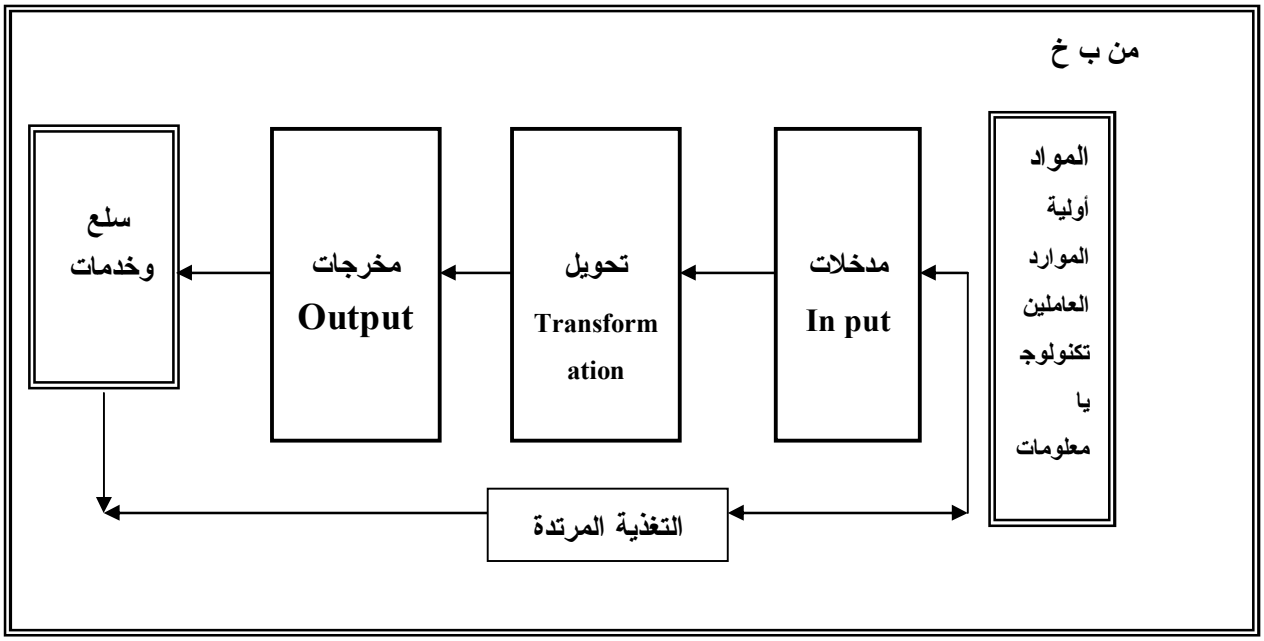
– المنظمات تعتبر أنظمة مفتوحة تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية من حولها كما تبث مخرجاتها إلى البيئة الخارجية من حولها.

ومن خلال هذا المفهوم والرؤية للنظام يمكن النظر للمنظمات كأنظمة تقوم بإستخدام مجموعة من المدخلات التي تأخذها من البيئة الخارجية حول المنظمة ثم تحدث عليها بعض العمليات التحويلية التي يتم وفقها الحصول على مخرجات النظام.

**الشكل التالي يوضح المنظمة كنظام.**

## شكل رقم (٤)

**رسم يوضح المنظمة كنظام**




***المصدر: المؤلف***

**ب خ بالشكل تعني البيئة الخارجية التي تأخذ منها المنظمة مدخلاتها وتبث إليها بمخرجاتها**

# النظم الداخلية للمنظمة

وباعتبار أن المنظمة نظام متكامل، وبالتالي فهو يتكون من مجموعة الأنظمة الداخلية الفرعية والتي يمثل كلّ منها نظاماً جزئياً وتشمل هذه الأنظمة الفرعية بالمنظمة الأنظمة الآتية:

أ- **نظام التسويق:** الذي يقوم بالنشاط التسويقي بالمنظمة بدءاً من تحديد رغبات المستهلك أو المستفيد الذي تقدم المنظمة خدماتها من السلع والخدمات تلبية لاحتياجاته، وبالتالي فإن النظام التسويقي للمنظمة يسعى لإدراك رغبات المستهلك ومن ثم يسعى لتحقيقها من خلال توفير وتعميم السلعة أو الخدمة التي ينشدها وتوصلها إليه بما يشبع كلّ طموحاته فيها.

**ب-النظام الإنتاجي:** وهو النظام الذي يقوم بخلق السلع والخدمات بالمنظمة وفقاً لرؤية النظام التسويقي، وبالتالي يقوم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من المدخلات المختلفة وتحويلها بما يشبع طموحات المستهلك فيها وبما يضمن للمنظمة الاستمرار والنمو.

**ج-النظام المالي والمحاسبي:** وهو النظام الذي يقوم بإدارة الأموال المتاحة بالمنظمة توفيراً واستخداماً بمعنى أنه الجهاز الذي يقوم بتدبير الاحتياجات المطلوبة من الأموال وحسن إدارتها وصرفها في ما هو مطلوب، كما أنها الجهة المسئولة عن حفظ أموال المنظمة وتحقيق ميزانياتها بشقيها تدبيراً واستخداماً، ولا شك إن التدبير للأموال يشمل حسن إدارة الإيرادات المختلفة سواءً أكانت رؤوس أموال وإيرادات مبيعات أم أي إيرادات أخرى، ولعل أهمية هذه الإدارة (أو النظام المالي) تنبع من كونها العصب الذي يجري في جسم المنظمة ليحكم حركتها الإيجابية تجاه التطور والنمو وتحقيق الأهداف، ويتكون النظام المالي من أربع جزئيات متكاملة وتشمل : التمويل والموازنات التقديرية والعقلية (التخطيط المالي) والمحاسبة وما تعنيه من مسك وضبط للسجلات والحسابات الختامية والأجور والرواتب وأسس حسابها وبما تشمله من حوافز .

**د- نظم الأفراد:** ويشمل هذا النظام إدارة العنصر البشري بالمنظمة بدءاً من اختيار الموارد البشرية بالمنظمة وتوظيفها ومن ثم تدريبها وتوفير شروط الخدمة المناسبة لها. والعمل على دفعها وتحفيزها للعمل بما يؤدي لزيادة إنتاجيتها باعتبار زيادة الإنتاجية هي الهدف الأسمى التي تسعى لتحقيقه كلّ المنظمات لأن بوجوده تلقائياً تتحقق كل الأهداف الأخرى ، وتكمن أهمية نظام الأفراد بالمنظمة من أهمية الموارد البشرية بالمنظمة ومدى أهمية دورها في تحقيق أهداف المنظمة.

## هـ. نظام التخطيط والرقابة

وهو النظام الفرعي بالمنظمة الذي يقوم بعملية التخطيط والرقابة بالمنظمة حيث يتولى عمليات التخطيط السنوية أو عمليات التخطيط لفترات أطول، فيما يسمى بالموازنات التقديرية، التي تشارك فيها كل الأنظمة الداخلية للمنظمة، وإن كان هناك دور أكبر للنظام الحالي بالمنظمة والتخطيط يبدأ بتحديد الأهداف ومن ثم يبحث في كيفية تحويلها لأنشطة ومهام يتم من خلالها تحقيق الهدف.

كما تنطوي عمليات التخطيط على عمليات تخطيط أقصر لفترات أقصر تخطيط (تكتيكي) يتم وفقه تحقيق أهداف المنظمة، ولا شك أن معدلات الأداء المحددة في الخطة سواء كان تحديدها كمياً أم من خلال القيمة (مالياً) يعتبر معياراً لقياس الأداء عند التنفيذ، وبالتالي فإن الخطط أو العمليات التخطيطية تحتوى على معدلات النظام الرقابي، ولعل مهمة النظام الرقابي هي قياس مدى تحقيق الأداء للخطط الموضوعة، ولابد أن تتم عمليات النظام الرقابي بطرق علمية وفق إجراءات رقابية يتم خلالها القياس بعمليات القياس والمطابقة بين ما هو حادث وما هو مخطط، وتحديد مدى إيفاء الأداء بأهداف الخطة، ويتم ذلك من خلال التقارير الرقابية الدورية التي تتبع الأداء وتظهر الانحرافات ولا ينتهي دور النظام الرقابي بتحديد مدى المطابقة أو الانحراف، وإنما يتعداه بإجراء التعديل العلاجي لتفادي حدوث أي انحرافات مرة أخرى. ولعل الهدف الأسمى لأي نظام رقابي هو كيفية تحقيق أداء دون أخطاء (صفرية الأخطاء)، أي إنتاج منتج خالٍ من العيوب.

### و- نظام المعلومات بالمنظمة

ولابد لأي منظمة حديثة أو تقليدية في هذا العصر أن تنتهج نظاماً للمعلومات يعمل على توفير البيانات والمعلومات وإدارة حركتها بين أجزاء المنظمة، وقد يتم إدارة البيانات أو معلومات المنظمة بطرق تقليدية كنظام الإحصاء والأرشيف سابقاً، وهو نظام يدوياً أو نظاماً تستخدم فيه أجهزة الحاسوب التي اتسمت بالدقة والسرعة والكفاءة العالية في معالجة البيانات، ومن ثم تحويلها إلى بيانات تستخدم بخدمة الإدارة باتخاذ القرارات في مجال اتخاذ القرارات للتخطيط والرقابة والتوزيع وإدارة المنظمة بكافة الجوانب.

### ز- نظام الإتصال

ولعل الإتصال هو الوسيلة أو الأداء التي يتم من خلالها التفاعل أو الإتصال بين جزئيات المنظمة بأنظمتها الفرعية المختلفة ، والإتصال هو الذي ينقل التوصيات والشكاوي والقرارات بين أجزاء المنظمة، كما يربط وينسق بين الأجسام والإدارات المختلفة ، ولعل أجزاء المنظمة أو أنظمتها الفرعية من غير إتصال تشابه الجزر المبعثرة .

### ح- الأنظمة الفرعية الأخرى

وهناك أنظمة فرعية أخرى تزيد أو تقل عدديتها بالمنظمة الأخرى وتشمل نظام المراسلات والتنسيق والنظام القانوني والنظام التكنولوجي، ونظام ونظم الحوافز والترقيات والنظام التكنولوجي ونظام المحافظة على البيئة ونظام الأمن والعلاقات العامة ونظام الجودة الشاملة إلى آخره.

## أنواع المنظمات

هنالك عدة تقسيمات أو تصنيفات في المنظمات حيث يتم القياس وفقاً لبعض العناصر، وقد تتخذ المنظمة أكثر من تصنيف وفق تصنيفها إلى عنصرين مختلفين أو أكثر، وسوف يتضح ذلك من خلال تناول هذه التصنيفات بشيء من التفصيل

فيما يأتي:

أ- **التقسيم وفقاً لنوع النشاط:** وفق هذا التقسيم تقسم المنظمات إلى منظمات إنتاجية ومنظمات خدمية، فالمنظمات الإنتاجية هي المنظمات التي تقوم بإنتاج السلع، بينما المنظمات الخدمية هي التي تقوم بإنتاج الخدمات المختلفة ومثال لذلك مصنع جياد يعتبر منظمة إنتاجية، بينما الهيئة القومية للكهرباء تعتبر منظمة خدمية .

ب-**التقسيم وفقاً لنوع الإنتاج:** ووفق هذا التقسيم تقسم المنظمات أو تصنف من حيث نوع إنتاجها إلى الآتي: المنظمات التي تقوم بإنتاج السلع تصنف بأنها منظمات صناعية، بينما المنظمات التي تقوم بالعمليات الزراعية منظمات زراعية، والمنظمات التي تمارس العمل التجاري منظمات تجارية، والمنظمات السياسية منظمات سياسية، مثال حزب الأمة القومي يعتبر منظمة سياسية، وتنظيم المؤتمر الوطني منظمة سياسية.أما منظمة الدعوة الإسلامية تعتبر منظمة دينية وقد تصنّف منظمة طوعية اجتماعية، كما يصنف بنك فيصل الإسلامي منظمة خدمية ومنظمة إسلامية أيضا، كما تصنف جماعة أنصار السنة منظمة دينية دعوية، ويصنف مستشفى ساهرون منظمة صحية، بينما تصنف جامعة السودان المفتوحة منظمة تعليمية.

**ج- التقسيم وفقاً لحجم المنظمة:** ووفق هذا التصنيف تقسم المنظمات حسب حجمها، حيث تصنف إلى منظمات كبيرة الحجم ومنظمات متوسطة الحجم ، ومنظمات صغيرة الحجم وقد تباينت آراء كُتّاب الإدارة حول تحديد حجم المنظمة، البعض يرى أن المنظمة الكبيرة هي المنظمة، التي تتسم بكثافة عدد العاملين "أكثر من ألف عامل"، والمنظمة المتوسطة هي التي يكون عدد عمالتها من ٥٠٠ إلى أقل من ألف عامل، بينما المنظمة الصغيرة هي التي عمالتها أقل من ٥٠٠، وصنّف آخرون حجم المنظمة وفقاً لحجم رأس المال المستثمر فيها، فالمنظمات التي رأس مالها أقل من ٥ مليون دولار تعتبر منظمات صغيرة، بينما المنظمات التي رأس مالها من ٦ – ١٠٠ مليون دولار

تعتبر منظمات متوسطة الحجم، بينما المنظمات التي يزيد رأس مالها عن ١٠٠ مليـــون دولار تعتبر منظمات كبيرة الحجم.

ولعل هذا التقسيم يختلف من إقليم لآخر وفقاً لحجم قطاع الأعمال الاقتصادي من إقلـــيم لآخر، فالمنظمات صغيرة الحجم بأمريكا قد تُصنّف بأنها منظمات كبيرة الحجم بالـــشرق الأوسط، بينما مثلها تعتبر منظمات صغيرة الحجـــم باليابـــان (نظيرتهـــا) وغيرهـــا أن وبمواصفاتها تعتبر منظمة ضخمة في السودان، وبالتالي فإن حجم المنظمة قـــد يقـــاس قياساً نسبياً من مجتمع لآخر.

د- **تقسيم المنظمات وفقاً لحجم الإنتاج:** ووفق هذا المعيار تصنف المنظمات ذات الإنتاج الغزير "الإنتاج الكبير" Mass Production بأنها منظمات كبيرة الحجم بخلاف المنظمات ذات الإنتاج المتوسط، لأنها منظمات متوسطة الحجم والمنظمات قليلة الإنتاج منظمات صغيرة الحجم، ولعل من الممكن قياس الحجم وفق هذا التقسيم بـــسهولة بـــين المنظمات التي تنتج منتج واحد ، فمصانع السيارات مثلاً التي تنتج مـــن ١٠٠٠٠ إلـــى ٣٠٠٠٠ سيارة في العام تعتبر مصانع صغيرة الحجم، بينما المصانع التي تنتج أكثر من ٣٠٠٠٠ سيارة إلى أقل من ٥٠٠٠٠ سيارة سنوياً مصانع متوسطة الحجم، أما المصانع التي تنتج ٥٠٠٠٠ سيارة سنوياً تعتبر مصانع كبيرة الحجم وهكذا، وكذلك مصانع السكر تتراوح أحجامها وفقاً لحجم الإنتاج حيث يصنف مصنع سكر كنانة ضمن المصانع كبيرة الحجم، بينما مصانع الجنيد وغرب سنار وعسلاية تصنف بأنها مصانع متوسطة الحجـــم بينما هنالك مجموعة من المصانع صغيرة الحجم بجمهورية مصر العربيـــة والمغـــرب العربي وتونس، وغيرها من البلدان التي يقل إنتاجها عن إنتاج مصانع عسلاية والجنيد.

ه- **تقسيم المنظمات وفقاً للشرعية:** ووفق هذا التقسيم تقـــسم المنظمـــات حـــسب ممارستها لأنشطة شرعية أي أنشطة يقرها القانون، ومنظمـــات غيـــر شـــرعية وهـــي المنظمات التي تمارس أعمال غير شرعية أي تمارس أنشطة لا يقرها القانون.

فمنظمات وفاق الخيرية ومنظمة سقيا تعتبر منظمات شرعية تنظم نشاطها وفق القـــانون وتمارس أعمالها وفق القوانين التي تسنّها الدولة، إلا أن هنالك بعض المنظمات الخفيـــة

تمارس أعمالاً غير شرعية مثل الإتجار في المخدرات أو القيام بتجارة في مجال التهريب للسلع استيراداً وتصديراً، أو مثلاً منظمات زراعية تثمر أموالها في زراعة الحشيش أو منظمات تعمل في مجال غسيل الأموال أو تجارة الأسلحة وبيعها لمجموعات غير شرعية " متمردة على القانون"، ونضيف هنا أن هنالك منظمات ما تعمل وفق تصريحات أو تصديقات لأنشطة شرعية لكنها تقوم بممارسة أعمال تتنافى مع القانون وتضر بالمجتمع، وهي بذلك تمارس أعمال غير شرعية كتحرير بعض البنوك لإدخال أموال غير شرعية للجهاز المصرفي، كعمليات غسيل الأموال التي تدخل لبعض الدول وتصب في الجهاز المصرفي ثم تتخذ طابعاً شرعياً بعد ذلك .

**و- تقسيم المنظمات وفقاً لملكيتها:** ويتم تقسيم المنظمات وفق هذا التصنيف إلى منظمات قطاع عام، تؤول ملكيتها للدولة وتعمل وفق قوانين ولوائح العمل بالدولة أو تأخذ طابعاً يتسم بالمرونة أحياناً، كما هو الحال لبعض شركات وهيئات القطاع العام، وهنالك منظمات قطاع خاص وهي منظمات غير حكومية تعمل وفق لوائح وقوانين خاصة بها، وإن كانت تحت مظلة قانون الشركات بالدولة ، وهنالك نوع ثالث وهي منظمات يشترك فيها القطاع العام مع القطاع الخاص وتسمى في هذه الحالة منظمة قطاع مشترك كشركة سوداتل أو شركة سكر كنانة.

**ز-تقسيم المنظمات وفقاً لجنسيتها:** وتقسم المنظمات وفق هذا التقسيم إلى منظمات وطنية أي تحمل جنسية الدولة، وهي قد تكون منظمات خاصة أوعامة، والنوع الآخر منظمات أجنبية تعمل بالدولة المضيفة كشركات خطوط الطيران الأجنبية وهي شركات أجنبية تعمل بالبلاد مثل. الخطوط المصرية، اليمنية ، البريطانية ، النيجيرية إلى آخرها، ومثال آخر كشركة شيفرون الأمريكية لإستخراج البترول، والنوع الثالث منظمات متعددة الجنسية حيث تمتلك الشركة فروعاً في أكثر من دولة وتعمل وفق تنظيمها ولوائحها بالبلد الأم، وقد تمتلكها أكثر من دولة ومثال لذلك شركات إنتاج السيارات اليابانية وشركات إنتاج الإلكترونيات اليابانية، ومن أمثلتها شركة: تايوتا ، سانيو ، سوني ، توشيبا وشركة إيربص لإنتاج الطائرات "فرنسا وأمريكا"، وفي مجال

الخدمات شركة طيران الخليج، Gulf air التي تمتلكها مجموعة من شـــركات الخلـــيج، وشركة زين للإتصالات التي تمارس نشاطها وتنتشرأفرعها في أكثر من عشر دولة.

## ج-تقسيم المنظمات وفقاً لنوع التكنولوجيا المستخدمة

ووفق هذا التنظيم تصنف المنظمات وفقاً لمدى استخدام التكنولوجيا في عملياتها وأنشطتها، حيث هنالك بعض المنظمات التي تـــستخدم تكنولوجيـــا عاليـــة المـــستوى، كمنظمات تصنيع المفاعلات النووية والمنظمات التي تستخدم تقنية عالية في إنتاجها، أيّ الآلية (الأتوماتية) والمنظمات النصف ممكننة (أي نصف آلية) حيث تستخدم عدداً مـــن العاملين بجانب المكننة أى بجانب الآلات.


الوحدة السادسة
الهيكل التنظيمى
وحجم المنظمة

ويتناول الكتاب في هذا الفصل الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة ومن ثم العلاقة بينهما،ولاشك أن الهيكل التنظيمي يمثل عنصراً مهماً من عناصر التنظيم الإداري لأي منظمة، ويرتبط شكل الهيكل التنظيمي ارتباطاً مباشراً بحجم المنظمة ويتغير تبسيطاً أو تعقيداً وفقاً لحجم المنظمة، حيث نجد أن الهيكل يكون بسيطاً كلما صغر حجم المنظمةومن ثم يكون أكثر تعقيداً، وكلما كبر حجم المنظمة تطلب ذلك أن تبنى الهياكل التنظيمية للمنظمات وفقاً لتوزيع الأعمال وتحديد المهام للأفراد والمجموعات، ويحدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف بالمنظمة مما يؤدي لتحديد مستويات السلطة و المسئولية (عمر وصفي،١٩٩٤م )، وبما يضمن عملية التنسيق والإتصال وانسياب المعلومات بين جزئيات المنظمة والهيكل التنظيمي للمنظمة يشابه تماماً الهيكل العظمي للإنسان ،الذي يبني وفقه توزيع أعضاء الجسم المختلفة لتقوم بأداء وظائفها المختفلة أو الشاسي الذي يمثل الهيكل الذي تبنى عليه السيارة، ليضم كل أجزائها ويعرف الهيكل التنظيمي للمنظمة بأنه الهيكل المحدد للعلاقات بين أجزاء المنظمة، ويعني أيضاً الأسلوب الذي يرتب ويوزع وفقه العمل بالمنظمة والتنظيم الرسمي، كما ذكرنا بالفصل الثاني يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد وتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات والسلطات والمسئوليات والواجبات المطلوبة وأدائها، وذلك وفق قواعد ومبادئ معينة . وقد تناول الكتاب في جزئية سابقة أن التنظيم الرسمي للمنظمة يتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: الهيكل التنظيمي والعمليات والتكنولوجيا(محمد صالح الحناوي ،١٩٩٧م). والهيكل التنظيمي يعتبر الوعاء الذي من خلاله تنفذ المهام والواجبات المختلفة وتمارس العملية الإدارية بأكملها، وهي الوسيلة التي يتم من خلالها إدارة المنظمة(عمر وصفي ، ١٩٩٤م)، ولابد للهيكل أن يتصف بالمركزية في مجالات اتخاذ القرارات المؤثرة في المنظمة والمرونة لاستيعاب المتغيرات دون المساس بقواعد وأسس ضبط العمل الرئيسية . وهو الإطار الذي تعمل بموجبه المنظمة وتتفاعل وتتحرك من خلاله ، كما أنه أداة التنسيق بين الأفراد ووحدات العمل في المنظمة (عبد الحميد مصطفى، ١٩٨٣م).

## المستويات الرئيسية للهيكل التنظيمي

يحتوي كل تنظيم على نظام فرعي يهتم بالنشاطات الفنية(جمال عبد الحميد، ١٩٩١م) التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق هدف التنظيم . ونظام فرعي ثانٍ وهو ما يسمى بالمستوى الإداري الذي يقوم بخدمة المستوى الفني من خلال قيامه بتدبير الموارد المختلفة اللازمة لإنجاز الوظائف الفنية.

## خصائص الهيكل التنظيمي

وتشمل الوظائف الرسمية والدائمة بالتنظيم والتدرج والتسلسل الإداري والقواعد العامة التي تعمل على تحديد(جمال عبد الحميد، ١٩٩١م) وتوزيع المهام، والعلاقات بين أعضاء الوحدات التنظيمية وتحديد خطوط الإتصال وأساليب الرقابة الإدارية، وتحديد خطوط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات في المنظمة(عبد العزيز عبد التواب ، ١٩٨٩م) .

## الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي

وتشمل نوعين من الأبعاد أو المحددات وهي الأبعاد الهيكلية والبيئية حيث تتمثل الأبعاد الهيكلية فيما يأتي :

أ-التخصص الوظيفي ويعني تقسيم الواجبات الرسمية إلى مجالات وظيفية متماثلة ومتميزة .

ب-تخصص الدور، ويعنى تقسيم الواجبات الرسمية داخل المجالات الوظيفية إلى مراكز متماثلة ومتميزة . كما يعبر عنها التخصص بعدد الاختصاصيين والمختصين والمهنيين لكل وظيفة، ويلحظ أنها تتعلق بالخصائص الداخلية للمنظمة كما تمثل الأشكال المختلفة التي يتخذها الهيكل التنظيمي(عبد العزيز عبد التواب ، ١٩٨٩م) .

أما الأبعاد أو المحددات البيئية فتتعلق بالجوانب التي تقوم بتشخيص بيئة التنظيم

من حيث الحجم والتخصص والوقت (حيث يختلف في نظام العمل من وردية واحدة لأكثر من وردية) والعلاقات الإنسانية ومؤثراتها من حيث العادات والتقاليد والقيم السائدة . كما أن الحجم يتأثر بعدد العاملين وحجم وقيمة الأصول والعامل التكنولوجي وهو مهم وأساسي في عملية التنظيم لأن التكنولوجيا المطبقة بخطوط الإنتاج تحكم أسلوب التنظيم الذي يجب إتباعه . كما أن تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية تؤثر تأثيراً كبيراً فى نوعية وأسلوب التنظيم المطبق والطاقة المادية .

وعليه فإن الهيكل التنظيمي متغير ومتعدد الأبعاد ويتأثر بعدد من المؤثرات ويمكن دراسته من عدة مداخل . وقد كان ريتشارد ( Richard hall,1986) أول من أوضح أن هذه الأبعاد تختلف عن بعضها البعض في نفس المنظمة، حيث يمكن أن يكون الهيكل بيروقراطيا إلى حد كبير في أحد مظاهره وأقل بيروقراطية في بعد آخر . وتمت العديد من الدراسات حول أبعاد للهيكل التنظيمي كالخرائط التنظيمية والمستندات والمقابلات مع الأفراد الأساسيين في التنظيم، والمدخل الثاني هو مدخل الاستقصاء الذي يعتمد على قائمة الاستقصاء، ومن خلال إجابات عينة من أفراد التنظيم يمكن تحديد وقياس أبعاد الهيكل في هذا التنظيم .

## الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي

هنالك نوعان أساسيان من الهياكل التنظيمية أحدهما مبنى على أساس العلاقات الوظيفية وهو ما يسمى بالتنظيم الآلي، أو الهيكل الآلي والآخر هو ما يعرف بالهيكل التنظيمي العضوي أو السلوكي . والتنظيم الوظيفي الآلي ينسب إلى تايلور وفايول رائدي الإدارة العلمية، حيث يعتمد على تحديد الوظائف التخصصية ويقسم كل وظيفة إلى مهام أدق . ويركز هذا التنظيم على تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة دون أي اعتبار آخر ، بخلاف التنظيم العضوي الذي يركز على احتياجات العاملين ليحقق من خلالها أعلى قدر من الإنتاجية . والجدول الآتي يوضح الصفات التي يتصف بها كل من الهيكلين(عبد العزيز عبد التواب ، ١٩٨٩م)

## جدول رقم (٣)

## الهيكل الوظيفي والهيكل العضوي

| الهيكل الآلي ( الوظيفي – البيروقراطي) | الهيكل العضوي |
|---|---|
| ١-الواجبات محددة ومتخصصة .<br>٢-اهتمام محدود بالعلاقات بين الواجبات وأهداف التنظيم .<br>٣-المهام ثابتة ولا تتغير إلا بتدخل الإدارة بشكل رسمي.<br>٤-الواجبات محددة وموضوعة سلفا لكل عضو.<br>٥-المعلومات بشأن العمليات موجودة رسمياً لدى المدير العام.<br>٦-الإتصالات رئيسية بين الرئيس والمرؤوسين.<br>٧-الولاء للمنظمة والطاعة للرؤساء.<br>٨-الأهمية والمكانة تتعلق على التعرف على المنظمة وأعضائها.<br>٩-يسهل تقسيم العمل والتخصص.<br>١٠-مركزية في السلطة ورسمية في الإتصالات.<br>١١-نطاق محدد للرقابة.<br>١٢-علاقة رسمية بين المرؤوسين.<br>١٣-الاعتماد على تحديد الأدوار. | ١-واجبات أكثر تداخلا.<br>٢-تركيز على الواجبات المترابطة والأهداف التنظيمية.<br>٣-تتغير ويتم تعديلها باستمرار نتيجة التفاعل بين الأعضاء.<br>٤-تحديد عام للدور ومسئولية عامة.<br>٥-مراكز المعلومات فى أماكن وجودها فى كل المنظمة.<br>٦-الإتصالات تأخذ شكل معلومات ونصائح بين الطرفين.<br>٧-الالتزام بمهام وأهداف المنظمة.<br>٨-الأهمية تنبع من الخبرة بالبيئة الخارجية.<br>٩-يصعب تقسيم العمل والتخصص.<br>١٠-لامركزية في السلوك ومرونة في الإتصالات.<br>١١-نطاق واسع للرقابة.<br>١٢-علاقة عضوية متكاملة.<br>١٣-الاعتماد على روح الفريق والعمل الجماعي. |

| | |
|---|---|
| ١٤-علاقات محددة بين البيئة والمنظمة.<br>١٥-تنظيم أكثر استقراراً. | ١٤-علاقات مفتوحة بين البيئة والمنظمة تستوعب أي تغيرات تطرأ.<br>١٥-تنظيم ديناميكي متحرك واستقرار نسبي. |

**المصدر: المؤلف**

لاشك أن لكل من التنظيمين مجاله ولعل التنظيم الأمثل هو الذي يأخذ شيئاً من هذا وشيئاً من ذاك، لأن لكل منهما محاسنه ومساوئه وليس هناك هيكل تنظيمي أمثل . والمعيار الأساسي بين التنظيم الجيد والتنظيم السئ هو معيار الكفاءة والفعالية اللذان تتحقق بهما أهداف المنظمة. وكلما تكاملت أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتناغمت وتكاملت مع بيئتها الخارجية كان التنظيم جيداً وفعالاً . ولابد من إيجاد نوع من التوازن بين أهداف كل الأطراف المشاركة في التنظيم أو المنظمة . وفلسفة التنظيم مبنية على انه مجتمع يعيش فيه بشر يتبادلون الأحاسيس والمشاعر ويتحركون إيجاباً وسلباً نحو تحقيق أهداف المنظمة، ولاشك أن لذلك أثره في نجاح المنظمة أو فشلها . كما أن تفاعلهم يمثل ترجمة حقيقية للفلسفة التي يبني عليها هذا التنظيم سواء كان آلياً أم عضوياً .

# الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل

ولاشك أن لأي تنظيم أهداف يسعى لتحقيقها وتمثل هذه الأهداف الغايات المطلوب الوصول إليها، وينبغي أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق وتتناسب مع إمكانيات المنظمة حتى لا تكون مستحيلة التحقيق . ولتحقيق هذه الأهداف لابد أن تكون هنالك ارشادات عامة توجه العمل بالتنظيم لتحقيق هذه الأهداف وهو ما يعرف بالسياسات (حنفي محمود سليمان ، ١٩٧٦م) . كما تعرف السياسات بأنها مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الالتزام من قبل الإدارات المختلفة بالمنظمة لتحقيق الإنجازات والأهداف المطلوبة، وذلك من خلال تطبيق بعض القواعد والأنظمة . ويرى

البعض أن السياسات هي التي تحدد القواعد العامة التي تحكم التفكير والتنفيذ (صفاء حسن علي أحمد ، ١٩٨٧م)، ويرى الدكتور جميل أحمد توفيق (جميل أحمد توفيق ، ١٩٧١م) أن التقسيم الشائع للسياسات الإدارية هو الذي يقوم على أساس الوظائف الرئيسية بالمنظمة، حيث تتقسم إلى سياسات إنتاج وسياسات مالية وسياسات تسويقية وسياسات أفراد .

أما الإجراءات فتشمل تفصيلات أكثر تحديدا من تلك التي تتضمنها السياسات حيث تحدد الخطوات التي يجب اتباعها (محمد عبد الرحمن عبد الفتاح ، ١٩٧٩م). والخطوة التي تلي ذلك طرق العمل التي تحدد كيفية أداء كل خطوة من الخطوات التي تتضمنها تلك الإجراءات . وهنالك عدة آراء حول مفهوم الإجراءات بحيث يرى البعض أنها طريقة محددة لكيفية تنفيذ الأعمال الروتينية . ويرى فريق أنها وصف للخطوات اللازمة لإنجاز جزئيات العمل . وتعتبر الإجراءات وسيلة مهمة لنجاح السياسات، لأن السياسات لابد لها أن تدعم بإجراءات قادرة على تنفيذها (محمود زكي هاشم ، ١٩٦٨م)، وإلا كان الجهد المبذول فى السياسات عديم الجدوى . ويرى البعض إن الإجراءات الروتينية ما هي إلا تعقيدات للعمل وهو ما يسمى بالبيروقراطية لدى الكثيرين . إلا أن البيروقراطية فى حد ذاتها أسلوب إداري لضبط وتنظيم العمل إذا ما مورست بالوجه الأكمل، وهي نمط من البناء التنظيمي وتتكامل فيها الجهود لتحقيق الأهداف (حسن أبشر الطيب ، ١٩٨٣م) وفق علاقات رئاسية تنظم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وعلى ضوء لوائح وإجراءات روتينية لا تتأثر بالعلاقة الشخصية . ويرى د.حسن أبشر الطيب إن العيب ليس فى الروتين ولا في البيروقراطية، إنما فى الفهم والتطبيق، حيث إن لكليهما أداة لتنظيم العمل حتى لا تكون هناك فوضى ومعالجات فردية . والتنظيم البيروقراطي فى جوهره تنظيم إداري يقوم على نهج لا مجال فيه للسمات السلبية كما يتوهم البعض، لكنه إيجابي فعال عند فهمه السليم وعلى ضوء الأسس الحديثة في ميدان الإدارة العامة. وقد شاع استخدام مصطلح البيروقراطية للتعبير عند الضيق والغضب من عدم الكفاءة والروتين وتعقد الإجراءات خاصة فى

الجهاز الحكومي . إلا أن حقيقة التعقيد تكون نتيجة عدم وضوح السياسات والإجراءات المناسبة التى توقع الموظفين بدورها فى شرك الروتين وتعوق الأداء نتيجة عدم مرونتها . وحتى تكون الإجراءات أكثر فعالية لابد أن توضع داخل إطار السياسة العامة (صفاء حسن علي أحمد ، ١٩٨٧م) للمنظمة وأن تؤسس على حقائق كافية حتى تكون ممكنة التطبيق وأن تكون مرنة وتتمتع بصفة الاستمرارية وأن تكون مكتوبة حتى تكون مرجعاً يمكن الرجوع إليه فى كافة الخطوات التفصيلية وأن تتضمن ما يكفل الرقابة الذاتية على العمليات . وأن توفر ضمان تدفق سير العمل دون وجود عقبات وأن تتجنب الازدواجية فى العمل، والإقتصاد فى حركة الموظفين وتتجنب عمليات التدقيق غير الضرورية والاستخدام الأمثل للآلات والتبسيط فى الإجراءات، لأن الأنظمة المعقدة عادة ما تؤدى إلى الأخطاء . وتحقق الإجراءات (محمد شاكر عصفور ، ١٩٨٤م) المبسطة للأعمال أهدافاً وفوائداً متعددة للمنظمة ، حيث تساعد على زيادة الكفاءة للأعمال الكتابية وتجنب الفوضى فى القيام بالأعمال . كما تحكم الرقابة على تنفيذ الأعمال وترفع الروح المعنوية للعاملين بتنظيمها للعمل .

وترجع أهمية الإجراءات لأنها تتجنب التعطيل والاختناقات لإتمامها للعمل بسهولة ويسر وبسرعة أفضل، وتحكم أفضل بما يضمن السيطرة على خطوات العمليات . وتحدد طريقة العمل وتؤدي إلى تخصص العاملين فى عملهم . كما تحقق التكامل فى العمل وتمكن الإدارة من إكتشاف المتغيرات أو الاختناقات، وبالتالي تعمل على معالجتها كما تتعرف على أسباب التأخير وتعمل على تلافيها مستقبلاً .

أما أسباب تعقد الإجراءات فتكون عندما يلجأ المشرفون لاستخدامها كوسيلة رقابية مكثفة الخطوات لأحكام العملية الرقابية خوفاً من حدوث أي أخطاء أو اختلاسات، وبذلك تزيد الاحتياطات ويطالب الموظفون بضرورة توقيع زملائهم فى كل مرة ، مما يؤدى لمضاعفة خطوات العمل وتكرارها. بالإضافة إلى أن اتساع نطاق المشروع يؤدي لزيادة التعقيد لأحكام الرقابة الكاملة على الأعمال .

ومما سبق يتضح ضرورة العمل على تبسيط الإجراءات وذلك بالتخلص من

كل الخطوات غير الضرورية للعمل والتى ليس لها مبرر ، والإقلال من السجلات أو النماذج المستخدمة وقصرها على ماهو أفضل فقط . وتحقيق الترتيب السليم لخطوات العمل والتسلسل المنطقي وعدم التكرار . ولابد أن يتناسب مكان وموقع أي إجراء حتى لا تضطر للذهاب ثم الرجوع لنفس الموقع عند تنفيذ أي إجراء آخر. والتحديد الواضح للأعمال والسلطات والمسئوليات ضروري حتى يسهل تحديد المسئولية عند حدوث أي أخطاء .

واستخدام طرق العمل الجديدة يستدعي عملية تبسيط الإجراءات، وبالتالي استخدام نماذج استمارات جديدة غير مألوفة وقد يؤدى ذلك إلى ظهور مشكلات تهدف إلى وقف البحث عن الوصول إلى كفاءة أعلى فى العمل . ولابد من استخدام المدخل العلمي لدراسة تبسيط الإجراءات الذي يهتم بتحديد المشكلة ودراستها بهدف الوصول إلى أقل وأكفأ الخطوات لتصميم الإجراء المناسب (اليفر إستاند هاموز ، ١٩٨٠م). وتعتبر عملية الاهتمام بدراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من أولى مهام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية.(محمد الحملاوي، ١٩٨٤م)

## الخرائط التنظيمية وأدلة التنظيم

تعرف الخريطة التنظيمية بأنها شكل من الأشكال البيانية التي توضح بعض الجوانب المهمة مثل: الوظائف الرئيسية وعلاقتها ببعضها البعض، وقنوات الإشراف الإداري وحدود السلطة لكل وظيفة، وهي خرائط رئيسية لكل منظمة كما أن هناك خرائط مساعدة تخص الأقسام والإدارات .

أما الدليل التنظيمي نجده عكس الخريطة التنظيمية حيث يتميز بالشمول والتنظيم، ويحتوى على معلومات عن الوظائف والسلطات والمسئوليات والواجبات المحددة لكل منصب إداري والعلاقات بين الإدارات المختلفة . وهناك نوع أشمل من الأدلة يعرف بالدليل الإداري وهو عبارة عن كتيب يتضمن معلومات وارشادات توضح للعاملين فى المنظمة أهدافها ومهامها، وإجراءات وأساليب العمل المتبعة، ومن أمثلة هذه الأدلة:

الدليل التنظيمي السابق ذكره ودليل الإجراءات إلا أن هنالك انتقادات لهذه الأدلة لأنها مليئة بالعموميات التي تشترك فيها كل المناصب الإدارية، مثل: عبارات (تفسير السياسات وإيصالها للمرؤوسين) (الإشراف على جميع الأعمال) (تقديم الإقتراحات)، كما تحوي الأدلة كلاما غير محدد كزمن تحديد العمل وأين يتم ومع من ؟ كما تحتوي على وصف تقليدي يركز على اختصاصات دون الهدف الكلي، حيث نجد مثلا العبارة الآتية بالدليل التنظيمي لوصف وظيفة مدير المبيعات (مسئول عن جميع الأنشطة البيعية فى الشركة من بحوث وبيع ...إلخ )، وهو وصف مختصر وكان التعبير عنه بصورة أفضل لو كانت صياغته بالصورة الآتية : (تحسين ربحية المبيعات بالشركة عن طريق إعادة دراسة الأسواق ومدى ملاءمة المنتجات ) .

# التخصص وتقسيم العمل

يعتبر التخصص وتقسيم العمل من أساسيات التنظيم التي نادى بها رواد الإدارة، لأنه لابد من تقسيم التنظيم إلى وحدات وكل وحدة يجب أن تمارس نشاطاً معيناً حيث تتجمع كل الأعمال المتشابهة فى نشاط واحد . ومن ثم يتم تحديد سلطات ومسئوليات كل وظيفة على حدة . وذلك بما يمكن من تحديد مؤهلات ومواصفات شاغل هذه الوظيفة . ولابد أن يتبع ذلك تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب خاصة فى الوظائف الإدارية، لأن المدير السئ أو غير المناسب لا تظهر نتيجة أدائه بسرعة فهو كالسرطان لا يرى ولا يمكن اكتشافه فى مراحله الأولى وإذا ساءت الأمور نجده يخلق لنفسه مبررات (شماعات) يعلق عليها عدم كفاءته .

وعادة ما يكون الاختيار غير المناسب مرجعه الولاء أو الثقة أو الصداقة الشخصية أو المعرفة الشخصية أو الوساطة والمحسوبية دون الاهتمام بعنصر الكفاءة . وقد قامت دولة الإسلام الأولى بعد الجاهلية بأسس راسخة ومبادئ اختيار لا تشوبها أي عوامل شخصية خلاف القدرة والكفاءة، وقال (ص) "أرحم أمتي بأمتي أبوبكر وأشدهم فى أمر الله عمر وأصدقهم حياءً عثمان وأقضاهم علي، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ

بن جبل وأقرأهم لكتاب الله أبىّ بن كعب، ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح" قيل يارسول الله من يؤمر بعدك قال : " أن تؤمروا أبوبكر تجدوه أمينا زاهدا فى الدنيا راغباً فى الآخرة، وأن تؤمروا عمر تجدوه قوياً أميناً لا يخاف فى الله لومة لائم، وأن تؤمروا علياً ولا أراكم فاعلين تجدوه هادياً وهدياً ويأخذ بكم إلى الطريق المستقيم" رواه الترمزى . وقد ذكر الله فى محكم تنزيله قوله تعالى ((فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون )) (سورة النحل الآية "٤٣").

## السلطات والمسئوليات والتفويض

تعرف السلطة بأنها القوة الطبيعية أو الحق الشرعي في التصرف أو إصدار الأوامر ويستمدها الفرد من المنظمة خلال وظيفته ، ولها جانب آخر يكون عادة من اعتراف المرؤوسين وتنفيذهم لأوامره . أما المسئولية فتعني الالتزام بأداء عمل محدد. السلطة تفوض من المدير لنائبه أو رؤساء إدارته بالتحويل وإعطائهم سلطات معينة لأداء مهام معينة، لكنه يبقى مسئولا عن نتائج أدائهم أي أن يبقى المدير مسئولاً عن أدائهم. وقد أوضح أساتذة وخبراء الإدارة تفويض السلطة من الإدارة العليا للمسئوليات الأقل . ولابد أن تتوازن السلطة والمسئولية بحيث أن تناسب السلطات الممنوحة لإنجاز مهمة مع المسئولية والمحاسبة الناتجة عن ذلك العمل . ويعتبر مبدأ التدرج في السلطة من المبادئ العلمية للتنظيم وهو قد جاء قبل ذلك في الإسلام في قوله تعالى((نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا)) (سورة الزخرف الآية "٣٢") وليس التسخير هنا بمعنى الاستعلاء باستعلاء طبقة على طبقة أو فرد على فرد، لكنه التفاوت فى الرزق والعلم كما جاء فى آية أخرى ((والذين أتوا العلم درجات)) (سورة المجادلة الآية "١١") وفي آية أخرى أيضا ((وهل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون)) (سورة الزمر الآية "٩").

أما المسئولية فتعني المحاسبة عن نتائج الأداء ثم الالتزام بها، فهي التزام الشخص للقيام بالعمل، وبالتالي فيمكن النظر إلى السلطة على أنها الوجه الآخر

للمسئولية ولابد أن تتكافأ كل منهما مع الأخرى ، فإذا زادت السلطة عن المسئولية حدث الطغيان والاستبداد ، وإذا زادت المسئولية عن السلطة حدث العجز والشلل .

وقد ظهرت عبقرية محمد (ص) فى الحكم والإدارة حينما سأله أبوذر الغفاري الأمارة بقوله (ص) : (("يا أباذر أنك ضعيف وأنها أمانة وأنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها )) دلالة على أنه لايجامل في الاختيار للعمل العام، إنما يختار من يأنس فيه القدرة والكفاءة على إنجاز العمل. وتفويض السلطة لا يعني تفويض المسئولية قال تعالى : (( كل نفس بما كسبت رهينة )) بمعنى أنه يمكنك أن تفوض شخصاً ليقوم بالأداء لكنك تظل مسئولاً عن أدائه، إلا أن ذلك لايعني أن الشخص المفوض غير مسئول عن أدائه.(سورة المدثر الآية "٣٨").

وقوله تعالى : (( وإن ليس للإنسان إلا ما سعى )) (سورة النجم الآية "٣٩") وقوله تعالى : ((كل أمرئ بما كسب رهين)) (سورة الطور الآية "٢١") والسلطة كما تقول فوليت (د. سيد الهواري ، ١٩٩٦م ) هي السلطة المستمدة من الوظيفة ذاتها وكل وظيفة لها قدر مساو من السلطة . وتفويض السلطة لا يجب أن ينظر إليه على أنه تفويض القوة دائما، وإنما إعطاء الفرصة للمستويات الأقل لتنمية قدرتهم وقوتهم . بذلك يكون الهدف هو تنمية قدرة وقوة كل فرد في الجهاز الإداري لتلائم الأعمال الموكلة إليه . والتفويض يتم بتخلي المدير عن بعض مهامه غير الأساسية حتى يخفف عنه الأعباء . ولابد من مراعاة أن يتم التفويض للقادر على استخدامه وبالقدر المناسب وهذا يتطلب معرفة المدير لقدرات مرؤوسيه . كما أن التفويض لا يكون للسلطات فحسب وإنما للاختصاصات مع تحديد الأهداف التى أعطى التفويض من أجل تحقيقها.

وفى الختام لابد من كتابة السلطات والمسئوليات الرئيسية لكل منصب إداري بصورة واضحة، وحتى لا يكون هنالك أي تعارض أو احتكاك أو سوء فهم بين العاملين . ويفيد التحديد الواضح والمكتوب للسلطات والمسئوليات فى عمليات تقييم الأداء باعتبار أن هذه المسئوليات معايير تتم الرقابة بموجبها .

## المركزية واللامركزية

وتعني المركزية تركيز السلطة فى يد الإدارة العليا، بينما تعني اللامركزية تفويض أكبر للسلطات للوحدات المختلفة لتكون بعضها مسئولة مسئولية كاملة عن تحقيق بعض الأهداف . وهذا يعني إعطاء نوع من الاستقلال الذاتي للوحدات في إطار الأهداف العامة والسياسات المخططة . ويلحظ أن الإتجاه نحو اللامركزية يتعزز باستمرار في ظل الإدارة الحديثة . إلا أنه لابد للإدارة العليا من إنشاء جهاز رقابي قادر على كشف الأخطاء أول بأول من خلال معايير عادلة مركزاً على الأشياء الرئيسية دون التفاصيل الدقيقة (السيد ناجي ، ١٩٧٩م).

## أنواع الهياكل

**وتتخذ الهياكل التنظيمية عدة أشكال كما سبق من قبل تحديدها :**

نوعان أساسيات للهيكل التنظيمي الوظيفي والهيكل العضوي السابق ذكرهما في الصفحات السابقة إضافة إلى ذلك الهياكل المتنوعة، التي تشمل الهياكل الخاصة (العلاونة ،٢٠٠٣م) والهياكل المشتركة، وهي الهياكل التي تنشأ مشاركة بين منظمتين تشتركان في إنجاز مشروع واحد حيث يتم إنشاء هيكل واحد يتم وفقه توزيع العمل وتقسيمه وتحديد سلطات ومسئوليات كل قسم منشأ، وبالتالي تنتهي هذه الهياكل بفض الشراكة بين المنظمتين بانتهاء المشروع، وهناك نوع آخر يمثل هياكل المجموعات المؤقتة، كالهيكل الذي تنشئه مصانع السكر لتوظيف العمالة الموسمية في مواسم الإنتاج (الحصاد) حيث يُقسم العاملون المؤقتون إلى مجموعات وقيادات لكل مجموعة عمل وتنتهي أيضاً هذه الهياكل بنهاية الموسم.

## الحاجة للهياكل المؤقتة (الموقفية)

وقد عبر عنها ديسلر في كتابه (ديسلر،١٩٩٩م) بالحاجة الموقفية، وتعني الهياكل التي تنشئها المنظمات خاصة المنظمات الصناعية وفقاً لظروف محددة أو وفقاً

لموقف معين، بحيث يتم التعديل باستمرار في تعديل السلطات والمسئوليات للموظفين خاصة في أقسام التطوير والبحوث والاختراعات الجديدة وتصميم المنتج للمنتجات الجديدة، حيث تتسم تقسيمات وسلطات ومسئوليات وظائف هذه الأقسام بالكثير من المرونة والحرية بما يتيح لهذه الكوادر حرية الحركة وإمكانية تدفق العمل وبكثير من المرونة والحرية، وعدم التقيد ببيروقراطية الهياكل التنظيمية الرسمية.

## محددات وخصائص الهيكل التنظيمي الفعال: (العلاونة، ٢٠٠٣م)

وينبغي أن نحدد هنا في بداية هذه الجزئية من الكتاب الفرق بين الهيكل التنظيمي والتنظيم. حيث إن الهيكل التنظيمي يعتبر جزء من التنظيم، بمعنى أن التنظيم يتكون من عدة جزئيات ضمنها الهيكل التنظيمي وبالتالي فالتنظيم هو الأشمل. وبذلك فإن محددات أو متغيرات الهيكل هي متغيرات جزء من التنظيم ككل وهو الهيكل. وإذا كانت فعالية الهيكل تعتبر جزءاً مهماً من فعالية التنظيم حيث يستحيل على التنظيم ككل تحقيق الفعالية أي تحقيق أهدافه إذا لم يكن الهيكل فعالاً، وهذا شيء بديهي وفق نظرية النظم التي تقول إن فعالية الكل تتكون من فعالية مكوناته المختلفة. ولعل ما ذكر يعني ألا نخلط هنا بين ماورد من فعالية ومحددات التنظيم بالفصل الثاني وإن كان ما ذكر ويذكر في هذا الفصل يعتبر تفصيلاً وتكميلاً لجزئية من التنظيم هي الهيكل التنظمي.

ولا شك أن فعالية الهيكل التنظيمي تكمن في مدى قدرته على تحقيق أهداف المشروع والهيكل الفعال، هو ذلك الهيكل الذي يتناسب وظروف المنظمة ويكون قادراً على مسايرة البيئة التي تعيش فيها المنظمة، وقد تنشأ المنظمة هيكلاً مثالياً يكون فعالاً إذا توفرت له الكفاءات البشرية وفق ما حددها الهيكل المقترح من مواصفات وظيفية ومؤهلات لشاغلي الوظائف المختلفة للهيكل، وكلما توفرت وكانت محددات الهيكل إيجابية ساعدت على قدرة الهيكل على تحقيق أهدافه.

# محددات الهيكل الفعال

وهناك مجموعة من المحددات التي تؤثر على فاعلية وقدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق أهدافه وتشمل :

أ-بيئة المنظمة.

ب- مدى كفاءة العاملين في المنظمة.

د- نوعية السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة أو تقدمها.

ث- نوعية الأسواق التي تتعامل معها المنظمة.

هـ- مدى تشتت عمليات المنظمة أو أسواقها.

و- نوع التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية والعمليات الأخرى.

ز- حجم المنظمة.

ح- نظم المعلومات الإدارية المطبقة بالمنظمة.

ولعل أي من المحددات السابقة يؤثر مباشرة على فاعلية الهيكل، لانه كلما زادت إيجابية المحدد ساعد في فعالية الهيكل، وكلما صمم الهيكل وفقاً لما يناسب والمحدد المعين زاد من فعاليته، فالهيكل المصمم وفقاً لحجم منظمة متوسطة قطعاً أنه لا يصلح أن يكون هيكلاً فعالاً عند استخدامه بمنظمة كبيرة الحجم.

## خصائص الهيكل الفعال :(العلاونة ،٢٠٠٣م)

وقبل أن نتناول في هذه الجزئية خصائص الهيكل الفعال ينبغي أن نوضح أن الهيكل التنظيمي يعتبر جزء من التنظيم ككل. وبالتالي فعاليته وكفاءته تعتبر جزءاً من فعالية التنظيم ككل ونجده يمثل ترساً أساسياً في ماكينة التنظيم، إذا صحّ لنا أن نشبه التنظيم بالماكينة. فالهياكل التي تكون قادرة على تحقيق أهدافها التنظيمية نجدها تتمتع

ببعض الخصائص الإيجابية التي تتمثل في مجموعة من الصفات الإيجابية التي تشمل :

### أ- المرونة والقدرة على التكيُّف: Flexibility and Adaptivness

والمرونة تعني القدرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ بالبيئة خاصة أن كل المنظمات أصبحت تعمل في بيئات متغيرة، وبالتالي لابد لها من كسر الجمود والقدرة على التغير ومسايرة الواقع المتغير من حولها، والتغيرات تحدث في التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وتحدث في الأجهزة والمعدات المستخدمة في المنظمات وفي البيئة من حولها، كما تحدث التغيرات في أذواق المستهلكين ورغباتهم، وبالتالي لابد للمنظمة أن تعدل من هياكلها وتؤهل كوادرها البشرية لاستيعاب أي تغيرات تطرأ.

### ب- القدرة على إنجاز الأهداف بأقل تكلفة

بمعنى القدرة على إنجاز الأهداف بكفاءة، أي لابد لهذه الهياكل أن تعمل على استقلال الموارد المتاحة بدرجة عالية من الكفاءة والاستخدام الأمثل، الذي يمكنها من القدرة على خفض التكلفة وتحقيق عائد أكبر للمنظمة .

### ج- القدرة على التنسيق

إن الهيكل الفعال لابد له أن يتمتع بقدرة على التنسيق بين كل جزيئاته بحيث يتم تنسيق جهود كل الأجزاء أو الأنشطة المكونة للهدف، بحيث تتكامل مع بعضها البعض في توافق تام محققة الهدف النهائي للهيكل، ويعني التنسيق التناسق والتزامن بين الوحدات المختلفة أو الأقسام والإدارات المكونة للهيكل بحيث يبدأ كل عمل في الوقت المناسب له دون إحداث أي تعارض أو تضارب بين جزئيات المنظمة. ولعل عملية التنسيق في الهيكل التنظيمي تمثل دور قائد الأوركسترا بالغرفة الموسيقية الذي يحدد لكل آلة من الآت، فرقته الموسيقية متى تبدأ ومتى تتوقف ومتى تعمل مجموعة من الآلات، ومتى تتوقف الأخرى ومتى تخفض الصوت، ومتى ترفعه فتأتي القطعة الموسيقية متناسقة لا نشاذ فيها. فالتنسيق يعتبر هدف داخلي لكل تنظيم لا بد من تحقيقه.

### د- تطوير تنمية الموارد البشرية

إن الهيكل التنظيمي الذي لا يؤدي إلى تنمية أداء العنصر البشري وتطويره ليسهم مباشرة في رفع كفاءة وإنتاجية العاملين، ولا يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ومتى ما كان الهيكل قادراً على تحقيق الأهداف في كل جزئياته كان هذا الهيكل هيكلاً فعالاً. الهيكل الفعال يضمن توفير سياسات الأفراد التي تمكن من الاختيار السليم والتدريب المستمر، وتوفير نظم الترقية والحوافز وشروط الخدمة العادلة التي تعمل جميعها على إشباع حاجيات الأفراد وبالتالي تحفيذهم على بذل أقصى جهدهم في زيادة إنتاجهم وتحقيق أهداف المنظمة.

### ه- الإبداع والمهارة والاختراع (Innovation Creater)

إن الهيكل التنظيمي الفعال لا بد أن يضم بعضاً من المبدعين والخلاقين المهرة والفنانين والمهندسين المهرة الذين يقومون بعمليات التجارب والبحث والتطوير، ولعل أمثال هؤلاء الخلاقين المبدعين هم الذين يدفعون بعجلة النمو والتطور بالمجتمع، وأمثال هؤلاء لا بد من شحذ هممهم وتحفيزهم.

### و- الروح المعنوية العالية

إن الهيكل التنظيمي الفعال يتمتع كل أفراده بروح معنوية عالية وهي التي تزيد من حماسهم ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحقيق الاهداف، والروح المعنوية العالية تتناسب طردياً مع الهياكل الفعالة ولن تجد هيكلاً فعالاً وأفراده منخفضي الروح المعنوية.

### ز- الإنتاجية العالية

إن الهيكل التنظيمي الفعال تزيد إنتاجية أفراده وبالتالي تمكن من تحقيق أهدافهم، وبالطبع لن تجد هيكلاً فعالاً تنخفض إنتاجية أفراده.

# حجم المنظمة

تعتمد المنظمةفي نموها واستمرارها على مدى قدرتها على استغلال مواردها المختلفة المتاحة استغلالاً أمثلاً، ولعل كيفية هذا الاستغلال الأمثل يعتمد بدرجة كبيرة على بناء المنظمة الذي يرتبط بدرجة كبيرة على حجم المنظمة صغيرة كانت أو متوسطة أو كبيرة.

وكلما كبرت المنظمة كبر حجمها وتعددت وكبرت إداراتها وأقسامها وربما تنوعت منتجاتها، وربما تخصصت منتجاتها وطبقت نظام الإنتاج الكبير، بمعنى الإنتاج بكميات كبيرة من المنتج. ولعل الكبر هذا في حجم المنظمة يسوق معه التعقد في الإدارة وبالتالي تتطلب المنظمة إدارة رشيدة حتى تكون قادرة على الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها التي تنشدها. وتباينت الآراء حول كيفية تحديد حجم المنظمة ووصفه بالكبر أو الوسط أو الصغر.

## كيفية تحديد حجم المنظمة (العلاونة،٢٠٠٣م)

هنالك جوانب كثيرة يمكن من خلالها الحكم على المنظمة بالكبر أو الوسطية أو الصغر وتتمثل فيما يأتي:

**- تعدد خطوط الإنتاج Multy pile Product Lines**

وتزيد خطوط الإنتاج في المنظمات الصناعية الكبيرة من حيث العدد أو النوع وتتصف هذه المنظمات بكبر الحجم والتعقد أيضاً.

**- حجم السوق الذي تتعامل فيه المنظمة Market Share**

بمعنى حصة المنظمة في السوق هل تمتلك المنظمة حصة سوقية أكبر أي قدرة على المنافسة في السوق أم هامشية أم محتكرة لسوق المنتج الذي تتعامل فيه، وكلما قوي موقف المنظمة بالأسواق أصبحت منظمة كبيرة. وقد تحتكر منظمات صغيرة أسواقاً بعينها باعتبارها المحتكر لهذا المجال، وهنا تعتبر كبيرة في مجالها وإن كانت

منظمة صغيرة وذلك كتفرد منظمة في إنتاج معين مثل سيطرتها على سوق منتج محدد مثلاً، ساعات الحائط عالية الجودة. أو الموتر سايكلاث (موتر سوزوكي الصحراوي مثلاً).

**- تعدد فروع المنظمة:**

كلما زادت وتعددت فروع المنظمة كان ذلك دلالة على كبر حجمها، وقد تكون زيادة الفروع بالخارج.مثلاً شركة شل للبترول وشركة توتال وشركة فيت مثلاً في إيطاليا ومصر وشركة هيلتون أو شركة شفرون.

**- حجم الأصول وتعدد التسهيلات**

وبالطبع كلما زاد حجم الأصول التي تمتلكها المنظمة والتسهيلات التي تقدمها دل على كبر حجم المنظمة، وتشمل الأصول التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة من آليات وعدد ومعدات وأجهزة، وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة أكثر تقدماً في الإنتاج كانت أيضاً مؤشراً في الحجم.

**- درجة التعقد بالمنظمة**

وكلما تعقدت المنظمة بزيادة مهامها أو تعدد واختلاف أوجه الأداء فيها نتيجة تعدد القوى المؤثرة فيها من قوى بشرية وتكنولوجيا.

**- الكثافة العمالية**

وكلما زاد عدد العاملين بالمنظمة كان ذلك دلالة على حجم المنظمة، ولعل هذا المعيار كان في الماضي أكثر دلالة على كبر الحجم، إلا أنه قد لا يكون دقيقاً في ظل استخدام الأتوماتية والآلية المطلقة لآليات الإنتاج حيث يقدر الحجم بمعايير غير عدد العاملين.

**- العمالة المتخصصة**

كلما زادت عددية العمالة المتخصصة والمهارات الفنية العالية دلالة على كبر الحجم، فالمفاعلات النووية ومراكز إدارة تكنولوجيا ارتياد الفضاء تعتبر منظمات كبيرة الحجم.

**الصفات المميزة للمنظمات الصغيرة والكبيرة**

يمكن تناول الصفات المميزة لكل من المنظمات الكبيرة والصغيرة كما يأتي بالجدول

**جدول رقم (٤)**

**الصفات المميزة لكل من المنظمات الكبيرة والصغيرة**

| الصفات المميزة للمنظمات الصغيرة | الصفات المميزة للمنظمات الكبيرة |
|---|---|
| عدد الأفراد قليل | عدد العاملين أكبر |
| درجة تخصص قليلة | درجة التخصص عالية |
| عدد المديرين أقل | عدد أكبر من المديرين والقيادات |
| تتسم بقواعد وإجراءات ونظم محددة | نظم قواعد عمل وإجراءات كثيرة ومتعددة |
| مركزية القرارات | تطبيق اللامركزية في كثير من الأحيان وبالتالي لها تفويض للسلطات |
| تتأثر كثيراً بالبيئة | تؤثر في البيئة المحيطة حولها |
| قدرتها محدودة في مواجهة التغيرات المفاجئة | ولديها القدرة على مواجهة التغيرات |
| علاقات العمل مباشرة وعميقة نتيجة قلة العاملين | علاقات العمل فيها متشابكة ومتعددة تحتاج لعلميات تنظيمية وتنسيقية بسبب كبر حجمها |

**المصدر:(عمروصفي، ١٩٩٤م)**

# متغيرات حجم المنظمة

لاشك أن هنالك آثاراً لحجم المنظمة تنعكس على أدائها وهيكلها ودرجة التعقد الموجودة بالمنظمة البيروقراطية، وسوف نتناول فيما يأتى آثر الحجم على أي من المتغيرات السابقة.

## أ- العلاقة بين الحجم والأداء

بما أن الحجم في المنظمات الصغيرة يؤثر في أدائها فنجده عند بداية تكوين المنظمة حيث تقل الخبرة والقدرة على الأداء، وبينما يختلف ذلك عندما تكبر المنظمة ويزيد حجمها وتزيد الخبرة، وبنفس القدر نجد أن التنسيق والإتصال يكون أفضل في المنظمات الأصغر بينما يصعب في المنظمات الأكبر وهذا لا يعني أن المنظمات كبيرة الحجم أدائها سيئاً بل تتطلب إدارة بدرجة عالية من الكفاءة لمواجهة تعقدات أقسامها، وبالتالي متى ما توفرت هذه الإدارة يكون أداؤها أفضل وفعال.

## ب- العلاقة بين الحجم والهيكل

لا شك أن الهياكل تكون أصغر والوظائف تكون أبسط في المنظمات الصغيرة، وبعكس ذلك في المنظمات الكبيرة، والجدول الآتي يوضح تأثيرات حجم المنظمة على بعض السمات الهيكلية بالمنظمة.

**جدول رقم (٥)**

**تأثيرات حجم المنظمة على بعض السمات الهيكلية للمنظمة**

| السمات الهيكلية للمنظمة | المنظمة الصغيرة | المنظمة الكبيرة |
|---|---|---|
| التخصص في العمل | وظائف عامة – شاملة | وظائف متخصصة |
| درجة التفريق | منخفضة | عالية |
| درجة التوحيد | منخفضة | عالية |
| استخدام المناصب الاستشارية | قليلة جداً | كبيرة – عظيمة |
| درجة الرسمية | منخفضة | عالية |
| اتخاذ القرارات | مركزية | لا مركزية |

**المصدر: (عمر وصفي، ١٩٩٤م)**

من الجدول يتضح أنه كلمازاد حجم المنظمة زادت درجة التعقد فيها.

**ج- العلاقة بين الحجم ودرجة التعقيد**

ويرتبط التعقيد بدرجة كبيرة بزيادة حجم المنظمة وإن كان يرى البعض إنه لا توجد علاقة واضحة في ذلك، حيث تكون أحياناً درجة التعقد أكبر في منظمات أصغر كما ترتبط أيضاً هذه العلاقة بمدى تشتت أقسام وإدارات أو فروع المنظمة درجة التفويض، فكلما زاد التشتت وزادت الفروع تطلّب ذلك ضرورة وجود كفاءات إدارية أكبر لمواجهة التعقد في مكونات المنظمة، وترتبط أيضاً علاقة الحجم الكبير بالتعقد والمركزية والرسمية.

**و-العلاقة بين الحجم والبيروقراطية:**

وكلما كبر حجم المنظمة استدعى ذلك تطبيق مبادئ البيروقراطية من تقسيم للعمل وقواعد وتسلسل لإجراءات العمل بالمنظمة واتباع الهيكل البيروقراطي (العلاونة،٢٠٠٣م)، والذي يتسم بالرسمية التي تعني القواعد والإجراءات والتعليمات المكتوبة، وتوصيف الأعمال واتباع اللامركزية، بمعني توزيع السلطة على

مستويات إدارية مختلفة، بعكس المركزية التي تعني اتخاذ القرار من جانب المستوى الإداري الأعلى، ويلحظ كلما كانت المنظمات كبيرة زادت البيروقراطية، وكلما صغرت المنظمات قلت، ويلحظ ذلك عند التعامل مع منظمات صغيرة كالوحدة الإدارية بالحي بحيث يسهل فيها مقابلة الموظف أو الضابط الإداري بالوحدة، بخلاف إنجاز معاملة بوزارة الحكم المحلي أو بالولاية حيث يزيد الحجم ، وتتسلسل الإجراءات ويصعب مقابلة المسئولين الكبار كالوكيل أو الوزير أو مدير إدارة بعينها.

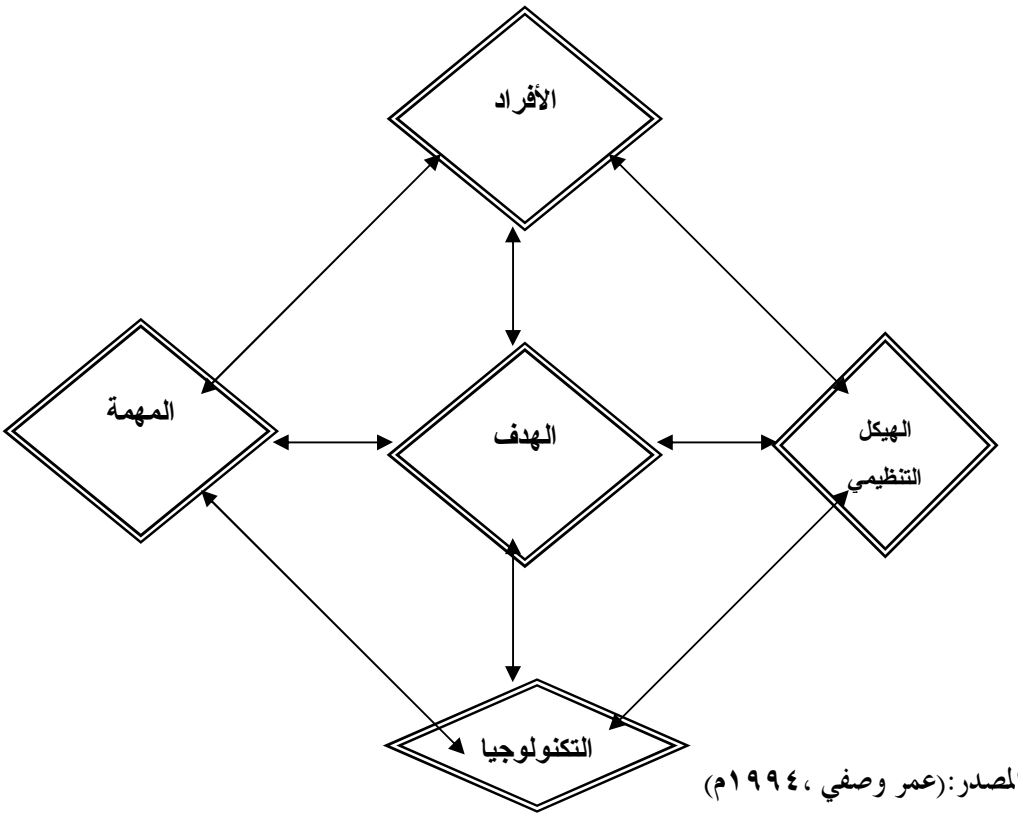

الوحدة السابعة
مكونات وأهداف
المنظمة

## مكونات المنظمة: (عمر وصفي، ١٩٩٤م)

تتكون المنظمة من خمسة مكونات رئيسية تشمل الأهداف والأفراد والمهمة والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي، ولعلها تتكامل كلها مع بعضها البعض في تفاعل تام في سبيل الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها. وسوف يتم تناول هذه المكونات باختصار في بداية هذا الفصل، ومن ثم يتناول هذا الفصل تفصيلاً أهداف المنظمة. والشكل الآتي (شكل رقم ٥) يوضح هذه المكونات الخمس والعلاقات فيما بينها:

**شكل رقم (٥)**

**مكونات المنظمة والعلاقات فيما بينها**




المصدر:(عمر وصفي ،١٩٩٤م)

ومن الشكل تتضح العلاقة بين المكونات الخمس و من الواضح أنها تتكامل جميعها بالمنظمة، وأن المكونات الأربع المتمثلة في الأفراد والهيكل التنظيمي والتقنية والمهمة، تعمل جميعاً من أجل تحقيق الهدف الذي يعتبر المكون الخامس من مكونات المنظمة.

## أولاً: هدف المنظمة (Organization Objective)

ويمثل الهدف الغاية التي من أجلها قامت المنظمة و تعمل من أجلها أيضاً، وقد يتفرع هذا الهدف إلى مجموعة من الأهداف. و سوف يتم تناولها تفصيلاً في هذا الفصل من حيث مفهوم الهدف وأنواع الأهداف وفعالية المنظمة متعرضين إلى أهمية الأهداف وهيكليتها بالمنظمة.

## ثانياً: المهمة (Task)

ومتى ما تم تحديد هدف المنظمة يتم بعده تحديد المهمة المطلوب القيام بها، لتحقيق هذا الهدف و تتناول كيفية الأداء المطلوب والأنشطة المطلوب القيام بها، وبالتالي توضيح الخطط وطرق وقواعد العمل.

## ثالثاً: الأفراد (Human Resources)

ولاشك أن الموارد البشرية أو الأفراد يمثلون المكون الأهم والأغلى في المنظمة، وقيمّه بعض كُتّاب الإدارة من حيث أهميته للمنظمة: لأنه يشكل (٨٥%) من حيث الأهمية النسبية بين مكونات المنظمة الأخرى. ولا شك أن العنصر أو المورد البشري هو الأهم والجندي المجهول خلف كل إنجاز حققته المنظمات بالمجتمع، وما التطور الهائل في التكنولوجيا إلا من جهد وإدارة العنصر والمورد البشري.

## رابعاً: الهيكل التنظيمي

ويمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تعمل من خلاله المنظمة، وهو يحوي أقسام وإدارات المنظمة ووحدات المنظمة التي تقوم بتنفيذ المهام والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

## خامساً: التكنولوجيا

والتكنولوجيا تعتبر العنصر المكمل لهذه الحلقة وهو بما يحوي من آليات وأجهزة ومعدات وطرق عمل ومعلومات ومعارف وسبل إتصال، وتعتبر الأداة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف مستخدمة الأفراد بعد تحديد مهامهم وتوزيعها وفق الهيكل التنظيمي الفعال.

## المنظمات والأهداف Organizations &Objectives

وكما تم توضيحه من قبل فإن الهدف يمثل الغرض الذي قامت من أجله المنظمة، فالمنظمة تتكون من أجل تحقيق غاية يعبر عنها بالهدف، لأن المنظمة لاتقوم بدون هدف، وبالتالي لابد من أن تعمل(عمر وصفي،١٩٩٤م) جميع فعاليات المنظمة لخدمة هذا الهدف، لأنه لا معنى كما يرى الدكتور عمر وصفي لأي فعالية للمنظمة لا تخدم الهدف. فإن كانت الفعالية تعني مدى القدرة على تحقيق الأهداف فلا معنى لأي أهداف يحققها الأفراد لا تصب في الهدف الرئيسي للمنظمة.

ويرى الدكتور عمر وصفي أن الهدف من مكونات المنظمة الأساسية لكونها (عمر وصفي، ١٩٩٤م) المرشد والمحدد لفعاليات المنظمة كما أنها مصدر الشرعية فيها، ولعلها أيضاً تمثل وسيلة القياس لأداء المنظمة وتعتبر مصدر التحفيز بالمنظمة . كيف لا وهي التي على ضوئها يتم بناء المنظمة وتحديد هيكلها ومهام وظائفها واختيار التكنولوجيا التي يتم تحقيق الأهداف من خلال أدائها.

## أهمية الأهداف بالمنظمة

إن الأهداف تعتبر من الأهمية بمكان حيث إنها تحدد الغاية التي تنشدها المنظمة وأن تحقيقها يعني إنجاز ما قامت من أجله المنظمة، فهي كما سبق تمثل مصدر الشرعية فالمنظمة التي تهدف لتحقيق أرباحها من عمليات غسيل الأموال أو عمليات المتاجرة في الهيروين، والمتاجرة في الأسلحة للجماعات المتمردة على الأنظمة الشرعية تعتبر منظمات تفتقر أو تفتقد للشرعية ، لأنها تمارس أعمالاً غير شرعية، كما أن الأهداف تعتبر الحافز للأفراد والمعايير التي يتم وفقها قياس الإنجاز.

## هيكلية الأهداف

موقع الأهداف من الهيكل التنظيمي بالمنظمة وتتدرج الأهداف بالمنظمة بدءاً بالأهداف الاستراتيجية، وهي الأهداف العامة للمنظمة ومن ثم تتدرج إلى الأهداف التنفيذية والتكتيكية الأصغر، والتي عند تحقيقها بالقاعدة والإدارة التنفيذية تشكل بذلك تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية في المدى الطويل .

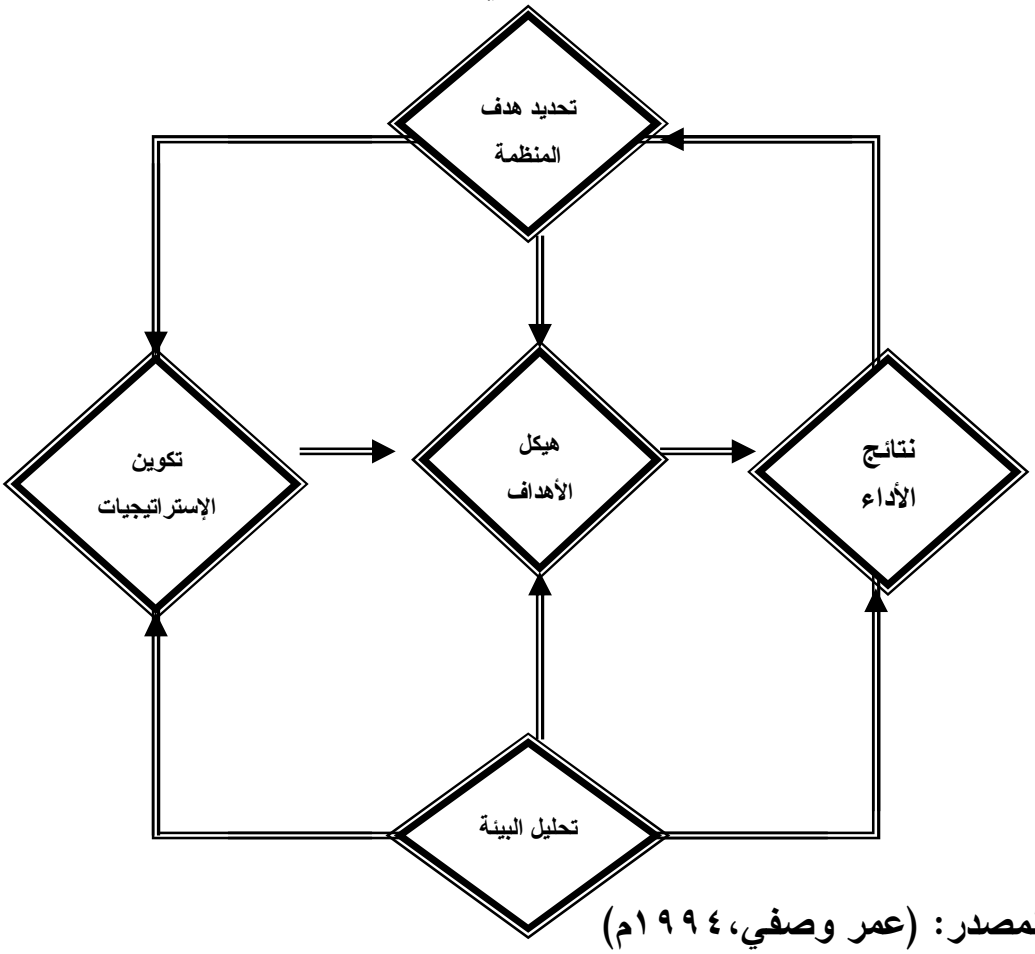
# بناء الأهداف

ولا بد أن يبنى هدف المنظمة بحيث يكون دافعاً وفعالاً ويمكن معه تحقيق الأداء المطلوب، ولعل بناء الهدف يتطلب تحليلاً شاملاً لبيئة المنظمة المحيطة بها وقياس نتائج الأداء السابق، ومن ثم تكوين الاستراتيجيات أي الأهداف الاستراتيجية.

الشكل الآتي (شكل رقم ٦) يوضح كيفية بناء الأهداف

**شكل رقم (٦)**

**بناء الأهداف في المنظمة**




**المصدر: (عمر وصفي، ١٩٩٤م)**

تتدرج عملية بناء الأهداف من خلال ثلاثة مكونات أساسية كما يحددها الدكتور عمر وصفي وتشمل:

أ-الغاية التي تعتبر الناتج النهائي التي تسعى المنظمة لتحقيقها كالربح أو توسيع الحصة السوقية أو تحقيق التنمية بمنظمة معينة كهدف أو غاية تريد تحقيقها الحكومة المحلية.

ب- المهمة وتمثل النشاط أو الأداء الذي يؤدي إلى تحقيق الغاية.

ج- التوجيهات المستقبلية ويمثل ما تنشد المنظمة إلى تحقيقه في فترة زمنية معينة كماً ونوعاً.

# أنواع الأهداف

وتتخذ الأهداف بالمنظمة عدة أشكال منها:

١-الأهداف الرسمية الرئيسية التي تمثل أهداف المنظمة العامة.

٢- الأهداف الوظيفية أوالمعلوماتية وهي الأهداف التي تحققها المنظمة ضمناً لأهدافها الأخرى، وهي أهداف تحدد الأنشطة المطلوبة كوسائل لتحقيق الأهداف الرئيسة (الغاية) أي تحقيق الغايات. الهدف (الربح) في شركة إنتاج البيبسي كولا هو الربح وهو غاية بمعنى هدف عام تسعى إلى تحقيقه الشركة، بينما الأهداف الوظيفية تشمل أهداف السوق وتطوير العمل كالأهداف الإنتاجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

# إدارة الأهداف

قد تجد المنظمة نفسها تواجه تحدياً لتحقيق الأهداف المتناقضة كأهداف لتحقيق ربحية عالية قد تحد من تحقيقها المنافسة الشرسة بالأسواق، والتي قد تجعل للمستهلك هدفاً في حصوله على السلعة بسعر أقل بحيث تجعل إدارة الإنتاج جاهدة في سبيل خفض التكلفة، وبالتالي خدمة هدف الإنتاج المراد تحقيقه وفي ذات الوقت تهدف الإدارة إلى إشباع رغبات العاملين بها في حصولهم على رواتب أعلى وحوافز قد تشكل ارتفاعاً في تكلفة العمل، لذلك تواجه الإدارة مجموعة من المتناقضات والأهداف المتعارضة أو المتباينة، والتي لا بد لها من أن تحسن إدارة هذه الأهداف ومحاولة إيجاد تقارب بينها

بحيث تعمل الإدارة جاهدة على إزالة التعارض بين الأهداف المطلوب تحقيقهـا، وذلـك بتقليل حدة الضغوط التي تواجهها في أي من الأهداف بما يؤدي إلى التقارب بينهمـا أو خلق نوع من التوازن بينها.

## فعالية المنظمة

وتعني فعالية المنظمة فعالية التنظيم، فالتنظيم يقصد به تنظيم المنظمة وبالتـالي فإن فعالية التنظيم هي فعالية المنظمة أيضاً، والفعالية في مفهومها البسيط تعنـي مـدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها حيث إنه متى ما كانت المنظمة –أو التنظـيم– قـادرة على تحقيق الأهداف التي ينشدها التنظيم أو التي جاء من أجلها كان بذلك تنظيماً فعـالاً أو كانت منظمة فعالة.

## الكفـــاءة والفعاليـــة كمعـــايير لقيـــاس نجـــاح المنظمات Effectiveness& Efficiency

فالكفاءة Efficiency تعني الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج بمعنـى الحـصول على أقل تكلفة للإنتاج أيّاً كان نوعه، بينما الفعالية تعني مدى قدرة المنظمة على تحقيـق أهدافها. والفعالية تعتبر مقياساً أشمل من الكفاءة خاصة أن للمنظمات أهـداف. أخـرى تسعى لتحقيقها بخلاف الربح، وبالتالي لابد لها من تحقيق هذه الأهداف، ومن الأمثلـة: الأهداف الأخرى غير الربح، زيادة الحصة السوقية والانتشار والـدخول فـي أسـواق جديدة ، الريادة في مجال إنتاج منتجات متميزة ، خدمة فئات بعينها وهكذا. والأهـداف كما يرى الدكتور العلاونة (العلاونة ،٢٠٠٣م) هي الحالـة المـستقبلية التـي ترغـب المنظمة في تحقيقها، وبالتالي فالفعالية مبدأ عام ولتحقيق الفعالية هنالك مجموعـة مـن المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة التي تمثل حدوداً أو محددات أمام تحقيق الأهداف في ظل المنافسة والموارد المحدودة، حيث ترتبط بجهات خارجية كالمنافسين والأسـواق والموردين والبيئة الخارجية والتشريعات الحكومية والضرائب، وكلها تمثل كمـا ذكـر

محددات تحد من قدرة المنظمة على تحقيق الفعالية . هذا بخلاف الكفاءة التي تكون محدداتها في الغالب داخلية أي تحت سيطرة المنظمة حيث يسهل قياس الكفاءة من خلال نسبة المخرجات للمدخلات بمعنى كلما كان إنتاج عدد أكبر من المخرجات بعدد أقل أو كميات أقل من المخرجات ، كانت هناك كفاءة أعلى. وينبغي أن يفهم أنه لا يشترط أن تؤدي كفاءة المنظمة إلى الفعالية، فقد تكون كفاءة المنظمة عالية لإنتاج أحد السلع إلا أنها تفشل في تحقيق أهدافها بتحقيق ربحية لعدم قدرتها على تسويقها، فمثلاً تقوم المنظمة بإنتاج سلعه بكفاءة عالية لكن بالرغم من ذلك الطلب عليها في السوق قليل. وعليه يلحظ أن كل من الكفاءة والفعالية يعتبر مبدأ مختلف عن الآخر، وتقيس الأداء من وجهة نظر أخرى ولعل مبدأ الفعالية مبدأ مهم وعام لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويعتبر قياس الفعالية **Effectiveness Measurement** من المبادئ العامة التي لا بد للمنظمة من تطبيقها. وقد تواجه المنظمة صعوبة في هذا القياس. ويورد الدكتور العلاونة مجموعة من المبادئ لقياس فعالية المنظمات نوردها فيما يلي(العلاونة ،٢٠٠٣م)

– **مبدأ الحصول على المصادر** يعني مقدرة المنظمة في الحصول على الكميات المناسبة من المصادر البيئية الضرورية التي تحتاجها المنظمة. كما يمكن وفقه مقارنة فعالية المنظمات المختلفة ومقارنتها، وإن كانت تعمل في أنشطة مختلفة وكلما نجحت المنظمة في الحصول على المصادر التي تحتاجها، تمكنت من البقاء والاستمرار. وينبغي على المنظمة أن تنجح في استثمار البيئة الخارجية، بحيث تستطيع المنظمة الحصول منها على المصادر بأقل تكلفة كما ينبغي عليها أن تدرك خصائص البيئة الخارجية حتى تنجح في التعامل معها. ومن ثم تبنى قدرة المنظمة على كيفية الاستفادة الكاملة مما هو متوفر من مصادر، أي استخدامها بكفاءة بالإضافة إلى ذلك لا بد من القدرة للمنظمة في صيانة وتشغيل عملياتها الداخلية والمرونة في مواجهة أي تغيرات تحدث بالبيئة.

– **المبدأ الثاني من مبادئ قياس الفعالية فهو مبدأ العمليات الداخلية:** ويعني هذا المبدأ أن المنظمة إذا أرادت تحقيق الفعالية في أدائها لابد لها أن تحسن إدارة عملياتها الداخلية

بكفاءة، والمنظمة الفعالة وفق هذا المبدأ هي المنظمة التي تستطيع من إدارة عملياتها الداخلية بكفاءة بمعنى لا بد لها من القدرة في رفع كفاءة عملياتها الداخلية. ويتطلب ذلك أيضاً أن تكون المنظمة قادرة على إشباع حاجات موظفيها(عمالتها) حتى تستطيع أن تحقق الدفع لهم، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة إنتاجيتهم. هذا المبدأ يركز على المنظمة بالداخل فيركز على الموظفين وعلاقتهم بالمنظمة مع تحسين ظروف العمل الداخلية . ويتمثل الاهتمام في هذا المبدأ بالعاملين والعمل الجماعي وفرق العمل وحسن العلاقة بين العاملين والإدارة، ورفع كفاءة الإتصال واتخاذ القرارات، ووفق هذا المبدأ يتم تحقيق الفعالية من خلال رفع كفاءة العمليات الداخلية.

- **المبدأ الثالث لقياس الفعالية فهو مبدأ الأهداف:** ويعني ضرورة تحديد أهداف المنظمة وبالتالي لابد من الاهتمام بالأهداف خاصة الأهداف المهمة للمنظمة ، كأهداف العمليات الإنتاجية التي تتطلب تحقيق إنتاجية عالية بحيث، لأنها ستقود لتحقيق الأهداف الأخرى فالمنظمة حينما تحقق الإنتاجية تكون إيجابية في كافة المجالات الأخرى. وقد تتعدد الأهداف بالمنظمة وتتعارض كما ذكر في فصل سابق بالأهداف المتعددة قد تتعارض مع بعضها البعض، كما أن الإنجاز العالي لأحد الأهداف قد يعكس الإنجاز المتدني لهدف آخر. فمثلاً تجويد المنتج قد يعني تكلفة إضافية واتقان ورواتب أعلى للعاملين وزيادة تكلفة العمل وبالتالي يكون ذلك تقليلاً لربحية المنتج. كذلك تؤثر البيئة على الأهداف، والبيئة بمؤثراتها الداخلية والخارجية تختلف من منظمة لأخرى، بالتالي لا بد من المرونة والموضوعية عند قياس فعالية الأهداف، لارتباطها بالبيئة الداخلية والخارجية وأخذها في الاعتبار.

- **المبدأ الرابع فهو مبدأ الجمهور:** والمقصود بالجمهور، أي جمهور المنظمة والمراد به الأطراف التي لها مصلحة بالمنظمة سواء أكانت داخل المنظمة أم خارجها (العاملين بها، إداراتها، أصحابها ، عملائها ، مورديها ... إلخ) ولابد للإدارة أن تعمل على تحقيق أهداف هذا الجمهور، ومتى ما كانت المنظمة قادرة على إرضاء كلّ هذه الأطراف كانت المنظمة فعالة. ولا بد للمنظمة من إدراك وجهة نظرهم ودراستها

والعمل على الاستجابة لرغباتهم والموازنة بينها بحيث تمكن نفسها من كسب هذا الجمهور. ويورد العلاونة مجموعة من معايير الفعالية لفئات الجمهور المختلفة.

فيما يأتي كما هو بالجدول :

**جدول رقم (٦)**

**جمهور المنظمة ومعايير الفعالية**

| الجمهور | | معيار الفعالية |
|---|---|---|
| ١-المالكون | (Owners) | العائد المالي |
| ٢- الموظفون | (Employees) | الرضا الوظيفي |
| ٣- الزبائن | (Customers) | نوعية السلع والخدمات |
| ٤- المساهمون | (Stockholders) | العائد على السهم |
| ٥- المجتمع المحلي | (Community) | المساهمة في أنشطة المجتمع |
| ٦- الموردون | (Suppliers) | الرضا عن المعاملة |
| ٧- الحكومة | (Government) | الالتزام بالقوانين والأنظمة |

**المصدر: (العلاونة،٢٠٠٣م)**

ونضيف هنا أنه كلما كبرت المنظمة زادت قدرتها على تحقيق الفعالية لجمهورها، بعكس المنظمة الصغيرة التي قد تكون غير قادرة على تحقيق هذه الفعالية.

## محددات اختيار معايير الفعالية

إن كانت المنظمات تواجه دائماً بأهداف متعددة نتيجة ارتباطها بجهات مختلفة (جمهور)، وقد تختلف أولوية هدف دون هدف آخر، ولعل محددات تحديد هذه الأولوية عند عملية معالجة تحقيق أهداف المنظمة.

يمكن تناولها فيما يأتي:

١- تأثير المديرين في الأداء وبالتالي قد يكون هذا الأثر إما داعماً أو مقللاً لتحقيق هدف عن الآخر، وذلك وفق ترتيب كل مدير لأهمية أو أولوية هدف عن الآخر.

٢- كذلك مدى وضوح الأهداف يؤثر في القدرة على تحقيقها ولا شك أنه كلما كانت الأهداف واضحة، سهل تحديد المهام أو الأنشطة التي تحقق هذه الأهداف. وتقيس المنظمات أدائها أولاً من خلال مقاييس الكفاءة ثم مدى تحقق الأهداف، ولعل معيار الجمهور يعتبر آخر المعايير التي تستخدم لقياس الفعالية.

٣- وقد تختلف أهداف المنظمة باختلاف مراحل نموها، ففي مراحل النمو الأولى للمنظمة تحاول المنظمة كسب البيئة المحيطة بها والحصول منها على المصادر التي تحتاجها بمعنى الحصول على الموارد وحسن استخدامها، بخلاف المرحلة الثانية التي تركز فيها على الكفاءة وتحقيق الأهداف، بينما في حالة كبر حجم المنظمة (المرحلة الثالثة) يزيد الاهتمام بالمجتمع وإشباع حاجات الجمهور وتبدأ المنظمة في تحقيق رسالتها الاجتماعية بالبيئة المحيطة بها.

٤. ولا بد للمنظمة أيضاً من التجاوب مع الظروف البيئية Conditions Environment

والتي تتسم بالتغير المستمر، وذلك في سبيل استمرارها وثباتها في السوق بل وكسب أسواق جديدة وتطوير سلعها، وإيجاد سلع جديدة والتمشي مع التغير في أذواق المستهلكين والاستجابة لها.


الوحدة الثامنة
الإتصال

إن عملية الإتصال تعني نقل وتبادل بيانات أو معلومات من جهة أخرى للمنظمة وتعد وظيفة – أي الإتصال– أساسية لا بد أن يمارسها أي تنظيم. وتمثل وظيفة الإتصال بالروح التي تدب الحياة في هيكل المنظمة، وهي التي تربط بين أجزاء ووحدات المنظمة حتى تتمكن المنظمة من القيام بمهامها، وبالتالي تحقيق أهدافها وبدون عملية الإتصال تصبح أجزاء المنظمة منعزلة ومتناثرة كالجزر لا رابط بينها.فالإتصال يُمكنُّ من التنسيق والتعاون والعمل بروح الفريق والتكامل بين أجزاء المنظمة، ذلك لتحقيق الأهداف أي لتحقيق الفعالية التنظيمية التي تعتبر بمثابة الهدف الأول لكل منظمة.

والإتصال في مفهومه البسيط يعني نقل وتبادل الآراء أو الأفكار من شخص لآخر أو من جهة لأخرى. والإتصال الإداري هو عملية نقل وتبادل الأفكار أو الآراء بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف المنظمة بفعالية (عبد الغفور،١٩٩٧م )، وتتعلق عملية الإتصال كما يصفها (ديسلر، ١٩٩٠م) بأنها تتعلق بكل من إطلاق المعلومات وإصابة الهدف منهـا، ولا شـك أن عمليات التنظيم لا تتكامل إلا بهذا التواصل الذي لا يتم بين الأجزاء إلا مـن خـلال عمليـة الإتصال.

# مكونات الإتصال

والإتصال مهما كان ثقيلاً فهو يعمل على نقل معلومة مثالاً لذلك الإشـعار أو التنبيـة بمحادثة بإيقاع سريع أي (المسكول) Miss call ، وهي إن لم تكن محادثة بالفعل فهي إتصال لم يكتمل (فائت) يدعوك للإتصال به مرة أخرى، وتتمثل عملية الإتصال في أربعـة مكونـات رئيسية تشمل:

١- **المرسل:** وهي الجهة التي تقوم بإرسال الرسالة.

٢- **قناة الإتصال:** وهي الوسيلة أو الوعاء الذي يقوم بنقل الرسالة أو المادة المرسلة.

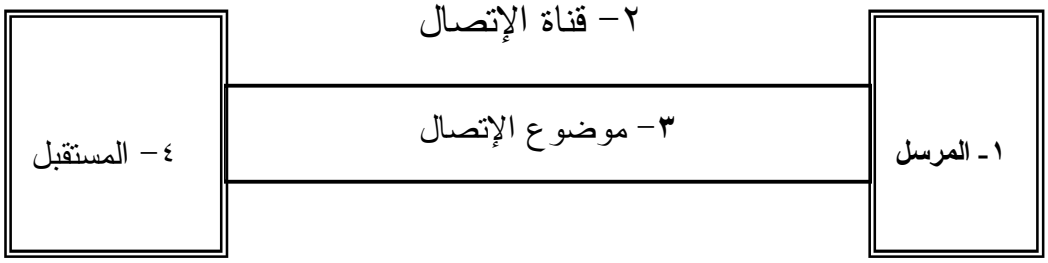
٣- **المادة المرسلة:** وتعني موضوع الإتصال والغرض منه.

٤- **المستقبل:** وتعني الجهة التي تستقبل الرسالة وتمثل الطرف الآخر الذي تنتهي عنـده الرسالة أو يقوم بالرد أو بالإجابة عنها مرة أخرى.

٥- والشكل الآتي (شكل رقم ٧) يوضح مكونات عملية الإتصال:

**شكل رقم (٧)**

**مكونات عملية الإتصال**




المصدر: المؤلف

وحتى تتم عملية الإتصال بكفاءة عالية لا بد لكل مكوناتها أن تعمل بذات الكفاءة، فلا بد للمرسل أن يرسل رسالته في الوقت المناسب وبالقدر الكافي من الوضوح، ولا بد لقناة الإتصال أن تكون نظيفة وقوية حتى تتمكن من توصيل مضمون الرسالة بوضوح تام دون تشويش أو نقصان، ولا بد لموضوع الرسالة أن يتسم بالوضوح والكمال والبساطة وسهولة الفهم حتى يتم استيعابها وفي نفس الوقت أيضاً لا بد للمستقبل أن يكون جاهز ومؤهل لإستقبال الرسالة، ولا يمكن أن نرسل رسالة إلى عامل أصم (أطرش) كما لا يمكن أن تنتظر رداً شفهياً من مستقبل (شخص)(أبكم ، أخرص)، مثله تماماً إرسال رسالة بالفاكس إلى جهاز فاكس غير مزود بالورق أو الحبر وبالتالي يصعب طبع الرسالة، ومثله أيضاً إرسال رسالة عبر راديو أو تلفاز معطل(أجهزة استقبال) فإذا كان الراديو به عطل فلا يمكن فهم أي رسالة تبث عبره الراديو لعدم وضوح الصوت، كذلك في التلفاز يصعب إدراك الصورة واضحة إذا كان جهاز الصورة أو الصوت به أعطال. ونخلص مما سبق إلى أن انخفاض كفاءة أي من المكونات الأربع السابق ذكرها يؤدي إلى الخلل في نجاح عملية الإتصال، بمعنى أن الإتصال الناجح يتطلب الكفاءة العالية في أداء أي من مكونات عملية الإتصال السابق ذكرها.

## الإتصال كأداة محركة لأجزاء التنظيم

تعتبر عملية الإتصال هي الأداة المحركة لكل جزئيات التنظيم لذلك تجدها تتخذ أشكالاً متعددة، كالإتصالات الأفقية والإتصالات الرأسية والإتصالات الرسمية والإتصالات الشخصية والإتصالات الجانبية، ويتم عبرها نقل البيانات والمعلومات والقرارات والتوصيات والشكاوي بين أجزاء المنظمة،

ويمثل الجزء التالي توضيحاً لنوعيات الإتصال المختلفة:

**١-الإتصالات الرأسية:** وهي التي تتم من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل، كإتصالات المدير إلى المستويات الإدارية الأقل، أو إتصالات مدير الإدارة لأقسامه الأقل منه، أو إتصالات المشرف بمرؤوسيه حيث نجدها جميعاً إتصالات من أعلى إلى أسفل، وهي تحمل القرارات والتوجيهات والإرشادات من المدير الأعلى إلى من هم دونه، وهي عادة تشكل أوامر أو توجيهات أو إعلان لشيء أما الإتصالات الرأسية العكسية والتي تكون عادة من أسفل، أي من مستويات التنظيم الأقل إلى الأعلى وهي عادة ما تكون بشكل تقارير من المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى توضح سير الأداء أو تحمل توصيات تجاه موضوعات بعينها، أو تحمل شكاوي أو مطالب أو إجابات عن استفسارات طرحتها الإدارة الأعلى، كما تحمل أيضاً تغذية مرتدة عن واقع الأداء لإعلام المديرين الأعلى.

**٢- الإتصالات الأفقية:** وهي الإتصالات التي تتم بين المستويات الأفقية المتساوية، وهي إتصالات بين أطراف متماثلة ليس بينها رئيس ومرؤوس وإنما إتصالات للتنسيق بين جهات متساوية في المستوى الإداري، ومن أمثلتها الإتصال بين رئيس جمهورية ورئيس جمهورية أخرى، أو الإتصال بين وزير ووزير آخر أو الإتصال بين محافظ ومحافظ آخر والإتصال بين مدير جامعة ومدير جامعة أخرى وبين عميد كلية وعميد كلية آخر، أو إتصال بين عقيد شرطة وعقيد شرطة آخر وكل هذه الإتصالات الأفقية تتم للتنسيق بين الجهتين أو الطرفين المتشابهين في المستوى والرتبه، وهي من أجل تبادل الآراء أو الأفكار أو نقل المعلومات على استفسارات والتي قد تطلبها جهة من جهة أخرى أو طرف من طرف آخر.

**٣-الإتصالات الرسمية:** وهي الإتصالات التي تتم بين طرف وآخر سواء أكانت إتصالات أفقية أو رأسية، وهي عادة ما تتعلق بأمور العمل المختلفة أي إتصالات في نطاق أداء العمل الرسمي سواء أكانت إتصالات بين أقسام المنظمة المختلفة أم الإتصالات مع البيئة الخارجية.أما الإتصالات الشخصية فهي إتصالات شخصية بين أي من الطرفين في أمور خاصة لا تتعلق بالعمل، فحينما يستفسر المدير عن صحة أحد موظفيه أو يناقشه في أموره العائلية فهذا إتصال شخصي، أو حينما يتناول مدير مركز الجامعة بأحد الولايات بالهاتف ليكلم أمه أو أبيه مستفسراً عن صحتهم بالهاتف فهذا يعتبر إتصالاً شخصياً، مثله مثل إتصال بين مدير منظمة كبيرة وصديقه ببريطانيا ليستشيره عن أجمل المناطق بالريف الإنجليزي ليقوم فيها بقضاء إجازته السنوية.

**٤-الإتصالات الداخلية والخارجية:** والإتصالات أياً كان نوعها أفقية أو رأسية رسمية أو شخصية قد تتم أيضاً بين طرفين داخل المنظمة، أو بين طرف داخل المنظمة أو خارجها

ويميز بينهما بأنها تكون إتصالات داخلية متى ما كانت إتصالات بين طرفين داخل المنظمة، أو إتصالات خارجية متى ما كانت إتصالات بين طرفين أحدهما خارج المنظمة أما اذا كانت كإتصال مدير المشتريات بأحد الموردين فتعتبر إتصالات داخلية وخارجية .

**أشكال الإتصال**

ويتم الإتصال بين أي طرفين من خلال عدة أشكال تتمثل في:

أ- **إتصالات مكتوبة:** وهي إتصالات كتابية أي مكتوبة وقد تنقل يدوياً من طرف للطرف الآخر، أو من خلال أجهزة الحاسوب أو أجهزة الفاكس أو التلكس أو البرق أو البريد الإلكتروني، سواء كانت إتصالات داخلية بين أجزاء المنظمة أو خارجية بين المنظمة والجهات الأخرى بالبيئة الخارجية. وقد تكون الإتصالات الكتابية في شكل إعلان كأجهزة وشاشات الإعلان المعلقة على الشوارع وتحمل إعلانات مكتوبة، كذلك اللافتات التي نجدها على جانبي الطريق على الطرق الطويلة كطريق مدني أو طريق شريان الشمال والمكتوب عليها عبارات:(اذكر الله) أو (وداعاً ولاية الجزيرة)، أو (وداعاً محافظة كرري) على طريق شريان الشمال، كلها تعتبر إتصالات مكتوبة مثلها مثل الشريط الإخباري الذي نلحظه خلال عرض أي برنامج أو مسلسل تلفزيوني، وجميعها إتصالات تنقل بيانات أو معلومات أو أخبار من طرف للطرف الآخر.

ب-**إتصالات شفهية:** وهي إتصالات تتم شفاهة وقد تكون أفقية أو رأسية أو داخلية أو خارجية وتتم شفاهة من خلال الحديث أو التوجيهات الكلامية، كالتوجيهات التي يلقيها المديرون خلال رحلاتهم التفقدية أو خلال الاجتماعات، وقد تكون من خلال الهاتف أو من خلال الراديو فون أو اللاسلكي أو لقاءات الفيديو كونفرانس، وقد تنقل أيضاً عبر وسائل الإعلام من راديو أو تلفاز أو هاتف أو نقل إلكتروني، كالمحاضرات التي تقدمها الجامعة المفتوحة عبر الراديو أو التلفزيون أو السي دي (CD) أو عبر موقعها بالإنترنت، والجدير بالذكر أن التوجيهات التي يلقيها رئيس الجمهورية خلال خطبه للجمهور تعتبر قرارات ملزمة للمسئولين، مثلها مثل القرارات المكتوبة، كذلك توجيهات المديرين عبر الهاتف للمرؤسين وتعتبر كالقرارات المكتوبة.

**ج- الإتصالات من خلال الإشارة:** ويمكن أن تستخدم لغة الإشارة لتوصيل نقل المعلومة من طرف إلى طرف آخر، كأن يرفع المدير إصبعه في شكل "7up " دلالة على الرضا أو الإيماء بإصبعه للنفي، أو مذيع الإشارة بالتلفزيون للصم والبكم حينما نشاهده في نشرات الأخبار يقوم بإتصال حركي بالإشارات يتم من خلالها توصيل معلومة لشريحة معينة. كذلك إشارات المرور الضوئية تستخدم لغة موحدة من خلال ألوان الإضاءة تأمرك بالالتزام للتوقف

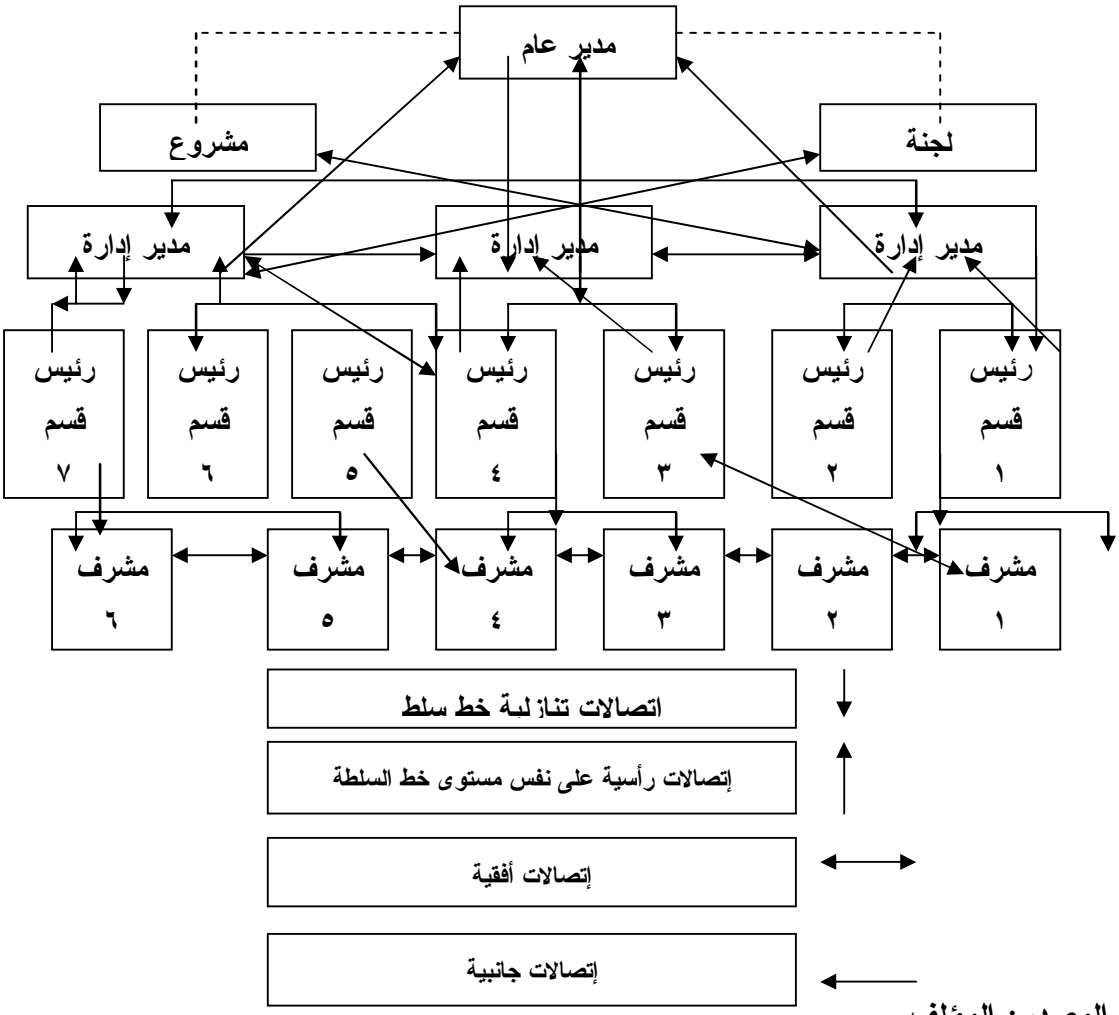
عند الإشارة الحمراء أو التأهل والاستعداد عند الإشارة الصفراء أو التحرك والانطلاق عند الإشارة الخضراء . ولعل الإشارة الخضراء تدعو للمواصلة والاستمرار متى ما وجدت، أو القبول والمضي في الأمر متى ما شوهدت بخلاف الإشارة الحمراء التي تدعو للمنع أو التوقف. كذلك قد تستخدم هذه الإشارات لمكاتب المديرين أوعلي ماكينات الإنتاج بصالات الإنتاج أو علي بوابات المصانع أو الشركات، وتحمل تفسيراً واحداً للألوان المستخدمة أين ما وجدت بمعنى الأحمر للتوقف والأصفر للتأهب والأخضر للمضي أو المواظبة، كذلك نجد آلات النسيج الحديثة (الآلية) أو غيرها حينما يحدث بها خلل يؤدي لإنتاج يغير المواصفات المطلوبة، نجدها تضئ باللون الأحمر وتظل متوقفة إلى حين إصلاحها. واستخدمت اللوحات المضيئة المكتوبة بطريقة مكثفة في السنوات الأخيرة كما نشاهدها في اللافتات علي الشاشات المختلفة، وشاشات العرض المضيئة في الشوارع أو الأندية أو المطارات أو قاعات الدرس التي تستخدم أجهزة الحاسوب والفيديو والبروجكتر

**د- الإتصالات الإلكترونية:** وهي الإتصالات التي تتم إلكترونياً عبر أجهزة الإتصال المختلفة من الانترنت وقنوات فضائية أو سي دي(CD) أو كاسيت،

والشكل الآتي (شكل رقم ٨) يوضح قنوات الإتصال في التنظيمات الإدارية:

**شكل رقم(٨)**

**رسم يوضح قنوات الإتصال في التنظيمات الإدارية**




**المصدر: المؤلف**

# سيكولوجية الإتصال

والإتصال يتم بين الأفراد في التنظيم: مديرين ومرؤوسين ورؤساء وحدات وإدارات، فلا بد من توفر الحالة النفسية المستقرة لكل من الطرفين . ولابد أن تتناسب عملية الإتصال بين الطرفين حتى لا يتحدث المرسل (المتصل) بلغة لا يفهمها الطرف الآخر، فينبغي أن تكون لغة الإتصال واضحة ومفهومه للطرف الآخر، لأن أي غموض قد يسبب توتراً للطرف الآخر (المستقبل)، وكثيراً ما يفشل الفرد في التعبير عما يريد توصيله، فتصل الرسالة خاطئة ومن ثم لا يؤدي الإتصال الهدف المراد منه . والمرؤوسون يتخيرون الوقت المناسب لتوصيل رسالة محددة للمدير خاصة في الرسائل المطلبية فتجد المرؤوس يختار الوقت الذي يكون فيه

المدير هادئاً (مزاجه رايق)، مثل بداية اليوم العملي (الصباح بدري ) فيدخل عليه ويطرح مشكلته علي المدير الذي غالباً ما يتجاوب مع المرؤوس ويحلها بتعاطف كبير مع العامل، بخلاف إذا أوصل العامل إلى المدير شكواه في آخر اليوم كالساعة الثانية ظهراً مثلاً، يكون المدير مرهقاً بعد يوم مضنٍ من العمل أو (مزاج المدير متعكر) فيكون رد المدير سلبياً، فحينما يرجع العامل لزملائه برد المدير السلبي يعاجله أحد زملائه بقوله (أنت مثل الديك الذي لايعرف الوقت)، مثله تماماً مثل الذي يلحق بالمدير عند سيارته أو يقاطعه وهو يتحدث لآخر فتأتي إجابة المدير بالرفض . وفي الاجتماعات بالعاملين أو المساهمين ينبغي علي المدير أن يحتاط بتوقع الأسئلة المختلفة والحرجة، وبالتالي يهيئ نفسه للإجابة عنها وتأتي لباقة المدير هنا وقدرته علي مواجهة المواقف المختلفة . ولابد للمدير أن يكون قادراً علي كسب الطرف الآخر عند لقائه، كلقاء المدير الأول (المدير الجديد) مع العاملين والاجتماع بهم ويحرص علي إعطائهم الانطباع الجيد نحوه، حيث يؤثر هذا اللقاء كثيراً في مستقبل العلاقة بين المدير ومرؤوسيه. وينبغي علي المدير التأكد من الرسالة وفهمها بوضوح من العاملين قبل الإجابة عنها حتى لا يسئ فهم الرسالة، ومن ثم تأتي ردوده عليها مغلوطة.

## معوقات عملية الإتصال

إن عملية الإتصال تتم بين طرفين يغلب بينهما بعد مكاني بحيث يتصل أحد الطرفين بالآخر في موقع أخر، ومن ثم فلابد أن تتوفر القناة المناسبة لتوصيل الرسالة، وتواجه عملية الإتصال بعض المعوقات ويمكن تناول هذه المعوقات فيما يأتي:

١- **ضعف في وسيلة الإرسال:** كالمايكرفون أو تلجلج في لغة الشخص المرسل أو أخطاء فنية في الآلة الطابعة، التي تعد بها الرسالة أو الكاميرا التي يتم بها إعداد الصور المرسلة.

٢- **ضعف المادة موضوع الإتصال:** بمعنى عدم قدرة المرسل على صياغة الرسالة موضوع الإتصال بالطريقة التي يسهل فهمها واستيعابها، وتأتي الرسالة ضعيفة ولا تعبر عما يراد توصيله، وعندئذٍ لا معنى لصلاحية قناة الإتصال أو أجهزة الاستقبال.

٣- **سلامة قناة الإتصال:** سواء أكانت هذه القناة قناة جهاز فاكس أم تلكس أم برق أم لاسلكية أم قناة فضائية أم راديو أم شبكة إنترنت أم جهاز حاسوب، فلا بد لقناة الإتصال التي تقوم بنقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه أن تكون نظيفة ونقية وشفافة، لتنقل الرسالة المرسلة بحذافيرها، ومتى ما كان هناك تشويش(شخشخة) في عملية نقل ذبذبات الرسالة المرسلة وصلت الرسالة مشوهة وغير واضحة ولا تؤدي الهدف المراد من الإتصال.

٤- **فهم لغة الرسالة المرسلة:** لا بد أن يتم إرسال الرسالة بلغة مفهومة للطـــرفين فـــلا معنى لوصول رسالة لشخص لا يفهم لغتها.

٥- **تهيئة أجهزة الإتصال:** لا بد أن تكون أجهزة استقبال الرسالة مهيئة وجاهزة لاستلام الرسالة، بمعنى أن أجهزة الفاكس أو الراديو أو أجهزة الحاسوب أو التلفاز لا بـــد أن تكـــون سليمة تعمل جيداً لاستقبال الرسالة سليمة، وبقدر كفاءة جهات الاستقبال يتم اســـتلام الرســـالة سليمة.

٦- **البيئة المحيطة:** لا بد من تناسب بيئة المرسل والمستقبل، بمعنى عدم وجود ضوضاء يمكن أن يؤدي إلى تشويش الرسالة أو عدم وضوحها أو الظروف الطبيعية التي قد تؤدي إلى تشويش، وبالتالي عدم وضوح الرسالة كما هو الحال في التلفزيون أو الراديو الذي يكون فيـــه جهاز الصوت أو الصورة غير نقي.

٧- **التباين في مستويات الإدراك بين المرسل والمستقبل:** حيث لا بد أن يـــستوعب المستقبل لغة الرسالة المرسلة إليه، فلا معنى لرسالة موجهة من جندي أمريكي أو جندي مـــن قوات حفظ السلام في دارفور يتحدث الإنجليزية لمواطن لا يعـــرف المخاطبـــة بالإنجليزيـــة، وبالتالي يفشل الإتصال وكما يقول المثل:(مثل الأطرش في الزفة).


الوحدة التاسعة
البيئة وأثرها على المنظمة

# بيئة المنظمة Organization Environment

وتعرف البيئة بأنها كلّ ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية، كما تمثل العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر في نشاط المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر (عمر وصفي،١٩٩٤ ). وهي في مفهومها الأشمل تمثل كل ما يحيط بالمنظمة ويؤثر في أدائها. فالمنظمة تأخذ من البيئة المحيطة بها كل مدخلاتها ومقومات الإنتاج فيها، بمعنى أن تستعين بالبيئة في الحصول على كلّ احتياجاتها من مدخلات مادية وبشرية كالمواد الخام ومستلزمات الإنتاج المختلفة، وكذلك كلّ التكنولوجيا التي تستخدمها في الإنتاج من عدد وآلات ومعدات وطرق عمل ومواد كيماوية ، وطاقة محركة للإنتاج. وبالجانب الآخر نجد المنظمة تبث بمخرجاتها من سلع وخدمات مختلفة إلى البيئة والاستمرار فيها،. وبقدر استيعاب البيئة الخارجية لمنتجات المنظمة يأتي استمرارها ونموها المنظمة وبقائها. وكلما كانت المنظمة قادرة على الاستجابة لرغبات البيئة من حولها في تقديم المنتجات التي ترغبها كلما ساعدها ذلك على المواكبة لهذه البيئة والاستمرار فيها، وكلما فشلت المنظمة في جذب البيئة المحيطة لمنتجاتها والتعامل معها، تعذر عليها الاستمرار والبقاء. ويجب ألا ينظر للبيئة في نطاقها الضيق حول المنظمة لأنه ربما كانت المنظمة تقدم خدماتها من سلع وخدمات لمناطق بعيدة، كالإنتاج للتصدير أو تقديم خدمة النقل لمناطق نائية عنها وكمثال لذلك الخطوط الجوية الأثيوبية تقوم بتقديم خدمة النقل الجوي لمعظم الدول الأفريقية، باعتبارها ناقل أفريقي تنتشر خدماته لمعظم العواصم الأفريقية كما تنطلق عبرها من أديس أبابا لكافة مدن العالم وهي بذلك تتعامل مع بيئة واسعة ينبغي لها أن تعمل على تحقيق رغباتها في هذا المجال. ومثال آخر: معظم المنظمات اليابانية تعمل لتغطية الأسواق العالمية من المنتجات المختلفة كشركات (سانيو ، ناشيونال، سوني، تايوتا، نيسان، توشيبا، شارب ، هوندا)، وتعتبر بيئة المشتري لها هي الأسواق المختلفة بأوروبا وأمريكا وأفريقيا والشرق الأوسط وآسيا، فكلها تعتبر البيئة

التي تعمل بها هذه المنظمات، وهي بذلك تقوم بدراسة هذه الأسواق وتحديد أذواق مستهلكيها ومدى إستجابتهم لما تقدمه من منتجات ومن ثم بعد الدراسة تأتي خطوتها التالية في إرتياد هذه الأسواق والمنافسة فيها.

ونخلص مما سبق إلى أن بيئة المنظمة هي كلّ العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير فعلي على المنظمة ككل أو على جزء من المنظمة(العلاونة، ٢٠٠٣م)، ولعل هذا التعريف يقود إلى تقسيم البيئة إلى بيئة عامة وبيئة خاصة. General) Environment, Specific Environment)، والبيئة العامة تمثل كل الظروف التي تؤثر على المنظمة حتى وإن كانت هذه الآثار غير مباشرة، حيث نجد أن بعض المنظمات تؤثر على منظمات أخرى بطريقة غير مباشرة، مثال ذلك: مصنع للصناعات البلاستيكية أو الأسفنج نجده يستخدم حبيبات تعتبر من مشتقات البترول، وبالتالي نجده بطريق غير مباشر يتأثر بمنظمة الأوبك (OPIC) منظمة الدول المصدرة للبترول. ولعل سياسات وإنتاج وأسعار هذه المنظمة تنعكس آثارها على مدخلات الإنتاج، لأي مصنع صغير بالسودان يعمل في مجال تصنيع مشتقات البترول، أما البيئة الخاصة للمنظمة فهي المؤثرات المباشرة على المنظمة الحادثة نتيجة التعامل مع البيئة من حولها. ومثال لذلك نجد أن ورشة المنتجات الخشبية (الأثاث الخشبي) تستخدم الأخشاب القادمة من غابات جنوب السودان كالمهوقني والتيك والزان، ولا شك أن هذه الورشة سوف تتأثر كثيراً حينما تتوقف الملاحة والنقل بسبب الحرب بين جنوب السودان وشماله، وتُصنّف ضمن البيئة الخاصة بالزبائن الذين يتعاملون مع المنظمة أى عملائها والموردين والمنافسين كالمنظمات الأخرى التي تقدم سلعاً أو خدمات مشابهة بالمنظمة كذلك الحكومة أي بما تفرضه من لوائح ونظم وقوانين تؤثر على أداء المنظمة والمساهمين والإتحادات العمالية ونقابات العاملين.

تمثل المنظمة بذاتها المنظمة نظاماً تتفاعل مهمه داخلياً مع بيئتها الداخلية، وفي الوقت ذاته تتفاعل أيضاً كجزء من نظام عام هو البيئة مع كل مكونات البيئة من حولها. وباعتبار المنظمة نظام مفتوح فهي بالتالي في تفاعل مستمر يؤثر ويتأثر مع البيئة من

حوله، وهذا التفاعل لا بد له من حدوث آثار مهما كانت بسيطة سواء أكانت سلباً أم إيجاباً على أداء المنظمة.

# العناصر البيئية المؤثرة على المنظمة

هنالك عناصر رئيسية للبيئة تؤثر على المنظمة وبالتالي فلا بد للمنظمة من التعامل وفقها بفعالية عالية حتى تستطيع التعامل مع هذه البيئة، وكما ذكر من قبل فإن بقاء المنظمة مرهون بقدرتها على التجاوب والاستجابة وخلق نوع من الموازنة بينها وبين هذه البيئة المحيطة بها، ويتمثل هذا التعامل في أحد العناصر الآتية:

**أ- الفرص والقوى الداعمة بالبيئة**

وتشمل هذه الفرص والقوى الداعمة كل الايجابيات بالبيئة الخارجية للمنظمة والتي تعتبر دائمة للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، فكثيراً ما تجد المنظمة نفسها محاطة بمجموعة من الفرص والتي تمثل إيجابيات تدعم أدائها، ومن ثم تحقق أهدافها. وقد يكون هذا الدعم الإيجابي في وفرة المدخلات المختلفة بالأسعار المناسبة التي تمكنها من القيام بنشاطها الإنتاجي، أو توفير تكنولوجيا الإنتاج والخدمات التي ترغب فيها المنظمة، كما تجد الدعم من البيئة المحيطة من حيث قدرتها على استيعاب كل منتجاتها، وبالتالي زيادة الطلب على منتجاتها مما يمكنها من النمو والتوسع، وينبغي للمنظمة أن تعمل جاهدة على زيادة دعم هذه المؤثرات البيئية وأن تستغل كل الفرص المتاحة والمحيطة بالمنظمة،.ثم تسخرها من أجل دعم المنظمة وتحقيق أهدافها.

**ب- المخاطر والقوى الضاغطة بالبيئة المحيطة للمنظمة**

ومثلما هنالك قوى داعمة بالبيئة المحيطة للمنظمة هنالك أيضاَ بعض المخاطر والموانع التي تشكل قوى ضاغطة على المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، وبالتالي تحد هذه المؤثرات أو القوى من قدرة المنظمة على الإنجاز بكفاءة عالية، وتمثل المؤثرات البيئية السالبة تحديات ومهددات يصعب تجاوزها وتتطلب جهداً كبيراً من المنظمة في سبيل تخفيف حدتها والحد من آثارها وخلق نوع من التوازن معها وعلى المنظمة أن

تعمل باستمرار لاكتشاف منقصات البيئة من حولها، ومن ثم دراستها وتحليلها وصولاً منها إلى كيفية التعامل معها وتطويعها وتحويلها إلى قوى داعمة ولعل فعالية المنظمة تجاه هذه القوى السالبة تتطلب منها الاجتهاد كثيراً في سبيل تحويلها إلى قوى إيجابية، وبأقل مستوى ينبغي للمنظمة الحد من آثارها الجانبية السالبة على المنظمة. وعلى المنظمة أن تعمل على كسر الحاجز بينها والبيئة المحيطة وتبسيط التعامل مع البيئة المعقدة، وكلما كانت المنظمة قادرة على تشخيص البيئة الخارجية وتحليلها ومعرفة خصائصها أعانها ذلك في كيفية إيجاد الطريقة المثلى للتعامل معها.

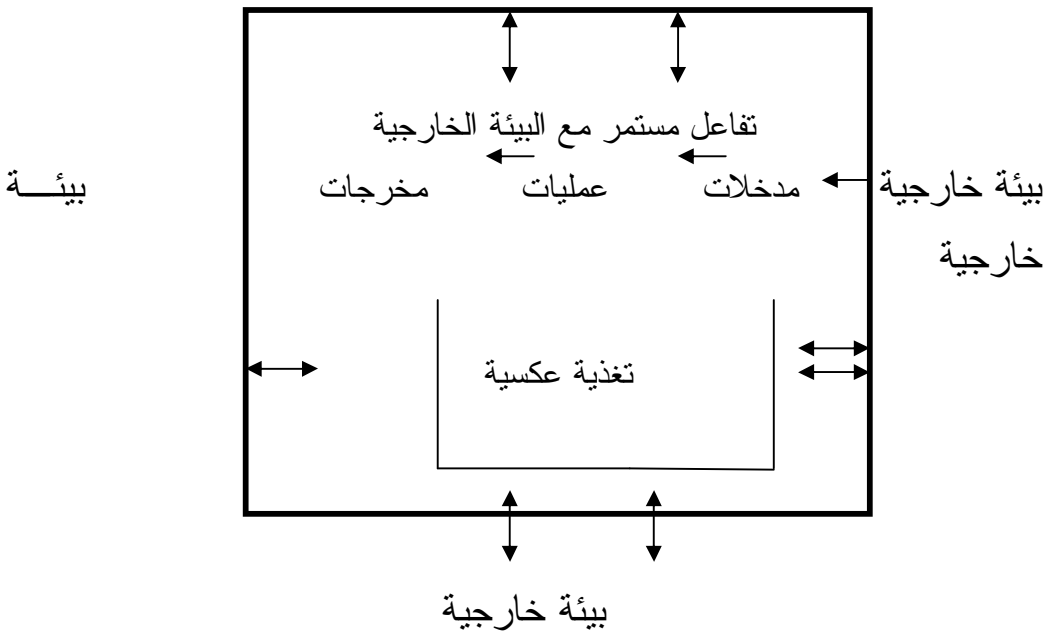
## ج- حماية المنظمة للبيئة من حولها

وبنفس القدر مثلما ترجي المنظمة الدعم وخفة حدة الضغط من البيئة المحيطة ينبغي عليها أن تعمل على حماية البيئة من حولها، وإلا تبث بمخلفات إنتاجية (صناعية كانت أم خدمية) تعمل على تلوث البيئة. واهتمت المجتمعات الحديثة على المستوى العالمي والإقليمي بالبيئة، وحمايتها ووضعت من القيود والشروط الصارمة لمنظمات الأعمال الواجب إتباعها إتجاه البيئة، سواء كان ذلك تجاه إنشاء المشروعات الجديدة أو المشروعات القائمة وانتشرت العديد من المنظمات التي تعمل على حماية البيئة. وأصبحت شروط حماية البيئة وعدم التسبب في تلويثها من الشروط الصارمة التي تضعها الدول تجاه الاستثمار وإنشاء المشروعات الجديدة . بتطور المجتمع الصناعي وقطاع الأعمال ظهرت أنواع جديدة وخطيرة ومعقدة من التلوث كالآثار البيئية التي تحدثها النفايات الذرية من إشعاعات ضارة تفتك بالحياة النباتية والإنسان والحيوان في آن واحد. وكثير من الصناعات للأسف تعمل على تحطيم البيئة الحياتية من حولها. وأمثلتها كثيرة ولعل الكثير من النماذج يمكن تناولها في هذا المقام مثل الآثار البيئية المترتبة من عمليات التصنيع في مصانع الأسمنت، ففي مصنع أسمنت عطبرة تحدث العمليات الإنتاجية غباراً وأتربة تتسبب في معظم أمراض الحساسيات وأمراض الصدر لمواطني المنظمة بالعكد والدامر ووقفت حكومة الولاية هناك وقفة صارمة بإيقاف أحد خطوط الإنتاج بالمصنع تخفيفاً لحدة الآثار السلبية للبيئة. كذلك تُسّبب بعض عمليات

التصنيع جنوب الحزام الأخضر جنوب الخرطوم التي تستخدم مجموعة من الأحواض المائية في العراء التي تتسّبب في توالد الباعوض، وبالتالي انعكست آثاره السلبية على صحة المواطن والحيوان بكل المنطقة شماله (منطقة جبرة والصحافات وأحياء الشارقة ويثرب وحي الشهيد طه الماحي)، وأصبحت الباعوض هاجساً للمواطنين بتلك المنطقة حيث لا تقف الآثار على المنطقة المجاورة وحدها، وإنما تنتقل العدوى أيضاً إلى المناطق الأخرى من خلال انتقال الباعوض أو انتقال أشخاص مصابون بأمراض تنقلها الباعوض لمناطق أخرى ومن ثم تنتقل العدوى إليهم. كذلك المجاري (المصارف) التي تنقل مياه الأمطار نجدها تعج بالمياه الراكدة والأوساخ، وبالتالي تعمل على تلويث البيئة بكل أحياء الخرطوم ووسطها، وبالتالي ينبغي على الجهات التي تتبع لها هذه المنظمات أن تعمل على حماية البيئة وتقليل آثارها الضارة على المجتمع، كما ينبغي على الدولة أن تُلزم أي منظمة تعمل على تلويث البيئة من جراء عملياتها الإنتاجية أو مخلفاتها الصناعية وأن تجبرها على إزالة هذا التلوث، ومن ثم تصبح هذه المنظمات حامية للبيئة من حولها لا ملوثة لها. كذلك في ظل الإدارة الحديثة أصبح للمنظمات مسئولية اجتماعية تقوم بها تجاه المجتمع من حولها وهذه المسئولية الاجتماعية تحملها أمانة دعم وخدمة المجتمع من حولها ويتضح لنا الدور الإيجابي الذي تقوم به شركة سكر كنانة، وما أسهمت به من دعم في كل المجالات للبيئة والمجتمع من حولها، كما تسهم كل مصانع السكر بالقطاع العام في تطوير وتنمية المجتمع حول المصنع ، وأصبح دور المنظمة تجاه المجتمع من حولها جزء من استراتيجيتها للبقاء ، والإستمرار والتوسع في مجالها.ووفق نظرية النظم تعتبر المنظمة خلية فاعلة في المجتمع الذي توجد به، وبالتالي تتكامل معه وتتعاون معه تحقيقاً للنمو والتطور والرفاهية للمجتمع ككل والشكل الآتي يوضح المنظمة كخلية فاعلة في المجتمع .

**شكل رقم(٩)**

**المنظمة كخلية بالبيئة**




**المصدر: المؤلف**

ولعل البيئة الخارجية من حول المنظمة تتمثل في كل ما هو حول المنظمة وأمثلتها:مصادر مدخلات المنظمة كمصادر المواد الخام التي تستخدمها المنظمة وقد تكون هذه المدخلات بالبيئة المحيطة بالمنظمة مباشرة كمصنع للغزل والنسيج حيث تتوفر الأقطان بجانبه (بمدينة الحاج عبد الله)، أو مصنع لإنتاج المنتجات الغذائية بالخرطوم بحري كمصانع سعيد حيث تحصل على الخضروات المستخدمة كالطماطم أو الفاكهة من أسواق الخرطوم بحري، وقد تستجلب هذه المدخلات من مناطق بعيدة نسبياً كمصفاة الجيلي التي تقوم بتصفية المواد البترولية القادمة من مناطق إنتاج البترول بالغرب أو الجنوب.

وقد تتمثل الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج في أكثر من صنف قد تتوفر بالمنطقة المجاورة أو أسواقها أو الأسواق المجاورة، وقد يتم استجلابها من الأسواق أو المناطق الداخلية بالدولة بالسودان، سواء كان من شماله أم وسطه أم شرقه أم غربه، وقد يتم توفير هذه المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج من خارج البلاد عن طريق إستيرادها. وهنالك احتياجات مهمة للمنظمة مثل القوى البشرية بكوادرها المختلفة تقوم المنظمة باستجلابها من البيئة من حولها، وتتعامل المنظمة مع سوق العمل الداخلي الذي تتوفر فيه كلّ احتياجات المنظمة من العمالة بكلّ مستوياتها: عمالة فنية ومهندسين، وعمالة ماهرة، وعمالة عادية، بالإضافة إلى التخصصات المختلفة والخبرات الفنية والإدارية والاستشارية. وتلعب البيئة المحيطة دوراً كبيراً في تكلفة العمل بالمنظمة حيث تزيد أسعار القوى العاملة بكل تخصصاتها، وفقاً لظروف العرض والطلب والوفرة والندرة لهذه الكوادر . وكثيراً ما تخلق التجمعات الصناعية وفرة من هذه الكوادر نتيجة احتمالات زيادة الفرص، وبالتالي ينشط التدريب ومعاهد التلمذة الصناعية ومراكز التدريب الإداري ، كذلك التكنولوجيا المختلفة قد تتوفر في المنطقة حول المنظمة، وبالتالي تكون البيئة مصدراً للحصول عليها فمنظمة صناعية بكوريا أو اليابان قد تجد احتياجاتها من تكنولوجيا الإنتاج وطرق العمل بالمنطقة حولها، بخلاف منظمة صناعية بالسودان تستجلب تكنولوجيا إنتاجها من الخارج. وهذا بالطبع لا يمنع من القول بإن منظمة صغيرة لإنتاج الزيوت بالسودان تستخدم تكنولوجيا إنتاج لعصر الزيوت تقوم بتصنيعها ورش محلية بمنطقة الخرطوم أو الخرطوم بحري أو أم درمان، وتتأثر المنظمة بالبيئة الاجتماعية والثقافية والفنية والاقتصادية من حولها والسياسية وغيرها والحكومية بتشريعاتها المختلفة من ضرائب ورسوم الإنتاج وغيرها من التشريعات الحكومية التي تنعكس آثارها على المنظمة سلباً أو إيجاباً.فالبيئة الاجتماعية والثقافية تنعكس آثارها على المنظمة سلباً أوإيجاباً وفقاً لدرجة الوعي الثقافي والاجتماعي الذي يعيشه المجتمع، كالعادات والتقاليد والقيّم الاجتماعية السائدة والموروث الثقافي والحضاري والديني الذي يشكل سلوكيات المجتمع بالبيئة حول المنظمة، ويؤثر بالطبع

على سلوكيات القوى العاملة بالمنظمة ويشكل سلوكهم التنظيمي داخل المصنع أو الشركة ونظرة المجتمع للمجاملات الاجتماعية والترابط الأسري، ونظرة المجتمع للوقت والموروث القيّمي تجاه ذلك يؤثر كثيراً على أداء المنظمة، وبالتالي على فعاليتها لتحقيق أهدافها كذلك ما تسنه الدولة عبر حكوماتها المركزية أو حكومتها المحلية من لوائح وقوانين تنظم الحياة من كل جوانبها، وتؤثر جميعها على المنظمة سواء أكانت لوائح وقوانين اقتصادية تنظم حركة الاقتصاد كالعرض والطلب أم تشريعات ضريبية كالضرائب ورسوم الإنتاج ورسوم الصادرات أو الواردات وما تفرضه الدولة من قيود أو ما تمنحه من إعفاءات وتسهيلات تجاه قطاعات بعينها، كذلك مدى توفر البنيات الأساسية بالمجتمع وما تعكسه آثارها على أداء المنظمات، وذلك من حيث الطرق المعبدة وخطوط السكك الحديدية والنقل الجوي والبحري والنهري، ووسائل الإتصال كالبرق وشبكة الهاتف وإنترنت وأقمار صناعية وخدمات مختلفة من صحة وقائية وعلاجية وتعليم، ومراكز تدريب وتأمين وخدمات مصرفية وخدمات تمويل وسياحة وفنادق وتوفير أمن وتوفير بيئة مشجعة للتصنيع، ونقل التكنولوجيا الإنتاجية ودعمها لكل هذه البنيات. ومتى ما توفرت كانت دائمة للمنظمة ومتى ما كانت هذه البنيات ضعيفة أثرت سلباً على أداء المنظمة وحدت من قدرتها وفعاليتها تجاه تحقيق أهدافها.

## تقسيمات البيئة (عمر وصفي، ١٩٩٤م )

وتقسم البيئة إلى تقسيمات مختلفة وقد سبق تناول معظمها في هذا الفصل وفق ورودها التلقائي خلال التناول، وسوف نتناول هذه التقسيمات باختصار فيما يأتي:

١- **البيئة العامة والبيئة الخاصة:** وقد سبق تناولها تفصيلاً.

٢- **البيئة الاجتماعية:** وتشمل النظام الاجتماعي بالمجتمع بكافة مؤثراته الزراعية والصناعية والتجارية وقيمّه وعاداته وسلوكياته.

٣- **البيئة الثقافية:** ويشمل النظام الثقافي والموروث الثقافي بالمجتمع وما يعكسه من سلوكيات تؤثر سلباً أو إيجاباً بالمنظمات، وكلما زاد الوعي الثقافي بالمجتمع أثرّ إيجاباً على المنظمة

٤- **البيئة التعليمية:** ولا شك أن البيئة التعليمية بمراحلها المختلفة من الروضة والتمهيدي مروراً بالأساس والثانوي والجامعي وفوق الجامعي، تقدم خدمات تعليمية متسلسلة وتقذف بخريجيها وفاقدها التربوي إلى المجتمع والمنظمات ومتى ما تناسب النظام التعليمي واحتياجات التنمية بمعنى أن يكون التعليم العالي والمهني بتخصصاته المختلفة يتم وفق ما يحتاجه المجتمع، وبالتالي يصبح داعماً للتنمية واحتياجات المنظمات ويوفر كلّ الكوادر التي تحتاجها المنظمات، من القوى البشرية. ولا بد للنظام التعليمي أن يصقل بنظام تدريبي للتخصصات المختلفة، ولا بد أيضاَ للنظام التعليمي أن يتحول بقوة إلى نظام تعليم تقني يكون قادراً على توفير الكوادر التقنية اللازمة للتحول التنموي المنشود بالمجتمع من زراعي ورعوي إلى مجتمع صناعي. وترتبط أيضاً رسالة النظام التعليمي بالدولة بقيام نظام لتعليم الكبار ومحو الأمية، حيث ينبغي أن يكون نظام محو الآمية من المجتمع بمثابة حجر الزاوية لبناء نظام تعليمي يخدم المجتمع.

٥- **البيئة السياسية:** وتؤثر هذه البيئة بما تقدمه من فلسفة لنظام الحكم السائد بالدولة وتوجهاته سواء كان حكما ملكيا أم نظاما إسلامياً أم نظاما اشتراكيا أم نظاماً ديمقراطيا ليبراليا أو ديكتاتوريا ولكل من الأنظمة السابقة منهجيته في تسيير الحياة بالمجتمع سواء كان النشاط الاقتصادي أم الاجتماعي أم النشاط الخدمي، وبالطبع تنعكس آثار الأسلوب السياسي علي المنظمات بالمجتمع .

٦- **البيئة التشريعية:** وترتبط بنظم التشريع والقوانين بالدولة والسلطات القضائية والإجرائية لأجهزة الدولة وترتبط أيضا بالبيئة التشريعية والقانونية، بما تسنّه الدولة من قوانين ونظم تُحكم بها عمل المنظمات، كقانون الشركات لسنة ١٩٢٥م وقوانين المؤسسات العامة وقوانين ولوائح للقطاع العام وقوانين تشجيع الاستثمار وقوانين دعم أو

قيود الصادر والوارد، والتعريفة الجمركية وكلّها بالطبع تؤثر علي أداء المنظمات .

٧-**البيئة التكنولوجية:** تعكس مدى التقدم التكنولوجي السائد بالمجتمع وما يقدمه من دعم للمنظمات المختلفة فى هذا المجتمع، وبالتأكيد فإن التكنولوجيا المستخدمة بمدينة طوكيو باليابان تختلف عن التكنولوجيا السائدة بمدينة الخرطوم والتكنولوجيا السائدة بمدينة دبي بالأمارات العربية المتحدة تختلف كثيرا عن التكنولوجيا السائدة بمدينة الخرطوم بحري، وتتأثر التكنولوجيا كثيرا بمدي وفرة ونشاط أنظمة البحث والتطوير والتعليم التقني بالدولة وما توفرة من نظام إنتاجي ومعرفي، وكلما زاد اهتمام الدولة بالبحث والتطوير وتوفرالتكنولوجيا اللازمة لذلك هيأت الدولة نفسها لتوفير تكنولوجيا تدفع بعجلة التنمية فيها، وكلما توفر رأس المال توفر اقتصاد قوي بالدولة كانت الدولة قادرة على تطوير أنظمتها وبنياتها الأساسية، وبالتالي توفير ودعم التكنولولجياالمتطورة التي تنهض بمنظماتها .

٨-**البيئة الطبيعية:** وتتمثل البيئة الطبيعية في البيئة الحياتية الإنسان والنبات من حول المنظمة وما تبثه هذه البيئة من آثار ضارة أو نافعة، بالإضافة إلى البيئة المادية من أرض وجبال ونبات وأنهار وغيرها، ولا بد للمنظمة أن تمثل امتداداً لحماية هذه البيئة لا أن تعمل علي تلويثها من خلال، ما تبثه من مخلفات صناعية، كما نجد بعض المنظمات تتضرر من وجودها ببيئة معينة، كمنظمة تتخذ مقرها بمنطقة تتسبب في الإصابة لعامليها بالملاريا من وقت لآخر نتيجة أفواج البعوض المنتشرة بالمنطقة وهما، يزيد الضرر صعوبة نقل المنظمة بعد إنشائها من هذا الموقع إلى آخر.

٩-**البيئة الخارجية:** ولعل التقسيم وفق بيئة داخلية وخارجية يعني ربطه بمكونات المنظمة الداخلية أو ارتباطه بالبيئة من حولها ، الداخلية تعني مكونات النظام التنظيمي بالمنظمة بينما البيئة الخارجية فتعني النظم المختلفة بالمجتمع التي تحيط بالمنظمة وتؤثر في أدائها بطريقة أو بأخرى، كما هو سابق ذكره في البنود من (١-٨) أما البيئة الداخلية فهي البيئة المكوّنة من جزيئات المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، والمتكوّنة من العاملين بكوادرهم المختلفة من جهة وبالمالكين (المساهمين) ومن جهة أخرى والقادة

الذين يمثلون القيادة الإدارية للمنظمة، يضاف إلى ذلك فلسفة وأخلاقيات العمل بالمنظمة كالتكنولوجيا المستخدمة بالإنتاج والخدمات والإدارة بالمنظمة، وكلها بالطبع مؤثرات فاعلة ومؤثرة على الأداء وتحقيق النتائج، وتمثل البيئة الداخلية للمنظمة بعناصرها المختلفة. وتبقى مهمة الإدارة والقيادة بالمنظمة في القدرة على إدارة التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومن خلال دعم كلّ قواها الدافعة وتخفيف حدة كلّ قواها الضاغطة، ومن ثم القدرة على التكيّف معها وخلق نوع من التوازن والتكامل معها بدلاً عن التنافر منها وبالتالي حمايتها لا تلويثها.

## تقسيم البيئة من حيث الاستقرار والحركة

## Stable or Dynamic Environment

وتقسم البيئة وفق هذا المعيار إلى بيئة مستقرة تكون فيها درجة الاستقرار والثبات بدرجة كبيرة حيث تقل فيها درجة التغير وتكون فيها قليلة، وبالتالي تتسم هذه البيئة بالثبات وقلة القوى الضاغطة وقلة التعقد وكما تتسم البيئة بالتجانس، ولعل ذلك يمكن أن يلحظ في بيئة الصناعات التقليدية –هذه البيئة– بالدول النامية أو الأقل نمواً حيث تقل درجة التغير التكنولوجي أو بيئة ديناميكية متغيرة.

فالبيئة التي تتسم بالحركة والتغير السريع أو ما يعرف بالإيقاع السريع للتكنولوجيا، تتسم بالمرونة وعدم الاستقرار والتغير، وبالتالي تشكل قوى ضاغطة ومتنوعة ومتعددة وتسودها روح الإبداع والخلق والتطوير، كما أنها تتسم بالتعقد والتغير المفاجئ كما تقل بها درجة التجانس لكثرة المتغيرات. وكلما زادت درجة التجانس كانت البيئة أكثر إستقراراً ، والعكس فكلما زادت درجة التغير في البيئة قلت درجة التجانس. ويلحظ أن الإيقاع السريع للتغير في البيئة يكون بصورة واضحة في بيئة المنظمات العامة بالمجتمعات المتقدمة والمتطورة، بينما البيئة المستقرة تكنولوجياً هي بيئة المجتمعات النامية والأقل نمواً كالبيئة التي تعمل فيها المنظمات السودانية.

# خصائص البيئة (Environmentproperties) (العلاونة، ٢٠٠٣م )

هنالك بعض الخصائص البيئية التي تتسم بها البيئات المحيطة بالمنظمات وهذه الخصائص تشمل التعقيد والتنوع والتغير وعدم التأكد (العلاونة،٢٠٠٣م)

أ- البيئات المتجانسة وغير المتجانسة (درجة التعقيد) Complexity كلما كانت البيئة المحيطة بالمنظمة متجانسة أي عناصرها متجانسة قريبة الصفات والتشابه مع بعضها دون تعقيد، اتسمت هذه البيئات بالبساطة وقلة العناصر البيئية بخلاف البيئة المعقدة التي تكثر عناصرها وتتنوع وتتفاعل مع بعضها، وبالتالي تؤثر على المنظمات. وفي هذه البيئات تحتاج المنظمات إلى قوى بشرية ماهرة حتى تستطيع أن تدير هذا التعامل المتغير مع المنظمة، ومثال لذلك البيئة الصناعية باليابان لمنظمة تعمل في مجال صناعة السيارات ولتكن نيسان مثلاً، تجدها تعمل في ظل بيئة معقدة وكثيرة التغير، وبالتالي تحتاج إلى عمالة ماهرة تستطيع أن تستوعب التغير المستمر في بيئة صناعة السيارات من حولها، لكثرة المنافسين وكثرة البحث والتطوير في صناعة السيارات حيث تجاورها بداخل الدولة مصانع سيارات:التايوتا والمستبيشي والداتسون والهوندا والهينو والجالنت والمازدا والسوزوكي، ولكلّ من هذه الشركات عدة تشكيلات من السيارات للموديل (الطراز) الواحد فشركة تايوتا تنتج (الليكزس والكامري والكريسيدا والكرونا والكورلا والباترول واللاندكروزر وغيرها)، وهكذا لبقية شركات السيارات اليابانية الشهيرة فالتعامل للشركة المعنية (تايوتا) يكون مع مجموعة من المستهلكين (العملاء)، ومجموعة من الموردين في ظل هذه المنافسة الشرسة بالأسواق والقوانين والتغير التكنولوجي سريع الإيقاع للمنتجات.

### ب- درجة التنوع (Diversity)

وكلما زادت درجة التنوع في العناصر البيئية التي تتعامل معها المنظمة كانت البيئة كثيرة التعقد بخلاف البيئة التي يقل فيها التنوع، وبالتالي تكون بيئة بسيطة سهلة التعامل معها. والتغير البيئي يدل على مدى الاستقرار في البيئة وسرعة إيقاع التغير. وكما ذكر من قبل فإن التغير يزيد بالبيئات المتطورة عنه في البيئات النامية والأقل نمواً . ونشير هنا إلى أن المنظمة التي تعمل في تسويق أو إنتاج منتجات سريعة التغير كالالكترونيات أو أجهزة الإتصال التي عرفت بسرعة التغير التكنولوجي كالموبايلات مثلاً Mobile، يلحظ التغير السريع في موديلاتها وأشكالها وكثرة الشركات التي تتعامل في صناعة هذه الأجهزة وتجميعها، وعلى مدى السنوات الخمسة الأخيرة يمكن ملاحظة درجة الإيقاع السريع للتغير فيها والتطور السريع في كفاءة أدائها من موبايلات مبسطة ٣٣١٠ والكاتيل إلى ما يعرف بالشيطان والمسماة بأسماء الأشخاص إلى الموديلات الأحدث من الموبايلات كموبايل الثريا، والمزودة بكاميرات وسعات أكبر للتصوير وكاميرات ديجتال والتي تكون أكثر نقاءً في الصورة وسعة في الذاكرة إلى إمكانية الدخول في الإنترنت وكل هذا التطور يتم في فترة وجيزة . فالمنظمات الصغيرة بالسوق المحلي التي تعمل في تسويق هذه المنتجات تتطلب إدارتها قدرة على مواكبة هذا التغير والشراء المحدود حتى لا تجد نفسها مضطرة إلى البيع بالخسارة، لتغير الموديلات وتقادم أجهزتها النسبي حيث أن موبايل الأمس بالمليون جنيه تجده اليوم بمئتين جنيه فقط، ولا مشترٍ له حيث يصبح متقادماً وفقير الإمكانيات فلا بد للمنظمة (وحتى صاحب المحل الصغير) أن تكون قادره على الشراء المناسب، وحسن استثمارها لرأس مالها البسيط لتواكب هذا التجديد في الأسواق، وفي إرهاصات تزايد الإصابة بالحمى النزفية بين المواشي قد يخاطر مدير المؤسسة التي تعمل في مجال تسويق المواشي وتصديرها عند قيامه بشراء أعداد كبيرة من الخراف لإنخفاض أسعارها بالأسواق، حيث إن مثل هذا القرار قد يؤدي إلى إفلاس منظمته عند التأكد من الإصابة، وبالتالي قرار وزارة الصحة بإبادة وحرق كل المواشي بالأسواق.

### ج- درجة التغيرChange

والتغير البيئي كما ذكر يعني درجة التغير وعدم الثبات، في البيئة بمعنى درجة إيقاع التغير بالبيئة وكلما زاد تطلب ذلك جهدا من المنظمة لإدارة التعامل مع هذه البيئة المتغيرة ولعل التغير والتنوع متشابهان في خصائصهما حيث يستوي كليهما في عدم الثبات وبالتالي يحتاج الأمر لقدر أكبر من المهارة للمنظمة في مواجهته والقدرة على مسايرة البيئة التي تتسم بالتنوع أو التغير أو كليهما.

### ج- عدم التأكد البيئي Uncertainty

التعامل مع البيئة المحيطة وتوقع ما سوف يصير عليه المستقبل يتطلب وفرة من المعلومات. وبالطبع فكل ما هو مربوط بالمستقبل نجده محفوف بعدم التأكد لأن التنبؤ يشوبه عدم التأكد، لماذا؟ لاحتمالات التغير المتوقعة بالبيئة وأن الحياة لا تسير مستقرة بوتيرة واحدة في كلّ الأوقات، وفي هذه الحالة يصعب قياس التكاليف المتوقعة ، وبالتالي يزيد التعقيد ويقلل من إمكانية القدرة على إدارة التعامل مع هذه البيئة وهناك الكثير من المواقف والتغيرات المفاجئة التي تحدث دون إنذار سابق، وتنعكس على أثرها العديد من الموازين كالحروب التي قد تنشب دون سابق إنذار بين أطراف مختلفة، ويتعذر وفقها حركة الطيران أو الملاحة أو النقل بشكل عام وترتفع أجهزة التأمين والنقل، وبالتالي ترتفع الأسعار وتتغير مستويات العرض والطلب كذلك هنالك تغيرات تنشأ مفاجئة نتيجة قرارات يصدرها بعض القادة فتؤثر في الأسعار تجاه شيء محدد كأسعار البترول التي يعتريها التغير المفاجئ، مثلاً من عشرين دولار للبرميل إلى ثمانين أو سبعين دولار للبرميل إثر قرار سياسي معين، ولا شك أن سعر البترول يؤثر على الطاقة بوجه عام والنقل وتكلفة الإنتاج ويتبعه في نفس اليوم زيادة أسعار كل شيء وحتى ربطة الجرجير والطماطم لتأثيرها بتكلفة النقل. وظهور أمراض بعينها مثل حمى الوادي المتصدع (الحمي النزفية) وما تؤدي إليه من قرارات كإيقاف استيراد العالم للثروة الحيوانية من الدولة التي يظهر فيها هذا المرض، وما يعقب ذلك من إرتفاع في أسعار السلع البديلة كالفراخ والسمك الذي إرتفعت أسعاره فجأة من ثمانيه جنيهات لكيلو

الفراخ إلى خمسة عشر جنيهاً، وكذلك للأسماك التي ارتفع سعر الكيلو منها إلى أربعين جنيهاً. وفي نفس الوقت الكساد والخسائر المفاجئة والضخمة لتجار المواشي وملاك الثروة الحيوانية، والانخفاض الكبير في حجم وقيمة الصادر من اللحوم، وقبل سنوات حينما ظهرت هذه الحمى بالمملكة العربية السعودية (حمى الوادي المتصدع) قامت الدولة هنالك بإبادة كاملة لكل الحيوانات بالمنطقة التي ظهر بها الداء سواء كانت سليمة أم مريضة، وذلك تحسباً لعدم انتقال المرض.وأصبحت حالياً ووفق نظم الإدارة الحديثة تواجه المنظمات هذه الكوارث والأزمات بنظم حديثة وسرعة إيقاع ومرونة أيضاً في التكيف مع الموقف الجديد والمستجد، وذلك لتخفيف حدة الضغوط البيئية بقدر الإمكان وفي ذات الوقت بقدرة عالية على إمكانية إستغلال الفرصة البيئية الحادثة نتيجة التغير المفاجئ، وكيف لمنظمة تعمل في تربية وتسويق الفراخ (الفروج) أن تدير الأزمة في زيادة الطلب على منتجاتها واستغلالها لهذه الفرصة الثمينة، والتي قد لا تستمر كثيراً ولربما فوجئت بإغراق الأسواق بالفراخ المستورد، وسيزيد العرض وتنخفض الأسعار فور وصوله للأسواق وقطعاً أن إدارة هذه المنظمة سوف تتبع أساليب مختلفة لتعظيم الأرباح خلال هذه الفرصة التسويقية. ويحدث ذلك بخلاف إدارة الأزمة الحادثة عند ظهور إنفلونزا الطيور بالبلاد والتي يحظر حينها استخدام لحوم الفراخ (الفروج) ويكون دور الإدارة بالمنظمة في هذه الحالة تقليل الخسارة نتيجة الأزمة في أقل ما يمكن. وينبغي أن نذكر هنا أن مواجهة الإدارة للأزمات البيئية سواء كانت لاستغلال فرصة بيئية أم لتجنب خسارة بيئية (كارثة تجارية) نتيجة التغير السلبي المفاجئ للبيئة تعتبر من المواقف التي قد تؤدي إلى القفز والنهوض بالمنظمة أو تحطيمها وخروجها النهائي من الأسواق. وعلى قدر كفاءة وفعالية الإدارة بالمنظمة تأتي قدرتها على إدارة الأزمة فالمدير الذي يستغل الفرصة المواتية كارتفاع أسعار سلعته (الفراخ مثلاً عند ظهور مرض الحمى النزفية)، ويزيد أرباح الشركة إلى عشرة أضعافها من ١٠٠ مليون إلى مليار جنيه في الوقت الذي كان ينبغي على الشركة إن تحقق ٥ مليار جنيه في الأقل يعتبر مدير فاشلاً في إدارة الأزمة حيث أنه حقيقة يعتبر قد خسر الشركة أربعة مليار

جنيه لعدم قدرته على اغتنام الفرصة التسويقية التي أتيحت له. بخلاف المدير الآخر للمنظمة الذي يدير الأزمة لمنظمة إنتاج وتسويق الفراخ ذاتها حينما تظهر إنفلونزا الطيور وإنتاجه ومزارعه ومستودعات مليئة بالفراخ، وكان يتوقع أن تصل خسارته إلى ٥ مليار جنيه وبحسن إدارته للازمة خسرت المنظمة ثلاثة مليار جنيه فقط . وفي هذه الحالة يعتبر هذا المدير مدير فعالاً وحقق حقيقة أرباحاً للشركة وصلت إلى اثنين مليار جنيه نتيجة حسن إدارته للأزمة ولاشك أن فعالية المنظمة تتحقق بقدرتها على التكيف مع البيئة Adapting .وكما ذكر خلال هذا الفصل فإن المنظمة عليها أن تحسن إدارة التفاعل مع البيئة سواء كانت بيئتها الداخلية أم بيئتها الخارجية، وسواء كانت هذه البيئة عامة أم خاصة، وهي في كل الحالات ذات أثر عليها سواء كان هذا الأثر ضاغطاً أم داعماً سلباً أم إيجابياً قليلاً أم كثيراً عميقاً أم سطحياً فهو بالتأكيد مهما قلّ أثره فسوف يؤثر على الأداء. مثله تماماً مثل رمي قطعة من الطباشير في قاع المحيط فهي بسيطة والمحيط، ضخم وعميق لكنها ستحدث أثراً من حولها بالمنطقة التي تقع فيها، وسوف تتفاعل معها وهذا التفاعل لا بد أن تكون له آثار بالمنطقة التي هو بها سواء على الطبيعة من حوله مادية أو نباتية أو حياتية (طحالب ، صدف ، بكتريا ، حجارة ، ذرات)، فتفاعله معها سوف يؤثر ويغير من طبيعة الأشياء حوله قبل وبعد التفاعل، فالإدارة مطالبة كما ذكرت بالتكيّف وحسن الإدارة مع مؤثرات البيئة من حولها وكيفية مواجهتها وتحويل فرصها الإيجابية إلى قوى داعمة بأقصى درجة، وتحويل ضغوطها وآثارها السلبية في أقل الآثار وتحييدها إن لم تنجح في تحويلها إلى إيجابية داعمة أي لا بد للإدارة من حسن مواجهة هذه البيئة المتغيرة أو غير المتجانسة أو السالبة وتخفيف حدة ضغوطها في أقل ما يمكن، ولابد للمنظمة من خلق نوع من الموازنة والتعايش مع هذه البيئة، وهذا يذكرنا بعملية التعايش السلمي بين التمساح والطيور التي تقوم بتنظيف أسنانه فهو لا يلتهمها، حيث إن هنالك تبادل مصالح أو منافع بينهما وإن انعدمت المصلحة مع التعامل بالبيئة المتغيرة لا بد من التكيّف معها ومسايرتها وتخفيف حدة ضغوطها. وعلى قدر كفاءة المنظمة في إدارة علاقتها مع البيئة تأتي فعاليتها كمنظمة،

وبتطورعلم الإدارة ظهرت نظريات حديثة ومتطورة في مجال إدارة الأزمات والكوارث وتخصص هذه النظريات في كيفية مواجهة الأزمة، وكيف يمكن تجنبها بل كيف يمكن تفادي الأزمة وإن كانت أزمات طبيعية كالزلازل أو الفيضانات أو الأعاصير كيف يمكن مواجهتها وتقليل آثارها الضارة في أقل ما يمكن كما تطورت أدوات مواجهة هذه الحالات وعلى الإدارة أن تسعى في سبيل تعلم هذا العلم (إدارة الأزمات) والاستعانة بمعيناته في كيفية المواجهة للأزمات المختلفة التي تواجه المنظمة.


الوحدة العاشرة
دورة حياة المنظمة

# دورة حياة المنظمة

وتمر المنظمة مثلها مثل أي كائن حي بدورة حياة تتمرحل من البداية مروراً بالتوسع والنضج والتشبع إلى التدهور والانقراض، وإن كان المبدأ العام أن المنظمات تنشأ لتعيش بحيث تنمو وتزيد وتتوسع وتكبر لتنتهي، إلا أن هذا لا يمنع أن هنالك من المنظمات ما تنشأ للقيام بمهمة معينة تنتهي بإنجازها.

لا شك أن كلّ مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تأخذ شكلاً مغايراً عن المرحلة التالية، وبالطبع يتكيف أو يتغير أسلوب الإدارة والهيكل التنظيمي للمنظمة من مرحلة لأخرى كما تتغير في ذات الوقت تكلفة الإنتاج بالمنظمة من مرحلة لأخرى. ولعل درجة النمو أو دورة حياة المنظمة ليست بالثابتة في كلّ الأوقات، وقد تختلف من بيئة لأخرى ومن نشاط لآخر وفقاً لنوع التكنولوجيا وطبيعة النشاط للمنظمة. وأصبح نمو المنظمة في العصر الحديث خاصة المنظمات الصناعية يسير وفق إيقاع سريع بل يصل التخطيط الاستراتيجي للخطط طويلة المدى في بعض المنظمات الكبيرة والحديثة في اليابان إلى خمس سنوات فقط في مقابل خمسون عاماً للصناعة التقليدية بأمريكا وأوربا. ولاشك أن التغير المذهل في شكل التكنولوجيا يؤثر على دورة حياة المشروعات(المنظمات) أياً كان نوعها، والتي تجد نفسها مطالبةً بمواكبة هذا التطور واستيعاب هذا الإيقاع السريع لدرجة التغير في السلع والخدمات واستيعابه وإلا ستجد نفسها خارج نطاق الأعمال. ويتدرج نمو المشروع ودورة حياته من النمو وبداية التكوين إلى التطور والزيادة في حجمه حتى مرحلة الاكتمال ثم التوسع فالتشبّع والنضج ومن ثم يبدأ في الانحدار في مرحلة التقادم (التدهور) حيث يبدأ في الهبوط التدريجي نحو النهاية.

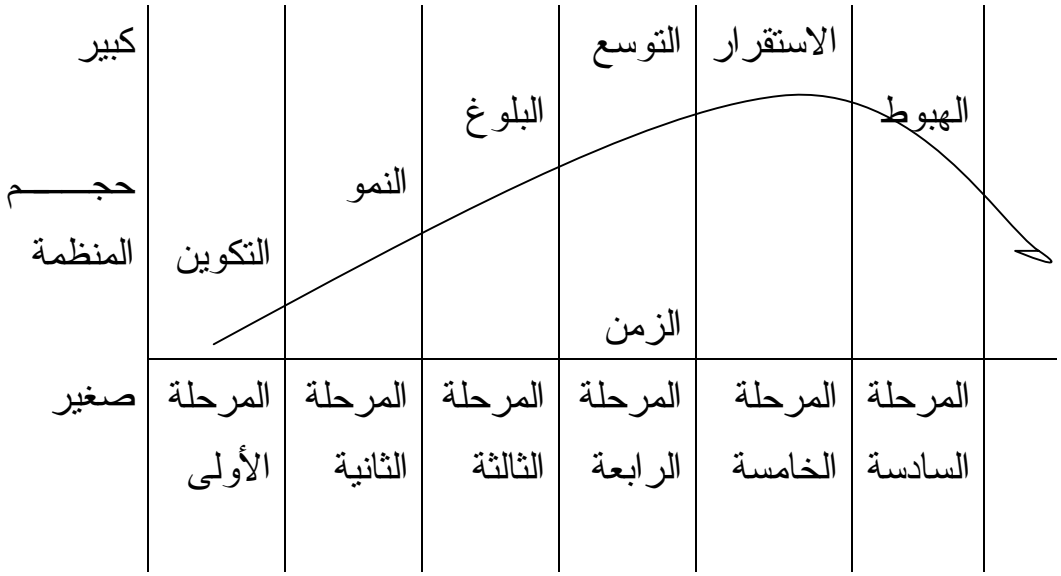
# مراحل دورة حياة المنظمة

**أولاً: مرحلة التكوين:** وهي أولى مراحل المنظمة، وهي المرحلة التي تبدأ فيها المنظمة بداية إنشاء المشروع واختيار وتركيب تجهيزاته ومعداته وتشمل مرحلة التأسيس، التي تبدأ من دراسة جدوى المشروع وتحديد نوع التكنولوجيا المستخدمة وهيكل إدارته وخطوط إنتاجه وتصميم منتجه ونوعية العمالة اللازمة لتأسيس المشروع، ومن ثم العمالة اللازمة لتشغيله وإدارته كما تشمل التصاميم اللازمة للمشروع وكيفية تنفيذها على الطبيعة. وهذه المرحلة يتم فيها أيضاً تحديد شكل الإنتاج والسوق المحتمل، وبالتالي تشمل مرحلة تنفيذ المشروع وتحويله من مشروع على الورق إلى الواقع. ويفترض في مرحلة تكوين المنظمة أن يتم تحديد التصميم المقترح للمنتج الذي سيقدم عبر نشاط المنظمة الإنتاجي، الذي يفترض فيه أن يحقق رغبة العملاء المتوقع التعامل معهم في الأسواق وفي مرحلة التكوين هذه تتم عملية تنفيذ المشروع على أرض الواقع، وتتراوح فترة التنفيذ هذه من ستة أشهر إلى عامين تقريباً يتم فيها تركيب الآلات وتنفيذ المباني وتدريب العاملين في مرحلة التشغيل الأولى للآلات (مرحلة الإنتاج التجريبي)، وفي هذه المرحلة يتم اختيار إدارة المنظمة وبعدد أقل من العاملين يترأسهم مدير تنفيذ المشروع، وربما يتم اختيار مديري الإدارات المتوقع قيامها بالإضافة للإدارة العليا للمنظمة التي يقتصر دورها في التمويل وتكملة النواحي القانونية للمنظمة، ولعل التكنولوجيا في هذه المرحلة تعتبر في مرحلة تجريبية وقد تخضع لتعديلات حتى تتوافق مع ما هو مطلوب، ويكون الهيكل التنظيمي في هذه الفترة صغير وغير مستقر.

والشكل الآتي (شكل رقم ١٠) يوضح مراحل دورة حياة المنظمة.

**شكل رقم (١٠)**

**دورة حياة المنظمة**




**المصدر (عمر وصفي ،١٩٩٤م)**

## ثانياً: مرحلة نمو المنظمة Growth

وهذه الفترة تمثل البداية الفعلية لقيام المنظمة حيث تبدأ بالفعل في عملية تنفيذ خططها ومن ثمّ تحقيق أهدافها خطوة بخطوة، وتقدم منتجها للسوق سواء كان هذا المنتج سلعة أم خدمة حيث تتدرج المنظمة بتقديمه للأسواق وفق خطط تسويقية واضحة وتعريف بالمنتج، وتبدأ هذه المنظمة في هذه الفترة بطرح سياساتها ولوائحها ونظم عملها للعاملين.

وفي هذه المرحلة ينمو المنتج في الأسواق وينتشر، وبالتالي تزيد حصته السوقية ويعرف اسمه، وتتسم المنظمة في هذه الفترة بالمرونة وكثرة أعمالها وتتوزع وتنتشر لمناطق أكثر، وفي هذه الفترة تبدأ فلسفة المنظمة بالظهور ويتضح سلوكها الإداري وسمعتها في السوق وفي سوق العمل. وتبدأ في تثبيت ثقافة سلوكها التنظيمي من خلال

النمط الإداري الذي ينتهجه مديرها ومديرو إداراتها وتصبح وفقه منظمة جاذبة ومستقطبة للكفاءات، أو منظمة عادية باهته غير مشجعة للعمل فيها. والمنظمة خلال هذه الفترة تتطلب وجود إدارة متميزة قادرة على النهوض بها وخلق إسم متميز لها بين المنافسين، وذلك من خلال قدرتها على استقطاب كفاءات متميزة لكل المجالات ، كفاءات متميزة بإدارة الإنتاج تعمل على إنتاج منتج قادر على المنافسة وبتكلفة إنتاج مناسبة، وكفاءات لإدارة التسويق قادرة على تحقيق رضا العميل وتسويق المنتج بكفاءة عالية وإدارة مالية قادرة على حسن إدارة أموال المنظمة تمويلاً واستخداماً (مبيعات وقروض وإنفاق). كما لا بد أن تتوفر لها إدارة موارد بشرية قادرة على جذب الكفاءات وتطبيق شروط خدمة عادلة تدفع وتحفز للعمل، وبالتالي تعمل على زيادة الإنتاجية . وفوق هذا وذاك لا بد من وجود قيادة عليا تحسن إدارة وتوجيه الإدارة الوسطى من جهة وفي نفس الوقت تعمل على تذليل كلّ العوائق من أمامها للانطلاق . وبالجانب الآخر قادرة على تطويع البيئة الخارجية ومن ثمّ النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها، ويلحظ في مرحلة النمو الازدياد التدريجي للعمالة المتخصصة والاتساع النسبي للهيكل التنظيمي مع حدوث التعديلات البسيطة على التكنولوجيا المستخدمة.

## ثالثاً: مرحلة البلوغ والنضج (Maturity)

وهي المرحلة التي تبلغ فيها المنظمة مرحلة النضج والمدى الكامل بحيث يثبت اسمها في السوق وتستغل كافة مواردها المتاحة بالكامل، ويكبر حجمها وتصل إلى طاقتها الإنتاجية القصوى، وبالتالي تنخفض التكلفة كثيراً ويزيد حجم العمالة المتخصصة والعادية بزيادة النشاط، وبالجانب الآخر يكتمل هيكلها التنظيمي من مستويات مختلفة وتصبح تكنولوجيا الإنتاج أكثر كفاءة في أداء مهامها وتستقر المنظمة ويقوى نظامها المالي والإنتاجي.

## رابعاً: مرحلة التوسع Expanding

وفي هذه المرحلة وبعد أن بلغت المنظمة واكتمل نضجها في عملية التوسع أكثر للاستفادة الكاملة من حجمها وتشجع عمليات التطوير للمنتج، وزيادة الحصة السوقية خاصة بعد بلوغ الطاقة القصوى للإنتاج، فتبدأ في توسعة خطوط إنتاجها وزيادة انتشارها من خلال الأفرع ومراكز التوزيع وتطبق درجة أكبر من اللامركزية، نتيجة التوسع الحادث وتدخل في أسواق جديدة وتنوع إنتاجها وتعمل على تطوير منتجاتها إلى منتجات جديدة . ويزيد بالطبع حجم ونوع العمالة وتصبح أكثر استقراراً في الهيكل التنظيمي الذي يتسم بمزيد من التفويض واللامركزية نتيجة التوسع.

## خامساً: مرحلة الاستقرار: Stability

وبعد أن نمت المنظمة وبلغت درجة النضج وتمددت متوسعة أفقياً ورأسياً نجدها في هذه المرحلة أكثر استقراراً بحيث تصل إلى مرحلة التشبع، وتتكامل كل العمليات بالمنظمة لإعطاء أكثر ما هو ممكن من توليفة أقسامها ونظم إنتاجها وتستقر على هذا الوضع لفترة أطول نسبياً، وفقاً لطبيعة ونوع النشاط الذي تمارسه والسلعة أو الخدمة التي تتعامل فيها بحيث يتحقق الثبات والاستقرار في المنظمة وهيكلها التنظيمي، وتسودها اللامركزية والمرونة وتصبح المنظمة أكثر قدرة من قبل على التفاعل مع البيئة الخارجية كنتيجة التعامل لفترة أطول مع البيئة، وتصبح المنظمة في هذه الفترة أكبر حجماً من قبل، وبالتالي تصاب بالتعقيد بدلاً من البساطة التي كانت يتسم بها تنظيمها في مرحلة التكوين، في هذه المرحلة تزيد قدرة وخبرة المنظمة على التعامل مع متغيرات البيئة وتصبح كفاءتها التكنولوجية محدودة لاستقرارها فترة طويلة في تقديم منتج بمواصفات محددة.

## سادساً: مرحلة الهبوط والتدهور Decling

وهذه سنة الحياة وأن لكل شيء إذا ما تم نقصان بطـــول الـــزمن تتغيـــر أذواق عملاء المنظمة سواء أكانت تتعامل في سلعة أم كانت تتعامل في خدمة، وبالطبع سيقود البحث المستمر للمنظمات المنافسة إلى ظهور منتجات بديلة أكثر تناسباً لأذواق العملاء الذين يتطلعون بالطبع للجديد، وهي سنة الحياة التي تكتمل دورة كل كائن منـــذ تكوينـــه إلى فنائه مره أخرى. وفي هذه المرحلة تتقادم تكنولوجيا الإنتاج بالمنظمة ويتقلص حجم الطلب على المنتج وتزيد معدلات الدوران، وتفقد المنظمة جاذبيتها لسوق العمل وتزيـــد معدلات دوران العمل ويضعف أداء المنظمة ويتقلص، ويلحظ التغير المستمر للقيـــادات لمعالجة حالات التردي وتعود المركزية للقرارت، كمـــا تـــنخفض الكفـــاءة والفعاليـــة بالمنظمة وفي هذه الفترة قد تتغير أهداف المنظمة التي تظل ثابتة طوال مراحل المنظمة السابقة، وتنخفض الكفاءة وتصبح التكنولوجيا غير كفؤة ومتقادمة، كما يـــصبح الهيكـــل التنظيمي غير ثابت ومتغير وتزيد عمليات الاستغناء عن العمالـــة والفـــصل والـــدوران وترك الخدمة الاختياري وتتدهور بذلك المنظمة. والجدول الآتي يوضح سمات مكونات المنظمة حسب مراحل دورة حياة المنظمة .

### جدول رقم (٧)

### سمات مكونات المنظمة حسب مراحل دورة حياة المنظمة

| المرحلة | هدف المنظمة | الأفراد | المهمة | التكنولوجيا | الهيكل التنظيمي |
|---|---|---|---|---|---|
| المرحلة الأولى (التكوين) | معتمد وثابت | قليلون متخصصون تغير في أدائهم | محددة متخصصة نشاطاتها محدودة | كفؤة نسبياً تجريبية تخضع للتعديلات | متغير وغير مستقر |
| المرحلة الثانية (النمو) | معتمد وثابت | يزدادون متخصصون | محددة متخصصة | كفؤة تعديلات بسيطة | يتوسع مستقر |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | توزيع أعمال | نشاطاتها أوسع | | نسبياً التغير نظامي |
| المرحلة الثالثة (البلوغ) | معتمد وثابت | يزدادون متخصصون متنوعي الاختصاص | تتوسع نشاطاتها كبيرة | كفؤة تتوسع | يتوسع أكثر تخصصاً تعددية المستويات |
| المرحلة الرابعة (التوسع) | معتمد وثابت | يزدادون متخصصون توسع في أدائهم | واضحة نشاطاتها كبيرة وثابتة | كفؤة ثابتة | مستقر تخصصي تخويل للصلاحيات |
| المرحلة الخامسة (الاستقرار) | معتمد وثابت | يزدادون متخصصون ثبات في أدائهم | واضحة مستقرة أدائها ثابت | محددة كفؤة | محدد منتظم ثابت |
| **المرحلة** السادسة (الهبوط) | متغير | دوران انخفاض الكفاءة | متشبعة متداخلة | غير كفؤة متقادمة | متغير وغير ثابت |

**المصدر: (عمر وصفي ،١٩٩٤م)**

ولعل الفترة الزمنية لدورة حياة المنظمة والانتقال من مرحلة لأخرى فترة يحسب الزمن فيها نسبياً من مجال لآخر، فقد تطول وقد تقصر هذه الفترة باختلاف طبيعة وبيئة المنظمة ونشاطها كما ذكر من قبل واختلاف إيقاع النمو والتطور من مجال لآخر، وذلك هو الذي يحدد طول وقصر هذه الفترة من مرحلة إلى أخرى، ومن ثم هو الذي يحدد فترة حياة المنظمة من نشاط لآخر. فالصناعات التقليدية يكون فيها معدل التغير بطئ وتكون التكنولوجيا شبه ثابتة لفترات أطول، بخلاف مجالات تكنولوجيا الإلكترونيات والتقنية الحديثة للإتصالات أو لبعض الخدمات، فمنظمات بناء السفن أو صناعة القاطرات أو الطائرات تكون فيها نسبة التغير أقل كثيراً مما هو في صناعات

أخرى كصناعة الإتصال مثلاً: تكنولوجيا الإتصال الفضائي، قنوات الإتصال ، الأقمار الصناعية ، التلفزيونات (الكاميرات ، الفيديوهات ، الموبايلات ، المكيفات ،... إلخ)، وبالتالي لا بد أن تختلف دورة حياة المنظمة من مجال إلى مجال أو من صناعة إلى صناعة. وقد تجدد المنظمة حياتها بالانقلاب ١٨٠ درجة على منتجاتها الأولى وتخرج بتكوين جديد بمنظمة جديدة لمنتج آخر كطائر الفينيق الذي يحترق ثم يحيا من جديد، أي قد تكون المعالجات التي تنتهجها إدارة منظمة في مرحلة التدهور هي الخروج بفكرة إنشاء منظمة جديدة تتناسب واحتياجات السوق والبيئة الحالية. فصناعة البيجر كانت مرحلة ونقلة متطورة بعد الهاتف الثابت ، حيث يمكن الإشارة برقم الهاتف لك أينما كنت وبعد ذلك يمكنك الإتصال من أقرب هاتف ثابت بالرقم الذي إتصل بك، إضافة بعد ذلك مرحلة الموبايل الذي يمكنك الرد أو الإتصال أينما كنت. ولعل المرحلة التالية ستكون الإتصال بالصورة والصوت معاً . وقد ظهرت بوادر ذلك في مؤتمرات الفيديو واللقاءات المباشرة في القنوات الفضائية من بلد لآخر أو إلقاء المحاضرات عبر شاشات موصلة معاً. وفي ختام هذا الفصل نذكر أن دورة حياة المنظمة قد تأخذ طابعاً مؤقتاً منذ البداية، كأن تقوم المنظمة من أجل تحقيق هدف محدد، وبالتالي تنتهي رسالتها بتحقيق هذا الهدف كأن تنشئ الدولة مثلاً منظمة بهدف أن تتولى هذه المنظمة إعادة تأهيل المصانع في القطاع بعينه، بحيث تنتهي رسالتها باكتمال عمليات إعادة التأهيل لمصانع القطاع المعني، أو أن تنشئ الدولة منظمة لإدارة أزمة معينة مثلاً، منظمة لمعالجة اختناقات المرور بالعاصمة المثلثة وتوفر لها الدولة الإمكانيات التي تساعدها في القيام بهذه المهمة من حيث توسعة الشوارع أو تعديل خطوط السير أو لإنشاء كباري وأنفاق وغيرها، بحيث تنتهي هذه المنظمة بانتهائها من أداء رسالتها بفك حالات الاختناق المروري بالعاصمة المثلثة، أو قيام منظمة لمكافحة الملاريا بالخرطوم تنتهي رسالتها باستئصال الملاريا من الخرطوم وغيرها من التنظيمات التي تنشأ لأداء مهمات محددة ثم تنتهي. ويمكنك أن تتصور مجموعة من المنظمات التي يمكن إنشائها لمواجهة مواقف ومشكلات بعينها، كما يمكنك أن تفكر في مقترحات قد تنتج من أصحاب منظمة

أو ملاك منظمة تقادمت وتدهورت، نتيجة عدم الطلب على منتجاتها وتقـــادم تكنولوجيـــا إنتاجها، ومن ثم البحث عن أفكار جديدة للاستثمار فيها.


الوحدة الحادية عشر
التكنولوجيا وأثرها على
المنظمة

# التكنولوجيا Technology

التكنولوجيا في مفهومها البسيط تعني المعرفة الفنية وهي مصطلح بالإنجليزية تعني التقنية الفنية أي المعارف الفنية. وإن كانت المنظمات تنشأ وتقوم من أجل تحقيق أهداف محددة وتتبع في ذلك القيام بأعمال محددة لإنجاز هذه الأهداف، ولعل الوسائل والأساليب التي تتبعها المنظمة في تحقيق هذه الأهداف هي التكنولوجيا، التي بوساطتها تستطيع المنظمة أن تحويل مدخلاتها المختلفة إلى مخرجات متمثلة في منتجات نهائية، وسواء أكانت هذه المخرجات سلع أم خدمات. وينبغي ألا ينظر للتكنولوجيا بأنها مطلوبة فقط للعمليات الإنتاجية أنما تدخل في كل عمليات المنظمة المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية والإدارية، بمعنى شمولها على المعارف المختلفة وعرفت – أي التكنولوجيا – بأنها المعلومات والمعدات والأساليب والعمليات المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات بالمنظمة (Hulin &Roznowki, 1985). وهي بذلك تشمل بالإضافة إلى الوسائل والأساليب ، الطرق والإجراءات المعتمدة في المنظمة لإنجاز المهام أي لتحقيق الأهداف. (عمر وصفي ،١٩٩٤م) وبالنظر لكل تطور وتقدم أحرزه المجتمع في العصر الحديث من خلال منظماته المختلفة كانت نتاج للتقدم والتطور التكنولوجي الهائل الذي تكاملت وحداته بالمجتمع. وذلك بفضل العمل والبحث والتجربة المستمرة. وتكاملت حلقات العلم والبحث والإدارة وبفضلها معاً تطورت التكنولوجيا في المجال الإنتاجي والإداري وكافة عمليات المنظمة محققة بذلك أهداف المنظمات.

## أهمية التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا أداة مهمة للمنظمة وبفضلها تنجز المنظمة أهدافها، وبالتالي تعتمد عليها في تحقيق فعاليتها. وقد تختلف التكنولوجيا المستخدمة من منظمة لأخرى، لكنها في كل المنظمات تشمل تكنولوجيا الآلة وأساليب وطرق العمل. وإن كانت التكنولوجيا الآلة تكنولوجيا ملموسة تشمل المعدات والآلات والأجهزة، إلا أن تكنولوجيا أساليب وطرق العمل تكنولوجيا غير ملموسة تتمثل في إجراءات العمل وأساليب تنفيذه.

ونمثل لذلك بجهاز الحاسب العلمي (الكمبيوتر) كجهاز، بينما البرامج المستخدمة فيه تعتبر طرق وأساليب عمل، كالبرامج الرقابية أو برامج مراقبة المخزون أو برامج مراقبة المشتريات أو البرامج المحاسبية والميزانيات أو برمجة الإنتاج تخطيطاً ورقابة وهكذا.

ولاشك أن التطور التكنولوجي الذي تميزت به الدول الصناعية خلال هذا العصر الذي أدى إلى إحداث الإنتاج الكبير (Mass Production)، الذي صاحبه التطور السريع في نظم الإنتاج والتشغيل والتحويل الفني لعناصر الإنتاج، حيث زاد الاهتمام بتكنولوجيا الإنتاج الجديد إلى أن توصل التقدم التكنولوجي إلى استخدام النظم الآلية وإحلال الآلة (Automation) محل الإنسان. مما أدى بدوره إلى مضاعفة الإنتاجية إلى معدلات مذهلة، وتبع ذلك التغير في المهارات المطلوبة من الأفراد بالتعامل مع هذه التكنولوجيا الجديدة والقدرة على تشغيلها وإدارتها والتعامل مع أجهزة كمبيوتر عالية التطور يحتاج إلى كفاءات عالية من المبرمجين والمشغلين ومهندسي الجهاز، كذلك إدارة وتشغيل محطة نووية بمفاعل نووي لتوليد الطاقة تحتاج لكفاءات عالية والتدريب، والمهارة ليس كحال الأعمال التي تحتاجها ماكينة حلج أو قص أو نسيج عادية أو مطبعة تقليدية، حيث تتطلب مثل هذه الآلات عمالة عادية يتم تدريبها أو عمالة ماهرة أخذت قدراً من التعليم الفني التلمذة الصناعية.

## تكنولوجيا الموارد البشرية وتكنولوجيا المعرفة والمعلوماتية

ولاشك أن الاختلاف الذي حدث في التكنولوجيا أدى إلى الاحتياج إلى تخصصات جديدة ومهارات جديدة للموارد البشرية للقيام بعمليات التشغيل والإدارة لهذه النظم الإنتاجية الحديثة، وتغيرت بذلك النظرة للموارد الاقتصادية وظهرت موارد جديدة أكثر أهمية من الموارد التقليدية السابقة، وتطورت نظم المعلومات تبعا لذلك وتطورت المعرفة والمعلوماتية وأصبحت أهم الموارد في العصر الحديث حتى سمي هذا العصر بعصر المعلوماتية والمعرفة، وتحولت القوة بين الدول من قوة الأسلحة الدفاعية إلى قوة

مدى تملك الدولة للمعرفة والمعلومات كاستراتيجية أولى في المنافسة والبقاء والاستمرار، ومحاولة الدول الكبرى للسيطرة على الدول النامية وحجبها لتصدير التكنولوجيا المتطورة لها وجعلها أسواقاً لبيع منتجاتها الصناعية وما ذلك إلا صورة من صور الهيمنة التي تنتهجها هذه الدول الكبرى للسيطرة على الدول النامية ومواردها. وتقف عملية سرقة اليورانيوم السوداني خلال عامي ١٩٧٩ ــ ١٩٨٠م بوساطة أمريكا خير دليل على ذلك. لأن اليورانيوم يعتبر من أغلى المعادن حيث يستخدم في الصناعات النووية مما زاد من أهميته خلال هذا العصر .

ويلحظ أن الضعف بالسودان لايقتصر على الكوادر البشرية المتخصصة فحسب، إنما في نظم الإنتاج والتكنولجيا والبحث العلمي حيث تفتقر البلاد للمعامل المؤهلة وضعف الانفاق على مراكز البحث والتطوير مع قلتها وفقره للأجهزة اللازمة.وبالرغم من ذلك نجد الكوادر البشرية المتخصصة في مختلف المجالات، وكثير من هذه الكوادر المتخصصة هاجرت من البلاد، أو تلقت تأهيلاً وتدريباً عالياً في مختلف التخصصات العلمية النادرة بالخارج، ومن ثم استقرت بالدول التي تعلمت أو تدربت فيها أو بعد حصولها على التأهيل أو التدريب العالي، كذلك نجدها اتجهت إلى دول الخليج أو أمريكا وإستراليا وكندا ونيوزيلندة، حيث وفرت لها تلك البلدان الحياة الكريمة ففضلت عدم العودة للسودان. وبلد كالسودان نجده مازال يفتقر إلى الكوادر المتخصصة في مجال التسويق والجودة الشاملة بالرغم من أنه أنجب الكثيرين الذين يحذّقون هذه المهن ويقدمون خدماتهم بكفاءة وفعالية عالية بدول المهجر أينما كانت بعد أن عجزت بلادنا في استقطابهم. وبالعكس تماماً نلحظ استقدام العمالةالأقل كفاءة وتأهيلاً كعمال الصيانة العادية والنظافة والتمريض من الخارج إلى بلد كالسودان يصل فيه متوسط دخل الفرد إلى أقل من خمسمائة دولار في العام.

# تكامل الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا

ويربط الدكتور (فريد النجار، ١٩٨٨م) بين إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، لأن عمليات التشغيل في إدارة الإنتاج والعمليات تعتبر عمليات لتشغيل التكنولوجيا المستخدمة، ولا شك أن مهمة مدير الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا تتمثل في كيفية قدرته على

**خلق المزيج المناسب أو التوليفة المناسبة بين عناصر الإنتاج والمتمثلة في**

أ. الطاقة.

ب. المواد الخام.

ج. المواد المساعدة.

د. الآلات.

ه. المعدات.

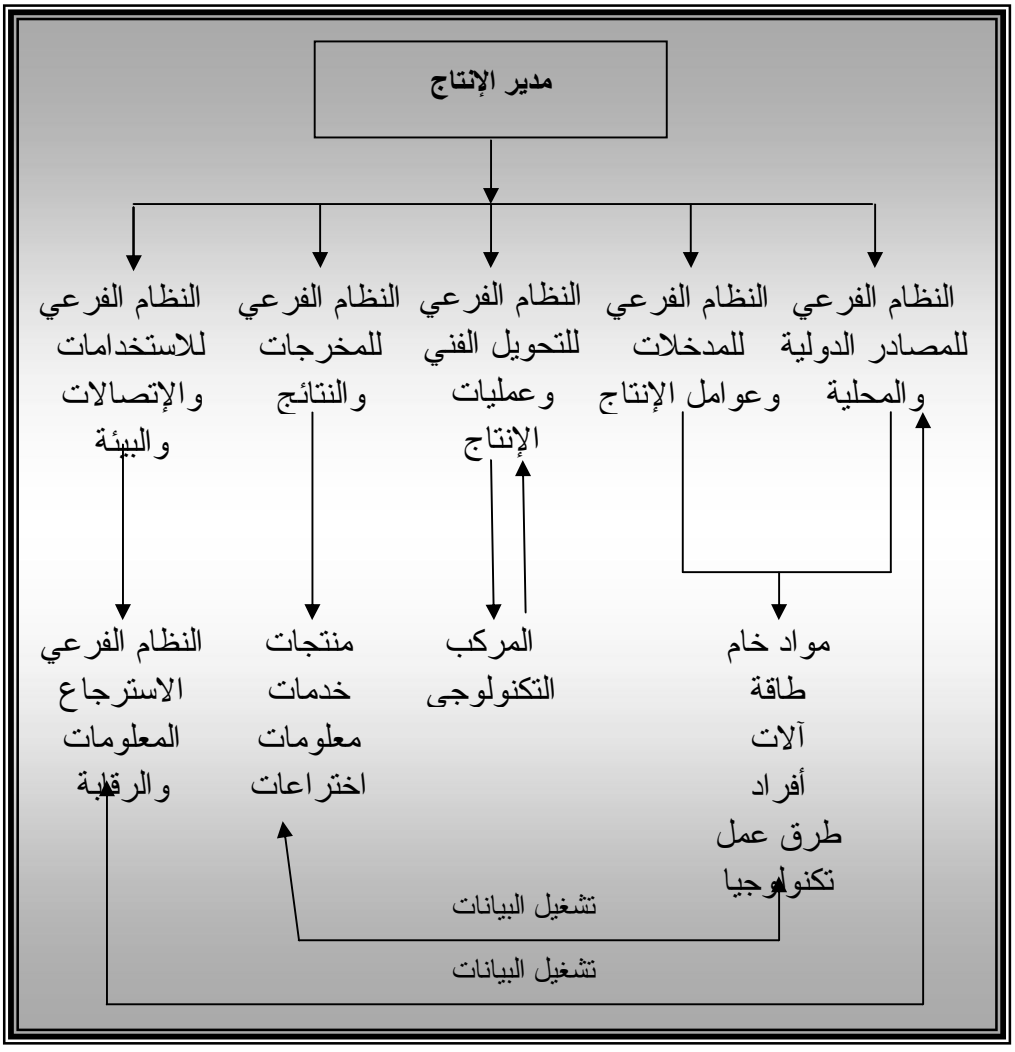
و. القوي البشرية من المهارات المختلفة وغيرها لإدخالها في نظام التحويل الفني والتشغيل ومن ثم في صور المنتج النهائي. (فريد النجار، ١٩٨٨م)

وكما تتكامل وتتمازج هذه العناصر أو الموارد المختلفة مع بعضها البعض، تتكامل أيضاً عمليات التشغيل مع مدخلات الإنتاج ومقوماته من تكنولوجيا مختلفة، تحقيقا لهدف المنظمة أو المصنع .

والشكل الآتي **يوضح النظام المتكامل للإنتاج والعمليات والتكنولوجيا**

**شكل رقم (١١)**

**النظام المتكامل للإنتاج والعمليات والتكنولوجيا**




**المصدر: (فريد راغب النجار، ١٩٩٤م).**

ومن الشكل يتضح أن النظام المتكامل يتكامل بين الأنظمة الفرعية للإنتاج والعمليات والتكنولوجيا والبيئة الخارجية واسترجاع المعلومات (التغذية المرتدة)، والتي يتحقق من خلالها تحقق عمليات إعادة التحقيق ومراجعة العمليات مرة أخرى .

ويورد الدكتور فريد النجار في كتابه (إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، ١٩٩٤م) مجموعة من المعلومات الأساسية التي يطبقها نظام الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، والتي تشمل مراقبة المخزون ومراقبة التكاليف وتقارير أوامر الإنتاج وجداول الإنتاج ومعايير الإنتاج والمواصفات والتنبؤ بالاحتياطات والرقابة على العمليات تحت التشغيل، وإصدار أوامر الإنتاج والتشغيل ومراقبة الجودة وسجلات تحويل الآلات وكل ما يتعلق بالصيانة من تخطيط وجداول ورقابة وقرارات الاستثمار في التكنولوجيا من بيع وشراء، وكل ما يتعلق بالقوي العاملة والتغيرات الهندسية ووسائل النقل والبحوث والاختراعات والاختناقات التي تحدث في عملية الإنتاج .

ولا شك أن التكنولوجيا أساسية لإدارة الإنتاج والعمليات ولعل كلمة التكنولوجيا تعني فن الصناعة والتقنية أو العلم التطبيقي للفنون الصناعية، وهي ما يطلق عليه بالعربية التقنيات ( فريد النجار،١٩٩٤م) التكنولوجيا لا تعني مجرد الآلات والأجهزة التي تستخدم في الإنتاج وإنما هي أسلوب للإتصال والتبادل لاقتباس ما يتحقق منها في النمو الحضاري في المجتمع، ولمنع التدهور في القيم الاجتماعية والثقافية والأخلاقية بحيث يتم تسخير هذه التكنولوجيا لمنفعة البشرية لا لاستغلالها في اختراعات، مثل ما يحدث في مجالات الحرب الكيماوية والطب الحيوي أو ما يسمي بفسيولوجيا التعذيب.

# أنواع التكنولوجيا

تتنوع أشكال التكنولوجيا التي يتعامل بها المجتمع وبالتالي تتعامل معها المنظمات. ولاشك أن استخدام التكنولوجيا بالمنظمات ليس هدفاً في حد ذاته وأنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمات هذه. وتشمل أنواع التكنولوجيا والآلات والأجهزة والمعدات وطرق العمل والإدارة وتكنولوجيا الفضاء وتكنولوجيا حماية البيئة، وتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الحاسوب وغيرها من نوعيات التكنولوجيا المختلفة، والتي بالطبع قد تأخذ تسميتها من نوع التخصص التكنولوجي الذي تخدمه، وعلى المنظمة أن تتحرى من خلال الدراسة والتشخيص جيداً قبل الإقدام على استيراد

تكنولوجيا جديدة أو مستعملة إليها، وأن تتعامل بشفافية كاملة في مجال قرارات اختيار التكنولوجيا حتى لا تقوم باختيار تكنولوجيا غير مناسبة، وبالتالي تصبح عبئاً على المنظمة لا وسيلة فاعلة نحو تحقيق أهدافها.

## آثار التكنولوجيا على المنظمات (فريد النجار، ١٩٩٤م)

هنالك آثار عديدة للتكنولوجيا على المنظمات بل على جميع جوانب الحياة والمجتمع خاصة أثرها على الصناعة وقطاع الأعمال، حيث تؤدي التكنولوجيا إلى تزايد الاستثمارات لرؤوس الأموال المطلوبة لاستجلاب التكنولوجيا للمنظمة لارتفاع أسعار هذه التكنولوجيا، كما تؤدي إلى زيادة الطلب على المهارات الأعلى وتزيد من نسبة العطالة أو الاستغناء عن بعض العمالة التي كانت تستعمل قبل دخول التكنولوجيا، ويؤدي استخدام التكنولوجيا إلى عمليات التطوير المستمر لمستوى الأداء بالمنظمات، وشملت التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمات أنواع جديدة دقيقة ومتطورة كاستخدام كاميرات فيديو بكل إجزاء المنظمة، تنقل ما يدور بالصورة والصوت إلى مكاتب المديرين من خلال شاشات عرض أمامها، وبالتالي يمكن للإدارة أن تراقب ما يدور بالمنظمة التي تعمل من داخل مكتبها بدقة كذلك الآت الدخول والخروج بالمنظمة التي تعمل من خلال البصمة، حيث لا يسجل الحضور إلا للعامل بنفسه بخلاف الآلات القديمة التي يمكن بوساطتها أن يقوم أي عامل بإدخال كرت عامل آخر وأجهزة الهاتف، التي بوساطتها تتم عملية الرد الآلي أو ترك وصية محددة في المحادثة أما في صالات الإنتاج فتمت عملية الآلية الكاملة (full Automatic) التي تجعل الآلة تعمل آلياً وتتوقف آلياً عند حدوث أي خطأ، لتكون مهمة العامل أو الفني هو قيامه بالإصلاح الذي متى ما تمت عملية الإصلاح تواصل الماكينة عملها كالمعتاد آلياً كذلك من الآثار الكبيرة للتكنولوجيا على المنظمات النمو المطرد وبمعدل (متوالية هندسية) إيقاع سريع جداً للتكنولوجيا في شتى المجالات خاصة المتعلقة بالإنتاج وتقنية المعلومات، والتغير المستمر في نظم الإنتاج يؤثر على كافة القطاعات بالمنظمة وعلى خارج المنظمة، كما

يتحتم على المنظمة أن تتوفر لها القدرة على التكيّف مع هذا التغير المستمر ومواصلة التدريب للكوادر المتوفرة حتى تصبح قادرة على التعامل مع التطور، وتحولت المنظمات بفضل التكنولوجيا إلى استخدام نظم إنتاج كثيفة رأس المال قليلة العمالة واستخدامها لعمالة ذات كفاءة عالية. وبالتالي ينعكس ذلك أيضاً من على تنظيم الأنظمة وهيكلها الإداري وتتحول عمالة المنظمة من الاعتماد على المهارات البسيطة والمجهود الجسدي إلى مهارات ذات قدرات ذهنية فنية عالية. ولا يفوت علينا أن ننوه الإتجاه إلى الآلية (الأوتوماتية) جاء نتيجة الحاجة إلى تخفيض تكلفة العمل المرتفعة وحل مشكلات نقص القوى العاملة، وبالرغم من أن الآلية (الأتوماتية) غيرت كثيراً من شكل نوع العمل حتى أطلق عليها لفظ الثورة الصناعية الثانية. لكنها تقوم بأنشطة يصعب على الإنسان العادي القيام بها وأن توفر الكوادر البشرية كما هو الحال في مصانع إنتاج السيارات (الإنسان الآلي). والأثر الثالث والأهم للتكنولوجيا هو دورها في خدمة الإدارة من خلال تقنية المعلومات والإتصال واتخاذ القرارات التي خدمت الإدارة كثيراً في عمليات التخطيط والرقابة وبمستوى عالٍ من الدقة والانضباط.

# إدارة التكنولوجيا

والمنظمة أي كان نوعها نجدها تتعامل مع أكثر من تكنولوجيا في عملياتها سواء أكانت هذه التكنولوجيا مستخدمة في الإنتاج أم في الإدارة أم في المعلومات أم البحوث أم في الإدارات المختلفة بالمنظمة. ولا بد للمنظمة من القدرة على إدارة التكنولوجيا في كيفية القدرة على التشغيل والاستفادة من التكنولوجيا المتاحة للمنظمة. ولا فائدة لتكنولوجيا تستخدم استخداماً سطحياً دون الاستفادة الكاملة منها بحيث تصبح طاقة عاطلة. والحاسب العلمي جهاز يقوم بالعديد من المهام ويمتلك قدرات هائلة يمكن للإدارة الاستفادة منها، وليس الغرض منه الاستغلال البسيط المتمثل في الطباعة وحفظ ملفات السكرتارية. وبالتالي يصبح هذا الجهاز طاقة عاطلة ما لم تستفيد الإدارة من تسخيره بتزويده بالعديد من البرامج (طرق العمل) التي يمكن أن تسهم في خدمة الإدارة

والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتقديم البدائل المختلفة أمـــام الإدارة كمـــا يمكـــن تسخيره في عمليات التحليل والتشخيص ورصد الظواهر، ومن ثم تحليلهـــا والوصـــول منها إلى معلومات، وكذلك العديد من الأجهزة الإلكترونيـــة أو الأجهـــزة والآلات التـــي تصمم لأداء العديد من الوظائف، ويقتصر استخدامها على وظيفة واحدة. إن التكنولوجيا في الغالب قادمة من مناطق وبلاد أكثر تطوراً وتنتقل إلى مجتمعات أقل تحضراً منهـــا، وبالتالي لا بد للمنظمة من القدرة على استيعاب وتشغيل هذه التكنولوجيا وذلـــك بـــالطبع يتطلب توفير الكوادر اللازمة للتشغيل الفني لهذه التكنولوجيا، وعـــدم الاعتمـــاد علـــى الكفاءات الأجنبية، وإن كان لا بد فليكن تدريب الأجانب للوطنيين أو ابتعاث الـــوطنيين للتدريب بالخارج، وبعد ذلك تتولى الكوادر الوطنية إدارة تشغيل هذه التكنولوجيا. وذلـــك حتى لا تكون المنظمة مرهونة لمورد التكنولوجيا وسيطرته باستمرار مما يزيد من تكلفة استخدام هذه التكنولوجيا، وقد استوردت إحدى دول الخليج بعض الأجهزة التكنولوجيـــة بكميات كبيرة للعمل بكل دواوين العمل بها في وقت مبكر لظهور تلك التكنولوجيـــا، إلا أنه قد تعذرت إدارتها حينها نتيجة التخلف الاجتماعي وعدم قدرة الكوادر الوطنية علـــى التعامل مع تلك التكنولوجيا. وعلى المنظمات الوطنية أن تعمل جاهدة لبث ثقافة التعامـــل مع التكنولوجيا وتكثيف التدريب الفني ومساعدة المجتمـــع علـــى امـــتلاك التكنولوجيـــا كأجهزة الحاسوب مثلاً، حتى تصبح بعد التدريب المستمر عليها ثقافـــة عاديـــة يـــسهل التعامل معها، وذلك مثل تكثيف عمليات التدريب على الكمبيوتر وجعلها ضـــمن المـــواد الدراسية من مرحلة الأساس وحتى الجامعات، وإجبار التلاميذ للتعلم عليها مع توفيرهـــا لكل أسرة ولكل تلميذ وجعلها اجبارية التعليم لكل موظف أو عامل بالمكتب أو المـــصنع، لأن نشر مثل هذه الثقافة يساعد على سرعة تطوير المجتمع. وكلمـــا بـــذلت المنظمـــة الميزانيات الضخمة على برامج التدريب لاستيعاب التكنولوجيا المختلفة، عوضت ذلـــك أضعافاً مستقبلاً وذلك من خلال قدرة عامليها على تشغيل ما تمتلك من تكنولوجيا.

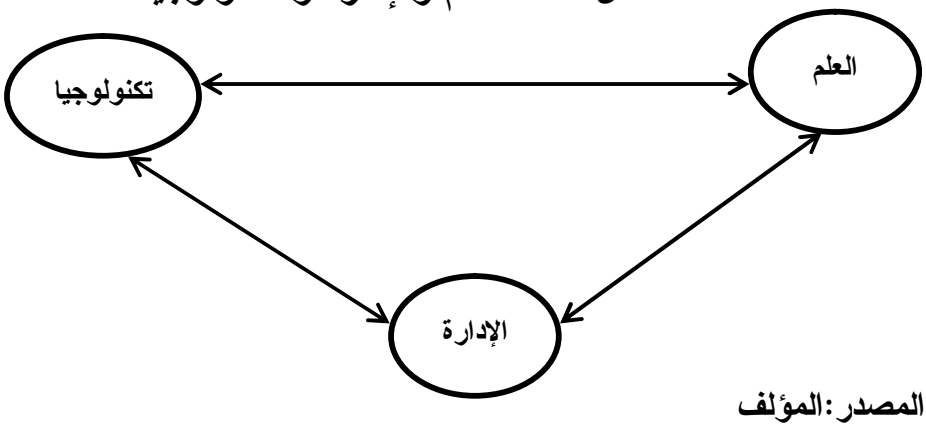
## تكامل العلم والتكنولوجيا والإدارة (فريد النجار، ١٩٨٢م)

وتتكامل حلقة التكنولوجيا بالمنظمة مع جانبين آخرين يمثلان حلقات مكملة للتكنولوجيا، هما: حلقة الإدارة وحلقة العلم، وتتكامل الحلقات الثلاث العلم – الإدارة – والتكنولوجيا معاً إيجاباً لتحقيق فاعلية المنظمة. فالعلم يعتبر هو أساس التكنولوجيا كما هو أساس الإدارة. والعلم يقود إلى البحث الذي يؤدي بدوره إلى التطويرواختراع التكنولوجيا وذلك من خلال تصميم تكنولوجيا أكثر تطوراً باستمرار. ولا شك أن حسن الإدارة يؤدي إلى حسن استثمار التكنولوجيا وفي نفس الوقت لا تتطور الإدارة ولا تزيد كفاءتها إلا من خلال العلم. وزيادة المعرفة (العلم) تؤدي إلى ظهور نظريات ونماذج جديدة وأفكار جديدة في مجال الإدارة ، وبالطبع فإن استخدام هذه النظريات وهذه الأفكار والمعارف الجديدة ستؤدي إلى رفع كفاءة الإدارة التي بدورها تدعم العمل والبحث والتطوير، وتعمل على حسن استخدام التكنولوجيا.

والشكل الآتي يوضح تكامل حلقة العلم والتكنولوجيا والإدارة

**شكل رقم (١٢)**

**تكامل حلقة العلم والإدارة والتكنولوجيا**




**المصدر: المؤلف**

- حسن الإدارة يؤدي لحسن استخدام التكنولوجيا.
- حسن الإدارة يؤدي إلى المزيد من البحث والتطور.
- البحث العلمي يؤدي إلى ظهور نظريات أفضل للإدارة.
- البحث العلمي يؤدي إلى تطوير التكنولوجيا.
- العلم هو أساس التكنولوجيا.
- الإدارة الناجحة الفعالة هي التي تعمل على تسخير العلم لخدمتها ولخدمة البحث والتطوير في ذات الوقت، وهي التي تعمل على حسن إستخدام التكنولوجيا.
- ومن الشكل تتكامل الحلقات الثلاثة لأن أي تطور في أيّ منها يؤدي إلى آثاراً إيجابية على الحلقة الأخرى، وهذه المكونات الثلاث تدفع بعضها بعضاً من أجل الفعالية والنجاح للمنظمات.

# المنظمـــات ونقـــل التكنولوجيـــا Transfer of Technology

تواجه الكثير من المنظمات الوطنية مشكلة كبيـرة فـي كيفيـة التعامـل مـع التكنولوجيا وإمكانية تشغيلها وكثيراً ما تجـد المنظمـات نفـسها عـاجزة عـن إدارة التكنولوجيا، وبالتالي استخدامها بكفاءة منخفضة جداً مقارنة مع إمكانيات تلك التكنولوجيا المتاحة. ولا شك أن نقل التكنولوجيا يعني استجلاب المعرفة والإفـادة منهـا كوسـيلة لتحقيق الأهداف بمعنى أن التكنولوجيا نفسها ليست هدفاً تنجزه المنظمة، أنما هي وسيلة تنجز من خلال المنظمة أهدافها. والتكنولوجيا تعتبر سلعة ذات مواصفات خاصة ولذلك لا بد لها أن تتناسب مع البيئة التي تنقل إليها وينبغي على المنظمات أن تـدرك فـي أي درجة من النمو هي؟ (جرمين حزين ، ١٩٨٢م)، وبالتالي تحدد نوع التكنولوجيـا التـي ينبغي أن تنقلها وأن تتأكد من أن هذه التكنولوجيا هي الأنسب للمنظمة، وهي التي تحقق أهدافها من حيث القدرة على إدارتها من جهة واستخدامها الاستخدام الأمثل مـن جهـة أخرى، وعلى المنظمة أن تكون قادرة على إدارة عمليات التفاوض عند الـشروع فـي عمليات استقدام التكنولوجيا حتى تتمكن من توفير التكنولوجيـا المناسـبة وبالأسـعار المناسبة، وهنالك عدة محددات تتطلب من المنظمة التوفيق بينها، من حيـث التكـاليف وطاقة الإنتاج وأسعار هذه التكنولوجيا وإمكانية توفير قطع الغيـار وبالـسعر المناسـب والقدرة على صيانتها وإدارتها. وعلى المنظمـة أن تحـدد مـا التكنولوجيـا الأنـسب لاستيرادها، هل هي تكنولوجيا كثيفة الآلية(اتوماتية) أم هي تكنولوجيا كثيفـة العمالـة أم هي تكنولوجيا بطاقة إنتاج معتدلة أو بطاقة كبيرة Mass Production وما حجم الطاقة الإنتاجية اللازمة للإنتاج؟ ولعل من أنسب الحلول التي تنتهجهـا المنظمـات فـي نقـل التكنولوجيا هي أن تبدأ أولاً:بتحديد ما هي أولويات الاستيراد؟ ما المـستوى التعليمـي الثقافي، ما الصناعات القائمة؟ التربية الوطنية والتدريب وسوق العمل الـوطني. ولابـد من تناسب التكنولوجيا التي سوف تستجلبها المنظمة مع المجتمع ثم مـع البيئـة ومـع

إمكانية البلاد، ومدى إمكانية مواكبتها مستقبلاً لما هو متاح ومـــا مـــدى القـــدرة علـــى تشغيلها.

# سلبيات نقل التكنولوجيا

وهنالك الكثير من السلبيات لنقل التكنولوجيا والعديد من المشكلات تتمثـــل فـــي سلبيات نقل التكنولوجيا التي تواجه المنظمات، وقد تؤدي إلى تدميرها تماماً أو الحد مـــن فعاليتها، وقد تصل الحالة إلى التوقف المستمر وفوضى وخفض كفاءة التشغيل. **ونمثـــل لذلك بما يأتي:**

– استيراد تكنولوجيا متقادمة، وبالتالي نجدها كثيرة الأعطال والتوقفـــات ممـــا يـــؤدي لانخفاض الإنتاجية، ومن ثم عدم القدرة على التشغيل بكفاءة ورفع التكلفة وتعجز بـــذلك المنظمة عن تحقيق أهدافها.

– استيراد تكنولوجيا لا تتوفر لها قطع الغيار ويصعب توفيرها وتواجه المنظمة مـــشكلة في إيجاد قطع الغيار، ويحدث التوقف المستمر نتيجة انتظار وصول قطـــع الغيـــار، أو اللجوء لتصميم وتصنيع قطع غيار محلية قد لا تكون بالمستوى المطلـــوب أو لا تـــؤدي الغرض منها بالصورة المطلوبة.

– عدم توفر الكوادر الفنية اللازمة لعمليـــات التـــشغيل أو الـــصيانة، وبالتـــالي يـــتم استخدامها بطريقة غير مثالية مما يؤدي إلى فشلها وأعطالها المتكـــررة، وبالتـــالي قـــد تحدث فيها الكثير من حالات الفشل لبعض قطع الغيار ومن ثم عطلهـــا المفـــاجئ قبـــل قضاء عمرها الافتراضي، ومن ثم يفشل تيم الصيانة في تـــشغيل الآلات فـــي الوقـــت المناسب.

– عدم توازن الطاقة الإنتاجية: فقد نجد خطوط الإنتاج غير متوازنة ومن المفتـــرض أن تتوازن الطاقة من مرحلة إنتاجية لأخرى، فتجد الإنتاج متعسراً بطيئاً في إحدى المراحل نتيجة عدم قدرة الآت تلك المرحلة على استيعابه في الزمن المناسب لينساب مع المرحلة التالية . وبذلك يصبح هنالك اختناق في مراحل وإعطال للطاقة المتاحـــة الممكنـــة فـــي

المرحلة التالية لها حيث تكون متوقفة لانتظار الإنتاج القادم لها من المرحلة السابقة، وتنعكس هذه الآثار السلبية على تكلفة الإنتاج ويؤثر ذلك سلباً على تحقيق الأهداف. ولا بد للإدارة بالمنظمة أن تعمل على توازن الطاقة الإنتاجية بتوفير ماكينات في المراحل التي بها اختناق حتى ينساب الإنتاج دون تأخير للمراحل التالية لها حتى لا تحدث طاقة عاطلة بها. وإن لم تتوفر للإدارة بالمنظمة الإمكانية لشراء ماكينات لحل الاختناقات يمكنها الإيجار من جهات أخرى لآلات إضافية، أو أخذ الإنتاج الذي كان بمرحلة الاختناق لإنجازه بمصانع أخرى. كما يمكن أيضاً أن يستفاد من الآلات العاطلة بتأجيرها أو شراء إنتاج شبه مُصنّع من مصانع أخرى لاستخدامه في الوقت العاطل للماكينة.

– هنالك سلبيات تتمثل في عدم قدرة المنظمة أحياناً على استغلال كافة إمكانيات التكنولوجيا التي تمتلكها، وبالتالي يصبح هاجس كيفية القدرة على تحقيق الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا ملازماً للإدارة، حتى تستطيع أن تتمكن من استثمارها لهذه التكنولوجيا بالكامل.

– أحياناً لا تتناسب التكنولوجيا لظروف اجتماعية أو ثقافية بالمجتمع، وبالتالي ينبغي للمنظمة دراسة كافة الظروف المحيطة بها والمحيطة بالتكنولوجيا القادمة قبل استيراد التكنولوجيا حتى لا تكون هنالك التكنولوجيا، – أحياناً التكنولوجيا الجديدة نجدها لا تخدم التكنولوجيا القائمة أو تُكملها، وعلى المنظمة أن تسعى عند استخدامها لتكنولوجيا جديدة أن تكون هذه التكنولوجيا مكملة وتخدم التكنولوجيا القائمة.

– بعض التكنولوجيا عند استخدامها تحتاج لتعديلها بمعنى لا يتم النقل الحرفي للتكنولوجيا الجديدة، فإذا كانت التكنولوجيا المستوردة تحتاج إلى تعديل لا بد من تعديلها حتى تتناسب مع المنظمة خاصة أنها قادمة من بيئة أخرى، ومثال لذلك تأتي السيارات الأوربية واليابانية مزودة بأجهزة تسخين للسيارات، لأنها من بيئة باردة والسيارات في السودان تعمل في جو ساخن بطبعه صيفاً وشتاءً، ولا تحتاج السيارات بالتالي لجهاز تسخين ليرفع درجة حرارة الجو أكثر فيتم فصل جهاز التسخين بالسيارات عند استخدامها بالسودان.

# قرارات نقل التكنولوجيا

على المنظمة حينما تقدم على استيراد تكنولوجيا لاستخدامها أن تتخذ مجموعة من القرارات، وذلك بعد الدراسة والتأني وتشمل قرارات التكنولوجيا ما يأتي: (جرمين حزين، ١٩٨٢م).

**١) القرار الأول:**

ما نوع التكنولوجيا التي سأطلبها؟ هل هي آلات تقليدية أم آلات متطورة (حديثة)، أم آلات أكثر تقدماً (أوتوماتية)؟ وهل هي ذات طاقة إنتاجية عالية أم متوسطة ؟ وهل هي كثيفة العمالة بمعنى أنها تحتاج لعمالة أكثر أم أقل؟ وهل تحتاج لمهارات عادية أم مهارات فنية أم مهارات عالية الكفاءة (خبراء تشغيل وإدارة)؟

**٢) القرار الثاني:**

ما كمية التكنولوجيا المطلوبة؟ التي ترغب فيها المنظمة ومن ثم يتم البحث عنها في العالم كله، وخاصة أن أجهزة الحاسوب والإنترنت أتاحت فرصة الحصول على العديد من المصادر في زمن قياسي لايتجاوز الدقائق المعدودة.

**٣) القرار الثالث:**

ما استراتيجيات التفاوض مع مصادر التكنولوجيا المتوقعة؟ وبالتالي لا بد من التفاوض مع كلّ موردي التكنولوجيا ويتم التفاوض في مجالات: السعر ، المواصفات الفنية والطاقة الإنتاجية ، كيفية التشغيل وتكلفة الإنتاج وشروط النقل. ثم بعد ذلك يأتي قرار نقل اختيار التكنولوجيا.

**٤) القرار الرابع:**

ما مدى تناسب التكنولوجيا المتوقعة مع البيئة بالمنظمة؟ أي مع المنظمة والمجتمع من حولها، ولا بد أن تتناسب التكنولوجيا القادمة حتى لا تكون عبئاً على المجتمع. مصنع أدوية مثلاً يجد أنه أمام خيارين لاستيراد تكنولوجيا غرفة تعقيم، هل يختار غرفة تعقيم تستخدم الغاز الطبيعي **Gas Sterilization Room**(عادية) بطيئة

الإنتاجية بتكلفة منخفضة، أم يختار غرفة تعقيم بالإشـــعاع (الغامـــا) **Rays Gamma Sterilization Room؟** وهي تستخدم تكنولوجيا الإشعاع (ألواح الكوبالـــت)، وهـــي سريعة وبطاقة أعلى لكنها أكثر تكلفة، أي أغلى لكنها رخيصة في التكلفة المباشرة بعـــد ذلك وهو أمام الخيارين علماً بأن تكنولوجيا الإشعاع (الأحدث) بـــالرغم مـــن كفاءتهـــا العالية، إلا أنها تحتاج لعمالة عالية المهارة كما أن مخلفاتها بعد الانتهـــاء مـــن عمرهـــا الافتراضي (عشر سنوات) تحتاج إلى دفنها كنفايات بعيداً عن الحيـــاة البريـــة والمائيـــة والإنسان، وبالتالي تشكل عبئاً على البيئة ولا بد أن تضمن المنظمة شروط تعاقد تلـــزم مصدر التكنولوجيا من أخذ هذه النفايات ودفنها بعيداً( في الصحاري أو قاع المحيطات)، حتى لا تسبب ضرراً على البيئة كنفايات تحتوى على مواد مشعة تتسبب فـــي حـــالات السرطان.

**٥) القرار الخامس:**

ما طريقة الدفع؟ (رأس المال المستثمر في استجلاب التكنولوجيا) وما إمكانيـــات التمويل؟ وهل هو تمويل ذاتي من أموال المنظمة أم تمويل من خلال قـــرض بنكـــي، أو تمويل من المُصدّر للتكنولوجيا، أو من بيوت تمويل أخرى؟. وينبغي أن نـــذكر هنـــا أن قرار وجود تكنولوجيا مناسبة بأسعار مناسبة ليس هو القرار الوحيد لنقـــل التكنولوجيـــا، لأن هنالك قرارات أخرى ينبغي مراعاتها عند استجلاب التكنولولجيا، كما ذكـــر فيمـــا سبق من حيث استراتيجيات التفاوض المختلفة ومدى تناســـب التكنولوجيـــا مـــع البيئـــة المحيطة ومع المنظمة.

## الأخطاء الشائعة في عملية نقل التكنولوجيا للمنظمات

– الدخول في مجال التصنيع دون دراسة وافية لا يحل مشكلات المجتمع، لأن الهـــدف ليس فقط الدخول في مجال الصناعة او الخدمات، وإنما الأمر يحتاج لدراسة وتقييم وافٍ يتم وفقه الدخول بفعالية تمكن مستقبلاً من تحقيق أهداف المنظمات.

– مجرد توفير المادة الخام للمنظمة وحدها لا يكفي لاستقدام تكنولوجيـــا. وكثيـــر مـــن

الدول تفوقت عالمياً في صناعات لا يتوفر لها فيها المواد الخام. إيطاليا تصدر أجود إنتاج العالم في الأحذية والصناعات الجلدية بالرغم من أنها تستورد الجلود، كذلك اليابان تتصدر العالم في إنتاج السيارات ، بالرغم من أنها تستورد الحديد الصلب لصناعة السيارات.

– ليست كلّ التكنولوجيا أجنبية ، بالعالم المتحضر تتناسب لاستجلابها بالدول النامية، وبالتالي لا بد من الدراسة والتمحيص لاختيار التكنولوجيا الأنسب.

وعليه فإن الدولة يجب عليها ألا تتعجل في نقل التكنولوجيا لمجرد توفر المادة الخام أو أي من عوامل الإنتاج، ويتطلب الأمر الدراسة الوافية لكافة الجوانب قبل استجلاب أي تكنولوجيا قد تكون عبئاً على الاقتصاد مستقبلاً. وربما يكون موقع الدولة وحده يكفي لقيام صناعة أو تكنولوجيا معينة، وبالتالي على الدولة استغلال هذه الفرصة، فمثلاً موقع قناة السويس يتطلب إنشاء الكثير من المشروعات المتعلقة بخدمة السفن والبواخر وأحواض السفن وصيانة السفن، كذلك نفس الموقع تتمتع به سنغافورة. وموقع دبي مكنّها من قيام مركز تجاري مهم بها يربط الشرق بالوسط وأفريقيا بأسيا وأوربا والشرق الأوسط وهكذا.

# حلول نقل التكنولوجيا

التكنولوجيا جسم غريب على البلد بمعنى أنها جسم غريب على الجسم، وبالتالي لا بد من تناسبه وتحديد مدى إمكانية نجاحه في الجسم المنقول إليه قبل إتمام عملية نقله. ولعل عملية نقل التكنولوجيا تشابه عملية نقل كلية من جسم إلى جسم آخر – أي من شخص إلى شخص آخر – ولا بد من تناسب الأنسجة وفصيلة الدم وخلو هذه الكلية المنقولة من أي أمراض، ومدى قدرة وإمكانية الجسم المنقوله إليه من قبولها وعدم مقاومتها (أي عدم لفظها) أو عدم الاستجابة بقبولها، فالعملية تحتاج إلى تشخيص Diagnosis وتحليل أكبر More Analysis's للاثنين معاً للجسم المنقولة منه والجسم المنقولة إليه، وبالجانب الآخر مدى تناسبها للبيئة التي ستنقل إليها.

- لا بد من دراسة المنظمة لمواردها المتاحة والبيئة من حولها أولاً.
- العمل على رفع الوعي التكنولوجي بالمنظمة وخلق سلوك متحمس بين العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي التدريب المستمر على كيفية استخدام التكنولوجيا وإدارتها.
- العمل على جذب الكفاءات المتاحة وذلك بتحسين شروط خدمة العاملين حتى يحفزوا على الاستقرار.
- لابد للمنظمة عند اتخاذ قرارات نقل تكنولوجيا من الزام المورد على توفير قطع الغيار ضمن شروط العقد، ولا يعني ذلك أن تملي الشركة أو الجهة المصدرة للتكنولوجيا شروطها في إعطاء قطع غيار نسبة استخدامها أقل، فشراء وابورات لستر وطلمبات ضخ المياه للبنك الزراعي لتقديمها للمزارعين لا تعني أن يترك البنك الفرصة للمورد لإجباره على قطع غيار لا يحتاج لها الوابور، كأن تشترط الجهة الموردة مثلاً عند شراء ألف (١٠٠٠) وابور لستر شراء ١٠% قطع غيار، بمعنى شراء مائة (١٠٠) وابور كقطع غيار كما حدث من قبل ثم يتم الزام المزارع الذي يطلب التمويل من البنك عند أخذه للوابور، يتم الزامه بأخذ قطع غيار قد لا يحتاج لها-الوابور- طوال عمره، كأن يجبر المزارع على أخذ (منفلة) ضمن قطع الغيار !! وهي اليد التي يقوم المزارع بتشغيل الوابور بوساطتها، وهي من قطع الغيار التي لا يمكن أن تتعطل بسهولة، وهذا نادر مايحدث وتعمل لعدة أجيال أي لأكثر من وابور مثلاً ولا معنى لشراء قطعة غيار لها إلا في حالة فقدها مثلاً، ونجد أن الشركات المصنعة لهذه الوابورات حينما تُسوّق قطع الغيار تجعله عبارة عن وابورات كاملة غير مجمعة كشروط في عقد توريد قطع الغيار، أي المشتري يقوم بشراء وابورات كاملة غير مُصنّعة كنسبة من الوابورات التي يشتريها من المورد بنسبه تصل إلى (٧% أو ١٠% ) من الصفقة، بحيث تكون وابورات غير مجمعة كقطع غيار وبالتأكيد ستشتمل الوابورات على قطع غيار لا داعي لها كالشاسي أو الهدافات (الطارات) حيث أنها لن تستخدمها أصلاً. وبالتالي لا بد لإدارة المنظمة حينما تفاوض على استجلاب تكنولوجيا جديدة أن تبعث كوادر أكثر تأهيلاً في

عمليات التفاوض، وتبعث من تتوفر فيهم النزاهة والاخلاص حتى لا ينجرف المفـــاوض لشراء أشياء لا تحتاجها المنظمة، مقابل عمولات شخصية تدفع له يتقبلها دون واعـــز أو ضمير فيضر بالمنظمة، وبالتالي تتحمل تصريف بوار وهدر أمـــوال تـــدفع فـــي قطـــع الغيارالراكدة بالشركة أو المصنع أو شرائها بتكلفة عالية. بل عليها أن تضع من فلسفتها للتصنيع أن تستورد ماكينات تقوم بتصنيع قطع غيارها من خلالها، أي أن تعمـــل علـــى تزويد مصانعها بورش لتصنيع قطع الغيار كشرط عند استيراد التكنولوجيا مـــا أمكـــن ذلك، حتى تتمكن من تفادي مثل هذه السلبيات.


الوحدة الثانية عشر
التغيير في المنظمات

وكما ذكر في الفصل السابق إن المنظمات تنشأ لتحقيق أهداف تنظيمية وتتدرج دورة حياتها من النمو إلى النضج إلى التوسع ثم الانحدار، فينبغي أن تكون الفلسفة العامة أن المنظمات تنشأ لتبقى ولتستمر، وإن كان الانتهاء والفناء في نهاية العمر هو سنة الحياة. وفى ظل عالم اليوم المتغير والمتسم بالإيقاع السريع للتطور والتغير التكنولوجى الهائل على مستوى كافة السلع والخدمات، التي في ظل هذا التغير نجد أن منظماتها تتكامل مع بعضها البعض وتتفاعل مع بعضها البعض، وتتبادل المصالح وتتفاعل جميعاً وتتعاون جميعاً لتحقيق أهدافها. ولاشك أن المنظمة التي تهدف للاستمرار في عطائها والنمو لابد لها أن تواكب هذا التغير السريع وأن تُغيِّر تنظيمها ليواكب حركة التغير في المنظمات من حولها. ولعل قدرة المنظمة علي التغيّر والتكيّف التنظيمي وفق تغير المنظمات من حولها يمثل تحدياً كبيراً أمامها، حيث إن فشل المنظمة في إحداث التغيّر التنظيمي ليواكب بيئة المنظمات من حولها، يعني فشلها النهائي وينبغي علي المنظمة أن تمتلك أو تتعامل مع كوادر من المبدعين التنظيميين القادرين على إحداث التغير المطلوب، لإعادة هيكلة المنظمة أو الاستعانة بمكاتب الخبرة الاستشارية للقيام بهذه المهمة.

ولاشك أن التغير سمة ملازمة للمنظمات، وبالتالي لابد للمنظمات من مواجهته (عمر وصفي، ١٩٩٤م ) سواء كان تغيراً كلياً يشمل كل أقسام المنظمة أم تغيراً جزئياً لجزئية من المنظمة لقسم أم إدارة وذلك بإنشاء وحدة جديدة أو انفصال وحدة، أو إلغاء وحدة قائمة أو إحداث تغيرات في أداء وحدة أو قسم أو إدارة أو فرع أو غيره.

## تعريف التغيير في المنظمة

ويعني تعديل مخطط – أي يتم التخطيط لإحداثه– أو غير مخطط في الحالة الراهنة للمنظمة(Lippit,١٩٦٩). وعرف أيضاً بأنه تعديل مخطط أو غير مخطط في الحالة الراهنة للهيكل والأفراد في المنظمة ككل، ومن التعريفين السابقين يتضح أن التغيير قد يكون بتخطيط مسبق لإجرائه، وقد يتم قراراً تلقائياً بالإنشاء أو الإلغاء وفقاً

للظروف أو الموقف، كما أنه قد يكون للهيكل التنظيمي للمنظمة أو تغييراً للأفراد أي للقوى العاملة بالتنظيم، وذلك من خلال مجموعة تعيينات أو إحالات للمعاش أو (الصالح العام) كما يسمى في بعض الحالات أو نتيجة التحول في الملكية كالخصخصة أو الشراكة أو إستخدام أجهزة حديثة قد تؤدي إلى الإستغناء عن بعض الوظائف واستبدالها بالميكنة (أي التشغيل الآلي)، وينبغي إدراك أن التغيير أيّاً كان نوعه نجده يهدف لزيادة فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها حتى وإن كانت هذه الأهداف أهداف مرحلية، فقد نجد في بعض المنظمات يتم إنشاء أقسام أو إدارات لمواجهة مواقف بعينها أو لأداء مهمة بعينها، وبالتالي يتم التغيير بالزيادة أو النقصان أو الاثنين معاً بمعنى حذف بعض الأجزاء أو تعديل بعضها بالإضافة ، وهو بذلك يهدف لأداء وإنجاز المهمة بفعالية أكبر وكذلك ينبغي أن تدرك أن أي تغيير في أهداف المنظمة، لابد أن يتبعه تغيير في تنظيمها لمواجهة هذا التغيير في الأهداف.

# التطور التكنولوجي وأثره على المنظمات

إن كانت مشكلة انخفاض الإنتاجية لازمت الكثير من المنظمات في القطاع العام ، وبوجه خاص خلال النصف الأول من القرن العشرين (١٩٠٠م – ١٩٥٠) فقد سارت البحوث والتطوير بخطى متسارعة لإحداث طفرة تكنولوجية وإدارية لمواجهة هذا الإنخفاض والنهوض بالإنتاجية، كمخرج ناجح للتردي الحادث في فعالية المنظمات خاصةً رؤية الكثيرين من الكتاب المتخصصين في مجال الإدارة، التي ترى أن الإتجاه نحو التطور التكنولوجي والتقدم في فنون الإنتاج يعتبر الحل الحاسم لتحسين الإنتاجية (Mandel,1983) ولا شك أن عملية الانتقال من التكنولوجيا اليدوية إلى مرحلة التصنيع بأساليب ميكانيكية، ثم الانتقال لمرحلة التشغيل التلقائي (الأتوماتية) والتقنية العالية يؤدي بدوره إلى زيادة مذهلة في حجم الإنتاج، وبالتالي يؤدي إلى خفض كبير في تكلفة الإنتاج (نبيل الحسيني، ١٩٩٤م) كما ينعكس أثره واضحاً على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يزيد كثيراً من فعالية المنظمة. وبالجانب الآخر أن زيادة

الإنتاج Mass Production والإتجاه نحو الميكنة والآلية يقلل مـــن الكثافـــة العماليـــة، ويزيد من كثافة رأس المال، وبالتالي ينعكس أثره على تنظيم المنظمة وهيكلها بـــالتغيير لإحداث التكيّف مع التكنولوجيا ، والتي بالطبع أيضاَ تتطلب تغييـــر عمليـــات التأهيـــل والتدريب والإختيار لقوى العمالة الجديدة التي ستكون عمالة عالية الكفاءة والتأهيل.

## إيجابيات استخدام تكنولوجيا متطورة على المنظمات:

من إيجابيات استخدام تكنولوجيا متطورة بالمنظمات (نبيل الحـــسيني، ١٩٩٤م) ما يأتي:

-خفض عدد العاملين، وبالتالي خفض تكلفة العمل.

- الارتفاع بمستوى مهارة العاملين وأدائهم في العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

- تحسين وسائل الإنتاج وبالتالي زيادة حجم الإنتاج (Helbrigel, 1982) .

- تجويد المنتج وزيادة القدرة علي المنافسة.

- زيادة فرص الربحية والانتشار والمنافسة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بوجه عام ويقدم الإنتاج (Weihrch,1980)

## تحديات التحول والخصخصة

أثبتت التجارب بالدول النامية أن هناك كثير من التعسر في مـــسيرة منظمـــات القطاع العام بل حدث ذلك من قبل في الدول الأوروبية خلال فترة الـــستينات (محمـــود الناغي،١٩٩٤م)، وكان العلاج الناجح في ذلك الإتجـــاه نحـــو عمليـــات الخصخـــصة، وتحويل ملكية المنظمات العامة إلى القطاع الخاص، وبالرغم من معارضة أو تأييد هـــذا الإتجاه. وإن كان الإتجاه نحو الخصخصة ليس هو الحل لكلّ المشكلات حيث صـــاحب هذا الإتجاه النجاح أو الفشل من دولة لأخرى، إلا أنه بالتأكيد أزاح عبء تحمل خـــسائر متتالية للمنظمات الخاسرة، وفي ذات الوقت نجده بالنسبة للمنظمات التي لم توفـــق فـــي عمليات خصخصتها، ولا يكون هذا مبرراً للقطاع العام للتخلي عـــن دوره فـــي خدمـــة المجتمع. وكان ينبغي تحديد مشكلات هذه المنظمات في البدء، بالإضـــافة إلـــى تحديـــد

طبيعة وأساليب القطاع الخاص، لمعالجة هذه المشكلات حتى يتمكن من القدرة على حلّها والنهوض بالمنظمة التي تم تخصيصها. كما أن للتحول تكلفة اقتصادية واجتماعية لابد من حسابها ومراعاة أثارها قبل التنفيذ بخصخصة المنظمة ،(محمود الناغي ،١٩٩٤م).

## مزايا الإتجاه نحو الخصخصة:

إن مزايا الإتجاه التحويلي بالمنظمات المتعثرة تتمثل في الآتي:

١- رفع كفاءة هذه المنظمات وخدمتها للاقتصاد عند تحررها من قيود القطاع العام وتعثراته.

٢- تخفيف العبء على الموازنة العامة من خلال رفع الدعم الذي تقدمة الدولة لهذه المنظمات المتعثرة.

٣- توسيع قاعدة الملكية الفردية وزيادة نسبة مساهمتها في الاقتصاد.

٤- زيادة حصيلة إيرادات الدولة من بيع هذه المنظمات، إلا أنه ينبغي أن تستغل استغلالاً حسناً عند بيعها بحيث تكون تقديرات البيع مجدية من جهة ، وتتجه نحو بنود الصرف أو الاستثمار الأفضل وتواجه المنظمات المحوّلة بالخصخصة إلى القطاع العام مشكلة في الاستغناء عن العمالة الفائضة وتسوية استحقاقاتها أو الإبقاء عليها بطريقة غير اقتصادية عند عجزها عن دفع تعويضاتها، كما تواجه الدولة مشكلات ناتجة من كيفية معالجة أوضاع العاملين الذين تم تخصيص منظماتهم وإيجاد فرص عمل لهم، والدولة ملزمة تجاههم بتقديم الأمن الوظيفي والعلاجي والمعاشي وكل ما يترتب من حقوق مالية مستحقة لهولاء العاملين.

## إدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة فعالية المنظمات

وانتهجت الدولة حالياً سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كوسيلة يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمات، خاصة تجاه ما تواجهه المنظمات من تحديات واخفاق في قدرتها على إدارة المنظمة، وسط هذه التحديات المتمثلة في التغيير السريع بالبيئة

الخارجية والتطور التكنولوجي واشتداد المنافسة ، وانتهجت كثير من المؤسسات هذا النهج الإداري الجديد (إدارة الجودة الشاملة)، وتطبيقه كأحد المخارج من الأزمات التي تواجهها. إن قيادة تغيير تنظيمي شامل يضمن للمنظمة سلامة السير بالأداء، نجحت الكثير من المنظمات في تحسين أدائها من خلال تطبيق نظم الجودة الشاملة التي تؤدي إلى تحسين العمليات والتحسين المستمر في طرق الأداء، والتطور التكنولوجي والاهتمام بالعملاء والموردين والعمليات الداخلية للمنظمة والاهتمام بالعاملين والتدريب والبحث والتطوير، وأسهمت جميعها في تحسين وجه المنظمات وإتجاهاتها نحو الطريق السليم، ولعل تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة يمثل في حد ذاته تغييراً لإسلوب الأداء والتنظيم والإدارة بالمنظمة، وبفضله تتجاوز المنظمات الكثير من الإخفاقات التي كان يتوقع تفاقمها وزيادة حدة الإزمة.

## مواصفات التغيير في المنظمة: (عمر وصفي، ١٩٩٤م)

١- قد يكون التغيير تغييراً شاملاً وقد يكون تغيّراً جزئياً.
٢- قد يكون التغيير تغييراً داخلياً وقد يكون تغيّراً خارجياً.
٣- قد يكون التغيير مخططاً وقد يكون عشوائياً.
٤- قد يختلف التغيير في درجة تغييره بمعنى تغيّراً سطحياً أو تغييراً كبيراً.
٥- قد يأخذ التخطيط أشكالاً مختلفة ومتعددة.
٦- يحدث التغيير نتيجة التعامل بين المنظمة والبيئة.
٧- لا بد من مواجهة التغيير والتأقلم معه.

# المؤثرات التي تؤدي إلى إحداث التغيير بالمنظمة وكيفية مواجهتها

وكما سبق من قبل توضيحه فقد تجد المنظمة نفسها مواجهة بإجراء تغيير لأحد الأسباب أو المؤثرات الآتية:

أ- التغيير في التكنولوجيا التي تستخدمها سواء أكانت تكنولوجيا في نظم الإنتاج أم في نظم التسويق أم في نظم المالية أم نظم الإدارة، حيث إن التغيير في أي منها تنعكس أثاره على أداء المنظمة ككل، وبالتالي يستدعي الأمر إحداث التغيير للتكيّف مع الوضع الجديد.

ب- كذلك التغيير في أي من أهداف المنظمة يؤدي بالطبع إلى التغيير في النشاط الذي بدوره يعني ضرورة إحداث التغيير في هيكل وتنظيم العمل بالمنظمة ، كما أن مدى ندرة أو وفرة العنصر البشري تؤدي بدورها إلى إحداث التغيير في التنظيم للتكيّف مع ذلك، كاستخدام الحاسوب مثلاً في عمليات الحجز وقطع التذاكر بالخطوط الجوية السودانية أدي إلى الاستغناء عن الكثير من العمالة، وبالتالي أدى إلى تغيير تنظيم الشركة.

ج- التغيير في نظم الإتصال بين أجزاء المنظمة يغير في نمط الأداء وعلاقات العمل بالمنظمة، وبالتالي لا بد من التكيّف مع الوضع الجديد.

د- سياسات الدولة وسياسات القطاع العام إتجاه المنظمات قد تؤدي بدورها إلى زيادة أو نقصان بعض المنظمات، مثلاً إتجاه الدولة لخصخصة كل المنظمات الحكومية الخاسرة.

هـ- الإتجاه إلى إعادة تأهيل بعض المنظمات لتغيّر نمط ونظم الإنتاج أو التكنولوجيا أو الإدارة بها، أو قد تتجه الدولة إلى عملية المشاركة مع ا لقطاع الخاص أو المستثمرين لبعض المنظمات، كما هو الحال بالخطوط الجوية السودانية أو مصنع أسمنت عطبرة أو بعض مصانع المنتجات الغذائية التابعة للدولة، ووفق أي من الإجراءات السابقة نجد أن هذه المنظمات نفسها مطالبةً بإحداث التغيير في الظروف

الاقتصادية مما يستدعي إحداث التغيير في تنظيم المنظمات لتتكيّف مع الوضع الجديد.

و- ضغوط الجماعات كجمعيات حماية المستهلك أو جمعيات حماية البيئة أو نقابات واتحادات العاملين، كلها تمثل ضغوطاً على منظمات المجتمع تستدعي التكيّف وفقها ومواجهتها وذلك بإحداث التغيير اللازم للتكيّف معها، كذلك حالات الانفصال أو الدمج التي تحدث بالمنظمات، وبالتالي الوضع الجديد يستدعي إحداث التغيير لتتكيّف معها.

ز- الظروف التي تعيشها المنظمة قد تستدعي إحداث بعض التغييرات في تنظيمها لمواجهة بعض الأزمات الحرجة التي قد تمر بها. وللعلم نوضح أن الأزمات التي قد تمر بها المنظمات قد تكون بعضها إيجابية وقد تكون بعضها سلبية، فالأزمات الإيجابية مثلاً منظمة تعمل في تصنيع الأجهزة الوقائية ككمامات الوقاية للأنف أو العين، وفجأة نشأت حرب يتوقع خلالها استخدام أسلحة كيمائية تستدعي استخدام هذه الكمامات الوقاية فيزداد الطلب فجأة على هذه الكمامات، ولا بد لإدارة المنظمة أن تعمل على استخدام استغلال الفرصة التسويقية الحادثة استغلالاً كاملاً. وفي نفس الوقت قد تواجه منظمة تعمل في مجال التأمين البحري عند نشوب الحرب ذاتها فتجد نفسها بموقف حرج في مواجهة التأمين المتوقع في حالة الحرب للمنظمات التي أمنت قبل قيام الحرب، والتي ترقب في التأمين خلال فترة الحرب وتتطلب عملية إدارة الأزمة في الحالتين جهداً خارقاً من الإدارة.

## المنافسة

إن الظروف المنافسة الحادة بين المنظمات تستدعي ضرورة إحداث التغيير نحو الأفضل من نظم الإنتاج والإدارة، حتى تستطيع أن تتكيف مع المنافسة الحادثة، والمنافسة تتطلب من المنظمة ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، ويحتاج هذا بالطبع إلى تطبيق هيكل وتنظيم جديد بالمنظمة ليواكب الظروف المستجدة.

## مؤثرات انخفاض الروح المعنوية للعاملين

أحياناً تبدأ حالات مختلفة في الظهور كظواهر بين العاملين مثل كثرة التأخير أو كثرة الغياب أو ترك الخدمة (دوران العمل) أو هجرة الكفاءات، وظهور مثل هذه الظواهر تعتبر بوادر فشل في التنظيم لا بد من مقابلتها بجدية من جانب الإدارة. وقد تستدعي تغيير التنظيم أو تغيير سياساته، وقد يتطلب الأمر حلولاً جذرية وأساسية يتم وفقها تغيير نظم التشغيل للعمالة وتعديل شروط الخدمة والقيام بعمليات واسعة في تغيير طاقم العمل بالمنظمة، حتى تستطيع المنظمة أن تضمن عمالة تعمل بدافعية وهمة لتحقيق أهداف المنظمة.

## متطلبات الإدارة التنظيمية اللازمة لإدارة عمليات التغيير

إن عمليات التغيير بالمنظمة كما ذكر من قبل تتطلبها ظروف تغيير الهدف أو عدم قدرة المنظمة على المضي بفعالية في إدارة المنظمة، ومن ثمّ تظهر تحديات أو معوقات يصعب تجاوزها بالنظام الحالي، مما يستدعي إحداث التغيير بمزيد من الفعالية والقدرة على النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها ، وبالتالي لا بد من أن تتوفر للمنظمة القيادة الإدارية القادرة على إدارة التغيير حتى لا يكون التغيير مسخاً دون فائدة تتحقق منه، ولابد من توافر مهارات معينة في المدير الذي يتولى عمليات التغيير حيث ينبغي أن يتوفر فيه:الرؤية العامة، واستخدام كافة الإمكانيات المتاحة، والقدرة على قيادة الآخرين وتحسين أدائهم، وإتقان اللغات الأجنبية.

## مهارات قادة عمليات التغيير

ومن المهارات المطلوبة في هذا المدير (سعيد يس العامر ، ١٩٩٤م)

- القدرة على تحديد المستقبل.
- القدرة على إدارة التغيير.
- القدرة على التفاوض التجاري الفعال.
- القدرة على اقتناص الفرص الدولية.
- مهارات التعلم على الضغوط والتهديدات.
- فن إدارة الوقت.
- القدرة على تطبيق المهارات الاستراتيجية العالمية.
- القدرة على الدخول في الأسواق الأجنبية.
- توفير الكفاءات التسويقية والاهتمام ببحوث التسويق وتحديث البيانات، والاهتمام بالجودة والقضاء على عيوب الإنتاج، والعمل بسعي جاد للدخول للأسواق العالمية (الخارجية)، وخوض تجربة المنافسة خارجياً مثل خوضها داخلياً. ولعل القدرة على المنافسة المحلية هي التي تمهد للمنظمة التهيئة للمنافسة الخارجية مستقبلاً.

## أنظمة تجديد المنظمات:(فريد النجار، ١٩٩١م)

وتنتهج المنظمات عدة أنظمة لتطبيق عمليات التغيير أو التجديد، وتتعدد نظم تنظيم المنظمات بحيث تشمل النظام الميكانيكي والنظام العضوي والنظام الموقفي، ولا بد من التوازن بين هذه النظم. ويشمل النموذج الأفضل لتطبيق عمليات التغيير لتحديد الأهداف والمدخلات، ومن ثم استعراض النتائج وتقييمها.ولا شك أن تطبيق عمليات التغيير والتجديد عملية إدارية متخصصة، فهي تتطلب وجود خبراء لإحداث التغيير. ويتولى هؤلاء الخبراء في المقام الأول تشخيص المشكلات التي تواجهها المنظمة، ومن ثم إقناع الإدارة لضرورة إحداث التغيير كما ينبغي أن يتم التغيير من خلال عمليات

مخططة، أي يتم التخطيط لها ، وأن تشارك إدارة المنظمة في اختيار وكلاء التغيير من داخل المنظمة والمشاركة في تخطيط وتنفيذ خطة التغيير، وتعمل الإدارة على تنمية المهارات السلوكية اللازمة لإنجاحه، خاصة أن الإنسان بطبعه أياً كان تجده يرفض التغيير ويقاومه، ويقول المثل السوداني (جناً قديم ولا جناً جديد)، لذلك سيجد التغيير مقاومة شديدة من جانب العاملين بالمنظمة نتيجة الخوف من التغيير والاستغناء عنهم أو فشلهم من مواكبة النظام الجديد. بالطبع الأمر يتطلب توعية كبيرة وشرح وافٍ لمغزي وهدف التغيير واشعارهم بأنه لن يظلم أحد نتيجة إحداث التغيير، وإذا حدثت عمليات استغناء فسيتم تنفيذها بعدالة كاملة ولن يتضرر أي شخص من جرائها، وهنالك مسئولية اجتماعية للمنظمة تجاه عامليها لن تتخلى عنها إطلاقاً. ويصف الدكتور عطيوي (سعيد عطيوي،١٩٩١م) المدير الذي يتولي عملية إحداث التغيير بأن يكون صاحب رسالة وفنان وعالم، ويعتبر مسئولاً عن إحداث التغيير في مواقف وسلوك الأفراد، وهو بمثابة القدوة والمحرك للجماعة، ولا بد من القدرة على معالجة المعوقات التي تواجهه مستخدماً الأساليب العلمية في ذلك والجوانب السلوكية والتدريب والقدوة والاستعداد للمنافسة.

# كيفية زيادة فاعلية المنظمات عند تطبيق التغيير التنظيمي( سعيد عامر ،١٩٩١م)

١- لا بد من إحداث عملية التغيير من تشخيص المشكلة التي استدعت عملية التغيير، ثم تحديد إيجابياتها، أي تحديد نقاط القوى في التطبيق، وتحديد نقاط الضعف أي ضرورة معرفة سلبيات التطبيق، وكيفية تخفيف أثارها والتقليل من حدتها، وفي نفس الوقت دعم عوامل القوة والنجاح المتوقع لعملية التغيير.

٢- على إدارة التغيير أن تعمل على تحديد الاستراتيجيات اللازمة للتغيير أي التخطيط الواضح لعملية التغيير، وبالتالي تحديد المشكلات المتوقعة للعنصر البشري وتحديد الموارد اللازمة لعملية التخطيط.

٣- التخطيط والاستعداد لعملية التغيير ووضوحها وتحديد كلّ المشكلات المتوقع حدوثها، ولا بد من دعم الإدارة العليا لعملية التغيير .

٤- الإعداد اللازم للموارد البشرية لعملية التغيير إدارة وأفراد من حيث تدريبهم وتأهيلهم للقيام بالمهمة.

٥- العمل على ملاءمة الظروف المحيطة عند التطبيق حتى لا تمثل ضغوطاً لعملية التطبيق.

٦- الاستمرار في مجهودات التغيير لتنفيذه بالصورة المطلوبة.

٧- تحديد الدور المطلوب ممارسته من قادة التدريب وتحديدهم للتوقعات المستقبلية، وعملهم على تحديد كافة المشكلات المتوقعة لإحداث التغيير والتحوط لها، بجانب تشخيص المشكلات التي تعترض عملية التغيير، ولا بد من حصولهم على تأييد ودعم الإدارة العليا.

٨- ولا شك أن فريق عمل التغيير يتكون من القائد المبدع المُصمّم المخطط لعملية التغيير والمُطوّر، والخبير والمدير المُنفّذ لعملية التغيير والجهة الممولة.

## خطوات تطبيق عملية التغيير

ويعرض الدكتور على محمد عبد الوهاب (علي عبد الوهاب،١٩٩١م)خمس خطوات لتطبيق عملية التغيير تتمثل في:

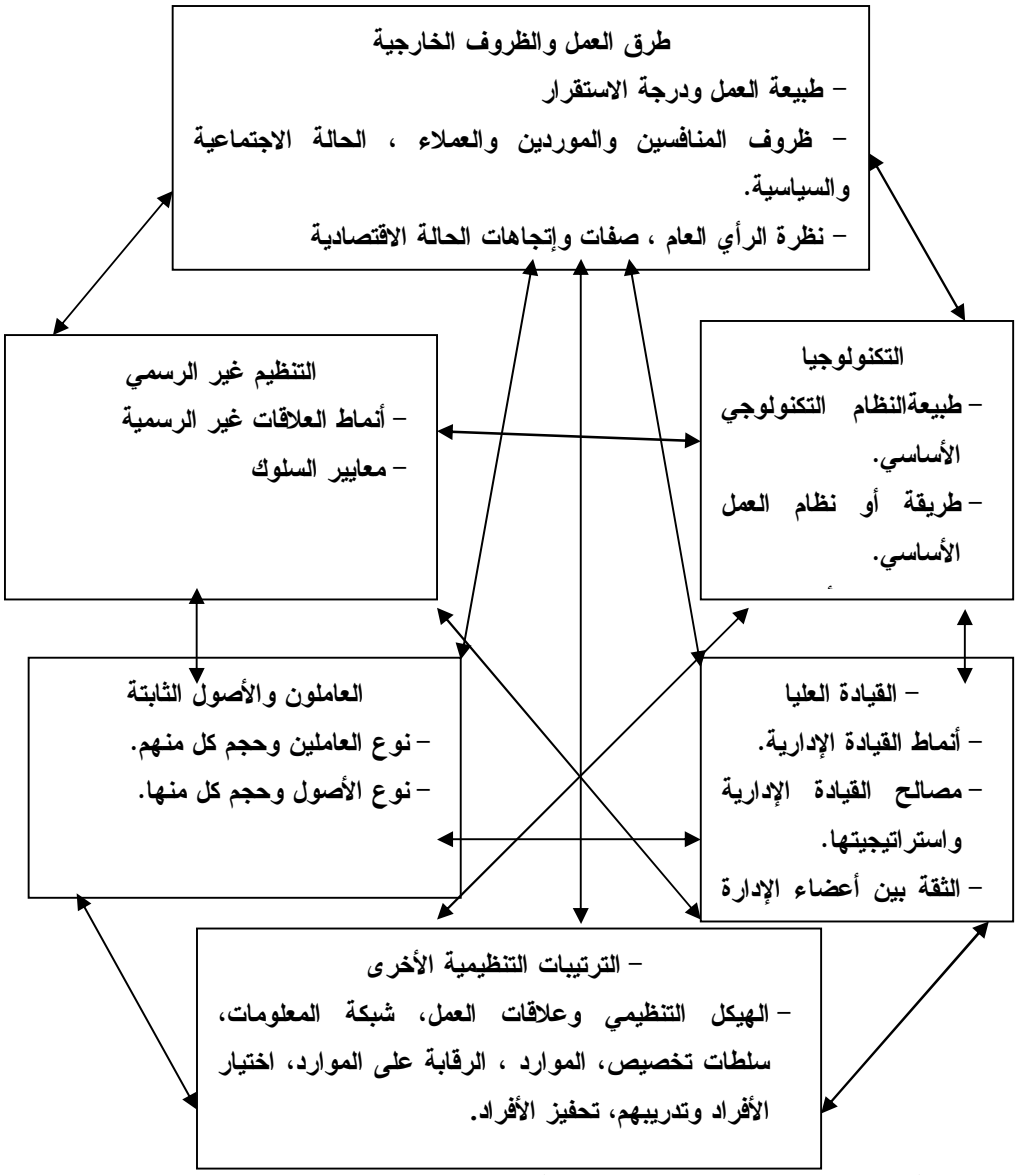
خطة التغيير وتوحيد الممارسات فيها والتنسيق بينها وتوفير التدريب والدعم اللازم من قبل الإدارة، مع العمل على تطبيق نظم معلومات فعالة تتابع عملية التنفيذ حتى تستطيع الإدارة أن تعمل على التعديل المناسب عند تغير الظروف.


الوحدة الثالثة عشر
أهداف المنظمات وكيفية
تحقيقها للفعالية التنظيمية

وكما ذكر في فصل سابق (الفصل الثاني) أن هنالك مجموعة من المتغيرات تؤثر على أداء التنظيم، وبالتالي على قدرته في تحقيق أهداف المنظمة، والشكل الآتي (شـــكل رقـــم ١٣) يوضح هذه المتغيرات كما أوردها كوتر (Kotter, 1987)

**شكل رقم (١٣)**

**المتغيرات الرئيسية للتنظيم**




**المصدر(د.زكي مكي إسماعيل، ١٩٩٩م)**

ومن الرسم السابق يتضح أن هنالك علاقات متشابكة بين هذه المتغيرات، و تتكامل فيما بينها باستمرار وتتمتع بعلاقات مزدوجة مع بعضها البعض، وبقدر إيجابية تفاعلها مع بعضها البعض وتفاعل الإدارة لها تأتي ثمار محصلتها في مدى تحقيقها لفعالية التنظيم. وبالنظر لأي من هذه المتغيرات نجد أنها ترتبط بالعديد من الجوانب. ووفق نظرية النظم التي ترى أن أي نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، التي تكون بدورها نظاماً فرعياً يتكامل بين جزيئاته ويتفاعل بينها، ومن ثم تتفاعل جميعها متكاملة لتحقيق أهداف النظام العام الذي يمثل تنظيم المنظمة.

وفيما يأتي نتناول تفصيلاً لهذه المتغيرات:

## أ- القيادة العليا للمنظمة

إن الدول المتقدمة تطورت وازدهرت تكنولوجياً بتوفر كافة السلع والخدمات التي مثلت حياة راقية ومترفة لمجتمعاتها، ولعل هذا الفضل في كل ذلك التطور الحضاري الذي انجزته هذه الدول يرجع للتطور الحادث في مجال الإدارة، الذي بفضله تمكنت هذه الدول من ترشيد إدارة منظماتها، وبالتالي تحقيق أهدافها التي تكاملت بالجانب الآخر لتحقيق أهداف المجتمع. وبالفعل تطور وتقدم علم الإدارة خلال النصف الثاني من القرن العشرين (١٩٥٠-٢٠٠٠م) حيث حدثت هذه الطفرة الهائلة في مجال الأعمال بشقيها السلعي والخدمي على مستوى الدول الأوروبية وأمريكا واليابان، وتمتعت هذه الدول بأنماط قيادية رشيدة استطاعت أن تسخر كافة الإمكانيات من موارد بشرية ومادية (تكنولوجيا) بالمنظمات لتحقيق أهدافها، واستطاعت أن تستخدم أحدث الأساليب الإدارية في التشغيل، مما أدى بدوره إلى التطور الهائل في البحث والتطوير الذي قاد بدوره إلى التطور التكنولوجي المذهل الذي عم هذه المنظمات في كافة قطاعات الأعمال. ولاشك أن الإدارة الرشيدة تكون إدارة مرنة تتفاعل وفق الظروف التي تعيشها المنظمة والبيئة من حولها، وقطعاً فإن إدارة القوات المسلحة تتبع طريقة في تحفيز أفرادها تختلف من ظروف السلم إلى ظروف الحرب. وكذلك إدارة المنظمة

تغير من نمطها القيادي الذي تتبعه في ظروف المنظمة المستقرة عنه في ظـــروف إدارة المنظمة لأزمة تواجهها، فإدارة وزارة الصحة تستخدم طريقة لإدارة منظماتها الطبية في الظروف العادية تختلف عن إدارتها لها في ظل ظروف حدوث وباء جرثومي، وبالمثـــل تختلف إدارة وزارة الداخلية في الظروف العادية عنها في ظروف حدوث اضطرابات.

ولابد أن تتفق مصالح القيادة العليا للمنظمة مع مصلحة المنظمـــة، وألا تكـــون هنالـــك أهداف خاصة لبعض قيادات المنظمة تعمل وفق تحقيقها والتي قد تتعارض مع مـــصلحة المنظمة. ومثال لذلك أن تكون لأحد أعضاء القيادة العليا منظمة تعمل في مجال تـــوفير أحد مدخلات الإنتاج بالمنظمة، وبالتالي يعمل هذا العضو على ضرورة أخـــذ منتجـــات منظمته، التي قد لا تكون هي الأفضل والأنسب جودة أو سعراً للتعامل معها. أو تكـــون هنالك تعاقدات باطنية للمنظمة لإنجاز بعض الأعمال فيتدخل عضو من القيـــادة العليـــا (مجلس الإدارة) فيؤثر في اختيار منظمته الخاصة للعقـــود الباطنيـــة أو منظمـــة أحـــد أصحابه دون التقيد بالاختيار الأمثل المناسب لهذا التعاقد، وتصبح هذه المصالح ضـــارة بالأداء وتحقيق أهداف المنظمة، نتيجة تدخلات القيادة في توجهات العمل بصورة تخـــدم مصالحها الخاصة. ولابد من التدقيق والموضوعية عند اختيار القيادات العليا للمنظمـــات ولعل المدير التنفيذي يعتبر من القيادة العليا ويعتبر عضواً مؤثراً فـــي الأداء التنفيـــذي بالمنظمة، كما أنه مؤثر في اجتماعات القيادة وتوجيههـــا بموضـــوعية أو تـــضليلها أو استدراجها لقرارات قد تخدم مصالحه دون مصلحة المنظمة. والاختيار للمديرين والقيادة يعتبر من الأهمية بمكان وله أثراً كبيراً في فشل ونجاح المنظمـــات . كـــذلك يلحـــظ أن الاختيار لمجالس الإدارة للمؤسسات خاصة العامة منها تشوبه بعض السلبيات حيث تتاح الفرصة للكثيرين لعضوية هذه المنظمات (المؤسسات) عن طريق الولاء أو المجاملـــة، وحتى عند اختيار بعض الكفاءات يتم اختيار الفرد منهم لعضوية عدد مـــن المنظمـــات بالرغم من شغله لوظيفة أخرى، وتقسم عضوية مجالس الإدارات العامة كأنها منح لمـــا تدره من دخل على شاغليها. والاختيار لعضوية عدة مجالس لا يتيح الفرصة لخدمة هذه المؤسسات وتظل مشاركتهم شكلية وتجئ الاجتماعات سريعة، لتمريـــر القـــرارات دون

الأثر الفعلي في دراسة موقف المنظمة ومناقشة مشكلاتها وإيجاد الحلول المناسبه لهـا، وبالتالي العمل على قيادة دقة المؤسسة من جانب مجلس الإدارة لا يكون بالفعل، وإنمـا تصبح مجالس الإدارة مواقع لزيادة الدخل لإعضائها وصرف المكافآءات المجزية لهـم دون قيامهم بأي جهد تجاه هذه المنظمة.

## ب- الترتيبات الأخرى والتنظيمات الرسمية

ويقصد بها الجانب التنظيمي الرسمي للمنظمة بدءاً من الهيكل التنظيمي بوظائفه المختلفة من أعلى وظيفة إلى أصغرها، وعلاقات العمل المختلفة سواء أكانـت أفقيـة أم رأسية، ونظم المعلومات المطبق ومدى دوره في عمليات التخطيط والمتابعة، والسلطات والمسئوليات وعمليات المراقبة على الموارد وعلميات الاختيار للأفراد وتدريبهم، ونظم تقيم الأداء ومدى التحفيز وشروط الخدمة. والهيكل التنظيمـي لا يعنـي فقـط تسلـسل الوظائف بالتنظيم، وإنما كيفية تفعليل هذه الوظائف خاصة الوظائف الإدارية وتحويلهـا إلى مراكز مسئولية، وتحقيق ربح من خلال التحديد الواضح لأهداف كل إدارة و لكـل قسم وكل وحدة، ومن ثم التخطيط السليم الذي تتبعه عمليات التنفيذ والمتابعـة والتحديـد السليم والسابق للنتائج المتوقعة أما علاقات العمل المصممة تصميماً عضوياً بالتنظيم كما ذكر من قبل، بحيث تتكامل بالرغم من الحدود الواضحة لكل وظيفة، وهـي فـي ذلـك تشابه تقسيم مواقع اللاعبين في كرة القدم بالرغم من تحديدها الموقع لكل لاعـب، إلا أن روح الفريق تجعل أحياناً وجود جميع اللاعبين في منطقة الوسط أو في منطقة الهجـوم أو في منطقة الدفاع، ويلعب الجميع بتعاون تام لتحقيق الهدف . بمعنى أن الحدود بـين الوظائف حدود نسبية لكنها تتكامل جميعاً من أجل تحقيق الهدف العام، وتتعلـق أيـضاً كفاءة التنظيمات الرسمية بمدى كفاءة عمليات الاختيار لكل الوظائف بـالتنظيم، ومتـى ماكان الاختيار سليماً لكل الوظائف من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بالتنظيم لأي وظيفة، وبعيداً عن المحسوبية والمجاملات والجهوية والعلاقات الشخصية، ومتبعاً الموضوعية وتوصيف الوظائف وتحديد مؤهلات شاغليها بدقة، مثل ذلك أساسـاً

متيناً لتخطيط العمل ثم تجئ بعد ذلك الخطوة التالية، وهي عملية التدريب ولابد أن تكون فلسفة التدريب بالمنظمة مبنية على التدريب لكل المستويات العاملة بالمنظمة والتدريب المستمر طوال عمر الموظف بالمنظمة، لأن التدريب عملية مستمرة من أجل تطوير أداء الموظف أو العامل الفني أو الإداري أو العامل البسيط، وبالتالي تعمل إدارة التدريب بالمنظمة كخلية نحل نشطة في تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لكل المستويات، كذلك لابد من وضوح الخريطة التنظيمية للمنظمة وتحديد كل الوظائف والمناصب تحديداً واضحاً، بحيث تؤدي إلى تحديد مراكز المسئولية ومن ثم تبني الأهداف والتخطيط من خلال المشاركة في صناعة القرار، والالتزام الذاتي الذي يولد رقابة ذاتية لدى كل الأفراد العاملين بالمنظمة (سيد الهواري ، ٢٠٠٣م).

ولابد من وضوح علاقات العمل وشبكة الإتصال بين العاملين بالمنظمة، بالإضافة إلى توفر نظم معلومات حديثة تعمل على توفير البيانات والمعلومات بالقدر المناسب والدقة المناسبة وفي الوقت المناسب. كذلك لابد من وضوح خطوط السلطة والمسئولية بالمنظمة والاهتمام بأساليب التخطيط والرقابة بالمنظمة من خلال نظام علمي يؤدي إلى توقع الأخطاء وتفادي وقوعها، كما يعمل على علاج الأخطاء في حينها وتجنب حدوثها مستقبلاً.

## ج- العاملون والأصول الثابتة

ويعتبر العاملين بكافة المستويات الإدارية من الأهمية بمكان فلابد من توفير شروط خدمة مجزية لكل منظمة، لتؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم للعمل. وشروط الخدمة المجزية تؤدي إلى إشباع طموح العاملين وبالتالي استقرارهم ودفعهم للعمل من خلال روحهم المعنوية العالية، ولا يمكن تحقيق ذلك عند إحساس العاملين بالظلم وضعف رواتبهم وقلة دخلهم، وبالتالي عجزهم عن تحقيق الحياة الكريمة (Vough, Clair,1969) . ومتى ماكانت الأدارة قادرة على تحقيق دفع العاملين وزيادة إنتاجيتهم، نجدها قادرة على تحقيق الفاعلية في إدائها والعاملون يفترض أن يكون حجمهم ونوعهم

يتوافق تماماً مع احتياج المنظمة، لأن نقصهم أو نقص كفاءتهم يخل بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وفي نفس القدر فإن زيادة عددهم عن الحاجة المطلوبة يؤدي إلى قلة فعالية المنظمة من جهة كما يؤدي للترهل الوظيفي للمنظمة من جهة أخرى، ولابد للمنظمة أن تعمل على تحقيق التوظيف الكامل للعمالة مع تطبيق النظريات الحديثة في مجال الآثراء الوظيفي والتدريب المستمر للعاملين بالوظائف المختلفة، وذلك بتدريب الموظف أو العامل على إمكانية شغله بأكثر من وظيفة، وتلحظ ذلك في وظائف البنوك، حيث يتاح للموظف التدريب ليتمكن من شغل مختلف الوظائف بالبنك، بدءاً بالخزينة (Chasheer) وحتى أقسام الاستثمار والمقاصة والاعتمادات وحسابات العملاء والميزانية وغيرها. وكما تهتم الإدارة بالعنصر البشري يجب أن تهتم بالعناصر غير البشرية كالأصول الثابتة، وقد تصل هذه الأصول إلى أحجام كبيرة مقارنة بالعنصر البشري، ففي شركات الطيران كالخطوط الجوية السودانية مثلاً نجد أن الأصول الثابتة غير البشرية تمثل حجماً كبيراً يختلف تماماً عن الأصول الثابتة لدى منظمة تدير مجموعة من المستوصفات الطبية، والتي بالطبع يزيد فيها حجم العنصر البشري وقيمته مقارنة بالأصول غير البشرية، كالأطباء والفنيين والممرضين والموظفين مقارنة بالأجهزة والمعدات الطبية وغيرها، وفي حالة استخدام تكنولوجيا عالية التقنية تزيد حجم الأصول بدرجة كبيرة مقارنة بالعنصر البشري.

## د- التنظيم غير الرسمي

يؤثر التنظيم غير الرسمي بالمنظمة على أدائها ولابد للإدارة أن تكون قادرة على كسب رضا الأفراد، وبالتالي تعاملها معهم من أجل تحقيق أهدافها. ولا يأتي هذا الرضا لدى العاملين بالمنظمة إلا من خلال الثقة التي يحس بها هؤلاء العاملين إتجاه الإدارة، لأن على قدر الثقة بالإدارة والرضا عنها يأتي التعاون والدافعية للعمل، ولعل ما يولد الثقة بين العاملين والإدارة يتمثل في المعاملة الكريمة، والإحساس بالعدل والمساواة في التعامل، وشروط الخدمة، وتوفير التدريب اللازم، وتهيئة جو وبيئة العمل

المناسبة، وتطبيق طرق عمل تتناسب مع مهارات العاملين، ولاشك أن هـذه الجوانـب كلها معاً تعمل على تحقيق الرضا، ومن ثمّ تعمل على تحويل التنظيم غير الرسمي إلـى تنظيم إيجابي يتكامل بدوره مع المتغيرات التنظيمية الأخرى لتحقيق فعالية المنظمة.

## هـ- طرق العمل والظروف الخارجية

ويشمل هذا المتغير كيفية أداء العمل وطرق العمل المتبعة بالمنظمة ومدى قدرة الإدارة (التنظيم) على استخدام طرق عمل متطورة، وذلك بما يتوفر لها مـن تـسهيلات تؤدي إلى انسياب العملية الإنتاجية والعمليات المكملة المساعدة بالمنظمة، وبمـا يـؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وتمثل الظروف والبيئة الخارجية عـاملاً مهمـاً ورئيسياً للمنظمة، بحيث تأخذ المنظمة كل مدخلاتها من هذه البيئـة الخارجيـة، وكـل معوقات التحول التي تستخدمها من آلات وأجهزة وطرق عمل من هـذه البيئـة، حتـى العمالة بمختلف تخصصاتها تأخذها من البيئة من حولها، وبالجانـب الآخـر نجـد أن عملياتها الإنتاجية وأداءها يتأثر بكل مؤثرات البيئة الخارجية من نظم ولـوائح وقـوانين سياسية وقانونية ومالية، وظروف اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية، وضـرائب وتشريعات مختلفة تتخذها الدولة لتنظيم العمل والقطاع العام، وكل ذلك يؤثر علـى أداء المنظمة، كما تقدم المنظمة منتجاتها من سلع وخدمات للبيئة من حولها وتواجه المنافـسة بالأسواق، ولابد لها أن تعمل – أي المنظمة– على تطويع البيئة الخارجية وجعلها داعمة لها وتخفيف حدة ضغوطه، وخلق نوع من التوازن بينها والمنظمة، وذلـك بمـا يُمكّـن المنظمة من تحقيق أهدافها، ويندرج في هذا الجانب ضـرورة قيـام المنظمـة بـدور اجتماعي إيجابي تجاه المجتمع أي تحملها لمسئوليتها الاجتماعية.

## و- التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا مؤثراً مهماً ورئيسياً على أي تنظيم وفعالاً في مدى قدرته على الاستمرار والنمو والتطور، وبالتالي تحقيق أهدافه. والتكنولوجيا قد أفرد الكتاب لها فصلاً كاملاً ولانضيف في هذا الجانب سوى أن التكنولوجيا تشمل كل أنظمة الإنتاج والخدمات المطبقة بالمنظمة، بمعنى الآلات والمعدات والأجهزة وطرق العمل من برامج ومعارف مختلفة ونظم معلومات، وتتكامل جميعها في عملية أداء المنظمة لرسالتها التي قامت من أجلها.

## فعالية التنظيم

ولاشك أن فعالية التنظيم تعني فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ومتى يحكم على أن هذا التنظيم فعال أو أن ذاك التنظيم تنظيم سيئ؟ . وبالطبع فإن هنالك ظواهر ومؤشرات أو محددات أو متغيرات يمكن الحكم من خلالها على مدي جودة التنظيم وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة، وفي البدء لا بد من إدراك الفرق بين التنظيم الفعال Effective والتنظيم الكفء Efficient، وبالرجوع إلى معاني مصطلحات الفاعلية والكفاءة والنجاح. يتضح أن الفعالية تعني مدى القدرة على تحقيق الأهداف بينما تعني الكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والنجاح يعني الحصول على درجة من القبول قد لا تصل إلى مستوى تحقيق الأهداف، فتحقيق مدرسة ثانوية على نسبة نجاح ١٠٠% في امتحان الشهادة، وتكون المدرسة ناجحة ومتحصلة على أعلى نسبة نجاح لكنها قد لا تكون مدرسة فعالة أي أنهاغير فعالة. فالمدرسة الفعالة هي التي يقبل كل الناجحين فيها بدرجات عالية تمكنهم من دخول الكليات التي يرغبونها، أما المدرسة الناجحة فقد ينجح فيها الطلاب بنسبة عالية بمعنى أن يتحصل معظم أو كلّ طلابها على درجة النجاح ٤٥% فأكثر إذا كانت درجة النجاح ٤٥%، لكنهم لا يحصلون على درجات عالية تمكنهم من الدخول للجامعات، أي تحصلوا على درجات تقارب ٥٠% أو ٦٠% لكن لا تمكّنهم من المنافسة في الدخول للجامعات، فيضطر

طلابها للإعادة أو البحث عن عمل بالشهادة الثانوية. فالفعالية تعني القدرة على تحقيق الهدف الذي تنشده المنظمة، بخلاف النجاح الذي قد يعني عدم الخسارة لكنّه بالطبع لا يعني الربح. ولعل أقرب الأمثلة لتوضيح الفرق بين الكفاءة والفعالية هو المثل السوداني "ساقية جحا تشيل من البحر وتكب في البحر"، وهي ساقية تتمتع بكفاءة عالية بحيث تستخدم كل عناصر إنتاجها ومواردها المختلفة، لكنها غير فعالة حيث ترتد كلّ مياهها إلى النيل مرة أخرى.

وهنالك مجموعة معايير يتم من خلالها قياس فعالية المنظمات. ولعل فعالية المنظمات تتناسب طردياً مع فعالية التنظيم، بحيث لا يمكن أن تكون منظمة فعالة وتنظيمها غير فعال، وهذا أمر طبيعي حيث إن من أهداف التنظيم تحقيق أهداف المنظمة. والتنظيم الفعال يقود إلى المنظمة الفعالة أي أن التنظيم الذي يحقق أهدافه ويحقق أهداف المنظمة بالجانب الآخر. والتنظيم الكفء هو ذلك التنظيم القادر على تحقيق الاستخدام الأمثل لموارده المتاحة سواءً أكانت مادية أم بشرية أم تكنولوجية أم معارف، فمتى ما أحسنت المنظمة، استخدامها لهذه الموارد كان تنظيمها كفء، أما الفعالية التنظيمية فتعني مدي قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه . ولاشك أن أي تنظيم تمثل أهدافه أهداف المنظمة، وبالطبع فهي عند تحقيقها تتحقق أهداف المنظمة، إلا أن المنظمة قد تستخدم مواردها المتاحة بكفاءة، ولكنها بالرغم من ذلك قد لا توفق في تحقيق أهدافها، وإن كان الاستخدام الأمثل للموارد يعتبر أحد الوسائل لتحقيق الأهداف. وقد تكون أهداف المنظمة، الريادة في الأسواق أو الانتشار في أسواق كثيرة أو التصدير للخارج (غزو الأسواق الخارجية)، وقد تكون أهدافها الإسهام بقدر واضح وكبير في خدمة المنطقة بالمجتمع الذي توجد به المنظمة، وهو ما يعرف بالمسئولية الاجتماعية. ويرى بعض كُتّاب الإدارة أن فعالية التنظيم في الأجل الطويل تعني القدرة على التكيف للتغيرات الضرورية في السوق أو في التكنولوجيا (سيد الهواري ،٢٠٠٣م)، ولعل علاقة الأفراد بالتنظيم تؤثر كثيراً في فعاليته، وكلما كانت علاقات أفراد التنظيم علاقات عضوية أي متكاملة مع بعضها مثلها مثل علاقات أعضاء جسم الإنسان مع بعضها

البعض، لتحقيق أهداف النظام الإنساني، بمعنى أن تتكامل جميع أجهزة أعـضاء جـسم الإنسان المكونة له من هيكل عظمي وجهاز تنفسي ودورة دموية وجهاز عصبي وجهاز أخراج وجهاز هضمي، وتعمل جميعها بوساطةأعضاء مختلفة وتتكامل بالإنسان من قلب ودماغ ورئتين وكبد وأمعاء وأرجل وأيدي وعيون وأنف وأذن ... إلخ. بخلاف العلاقات الكلاسيكية للتنظيمات التقليدية التي تحدد حدوداً واضحة لكل قسم أو إدارة ولائحة ثابتـة وإجراءات محددة ووفق بيروقراطية في الإتصال. هذا النظام الكلاسيكي نجـده يفتقـر للتلقائية والعضوية التي نجدها مثلاً في نظام فريق كرة القدم، حيث يتكامل جميع أفـراد الفريق لتحقيق هدف الفريق (النصر)، والذي يحدد وفقه دور كل لاعب، لكـن ذلـك لا يمنع أن تجد كل اللاعبين تارة في الدفاع وتارة في الوسط وتارة في الهجوم وهـذا هـو المقصود بالتنظيم العضوي، ونخلص مما سبق أن المنظمات التي تعمل بـروح وفلـسفة فريق كرة القدم هي التنظيمات القادرة على تحقيق الفعالية التنظيمية. وتعتمد فلسفة نظام الفريق الرياضي على الاختيار السليم لمجموعة العمل، ومن ثم التدريب المستمر لتجويد الأداء، مع توفير بيئة العمل، المناسبة للقيام بالعمل ولتحقيق النصر (الهدف) لفريق كـرة القدم، لذلك ينبغي تناسب الملعب وترتيبه وتناسب الظروف الطبيعية (عدم وجود أمطـار أو مباراة في منتصف النهار) أو الإضاءة أو البرد القارص، بالإضافة للتحفيز المـادي المجزي للاعبين، ولا شك أن هذه كلها مـؤثرات تـؤثر فـي أداء هـؤلاء اللاعبـين، وإحرازهم للنصر. وبالمثل فعالية التنظيمات تتوقف على مجموعة من المتغيرات والتـي تمثل مؤثرات تنعكس آثارها على أداء التنظيم، ولا بد للمنظمة من وضع كل المـؤثرات بما فيها مؤثرات البيئة الخارجية في الاعتبار عند قيامها بمهامها، بـدءاً مـن عمليـات التخطيط واتخاذ القرار المصاحب لعمليات الأداء والتنظيم متضمناً المهام والأفـراد أي كل العاملين بالتنظيم أيًّا كان موقعهم بالمنظمة. ويرى الدكتور سيد الهواري فـي كتابـه التنظيم النظريات والهياكل التنظيمية (سيد الهواري ، ٢٠٠٣م) أن التنظيم الفعـال هـو التنظيم المبني على مبادئ العلوم السلوكية المرتبطة بالفعالية .

## مبادئ العلوم السلوكية المرتبطة بالفعالية

وقد اتفق كثير من علماء الإدارة على مجموعة من مبادئ العلوم السلوكية التي تعتبر أساسية لتحقيق الفعالية (Blake & Mouton,1964) وتتمثل في الآتي:-

**١-مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار**

ويرى هذا المبدأ ضرورة مشاركة الإدارة للعاملين في تشخيص وتحليل المشكلات المختلفة، وبالتالي المشاركة في حلها وذلك بالمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة. وتشمل المشاركة في عمليات التخطيط والمتابعة ووضع التصورات في كل ما يتعلق بشئون العمل بالمنظمة.

**٢- مبدأ حرية الاختيار**

وذلك يعني ترك حرية الاختيار للأفراد عند تقييمها للبدائل المختلفة في عمليات المشاركة، وشريطة تطبيق هذا المبدأ هو قدرة العاملين على المعرفة والإلمام، وبالتالي يضمن عملية الاختيار للبديل الأنسب حيث يتم التقييم بموضوعية ومعرفة.

**٣- مبدأ توفر الثقة بين الأطراف المختلفة بالمنظمة**

لا بد من توافر الثقة بين العاملين والإدارة، ومتى ما توفرت الثقة بين الأطراف هذه كان درجة التفاهم والتعاون بينها أكبر، وبالتالي عملت معاً على تحقيق أهداف المنظمة. ولعل الجانب الأهم والأكبر يتوقف على القيادة التي ينبغي عليها أن تزرع الثقة بينها وبين المرؤوسين، لأن هذه الثقة هي أساس التعاون المثمر المحقق لأهداف المنظمة.

٤- **مبدأ تحديد الأهداف:** ولابد أن يتم تحديد الأهداف من خلال المشاركة داخل المنظمة بين العاملين والإدارة.

٥- **مبدأ حل الصراعات:** بالمواجهة والفهم، وليس من خلال الكبت والمناورة أو الهروب منها أو اتخاذ الحلول الوسطى (سيد الهواري، ٢٠٠٣م).

**٦- مبدأ تجنب الأعمال الروتينية:**

وأن تكون الأعمال الموكلة للعاملين دائماً تمثل تحدياً لقدراتهم، وبالتالي تـــدفعهم للاجتهاد والمثابرة باستمرار.

**٧- مبدأ تطبيق الرقابة الذاتية للعاملين:**

وذلك بأن يراقب الفرد نفسه بدلا عن الانتظار للرقابة الرسمية (الرئاسية) التـــي تتم من خلال الآخرين. ((حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا)) حديث شريف ((مـــن يعمـــل مثقال ذرة خيراً يري ومن يعمل مثقال ذرة شراً يرى)).صدق الله العظيم سورة الزلزلة.

**٨- مبدأ توفر المعلومات والبيانات الدقيقة:**

ويعني ذلك تطبيق نظام معلومات إدارية سليم يـــساعد الإدارة فـــي عمليـــات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ولعل المبادئ الثامنة سابقة الذكر تتكامل مع المبادئ الأساســـية التـــي نوردهـــا أدناه، ضمن متطلبات التنظيم الفعال ومع متغيرات التنظيم الفعال الواردة أدناه التي تؤثر جميعها في تحقيق فعالية التنظيمات.

# متطلبات ومتغيرات التنظيم الفعال

## أ- متطلبات التنظيم الفعال:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتبر من متطلبات نجـــاح أي تنظـــيم ويمكن إيجازها فيما يأتي : مبدأ الإدارة الجماعية الموحدة، ومبدأ المسئولية الجماعية فى صياغة وتنفيذ القرارات، ومبدأ التحفيز المعنوي، ومبدأ مراكز القـــرارات فـــى مواقـــع التنفيذ، ومبدأ الكفاءة الاقتصادية والفنية

(د. خالد عبد الرحيم الهيتي وآخرين،١٩٩٧)، ومبدأ اندماج أهداف الفرد مـــع أهـــداف المنظمة . ولاشك أن تطبيق هذه المبادئ عملياً بالوحدة الصناعية أو بالمنظمة الصناعية يستدعي اعتماد المنهج التحليلي الشامل سواء كان لعلاقات المنظمة الداخلية أم لعلاقاتها

مع البيئة، وبالجانب الآخر العمل على حصر المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر فى قرارات الوحدة الصناعية . ويستدعي متطلبات نجاح التنظيم الصناعي الـذي هو موضع الدراسة وضوح الهدف التنظيمي، ومن ثم توجيه أنشطة العناصر الإنتاجيـة بما يحقق الاستخدام الأمثل لها وتجنب أحداث أي طاقات عاطلة . كما أن من الأهميـة بمكان إدارة العنصر البشرى بكفاءة عالية نظراً للدور المهم الذي يتوقف عليه فى زيادة الإنتاج والإنتاجية فى محاولة دائمة لخلق نوع من التوازن بين أهدافهم كأفراد وأهـداف المنظمة، وذلك بما يحقق رضاهم ورفع روحهم المعنوية . ولاشك أن البيئة الخارجيـة تؤثر تأثيراً مباشراً على نجاح المشروع الـصناعي أو الخـدمي، ممـا يتطلـب علـى المشروع التكامل معها بصورة دائمة . وتشكل العلاقات الإنسانية دوراً مهماً فى التفاعل بين الإدارة والأفراد مما يتطلب أيضاً اهتمام الإدارة بها حتى يكون هنالك مستوى عـالٍ من التعاون والمشاركة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي لحدوث الثقـة المتبادلـة بـين الطرفين .

## ب- متغيرات التنظيم الفعال:

أما متغيرات التنظيم الفعال فيمكن حصرها في المتغيرات الست التي أوردهـا كوتر (Kotter,1978) ،

التى تم مناقشتها بالرسم التوضيحي في بداية هذا الفصل و **تشمل:**

١- ظروف العمل والبيئة الخارجية.

٢- الترتيبات الرسمية التي تشمل الهيكل التنظيمي والسلطات والإجـراءات ونظم العمل وغيرها.

٣- التنظيم غير الرسمي.

٤- القيادة العليا.

٥- العاملون والأصول الثابتة.

٦- التكنولوجيا.

وعلى قدر تفاعل هذه المتغيرات من أجل تحقيق أهداف التنظيم تكون فعاليتـــه، ويتضح ترابط هذه المتغيرات الست وتكاملها مع بعضها البعض التـــي ســـبق تناولهـــا بالتفصيل في هذا الفصل. ولاشك أنه بقدر إيجابية أي من هـــذه المتغيـــرات وتفاعلهـــا الإيجابي مع بعضها البعض تأتي ثمار جهدها معاً في القدرة على تحقيق فعالية المنظمة.

وخلاصة القول إن التنظيم يتخذ شكلاً معيناً وفقاً لظروفه والأنظمة التكنولوجية المطبقة فيه . فالتنظيم اللازم لإدارة وكالة لأبحاث الفضاء قطعاً يختلـــف عـــن التنظـــيم اللازم لإدارة وكالة سفر سياحية ، يختلف عن التنظيم اللازم لإدارة جمعيـــة خيريـــة أو لإدارة مستوصف طبي.

ونضيف في ختام هذا الفصل وهذا الكتاب أن المشروعات تعتمد فى تكوين فعاليتها على شخصية القائد الإداري أكثر من اعتمادها على كيانها كتنظيمات (محمود زكي هاشـــم ، ١٩٦٨م)، فنجد أن المرتبة الوظيفية لأعضاء هيئة الإدارة العليا بالمشروع تعطى أهمية كبرى، لأن القيادات الإدارية الناجحة هي أساس نجاح المنظمات، ومن ثم النجـــاح فـــى تحقيق أهداف التنمية والنجاح والفعالية الإدارية.

# المراجع

## أولاً: المراجع العربية


| | | |
|---|---|---|
| ١٨ | سيد الهواري<br>" "" "" "<br>" "" "" " | التنظيم :النظريات والهياكل ، مكتبة عين شمس القاهرة:٢٠٠٣م<br>المدير الفعال للقرن الـــ٢١ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة:٢٠٠٠<br>المدير الفعال، الكفاءات المحدودية ، مكتبة عين شمس القاهرة:٢٠٠٦ |
| ١٧ | سيد محمد الهواري، | الإدارة: الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة:١٩٩٦م |
| ٣٢ | قاموس المورد القريب | دار العلم للملايين ، القاهرة:١٩٧٢م |
| ٤٤ | المورد القريب | دار الملايين ، القاهرة :١٩٧٠م |
| ٣٤ | قيس محمد العبيدي | التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة ، القاهرة:١٩٩٧م |
| ٧ | حسن إبراهيم عابدين | الإدارة في الإسلام، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ،جامعة القاهرة:١٩٨٣م |
| ٢٧ | علي عبد المجيد عبده | الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، مطبعة التقدم ، القاهرة:١٩٦٣م |
| ٣٩ | محمد شاكر عصفور | أصول التنظيم والأساليب ، دار الشروق ، جدة:١٩٨٤م |
| ٣٥ | كمال نور الله | ،سلسلة القائد الإداري:وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات ، دمشق:١٩٩٢م |
| ٢٦ | علي الشريف | إدارة المنظمات العامة ،الدار الجامعية ، القاهرة:١٩٨٧م |
| ١٩ | صالح أحمد العلي | دراسات في الإدارة في العهود الإسلامية الأولى ، مطبعة المجتمع العلمي العراقي، بغداد ١٩٨٩م |
| ١١ | زكي محمد النجار | مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام ، مجلة الإداري،معهد الإدارة العامة، العدد ٤٢ ، مسقط:سبتمبر ١٩٩٠م |
| ١٥ | سعيد يس عامر | استراتيجيات التغيير ، مكتبة وايد سيرفس ، القاهرة:١٩٩٤م |
| ٣٠ | عمر وصفى عقيلى | المنظمة ونظرية التنظيم ، زهران للنشر والتوزيع ، الإردن ، عمان: |

| | | |
|---|---|---|
| | | ١٩٩٤م |
| ٢٢ | عبد الغفور يونس | نظريات التنظيم والإدارة المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية:١٩٩٧م |
| ٣٢ | فريد راغب النجار | محاضرات في الإدارة الصناعية ، لطلاب ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس كلية التجارة ، القاهرة:١٩٨٢م |
| ٤٠ | محمد صالح الحناوي وآخرين | السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الأسكندرية: ١٩٩٧م |
| ٢٤ | علي السلمي<br>"<br>"<br>" | تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت:١٩٧٥م<br>إختيار المديرين ، بحث رقم (٧٩) ، سلسلة البحوث المكتبية التي تصدرها المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الاردن ١٩٨٥م<br>السلوك التنظيمي ، مكتبة قريب ، القاهرة:١٩٧٩م<br>السلوك التنظيمي في الإدارة ، دار المعارف ، مصر:١٩٧٢م |
| ٥ | جمال عبد الحميد علي | أثر المتغيرات التكنولوجية والخارجية على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال جامعة القاهرة كلية التجارة ، القاهرة: ١٩٩١م |
| ٢١ | عبد العزيز عبد التواب | أثر حجم المنشأة على الهيكل التنظيمي ، رسالة ماجستير جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، القاهرة: ١٩٨٩م |
| ٣١ | فؤاد القاضي | المفهوم العلمي للكفاية الإنتاجية ودورها في التنمية الاقتصادية ، مطبعة كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة ١٩٨٣م |
| ٢٨ | على محمد عبد الوهاب<br>" " " " | التطوير التنظيمي ، بعض التجارب العربية ، دراسة بحيثة مقدمة لإجتماع خبراء التطوير التنظمي ، الادرن ، عمان: ١٩٨٥م<br>إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شكس القاهرة:١٩٩٣م<br>استراتيجيات التغيير ورقة عمل بعنوان إجراءات تطبيق التغيير التظيمي لمؤتمر استراتيجيات التغيير ، السنوي الأول ، القاهرة: ١٩٩١م |
| ٢٩ | على محمد عبد الوهاب | الإنتاجية ، دراسة العنصر الإنساني في الإدارة مكتبة عين شمس ، |

| | | |
|---|---|---|
| | وآخرون | القاهرة: ١٩٦٨م |
| ٤٣ | د. مدني العلاقي | الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، جدة: ١٩٨٥م |
| ١٠ | خالد عبد الرحيم الهيتي وآخرون | أساسيات التنظيم الصناعي ، دار الزهراء للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان:١٩٩٧م |
| ٩ | حنفي محمود سليمان | الإدارة منهج تحليل ذاتي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية:١٩٩٦م |
| ٢٠ | صفاء حسن علي أحمد | مشكلة تبسيط الإجراءات في جهاز الخدمات الحكومي ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، القاهرة:١٩٨٧ |
| ١ | جميل أحمد توفيق | مذكرات في إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت: ١٩٧١م |
| ٤١ | محمد عبد الرحمن عبد الفتاح | دراسة ميدانية لتقييم سياسات الاختيار لوظائف الإدارة العليا بجامعة الدول العربية ، رسالة ماجستير ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، الزقازيق: ١٩٧٩م |
| ١٢ | زكي محمود هاشم | تقييم وظائف الإدارة في مختلف مستوياتها ، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، القاهرة:١٩٨٦م |
| ٨ | حسن أبشر الطيب<br>" " "<br>" " " | التنمية الإدارية ، دار الجيل ، بيروت:١٩٨٣م<br>التنمية الإدارية منهجها وأساليب تحقيقها ، بحث مقدم لندوة التخطيط والتنمية الإدارية (نشر في كتاب) ، الرباط ، المغرب:١٩٨٣م<br>إدارة الكوارث ، دار ميدلات ، القاهرة: ١٩٩٤م |
| ٢ | إليقر إستاند هاموز | تبسيط الإجراءات المكتبية ، ترجمة فتحي ريكون ، سلسلة الدراسات الإدارية ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، القاهرة:١٩٨٠م |
| ٢٣ | عبد الفتاح منجي وآخرين | الإنتاجية ، دار بسمك للنشر ، القاهرة: ١٩٨٧م |
| ٤٦ | نواف كنعان | إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، مطابع الفرزدق ،الرياض: ١٩٨٥م |
| ٣٧ | بروفسور:مايكل بورتر | الميز التنافسية للدول ، ترجمة عبد المحسن العرفج ، جامعة البترول والمعادن، الظهران:١٩٩٨م |

| | | |
|---|---|---|
| ٣٦ | ماهر عليش | العلاقات الإنسانية في الصناعة مكتبة عين شمس ، القاهرة:١٩٧٠م |
| ٣ | جاري ديسلر | أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة ، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر ، دار المريخ ،الرياض ١٩٩٩م |
| ١ | إبراهيم هميمي | دور الشركات المتعددة الجنسية في التنمية الاقتصادية ،محاضرات في إدارة الإنتاج ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، القاهرة: ١٩٨٢م |
| ٤٥ | نبيل الحسيني النجار | استراتيجيات التغيير ، ورقة عمل لمؤتمر استراتيجيات التغيير الرابع ، ورقة عمل بعنوان أثر التطور التكنولوجي على الإنتاجية ، القاهرة:١٩٩٤م |
| ٣٨ | محمود السيد الناغي | ورقة عمل لمؤتمر استراتيجيات التغيير الرابع بالقاهرة بعنوان: تحديات التحول من القطاع العام إلى الخاص وواقعها في مصر:١٩٩٤م |
| ١٤ | سعيد عطيوي مصطفى | إستراتيجيات التغيير ، ورقة عمل بعنوان النظرة العملية لقائد التغيير ، مقدمة لمؤتمر استراتيجيات التغيير الأول ، القاهرة:١٩٩١م |
| ١٢ | زكي مكي إسماعيل<br>" " " "<br>" " " " | السلوك التنظيمي، منشورات جامعة السودان المفتوحة ، الخرطوم ،٢٠٠٥م<br>أصول الإدارة والتنظيم ، منشورات جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم:٢٠٠٤م<br>إدارة الإنتاج والعمليات ، منشورات جامعة السودان المفتوحة ، الخرطوم:٢٠٠٥م |
| ١٦ | السيد عبده الناجي | الرقابة على الأداء ، دار الفكر العربي ، القاهرة: ١٩٧٨م |
| ٤٢ | محمد عبد الفتاح ياغي | الرقابة في الإدارة العامة ، مركز أحمد السيد الغني ، عمان: ١٩٩٤م |
| ٢٥ | علي سليم العلاونة | نظرية التنظيم ، دار الفكر العربي ، القاهرة:٢٠٠٣م |
| ٤ | جرمين حزين | محاضرات في إدارة الإنتاج ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، القاهرة: ١٩٨٢م |

## ثانياً:الدوريات والبحوث غير المنشورة


| | | |
|---|---|---|
| ١. | زكي مكي إسماعيل | التنظيم الإداري وأثره على الإنتاجية بالقطاع العام بالسودان ، رسالة دكتوراة جامعة النيلين ، الخرطوم:١٩٩٩م |
| ٢. | عبد الحميد مصطفى بكر | تقييم فعالية التنظيم بشركات الإنشاء والتشييد ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة كلية التجارة ، القاهرة:١٩٨٣م |
| ٣. | محمد رشاد الحملاوي | السياسات الصناعية في اليابان تقرير عن مؤتمر السياسات الصناعية في اليابان، فينا:١٩٨٤م |

# ثانياً: المراجع الإنجليزية


| | |
|---|---|
| **1** | Kotter .J. Organization Dynamic: Diagnosis and Intervention (Addison – Wesley publishing com: 1978 |
| **2** | Richard, L. Daft, Organization Theory and Design, 2nded (N.Y,West Publishing Comp:1986). |
| **3** | Loonard, White, Introduction to study of Public administration (N.Y. the Macmillon Publishing Comp:1965) |
| **4** | Frederick Narbison, Interpretial Organization as Function Economic Development Quarterty of economics: August: 1956. |
| **5** | Fred- Iuthans, Organization behavior,(Mc- Graw – Hill Book Com. N.y.:1974) |
| **6** | Blake and Mouton, The Managerial Grid Houston, Gulf Publishing Comp: 1964) |
| **7** | Hulin, C.L: Lozmoucki "Organization Technologies" In Research in Organizational Behaviour, Vol:7, 1985 |
| **8** | Keontzo donnell. "Principles of Management" (N.Y- Mc graw. Hill book Comp: 1964) |
| **9** | Stogdill, R, Individual and group achievement**,** Behavior and Group Achievement, (London, Oxford University Press: 1959) Comp: 1959) |
| **10** | Koontz, H. and Organization Donnel C. Management: System and contingency Analysis of Managerial Fuction, (New Tourk: Mc Gaw Hill Book Cop: 1976 |
| **11** | Haroled, T Amrine, Manufacturing Organization, India N.D:1971) |
| **12** | Drucher Peter. The Practice of Management (N.Y Harper and Bors:1954) |
| **13** | Vough, Clair Productivity: A practical Program for Improving Efficiency (US.A: 1969) |
| **14** | Mundel, EM, Improving Productivity and effectiveness, (N.J: |

| | |
|---|---|
| | Prentice- Hall, Inc Englewood cliffs,1983). |
| **15** | Wehhrich, O.K, (Management N.Y. Mc Graw Hill Book Comp: 1980) |
| **16** | Helbriegel, and sloeum, WJ. Management, (N.Y. Addison Wesley Publishing Com, Inc, 1982) |
| **17** | James G. March and Herbert Organization, A Simon John Wiley and Sons Inc. 1959 |
| **18** | Weber, Max, Bureaucracy in H.H Gerth and C.Wrigh Mills (editors),from Max weber: Essaysin Sociology Oxford University Press; New york:1958 |
| **19** | Fayol, Henri, General and Industrial Management London: sir Issac and Sons: 1949 |
| **20** | Taylor, F. Scientific Management. New York: Harpen and Bros:1947 |