

مبادئ إدارة الأعمال

دكتور / رشاد إبراهيم فهمي

دكتوراه الفلسفة في الإدارة ..اكاديمية السادات

المحتويات

الصفحة	الموضوع
5	الفصل الأول: مدخل إلى علم الإدارة
7	أولاً: نشأة علم الإدارة
17	ثانياً: تطور الفكر الإداري
25	ثالثاً: مفهوم الإدارة والمديرين
61	الفصل الثاني: وظائف الإدارة ووظائف المشروع
63	أولاً: وظائف الإدارة
68	ثانياً: وظائف المشروع
71	الفصل الثالث: قيادة الأفراد والمجموعات
73	أولاً: الدافعية والأداء
118	ثانياً: القيادة
120	ثالثاً: فرق ومجموعات العمل
135	الفصل الرابع: المنظمات واشكالها القانونية.

الفصل الأول

مدخل إلى علم الإدارة

الفصل الأول

مدخل إلى علم الإدارة

أولاً: نشأة علم الإدارة

لقد ارتبط تطور الفكر الإداري وتطبيقاته منذ بدء الخليقة لحاجة الإنسان إلى المأكل والمشرب والمأوى والحماية من تقلبات الطبيعة والدفاع عن نفسه . ومنذ أن عاش الناس في جماعات منذ قديم الزمان ، كانت الإدارة تشكل أهمية في حياة الإنسان ، وكانت العملية الإدارية هي المعيار الذي يفرق بين ما هو معروف من المجتمعات المنظمة والأخرى التي تعيش حياة الغابة . إن تاريخ البشرية يؤكد لنا أهمية الإدارة في ظهور الحضارة الإنسانية والرقى الذي وصل إليه ، وبالتالي ارتبط بالحضارات الإنسانية المتعاقبة . لذا سيتم هنا استعراض نشأة الإدارة وتطورها منذ القدم وحتى التاريخ الحديث وذلك من خلال ثلاثة مراحل الأولى الفترة ما قبل الميلاد ، الثانية الفترة ما بعد الميلاد ، والأخيرة فترة التاريخ المعاصر .

أ - الفترة ما قبل الميلاد

سنتناول باختصار كل من الحضارة السومرية، الحضارة المصرية، الحضارة البابلية، الحضارة الصينية، والحضارة الهندية.

1. الحضارة السومرية

هي حضارة لمجموعات بشرية في جنوب شرق الهلال الخصيب (بلاد سومر) في العراق اليوم ، خلال الألف الرابع قبل الميلاد . إن من أقدم الوثائق المكتوبة في

العالم ما عثر عليه الباحثين في تراث الحضارة السومرية ، والتي تضمنت على أن أهل سومر قد مارسوا لوناً من الرقابة الإدارية من خلال نظام المعابد والكهنة فقد كان لكل كاهن ملف بالإشراف على جباية الأموال من منطقة معينة ، وعليهم القيام بتقدير تقرير أو كشف عن عملهم والأموال التي بحوزتهم إلى كبير الكهنة الذي يمارس الرقابة الإدارية عليهم بصورة مباشرة وبمراجعة السجلات المكتوبة أيضاً .

2. الحضارة المصرية :

بدأت الحضارة في مصر منذ عصور ما قبل التاريخ بنحو مائه ألف سنة ، واعتبر المصريون القدماء منذ أواخر العصر الحجري القديم 10 آلاف عام قبل الميلاد بأنهم أمه قائمه بذاتها وأطلقوا على أنفسهم أهل مصر أو ناس الأرض . تطورت الحضارة المصرية وتبلورت مبادئ الحكومة المركزية ، وسمي الملك (مينا) بألقاب ملك الأرضين و صاحب التاجين وكانت هذه الوحدة عاملاً هاماً في نهضة مصر في شتى نواحي الحياة ، حيث توصل المصريون إلى الكتابة الهيروغليفية أي النقش المقدس، واهتم الملوك بتأمين حدود البلاد ونشطت حركة التجارة بين مصر والسودان واستقبلت مصر عصراً مجيداً في تاريخها عرف باسم عصر بناء الأهرام ، وشهدت هذه الدولة بناء أول هرم ، هرم (سقارة) ، ومع تطور الزراعة والصناعة والتجارة استخدم المصريون أول أسطول نهري .

فقد عرف المصريون القدماء مبدأ الرقابة الإدارية عن طريق التنظيم المركزي ، مثال ذلك أنهم استعملوا الرقابة في مجال التجارة وشئون الحكم ، حيث احتفظوا بوثائق تبين على درجة الدقة مقدار الوارد وأسم المرسل وتاريخ الاستلام مع تفاصيل أسلوب التصرف في الصادر والوارد ، وكان كل تصرف يقوم به جهاز حكومي يستند

على وثائق محفوظة ، ونجد أن المصريين القدماء أقاموا شكل من أشكال الحكم المركزي ما بين عام (1788 - 2160) قبل الميلاد حيث قسمت الدولة الفرعونية إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسئول أمام الفرعون ، ومفوض منه بسلطات لإدارة وتسيير شئون الجماعة ، وقد كان لفرعون نواب يخصص ببعض المهام الإدارية في مركز الحكم .

3. الحضارة البابلية :

بابل Babylonia تعني (بوابة الإله) كان الفرس يطلقون عليها (بابروش) Babirush دولة بلاد ما بين النهرين القديمة ، كانت تعرف قديما ببلاد سومر وبلاد سومر كانت تقع بين نهري دجلة والفرات جنوب بغداد بالعراق ، أسسها (حمورابي) عام 1763 ق.م. وهزم (أشور) عام 1760 ق.م ، وأصدر قانونه (شريعة حمورابي) وفي عام 1600 ق.م. كان الملك البابلي (نبوخذ نصر الثاني) من الملوك القلائل الذين جمعوا بين الكفاءة الإدارية والبراعة في قيادة الجيش . عرف البابليون نظام الحكم الملكي الوراثي ، كما عرف أهل بابل فن المسؤولية الإدارية ، حيث تضمن قانون (حمورابي) والذي يعتبر أقدم قانون في العالم ، تضمن دلائل واضحة ومؤشرات تدل على وجود فكر إداري آنذاك ، وفيما يلي أهم تلك الدلائل :

أ. أهتم قانون (حمورابي) على ضرورة تسجيل السلع التجارية المبيعة بموجب إيصالات مختومة من أجل ضمان الحقوق وسلامة المعاملات التجارية.

ب. تحدث قانون (حمورابى) عن المسؤولية وكيف أنها لا تقوض حيث أشار إلى الطبيب الذي تقطع يده إذا أجرى عملية جراحية لمريض فى مصنع النحاس ومات ذلك المريض أمام أعين الناس.

كذلك نجد أن البابليين فى عهد (نبوخذ نصر) عام 604 ق. م. استعملوا الرقابة الإدارية على الإنتاج ، فقد استخدمت الألوان كوسيلة للرقابة على خيوط الغزل التي يتداولها المصنع كل أسبوع ، كما استعملوا نظام المكافآت التشجيعية للنساء العاملات فى مصنع الغزل والنسيج حسب الإنتاجية لكل منهن على شكل طعام ، الجدير بالذكر أن البابليين أول من قدم نظام الأجور.

4. الحضارة الصينية :

قامت الحضارة الصينية القديمة فى وديان الأنهار الثلاثة وهي النهر الأصفر ويسمى بالصيني (هوانج) وتعني النهر الأصفر والنهر الأزرق (يانغ تشي كانغ) والنهر الجنوبي المسمى (سي كيانغ) .

أسس الإمبراطور (تشين شي هوانغ) أول دولة إقطاعية مركزية موحدة متعددة القوميات فى تاريخ الصين (أسرة تشين) . لقد وحد الإمبراطور (تشين شي هوانغ) اللغة المكتوبة، والمقاييس والمكاييل والنقد، وأقام نظام المحافظات والولايات ، أما من الناحية الفكرية والفلسفية فيمكن إيجاز مراحل تطور الفكر الاجتماعي الصيني فى ثلاث مراحل وثلاث اشخاص هم (كونفوشيوس) وما يمثله من منهج اجتماعي ، و(لاوتز) بمنهجه الصوفي ، و(موتزو) وما يمثله من منهج نفعي وهو أول المفكرين الاجتماعيين فى الصين وأكثرهم غموضاً .

تدل الوثائق التاريخية على أن الصينيين كانوا على علم ببعض المبادئ الإدارية في مجال التنظيم والتوجيه والرقابة ، ولذلك فإن دستور (تشاو) الذي كتب عام 1100 ق. م. يدل على أن هذا الدستور استخدم كدليل إداري للجميع من أصغر موظفي الدولة إلى الإمبراطور ، وكان هناك ثمانية قواعد يحكم بها رئيس الوزراء مختلف الأجهزة الحكومية ، الأولى بما يضمن استقرار حكومة الدولة ، والثانية بتخصصاتها بما يضمن تخفيف حكومة الدولة من المعوقات ، الثالثة بالاتصالات بما يضمن تعاون حكومة الدولة ، الرابعة تتعلق بما يضمن ظهور حكومة الدولة ، الخامسة تتعلق برسمياتها بما يضمن ظهور حكومة الدولة بظهر البقاء ، السادسة تتعلق بالرقابة بما يضمن كمال حكومة الدولة ، السابعة تتعلق بالمسائلة والعقاب بما يضمن إصلاح حكومة الدولة ، والقاعدة الثامنة بتدبيرها بما يضمن مراجعة حكومة الدولة . إن عملية الكفاءة في شغل الوظيفة لهو أمر هام للغاية بغية تحقيق أهداف المنظمة ، وهذا الأمر قديم قدم الزمان ، فقد أكد (فيريل هيرى) أن الحضارة الصينية ابتدعت ((أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصحح من بينهم ، وكان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل ، وكذلك أوجدوا جهاز من المفتشين المتنقلين الذين يقومون برقابة أداء وولاء الموظفين)) .

وهكذا نرى بأنه منذ أكثر من ثلاثة ألف سنة عرف الصينيين القدماء بعض المبادئ والمفاهيم الإدارية في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي عرفتها الإدارة الحديثة.

5. الحضارة الإغريقية :

تواجدت بلاد الإغريق في موقع متميز: ظهرت حضارة بلاد الإغريق بشبه جزيرة البلقان وخليج بحر إيجه بالساحل الشمالي للبحر المتوسط بمنطقة جبلية سهولها ضيقة، تتناثر بها مجموعة من الجزر الصغيرة في بحر إيجه. قد أدت طبيعة البلاد الجبلية إلى اتجاه أهلها إلى البحر كوسيلة للاتصال لذا كانت حضارة الإغريق حضارة بحرية تجارية . يسمي سكان الإغريق أنفسهم الآخيين أو الهيلينيين، وقد ظهرت حضارتهم قبل الميلاد بخمسمائة وخمسين عاما ومرت بمراحل ثلاث : العصر الأرخي ، العصر الكلاسيكي ، والعصر الهيليني .

لقد عرف الإغريق الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة فيما كتبه (أكسينفون) عن فكرة (الكلية في الإدارة والتخصص) ، وقد دل (أكسينفون) بوضوح على أن الإدارة فن مستقل يتميز عن غيره من الفنون ، وقد ترك الإغريق تراثاً مهماً أيضاً في مجال الإدارة فيما يتعلق باختيار الموظفين وتفويض السلطة وكذلك دراسة العمل والرقابة عليه ، ونجد أن الإغريق ذهبوا إلى تمحيص كل ألوان المعرفة والأفكار حتى اهتموا إلى فكرة البحث العلمي ، وأدخلوا العلم والأستاذية في كثير من مجالات الفكر الإنساني.

6. الحضارة الهندية :

قامت حضارة الهند القديمة على ضفاف أنهارها ودلتاتها ، مثل وادي السند وروافده ، ونهر الغانج وروافده ، وعلى ضفاف نهر كرشنا في الدكن . وأهم أسس الحياة الاجتماعية في الهند نظام الطبقات. وهي الكهنة أو البراهمة ، المحاربون ، المزارعون والتجار وأصحاب الحرف ، ثم المنبوذون . لقد لعب (أرشا سننرا كوتيليا)

العالم الكبير دوراً هاماً في إنشاء الإمبراطورية الهندية ونموها وتدعيم أركانها خلال القرن الرابع قبل الميلاد ، حيث ناقش في كتابه (علم السياسة) - وهو من أقدم وأشمل كتاب عن تنظيم وإدارة الشؤون الإنسانية - أهم الأفكار الأساسية في إدارة الدولة سياسياً واجتماعياً ، حيث تناول الكتاب موضوعات متنوعة منها : واجبات الملك ووزائه ومستشاريه ، كما تناول الحوار في الاجتماعات في المجالس والمصالح الحكومية والدبلوماسية وشؤون الحرب والسلام ، تنظيم وإدارة التجارة والصناعة والقانون والمحاكم والحكم المحلي ، والعادات الاجتماعية وشؤون الزواج والطلاق وحقوق المرأة ، والضرائب والدخل القومي والزراعة والمناجم والمصانع والأسواق والمؤسسات ، وكذلك تناول الدفاع عن الدولة ومالية الدولة والأفراد والأعمال العامة وشؤون المدينة والقانون والنظام . وقد عرف الهنود في ذلك العصر عنصر التحديد والتخصيص في توزيع العمل ، كما عرفوا أهمية وضوح التعليمات وأدركوا قيمة كفاءة الأفراد والعلاقات الإنسانية ودراسة الحركة وترتيب موقع العمل وتداول الأدوات وكلية الإدارة والتنظيم العسكري والرقابة على الأعمال وتفويض السلطة والتخطيط ونظام فكرة الحوافز .

ب :الفترة ما بعد الميلاد.

يتمثل الفكر الإداري الذي ساد في تلك الفترة وحتى أواخر القرن التاسع عشر في معطيات الحضارة الرومانية والحضارة الإسلامية .

1. الحضارة الرومانية :

تعد الحضارة الرومانية أو روما القديمة ، من أعظم حضارات أوروبا بعد الحضارة الإغريقية . عمل الرومانيين على تنظيم وتطوير مؤسساتهم السياسية والعسكرية والاجتماعية وبدأوا بالتوسع التدريجي وأسسوا دولة سيطرت في بادئ الأمر

على شبه الجزيرة الإيطالية ثم اتسعت هذه الدولة وسيطرت على معظم العالم القديم وأصبحت حدودها شاسعة امتدت من الجزر البريطانية وشواطئ أوروبا الأطلسية غرباً إلى بلاد ما بين النهرين وساحل بحر قزوين شرقاً ومن وسط أوروبا حتى شمال جبال الألب وإلى الصحراء الإفريقية الكبرى والبحر الأحمر جنوباً ، وبذلك كانت مثلاً على مفهوم الدولة الجامعة (Universal State) ذات الطابع الاستعماري واستمرت حتى القرن الخامس الميلادي الذي تمكنت القبائل الجرمانية من السيطرة على مقاطعات الدولة الرومانية عام 476 م . اشتهر الرومان آنذاك بالفكر التنظيمي الجيد وخاصةً في مجال التنظيم الإداري وذلك بالقدر الذي مكنهم من حكم إمبراطوريتهم المترامية الأطراف ، فقد أعتد الرومان في عهد الإمبراطور (ديوكليتيان) عام 284 م. على اللامركزية في الحكم وتفويض السلطة لحكام المقاطعات التي قسمت إلى مائة مقاطعة التي قسمت بدورها إلى وحدات أصغر ، الأمر الذي ساعد على تقوية قبضته على الإمبراطورية الواسعة ، متوسعاً بذلك في مبدأ التنظيم التدريجي الهرمي.

2. الحضارة الإسلامية :

الحضارة الإسلامية هي ما قدمه الإسلام للمجتمع البشري من قيم ومبادئ، وقواعد ترفع من شأنه، وتمكنه من التقدم في الجانب المادي وتبيّر الحياة للإنسان . إذا نظرنا إلى تطور الفكر الإداري الإسلامي ، لقد جاء القرآن الكريم منزلاً ومنزهاً وشاملاً بحيث نظم الدين والدنيا ونظم حياة الفرد والعلاقات بينه وبين الجماعة والخالق عز وجل . وفي قوله تعالى ((يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ)) الحجرات الآية 13 . وقال تعالى ((الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ)) الحج الآية 41 . وقال تعالى ((وَالَّذِينَ

اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ((الشورى
الآية 38 .

وأنت السنة المعجبية متممة أحدث الأساليب والنظم الإدارية ، ومثال ذلك الأحاديث النبوية الشريفة (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) ، (أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه) ، (إن لنفسك عليك حقاً وأن لبدنك عليك حقاً) . في مجال التخطيط من حيث المنظور البعيد (التخطيط الإستراتيجي) . على الإنسان أن يسعى ويعمل صالحاً في حياته الدنيا ويؤدي ما عليه من واجبات وفروض وأن يجتهد ويفكر ويخطط لكي يفوز بالجنة . كان الرسول (صلى الله عليه وسلم) يخطط للحروب والغزوات لرد العدوان من أجل الدفاع عن الدعوة .

وقد عرف الإسلام التخطيط الاقتصادي في عهد سيدنا عمر رضي الله عنه عندما أمر بتوزيع الأراضي الزراعية على المسلمين المحاربين والفقراء ، وكذلك من أجل إعداد الجيوش التي تدافع عن الإسلام ، وهناك الخراج وهو ما يؤخذ من الأرض الزراعية ويقسم على الفقراء والمسلمين ، وخصص سيدنا عمر منافع للفقراء والمسلمين أرض هي (أرض الحمر) التي يستفيد منها صاحب البعير أو المشاة ، ومن خطته رضي الله عنه حفر قناة تربط بين النيل والبحر الأحمر لتسهيل نقل البضائع من مصر إلى الحجاز .

في مجال التنظيم في الدولة الإسلامية ، كان التنظيم الإداري يقوم على أساس التدرج الرئاسي وتقسيم العمل والتخصص في مجال الإدارة الحكومية ، حيث أبرز الإسلام جوانب عديدة وهامة من أسس التنظيم الإداري ، وهذا ما بينه قوله تعالى

((وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ)) الأنعام الآية 165 .

ولقد برز في الفكر الإسلامي مبدأ التلازم بين السلطة والمسئولية وهما مرتبطان بالتدرج الرئاسي في المنظمة الإدارية ، فالسلطة تعنى القدرة على اتخاذ القرار أو التصرف النهائي الملزم على الآخرين تنفيذه والعمل بموجبه وإطاعة مصدره

لقد أرسى الإسلام مبدأ الطاعة وهو مبدأ رئيسي من مبادئ الإدارة ولا يمكن يدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات ، ويقول سبحانه وتعالى ((قَلَمًا فَصَلَّ طَالُوْتُ بِالْجُنُودِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي وَمَنْ لَمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُ مِنِّي إِلَّا مَنِ اغْتَرَفَ غُرْفَةً بِيَدِهِ فَشَرِبُوا مِنْهُ إِلَّا قَلِيلًا مِّنْهُمْ فَلَمَّا جَاوَزَهُ هُوَ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ قَالُوا لَا طَاقَةَ لَنَا الْيَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالَ الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُم مُّلاَقُوا اللَّهَ كَمِ مِّن فِتْنَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةٌ كَثِيرَةٌ بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ)) البقرة الآية 249 . وفي ذلك دلالة قاطعة على الطاعة لأولى الأمر الذين تتركز السلطة في أيديهم.

بعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية مارس الخلفاء مبدءاً تنظيمياً معروفاً وهو اللامركزية الإدارية ، وتفويض السلطة ، حيث فوض أمراء الولايات جزءاً من سلطاتهم للبت في أمور الولاية مثل تعيين الموظفين ومراقبة العمال ، ونهى عن الإسراف ، وتبسيط الإجراءات ، وتحفيز العاملين وتحقيق حاجاتهم العادلة . عملاً بقوله تعالى ((قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)) القصص الآية 26 .

وعلية اشتهرت الدولة الإسلامية بممارسة الشورى (الديمقراطية) في الإدارة والحكم ، فالخلفاء الراشدون كان يتم اختيارهم بالانتخاب ، وأنتقل هذا الفكر الإداري

تطبيقاً وممارسةً على أنشطة التجارة والإنتاج البسيط في ذلك العهد ، وأستمر تطور هذا الفكر الحضاري العظيم حتى بلغ مرحلة متطورة في عهد الدولة الإسلامية في الأندلس .

ج : فترة التاريخ المعاصر:

يقصد بفترة التاريخ المعاصر الفترة من أواخر القرن التاسع عشر وحتى الآن ، من خلال تلك الفترة نستعرض الفكر الإداري بدءاً بتوثيق الإدارة كعلم ، ومن خلال المدارس والأفكار والنظريات المختلفة .

قبل تلك الفترة لم تكن الإدارة كعلم يدرس في المدارس أو المعاهد أو الجامعات ، وإنما كان عبارة عن أفكار وآراء وممارسات هنا وهناك ، إضافة لإجتهادات بعض الأفراد في تسير نشاطاتهم المختلفة

ثانياً: تطور الفكر الإداري

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات وبمبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية. وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة.

ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

مدارس أو مداخل الإدارة:

ويمكن تصنيف تلك المدارس وفقاً لإسهامات الكتاب والباحثين إلى:

1- المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية: وتشمل عدة نظريات أهمها:

- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية المبادئ الإدارية (العملية الإدارية).
- نظرية البيروقراطية.

2- المدرسة السلوكية: وتشتمل على مدخليين هما:

- مدخل العلاقات الانسانية .
- مدخل العلاقات السلوكية.

3- المدخل المعاصر: ويشمل.

- مدرسة النظم المفتوحة.
- المدرسة الكمية \بحوث وإدارة العمليات\.
- المدرسة الموقفية.

بالإضافة الى الاتجاهات الادارية المعاصرة (سوف نتناول هذا المدخل بالتفصيل
فى الفصل الخامس من هذا الكتاب)

أ: المدرسة الكلاسيكية:

كان التوجيه الأساسي لهذه المدرسة، هو زيارة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز
على بعض العناصر أو الوسائل من أهمها:

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.
- الاهتمام بكفاءة العملة الإدارية.
- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.
- اعتمدت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذه المدرسة من أهمهم: فردريك تايلور . هنري فايول . فاكسي وبير .

1- نظرية الإدارة العلمية:

أرسى قواعد هذه النظرية روائدين من رواد علم الإدارة وهما:

فردريك تايلور: (1865-1917)

أرسى قواعد حركة الإدارة العلمية، فهو الذي حدد المبادئ التي يقوم عليها،
وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال السلام
والتفاهم محل الخصام والتطاحن بين الإدارة والعمال، وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم
العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها.

وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية هي:

1. إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل.
2. الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي.
3. تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية.
4. تقسيم عادل للمسؤولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمل بالتنفيذ.

هنرى جانيت:

كان يعمل مهندس زراعى 1925 انصب تركيزه على الرقابة عن طريق استخدام الخرائط يتم توزيع الوقت عليها ثم يقوم بالمقارنة بين ما تم انجازه وما هو مخطط له ومازالت خرائطة تستخدم حتى وقتنا هذا فى اعمال الرقابة (خرائط جانيت)0

2 - نظرية المبادئ الادارية (العملية الادارية).

صاحب هذه النظرية هو هنرى فايول(1841-1925) وهو الاب الروحى لإدارة الاعمال ومن اهم اسهاماته:

- تقسيم أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية إلى:
 - فنية [الإنتاج].
 - تجارية [الشراء . البيع . المبادلة].
 - مالية [الحصول على رأس المال، الاستخدام الأمثل له].

- تأمينية [حماية الأفراد والممتلكات].
- محاسبية [التكاليف والإحصاءات].
- إدارية [التخطيط . التنظيم . التوجيه . التنسيق . الرقابة].
- تقديم مبادئ عامة للإدارة تتصف بالمرونة ولكنها ليست مطلقه، ويجب أن تستخدم في ضوء الظروف المتغيرة والخاصة بكل مشروع، ومن أهم هذه المبادئ: [التخصص، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، الالتزام بالقواعد، المركزية، تسلسل القيادة، العدالة، العمل بروح الفريق، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة].

3- نظرية البيروقراطية:

وتناول هذه النظرية ماكسي ويبر وهو عالم المانى تشبع ببيئة الأوامر الروتينية لكون والده كان يعمل بالجيش والبيروقراطية beureaucracy هى كلمة لاتينية مركبه وتعنى حكم المكتب.

ومن أهم المبادئ التي قدمها ويبر ما يلي:

- **تدرج السلطة:** ويقصد به ضرورة الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب أن تتساقط السلطة من أعلى إلى أسفل، ويكون محل فرد مسؤولاً أمام رئيسه عن تصرفات وقرارات مرؤوسيه.
- وجود معايير رشيدة للتوظيف.
- ارتفاع درجة الرسمية: ويشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محددة وثابتة مكتوبة توجه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

- وجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة.

تقييم المدخل الكلاسيكي:

مما سبق نجد أن المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة قدمت عدة إسهامات إيجابية لا زالت سارية حتى الآن، والاتجاه نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلاً من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب.

ولكن يؤخذ على هذه المدرسة انخفاض اهتمام روادها بالعنصر الإنساني والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل.

وكذلك افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظامًا مغلقًا لا يتأثر بالعوامل الخارجية، وكذلك افتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة العمومية مهملاً أثر متغيرات الموقف.

ب: المدرسة السلوكية:

بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في إنتاجيته، وكان لها توجه أساسي هو زيادة الإنتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من أهمها:

1. تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء [التون مايو وزملاؤه].

2. تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي أن الناس موجهون ذاتيا للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، وأن اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجابياً بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية.

3. أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية، أو في بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية [ماسلو].

ج: المدخل المعاصر:

وينطوي هذا المدخل على عدة من أهمها:

1. مدرسة النظم:

تفترض هذه المدرسة أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها، وأيضاً مع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من عدة عناصر أساسية هي: المدخلات، الأنشطة التحويلية، المخرجات، المعلومات المرتدة [العكسية].

2. المدرسة الكمية:

وهذه المدرسة تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي، ويشمل على فروع أساسية هي:

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

ب. بحوث العمليات: وتهتم أساسًا بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.

ج. نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

3. المدرسة الموقفية:

تشير المدرسة الموقفية إلى أن فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، فهو لا يسعى في كل الأحوال إلى الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بحلول فرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف.

الخلاصة:

وعبر المرور السابق على نبذة يسيرة للمدارس الإدارية المهمة في التاريخ الإداري، يتضح لنا أن الصورة النهائية التي استقر عليها الفكر الإداري هي محصلة لكل تلك الجهود، فالهيكل الإداري الحالي والقواعد الإدارية، وكذلك كيفية تحقيق أعلى

إنتاجية كلها ثمار الأهداف، فالإنسان المنفذ ليس آلة وله حاجات وتطلعات من خلال العمل وليس فقط إشباع الحاجة المادية.

وكان هذا ثمرة المدرسة السلوكية، ومداخل النظم تقيد أن المؤسسة تعيش في واقع وبيئة تحيط بها تؤثر فيها وتتأثر بها، والمداخل الكمية هي سعى للتقليل من نسب المخاطرة ومحاولة لجعل الإدارة علمًا أكثر من كونه فنًا، ومدرسة الموقف وكيفية اتخاذ قرارات وواقعية كانت تتويج لتلك الجهود، إذن فالمدرسة المناسبة هي استخدام كل هذه المدارس فيما يحقق النفع على المؤسسة.

وسوف نتناول شرح المدخل المعاصر في الفصل الخامس (الاتجاهات الحديثة في الإدارة).

ثالثاً: مفهوم الإدارة والمديرين:

الإدارة واحدة من فروع العلوم الاجتماعية، وتُعرّف بأنها عملية التحقق من الهدف الموضوع باستغلال كافة الموارد المتوفرة والمتاحة وفق طريق معين وضمن بيئة محدّدة، وعرفها تايلور بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثمّ التأكّد من أنّهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"، وتشمل الإدارة العديد من العناصر؛ هي: الأهداف، والموارد الطبيعيّة والبشريّة، والمنهج، والبيئة.

أصبحت الإدارة مفهومًا يتبادله معظم الناس في حياتهم بمختلف مجالاتها، إذ إنّ المفاهيم الحديثة للإدارة باتت تعتبر الإدارة ظاهرة، أي ينطبق عليها الأحكام التي تُطلق على الظاهرة، والتي من أهمّها دخولها في جميع مناحي الحياة، فكلّ عمل

يحتاج وبشكل تلقائيّ تطبيق الوظائف الإداريّة دون معرفة علم الإدارة كما يُدرس في الجامعات.

من الناحية العلميّة المتعارف عليها فإنّ مفهوم الإدارة أحيانًا يُطلق عليه مصطلح Administration ، وأحيانًا أخرى Management ، إذ يكمن الفرق بينهما في أنّ المفهوم الأوّل مرتبط بالسلطات العليا، فهي من يرسم السياسات، ويضع الأهداف، أي أنّها عمليات إداريّة تخصّ السلطة في قمة الهرم الإداريّ وما ينتج عنه في تطبيق الإدارة بعيدًا عن ما هو مطبق داخل المنظمة، أمّا المصطلح الثاني فهو اتّخاذ القرارات التي تنعكس على الأعمال الإجرائيّة داخل المنظمة، ويقوم بها المدراء عند تطبيقهم أسس الوظائف الإداريّة من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة

ولقد تتعدّد ت المدارس التي تناولت علم الإدارة وما نتج عنه من مفاهيم كلاسيكيّة أو حديثة، وتغيّرت الكثير من المفاهيم الإداريّة بدليل أنّها أصبحت تدرّس في الجامعات حديثًا باسم المفاهيم الإداريّة الحديثة، ولكن جميع هذه التوجهات العلميّة لا تختلف في وجود وظائف أساسيّة تشكّل علم الإدارة، وهي أنّ الإدارة عملية توجيهيّة ومحفّزة لمجهودات الموارد البشريّة والموارد الماديّة، بغرض تحقيق الأهداف التي صيغت في وظيفة التخطيط التي تعتبر من أصعب الوظائف الإداريّة، لا سيّما أنّها تعتمد على عمليّة تنبؤ للمستقبل المجهول، إذًا فإدارة علم له مجموعة من القواعد والمبادئ العلميّة التي تحكمه، ومن شأن هذه المبادئ أن تستخدم الموارد الماديّة أو البشريّة، بأقلّ جهد وكلفة ممكنة وبأعلى درجات من الكفاءة والفاعليّة في العمل الإداريّ.

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وفي الإدارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة الشائكة ، ان الإنسان بطبعه كائن ديناميكي ومتطور ومتغير ، بالإضافة الى التأخر الكبير في الاهتمام بعلم الإدارة وبنائها النظري ، وتعدد العلوم التي تدرس الإدارة وكل علم أو مدرسة تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها وبالتالي تتعدد التعريفات .

وفيما يلي بعض منها :

- الإدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من اجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق واقل التكاليف .
- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من اجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة .
- الإدارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من اجل تحقيق أهداف محددة .
- الإدارة هي إنجاز الأشياء والوصول الى الأهداف من خلال الآخرين .
- الإدارة هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول الى هدف محدد بصرف النظر عن طبيعة أو مشروعية هذا الهدف .
- الإدارة هي احدي الوظائف الرئيسية للانتاج وحديثا اطلق عليها الادارة الاستراتيجية
- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من اجل تنفيذ هذا الهدف .

الإدارة بين العلم والفن

الإدارة كعلم :

مجموعه من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد .

• الإدارة كفن :

مجموعه من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية .ورغم كل الجهود المبذولة لتحويل الإدارة الى علم له أصول ومبادئ ونظريات ، ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الإدارة ، ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه في مجال الإدارة نجد التالي:

- لا زال المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبديهية.
- لازالت المشكلات الإدارية أصعب من أن توضع في شكل قوالب رياضية أو أنماط عملية ثابتة ومستقرة.
- نجد أن هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية في طبيعة الإدارة كعلم وفن ، حيث :
- الإدارة في الدول المتقدمة علم اكثر منها فن بمعنى أن الإدارة في هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وفي القيام بوظائف الإدارة على أساس النظريات المبادئ والأصول العلمية .

- **الإدارة في الدول المتخلفة** فن أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادئ والأصول العلمية بل يمكن القول أن الإدارة تقترب من العشوائية في هذه الدول أكثر منها الى العلم .
- نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناجحة والمنظمات الفاشلة فالإدارة في الأولى علم ثم فن وفي الثانية فن أكثر منها علم .

نستنتج من ذلك أن الإدارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة اقترابها من العلم أو الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات .

وتعرف الإدارة كعلم من العلوم الإنسانية ، حيث يدور محور موضوعها الرئيسي حول الإنسان (الإنسان العامل ، و الإنسان القائد) ، باعتبار أن العنصر البشري في الإدارة هو عنصر الحسم مهما تقدمت وسائل التكنولوجيا .

فإذا ما حاولنا في عجالة أن نعرض لبعض مفاهيم الإدارة لإبراز طبيعتها ودور الإنسان بها ، و من ثم فالإدارة كعمل إنساني مثل جميع العلوم الإنسانية : " التاريخ / الاقتصاد و الاجتماع / علم النفس " تخضع تعريفاتها لأكثر من وجهة نظر و من هنا قيل عنها أن الإدارة كالكرة شديدة الاستدارة و الإدارة تمثل مفتاح التقدم في أي مجتمع باعتبارها التنظيم البشري الجماعي الهادف فهي ظاهرة اجتماعية تقوم على التمازج بين مجموعات من الأفكار يكاد الصراع بينها لا ينتهي .

و لو ضربنا مثلاً من مجتمع كالمجتمع الياباني و التقطنا منه إدارة العملية التعليمية في اليابان لاكتشفنا إلى أي مدى تحقق اليابان تقدمها المستمر من خلال الإدارة الناجحة للعملية التعليمية في الميدان .

خصائص علم الإدارة

أهم ما يميّز علم الإدارة تركيزه على عمليّات اتّخاذ القرارات الإداريّة، هذه القرارات لا تنتج بشكل اعتباطي، ولكن لا بدّ من اتّباع المنهج العلمي للوصول إلى القرار العقلانيّ المعتمد على الدراسات كعلم بحوث العمليات، كما أنّ علم الإدارة مرتبط بجملة من العلوم الأخرى، ويعتمد استخدام النماذج الرياضيّة المنبثقة عن بيانات رسميّة، وحديثاً يعتبر استخدام الحاسوب أداة مهمّة لجميع العمليّات الإداريّة، مما له أثر في زيادة الفاعليّة والكفاءة الإداريّة0

تعريف الإدارة:

الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة واستخدام لكل الموارد التنظيمية والبشرية والمالية والمادية والمعلوماتية بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

مكونات الإدارة:

1- العملية process:

ان المدير يقوم بممارسة وظائف إدارية وفق جملة عمليات بغرض انجاز الأهداف المرغوبة من قبل المنظمة.

2- الوظائف الإدارية Managerial Functions: إن وظائف الادارة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع واتخاذ القرار.

3- الاستخدام الامثل لموارد المنظمة optimal resource utilization : المنظمة تهتم بكيفية استقلال الموارد المتاحة (أفراد - رأس مال آلات ومعدات - مواد - معلومات) وذلك لتحقيق أهدافها.

4- الأهداف التنظيمية organizational goals: تختلف الأهداف من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة ونوعية نشاط المنظمة (مصنع- مستشفى - جامعة - بنك) وقد يكون أساس الأهداف هو الربح - الاستمرارية أو جوانب اجتماعية وسياسية.

5- الكفاءة Efficiency: أداء النشاط المطلوب بافضل طريقة أي كيفية استقلال المدخلات من أجل الحصول على مخرجات.

6- الفعالية: هي القدرة على تحقيق الأهداف بحيث تكون الأهداف واقعية وقابلة للانجاز (التحقيق).

المدير و المنظمة:

المدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

المنظمة:

هي مجموعة من الأفراد يعملون معاً وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك.

طبقاً لما جاء في العلوم السلوكية فإن الدور الخاص بالآخرين تجاه الفرد بالإضافة إلى مجموعة التوقعات Expectations توقعاته هو نفسه نحو سلوكه.

والدور هو في الواقع عبارة عن مجموعة من السلوكيات المتفاعلة بطريقة منتظمة والتي يمكن ملاحظتها وتتعلق بوظيفة أو معين. وغالباً ما يلعب كل فرد أكثر من دور في وقت واحد Position وضع فرمياً يكون رب أسرة، وابن لأسرة، ومدير في منظمة ما، وعضو في نقابة، وعضو في نادي معين، وممثل لجماعة معينة... الخ. وفي الواقع العملي فإن المدير المعاصر له أدوار متعددة والتي يمكن حصرها - في نطاق الوظيفة الإدارية - في عشرة أدوار مختلفة ولكنها متفاعلة ومتداخلة معاً. ولقد أمكن تصنيف هذه الأدوار العشرة في مجموعات ثلاث رئيسية وهي:

الأدوار التي تعلق بالعلاقات الشخصية المتبادلة، والأدوار التي تتعلق بالمعلومات، وأخيراً الأدوار التي تتعلق باتخاذ القرارات وذلك كما هو الأدوار المتعلقة بالمدير:

أولاً: الأدوار الخاصة بالعلاقات الشخصية Interpersonal Roles .

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

أ) المدير هو الشخصية الممثلة للمنظمة Figurehead إن المدير، خاصة في المستويات الإدارية العليا، يؤدي العديد من الواجبات التي من خلالها يمثل المنظمة في المجتمع وأمام الرأي العام. والمدير في المستويات الإدارية الأقل يلعب نفس الدور وإن كان بدرجة أقل من حيث الأهمية، حيث إنهم يمثلون المنظمة مثلاً في احتفالات

اجتماعية خاصة بالموظفين أو العمال (مثال ذلك حفل زواج أحد الموظفين)، ويستقبلون الزائرين للمنظمة، ويمثلون المنظمة أمام العملاء أو الموردين.. الخ.

ب) المدير يلعب دور القائد Leader ويمارس المدير العديد من الواجبات والأعمال التي تعكس دوره

كقائد، والتي من بينها تحفيزه لسلوك المرؤوسين وزيادة دافعيتهم في العمل، وتوجيه لسلوك الآخرين، وتصرف كقدوة يحتذي بها من جانب الآخرين.. وما شابه ذلك. إن كل المدراء على جميع المستويات الإدارية يمارسون مهام قيادية وإن كانت هذه المهام تتفاوت من حيث نطاقها وأدواتها من مستوى إداري إلى آخر.

ج) المدير صاحب العلاقات Liasion إن جميع المدراء يلعبون دوراً بارزاً في إقامة العلاقات والمحافظة عليها من الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة، والذين يشكلون جزءاً من المنظمة أو أطرافاً ذات علاقة بها. إن هذا الدور للمدير يعتبر حيوياً لإقامة علاقات مع الموردين والعملاء، وللتنسيق بين جماعات العمل، ولتشجيع العلاقات المتبادلة ونشر روح الانسجام والتوافق اللازمة لتحقيق الأداء الفعال. ويعتبر المدراء في المستويات الإدارية العليا أكثر اهتماماً بالعلاقات الخارجية بالمقارنة بالمدراء في المستويات الأقل، والتي تتمثل في العلاقة مع الأجهزة والمؤسسات الحكومية، والمنافسين والعملاء وأجهزة ووسائل الإعلام وجماعات الاهتمام Interest groups أما المدراء في المستويات الأقل فإنهم أكثر اهتماماً. بالعلاقات الداخلية بين الأفراد في العمل أو بين الأقسام والوحدات بالمنظمة.

ثانياً: الأدوار المتعلقة بالمعلومات 0 Informational Roles

أما المجموعة الثانية في الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير فإنها تتعلق بالمعلومات، والتي تتطلب منه أن يكون ملاحظاً ومراقباً للبيئة المحيطة، وناشراً للمعلومات، ومتحدثاً رسمياً.

أ) المدير يلاحظ ويراقب الأحداث **Monitor** يمكن النظر إلى المدير على أنه المراقب في يقظة مستمرة للأحداث والأنشطة، والباحث عن المعلومات، والجامع للبيانات، والملاحظ للسلوك.

إن المديرين الذين تتوفر لديهم معلومات أكثر يمكنهم أن يكونوا جاهزين في أي وقت لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويمكنهم أيضاً إعادة توجيه سلوك الآخرين وذلك بغرض تحسين الأداء التنظيمي.

ب) المدير ناشر للمعلومات **Disseminator** ودور المدير هنا عكس دوره السابق من حيث بدلاً من أن يراقب ويلاحظ ويجمع معلومات فإنه يقوم بنقل المعلومات ونشرها إلى الآخرين. وينطوي هذا الدور على المدير على العديد من المهام اليومية مثل تعريفه للمرؤوسين بأرائه في مستوى أدائهم، وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة وتدريبهم، وتقديم النصائح والمشورة للزملاء في العمل. إضافة إلى إبلاغ مرؤوسيه بالأهداف المطلوب تحقيقها وشرح وتفسير طبيعتها وأهميتها، وتعريفهم بالخطة المطلوب إنجازها.

كما يتضمن هذا الدور التقارير التي يرفعها المدير عن مستوى الأداء إلى المستويات العليا. ويعتبر هذا الدور مطلوباً لكل مدير على اختلاف المستويات التنظيمية.

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

ثالثاً: الأدوار الخاصة بالقرارات **Decisional Roles**:

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

أ) المدير مبتكر ومطور Entrepreneur ويتجسد هذا الدور للمدير عندما يسعى لتحسين وتطوير وحدة العمل أو المنظمة ويتحمل في سبيل ذلك المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد وتقديم المنتجات الجديدة وذلك سعياً لتغطية ربحية المنظمة في ظل نظام المشروع الحر. Free enterprise system .

ويتحقق هذا من خلال قيامه بتحقيق التكيف والتطوير للأساليب الحديثة لتتلاءم مع موقف معين، أو بتعديل وتطوير الوسائل والأساليب القديمة بما يخدم الأداء في العمل. أي أن دور المدير هنا هو البحث عن كل ما يؤدي إلى التطوير التنظيمي من خلال الابتكار والتجديد والتعديل، مثل إدخال نظام الحاسبات الآلية في العمل، وتصميم برنامج متطور لتسويق خدمات المنظمة. أي أنه صاحب المبادرة في التغيير والتطوير.

(ب) المدير يعالج المشاكل المزعجة **Disturbance Handler** إن المدير يتحمل المسؤولية الأولى عن معالجة المشاكل وتوفير الحلول المناسبة لها. وربما يكون هذا الدور من أكثر الأدوار التي تشكل ضغطاً مع المديرين ولكن هذا قدرهم. فالمدير يجب أن يواجه كل مشكلة قد تحدث وتسبب القلق والإزعاج في العمل، ويعمل على تشخيصها وتحليل أسبابها ثم تحديد البدائل المناسبة لحلها، وأخيراً اتخاذ القرار المناسب لمعالجتها.

أنواع المديرين:

هناك مقاييس تستخدم في عملية تصنيف المدراء:

أولاً: تصنيف المديرين وفقاً للمستوى الإداري:

هذا التصنيف يركز على مفهوم الهيكل التنظيمي ومستوياته الإدارية مثل الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

1- مديرو الإدارة العليا Top Manager:

هم مجموعة من الإداريين الذين يتحملون مسؤولية إدارة المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها ويقومون بوضع أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية مثل شراء شركة أخرى أو الاندماج معها، الدخول في أسواق جديدة ، بناء مصانع أخرى، انشاء خطوط انتاجية حديثة.

2- مديرو الإدارة الوسطى Middle Manager:

يتحمل مدراء الإدارة الوسطى مسؤولية تنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا كما يشرفون على عمل الإدارة الدنيا.

3- مدير الإدارة الدنيا (الإشرافية) (المستوى الأول):

يقومون بالإشراف على تنسيق أنشطة الإدارة التشغيلية (عمال).

يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق التي تتضمن عدة أنشطة مثل التسعير - تطوير المنتج - الترويج والتوزيع ودراسة سلوك المستهلك.

2- المدير المالي Financial Manager:

يقوم المدير المالي بالإشراف على الموارد المالية للمنظمة فيقوم بالتخطيط المالي وبالبحث عن طرق التمويل والعمليات المحاسبية والاستثمارات والموازنات والرقابة المالية.

3- مدير الانتاج والعمليات Operations Manager:

هو المدير يشرف على عمليات انتاج السلع أو تقديم الخدمات.

4- مدير الموارد البشرية أو الأفراد Human resources:

يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين والتعيين والتدريب والتنمية وتعميم نظام الاجور والمكافآت والعلاقات ووضع نظم لتقييم أداء العاملين.

5- المدير الإداري Administrative Manager:

لا يرتبط المدير الإداري بأي تخصص إداري معين مثل مدير إداري بمستشفى.

ثالثاً: تصنيف المديرين وفقاً لنطاق الأنشطة:

1- المدير الوظيفي Functional Manager:

هو فرد مسؤول عن نشاط تنظيمي واحد مثل (مدير انتاج - مدير تسويق - مدير مبيعات - مدير تمويل).

2- المدير العام General Manager:

هو فرد مسؤول على كل الأنشطة في المنظمة.

رابعاً: تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية:

1- المدير التنفيذي line Manager:

يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة مثل مدير شركة، مدير الانتاج ومشرفو الانتاج.

2- المدير الاستشاري Staff Manager:

يستخدم خبرته المهنية بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف المنظمة مثل المدير الاستشاري.

خامساً: تصنيف المديرين وفقاً للمسمى الوظيفي:

ان الإداري هو مدير في منظمة عامة (لا تهدف إلى تحقيق الربح) بعكس المدير الذي يعمل في مشروعات أعمال هدفها أساساً تحقيق الربح، ومن أمثلة الإداريين: مدير إداري لمستشفى ، مدير إداري لمحافظة أو مدينة.

المهارات الإدارية Managerial Skills:

تعرف المهارة بأنها القدرة على ترجمة المعرفة الى تصرف أو عمل أو فعل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب.

وهناك مدخلين لتحديد المهارات المطلوب توفرها في المديرين:

المدخل الأول: تصنيف كاتز Katz

1- المهارات الفنية Technical Skills:

هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة تتعلق بأسلوب أو عملية أو اجراء مثل المحاسبون، المحامون، المريحون، المهندسون.

2- المهارات الانسانية Human Skills:

هي امتلاك بعض الصفات التي تمكن الفرد من التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم والتعاون مع الآخرين.

• تعريف ادارة الأعمال Business Administration

تعني ادارة الاعمال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بكفاءة وفاعليه من خلال العمليات الادارية (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) من اجل تحقيق اهداف محدودة للمنظمة - ويقصد بالموارد المتاحة (موارد بشرية - موارد مالية - موارد مادية - مصروفات - وقت)

تعريف الإدارة العامة:

يقصد بالإدارة العامة Public administration جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة. فهي موضوع متخصص من الموضوع الأكثر شمولاً وهو «الإدارة»، والإدارة هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها، وترمي إلى تحقيق

الأهداف بكفاية وفعالية عاليتين. وتفيد في ذلك من العلوم النظرية والتطبيقية، وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة تسمى الإدارة «إدارة عامة».

فالإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفية تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وتشمل أيضاً أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد.

ولقد تطور مفهوم الإدارة العامة بتطور المجتمعات وتقدمها وتطور وظيفة الدولة الحديثة وتحقق هذا التطور بتأثير عوامل متعددة منها: متطلبات التقدم الاقتصادي، والأزمات الاقتصادية وانتشار الأفكار الاشتراكية وظهور النظم السياسية الاشتراكية، مما جعل الدولة محركاً أساسياً للتطور الاقتصادي والاجتماعي ومسؤولة عن تحقيق العدالة الاجتماعية واستمتاع الجماهير بثمرات هذا التطور والتقدم.

وتجلى هذا التطور، على الصعيد الإداري، بإضافة أعباء جديدة تنهض بها الدولة، فضلاً عن الأعباء التقليدية السابقة، مما دعا إلى إحداث أجهزة إدارة جديدة أو تطوير الإدارات القائمة والوسائل التي تستخدمها وانعكس ذلك على نطاق تدخل الإدارة العامة، فلم يعد دورها يقتصر على تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهدافها بل اتسع نطاق تدخلها أيضاً ليشمل المجال التشريعي. وذلك عن طريق إشراكها في رسم السياسة العامة للدولة في كثير من المجالات والنشاطات العامة والخاصة ولاسيما الاقتصادية منها.

طبيعة الإدارة العامة:

اختلف باحثي علم الإدارة حول طبيعة الإدارة العامة ، أي ماهية وجوهر وكيان الإدارة العامة ، هل هي علم ؟ أم فن ؟ ويعود سبب ذلك إلى أن الإدارة قد نشأت في بداية أمرها مستندة إلى الخبرات والمهارات الخاصة بالأشخاص أكثر من إعتماها على المبادئ والحقائق العلمية.

فهل الإدارة علم بالمعنى الذي توصف به العلوم التطبيقية ؟ أي تتميز بخصائص ثابتة يمكن قياسها أو التنبؤ بها ؟ أم أن الإدارة فن له خصائص مثل المهارة والإبتكار والإبداع ، ومن ثم تتدخل فيه درجة الذكاء والموهبة والإلهام ؟؟ أم أن الإدارة ليست علماً فحسب ، وليست فناً فحسب ، وليست فناً وعلماً ، وإنما هي شيء آخر يمكن أن نطلق عليه فلسفة ، على أساس أنها مزيج مجموعة من العلوم والعناصر مثل القيادة والإستراتيجية والإدارة

ولكن ما أجمع عليه معظم علماء الإدارة بالقول أن طبيعة الإدارة تجمع بين العلم والفن ، فهي علم عندما تعتمد على خطط البحث العلمي في كثير من مجالاتها ، وفن لأنها تحتاج إلى الذكاء والإلهام وسعة الأفق عند الحديث عن الرؤية المستقبلية.

وبعد أن تطرقنا لمفهوم الإدارة العامة وطبيعتها ونظرنا سريعاً على تطورها

التاريخي سوف نقوم بالبحث في نشأة الفكر الإداري وتطور تاريخيا0

وتعرف ايضا : بأنها علم له اسس وقواعد خاصة به يعمل علي تنسيق

عناصر الانتاج (الارض - راس المال - القوي العاملة - الادارة) ومن خلال جهود

الانسان والموارد المتاحة واستغلال لكل الموارد بكفاء وفاعلية وصولا الي الاهداف
المرجوة منها .

الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره هي:

1- التطور التكنولوجي الحديث.

2- الثورة الصناعية : إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا
أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة ، حيث
وجد أن لكبار المستشارين في المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد
أساسية لتلك الوسائل التي تعتبر النواة للإدارة.

3- زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها.

4- الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

• المدير

هو شخص يرأس مجموعة من العاملين للقيام بالمهام المسندة اليهم التي من خلالها يتم تحقيق الاهداف المحددة، فهو يمارس النشاط الاداري بالمنظمة ويمتلك المهارات التي تمكّه من القيام بها، وهو المسؤول عن نجاح أو فشل مرؤسيه في القيام بالمهام المكلفين بها، وذلك تطبيقاً لمبدأ من مبادئ الادارة وهو مبدأ السلطة والمسئولية.

يقصد بالمدير ذلك الشخص الذي تولى القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية في منظمة رسمية وذلك لتحقيق بعض النتائج والأهداف. وهناك عدد من المسميات يمكن أن تطلق على المدير في الواقع العملي منها الرئيس Administrator أو رجل الإدارة Administrator أو الموجه الإداري (أو المدير، Director)، او المشرف Supervisor وفي التطبيق العملي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. عادة تستخدم كلمة Manager في منظمات الأعمال الهادفة إلى الربح (أي الشركات)، بينما تستخدم عادة الكلمات الأخرى مثل Director و Administrator وبشكل واسع في المؤسسات الحكومية وأجهزتها المختلفة، وكذلك في المنظمات التي لا تهدف إلى

الصفات الادارية

1. صفات جسمانية : الصحة و القوة و النشاط.
2. صفات عقلية: القدرة على الفهم و الاستيعاب و التحصيل و حسن التصرف و الحكم على الاشياء.

3. صفات خلقية: الحيوية و، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية ، الولاء و الابتكار و المهابة.

4. الثقافة العامة او الصفات التربوية: الالمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.

5. صفات فنية: الالمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.

6. صفات تتعلق بالخبرة وهي صفات تنشأ نتيجة مزاولة العمل.

مبادئ الادارة عند فايول

1. مبدأ تقسيم العمل **Division of Work** و هو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص، و الذي عده الاقتصاديون عاملا اساسيا لرفع كفاءة العاملين . حيث انه يؤدي الى زيادة المقدرة و يزيد من ثقة العامل بنفسه.

2. السلطة و المسؤولية **Authority and Responsibility** و هنا تكون السلطة و المسؤولية مرتبطان ، فالمسؤولية تتبع السلطة و تتبع عنها . و السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، و السلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء و الخبرة و القيم الخلقية.

3. النظام **Discipline** النظام هو احترام الاتفاقات و النظم و عدم الاخلال بالأوامر، و هذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الادارية .

4. وحدة اصدار الاوامر Unity of Command و هنا يجب ان تصدر الاوامر من رئيس او مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات و الاوامر مع بعضها بعضا.

5. مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction طبقا لهذا المبدأ فان كل مجموعة من الانشطة لها نفس الهدف يجب ان تكون تابعة لرئيس واحد، و يختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الامر في انه ينطبق على عمليات المؤسسة و انشطتها في حين ينطبق مبدأ اصدار الاوامر على الافراد العاملين.

6. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة Subordination of Individual Interest to General Interest أي عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7. مبدأ المكافاة و التعويض Remuneration of Personal اي تعويض الافراد تعويضا عادلا سواء في اجورهم ، او باستخدام المكافأة ، او في تقسيم الارباح . هو في مزايا عينية اخرى بحيث يحقق ذلك رضاء كل من العاملين و اصحاب العمل.

8. مبدأ المركزية Centralization و يقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى الظروف.

9. مبدأ تدرج السلطة Scalar Chain اي تسلسل السلطة من اعلى الرتب الى ادناها ، بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا الى اسفل الهرم الاداري ، و هذا امر ضروري لتامين وحدة اصدار الاوامر في المؤسسة.

10. **مبدأ الترتيب و النظام Order** اي ان يكون هناك مكان معين لك شيء او مكان معين لكل شخص كما يجب ان يكون كل شيء و كل شخص في مكانه الخاص به.

11. **مبدأ المساواة Equity** أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة و العدل.

12. **مبدأ الاستقرار في العمل Stability of Tenure** و يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الانتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة ، لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه اضافة من حيث الجهد و الوقت و المال.

13. **مبدأ المبادرة Initiative** على الرؤساء ايجاد مبدأ المبادرة و الابتكار بين مرؤوسيهم ، او بعبارة اخرى على الرؤساء تشجيع المرؤوسين على التفكير المتجدد و الابتكار.

14. **التعاون Cooperation** و يعني ضرورة العمل بروح و بشكل الفريق انطلاقا من شعار الاتحاد قوة.

مستويات اتخاذ القرارات الإدارية تنقسم إلى ثلاث مستويات.

1-المستوى الاستراتيجي (المستوى الأعلى):

القرارات في هذا المستوى ذات صبغة غير تقليدية فهي قرارات تتعلق بالمستقبل لعمل خطط طويلة المدى والتي تؤثر في المنشأة ككل وهي تتعلق بمواقف

جديدة غير محددة ولهذا نجد أن هذا المستوى يحتاج لاتخاذ قرارات غير مبرمجة وإلى نوع خاص من المعلومات التي تدعم منفذي الإدارة العليا.

فالمدير في المستويات العليا يمارس تأثيراً قوياً في مجريات نشاطات المنظمة (الوزارة) ويلعب دوراً استراتيجياً في وضع الخطة ويمارس نشاط الرقابة الشمولية أو الاستراتيجية وتعتمد مصادر البيانات والمعلومات التي يحتاجها المديرين في الإدارات العليا على المصادر الداخلية والخارجية .

ويمكن أن تكون هذه البيانات والمعلومات رسمية أو غير رسمية أي أنهم يستخدمون طرق مختلفة للحصول على المعلومات التي تساعدهم في حل المشكلات الغير نمطية والغير متكررة عادة هناك جزء لا بأس منه من المعلومات التي يتم الحصول عليها في هذا المستوى تعتمد على مصادر ومعلومات غير رسمية فهي ذات أهمية كبيرة لأنها ليست معلومات روتينية يمكن الحصول عليها من أي مكان.

2-المستوى المتوسط (التكتيكي)

القرارات في هذا المستوى شبه نمطية وإجراءات اتخاذ القرارات في هذا المستوى تكون محددة مسبقاً وفي ظروف شبه مؤكدة ولكن هناك حاجة إلى جمع معطيات حول الظروف الغير مؤكدة والخاصة بأي حالة جديدة قبل اتخاذ القرار .

تتعامل هذه القرارات في تحديد مسار العلاقات بين الوظائف وترتيب العمل وتدريب العاملين وحل مشكلاتهم، فهو خليط من كل نشاطي التخطيط والرقابة وهو يحتاج إلى نظم معلومات خاصة تلائمه وتساعده في اختيار القرار الأمثل لكل حالة من الحالات.

3. -المستوى الأدنى (الفني).

في هذا المستوى تكون القرارات تتعامل مع الأنشطة اليومية أي قصيرة المدى وتكون معايير قياسية وثابتة لذلك تكون أسباب ونتيجة القرار محددة وهذا النوع من القرار يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر وإجراءات خاصة بعمليات رقابية وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها في عملية اتخاذ القرار تتم بصفة آلية ولا تحتاج إلى معلومات من نوع خاص.

• مفهوم المنظمة ORGANIZATION

كيان قانوني يضم مجموعة افراد يعملون في مكان محدد ضمن تقسيم واضح للقيام بانشطة المنظمة لتحقيق اهداف واضحة وموضعية وتعني الموضوعية ان تكون الاهداف قابلة للتحقق ولها معايير ومقاييس0

المنظمة:

يطلق لفظ منظمة Organization في الواقع العملي على أي وحدة تنظيمية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وبالتالي تتولى إدارة عناصر مختلفة الإنتاج من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات. وهي بالتالي قد تكون أي مشروع أو شركة أو منشأة أو مؤسسة تتولى إنتاج سلعة أو خدمة معينة ، سواء كانت تهدف إلى الربح أو تهدف إلى تقديم خدمات عامة أو لا تهدف إلى الربح وهكذا ، فقد يكون طبيعة نشاط المنظمة اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً أو دينياً أو خيرياً.

ويمكن أيضاً النظر للمنظمة على أنها مجموعة من الأدوار والأنشطة المتداخلة والتي يلوم القيام بها لتحقيق أهداف محددة . فالمنظمة هي مجموعة من الأدوار التي

هي بدورها عبارة عن مجموعة توقعات تحملها الأطراف المرتبطة وذات العلاقة بالمنظمة (مساهمون، ملاك ، موردين ، وسطاء ، أجهزة حكومية ، رأى عام) بالإضافة إلى توقعات الإدارة والأفراد في المنظمة ذاتها.

ومن ناحية أخرى ، يمكن النظر إلى المنظمة على أنها نظام يضم اثنين أو أكثر من الأشخاص يتعاونون في القيام بنشاط معين ، وبالتالي تقوم المنظمة عندما يوجد أشخاص يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض ويستعدون للتعاون والمساهمة بجهودهم لبلوغ هدف (أهداف) مشترك بينهم. أي أن المنظمة ليست مجرد مجموعة من الأفراد فقط ، لأن وجود مجموعة من المشترين في متجر سوبر ماركت أو وجود للمنظمة أي أن النشاط الأساسي لوجود المنظمة هو أن يتعاون أعضاؤها معاً لتحقيق أهداف الشركة

وفي ضوء هذا المفهوم فإننا نجد أن أي مجتمع من المجتمعات يتكون من العديد من المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية والعسكرية. وكل فرد منا يتعامل يومياً مع واحدة أو أكثر من هذه المنظمات. مثال ذلك الجامعة، المعهد ، البنك ، الجمعية التعاونية أو مؤسسة خطوط جوية ، وزارة أو هيئة حكومية ... الخ.

كما أن العديد منا يعمل في منظمة أو أكثر في المجتمع. فالمنظمة هي وحدة فنية واجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مرغوب. فهي وحدة فنية لأنها تضم آلات ومعدات وأدوات وطرق ووسائل لازمة

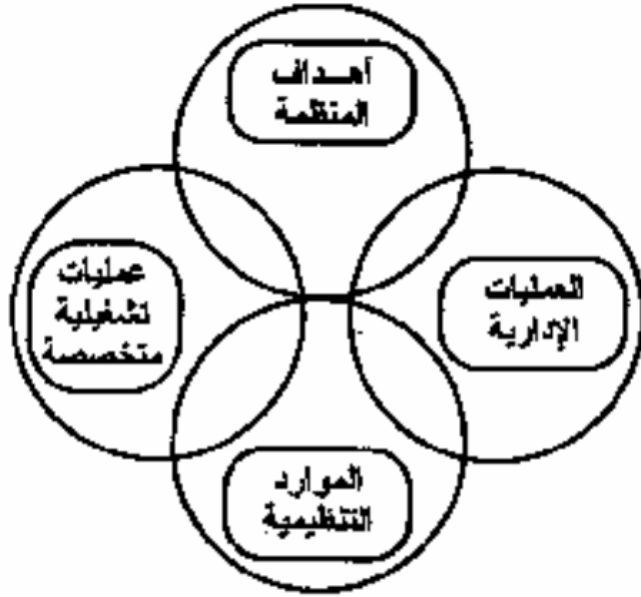
لإنجاز الأعمال. وهي أيضا وحدة اجتماعية لأنها تضم جماعات من الأفراد يستخدمون هذه الأدوات والطرق والوسائل ويقومون بتشغيل المعدات والآلات. وأن هؤلاء الأفراد يقيمون علاقات متنوعة فيها بينهم تتعلق بالعمل

أو باهتمامات أخرى شخصية واجتماعية وإنسانية . وهذه الوحدات لها هدف أو أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وأي منظمة إنما هي وحدة أو نظام فرعي Subsystem من نظام كلي وهو البيئة أو المجتمع المحيط والذي تعمل من خلاله. وفي سبيل تحقيق أهدافها المرغوبة فإن المنظمة تمارس مجموعة من الأنشطة
Activities

والوظائف Functions المتنوعة والمتكاملة مثل الإنتاج والعمليات، والتسويق، والتمويل ، والمشتريات والمخازن ، شؤون الأفراد ، البحوث والتطوير وغيرها.

5 الأوجه المختلفة للمنظمة : يمكن النظر إلى أي منظمة من المنظمات على وإن كانت مترابطة ومتكاملة ومتداخلة Facet-Multiple أنها ذات أوجه متعددة بحيث يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به وبصور الشكل رقم (١ / ٢) هذه الأوجه . الأربعة الممثلة. في الأهداف ، والموارد ، والعمليات الإدارية والعمليات التشغيلية

ويوضح الشكل التالي الأوجه المختلفة للمنظمة



١ - الأهداف : **Objectives** وتتنوع هذه الأهداف وتتغير حسب طبيعية النشاط الخاص بالمنظمة وحسب الظروف البيئية المحيطة والتي قد تتمثل في أهداف الربحية ، أو أهداف غير ربحية ولكن ذات طبيعة اجتماعية أو عامة تحقق الرفاهية للمواطنين في المجتمع ، أو أهداف سياسية أو ثقافية أو دينية أو خيرية الخ. ...

٢ - العمليات الإدارية : **Managerial** وتتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة التي تمثل حلقات العملية الإدارية . وتتسم العملية الإدارية بالعمومية والشمولية والاستمرارية والطبيعة التنبؤية ٣ - الموارد التنظيمية: **Organizational Resources** وتضم الموارد البشرية ، والمالية والمادية ، والمعدات الرأسمالية والبيانات ، وتستخدم هذه الموارد في العمليات التشغيلية والإدارية للمنظمة لإنتاج السلع أو الخدمات المرغوبة.

٤ - العمليات التشغيلية : **Operational Processes** وتتمثل في عمليات التشغيل أو الإنتاج والعمليات المالية ، والأفراد ، والبحوث والتطوير ، والتسويق ، وإدارة العلاقات العامة وغيرها ، والتي تتولى القيام بالعمليات التشغيلية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة المستهدفة

-الريادة في الصناعة / السوق .

6-أهداف اجتماعية مثل خدمة البيئة / الرفاهية الاجتماعية .

انواع المنظمات (في مجال الادارة)

- **منظمات أعمال** : هدفها تحقيق الربح
- **منظمات حكومية** : تقديم خدمة أو منفعة عامة
- **منظمات دولية** : نشاطها حل كافة انواع النزاعات والمشاكل بين الدول الاعضاء
- **منظمات اعمال** :
- تطبق في المؤسسات التجارية والاقتصادية وشركات القطاع الخاص والاستثمار وشركات القطاع الخاص وقطاع الاعمال .
- **منظمات حكومية** :

هي الوزارات والقطاع العام وكذلك منظمات تسمى هيئات خاصة من الاحزاب السياسية والمنظمات الدينية والجهات المهنية والاجتماعية .

• منظمات دولية :

منظمات تضم مجموعة من الدول الاعضاء مثال (الامم المتحدة - جامعة الدول العربية - منظمة الصحة العالمية)

مما سبق يتضح نوع المنظمة من الغرض من اقامتها فاذا كان الهدف تحقيق ربح تكون منظمة اعمال اما اذا كان الهدف تقدم خدمة عامة او منظمة عامة فهي بذلك تكون منظمة حكومية سنتناولها بشئ من التوضيح .

أهم انواع المنظمات ومجالات التخصص الاداري

وتتمثل أنواع المنظمات في مجال التخصص الإداري فيما يلي:

1-منظمات ادارة الاعمال :

هي منظمات تمارس نشاط اقتصادي بهدف الربح ويطلق عليها افراد وقطاع الاعمال والخاص ولها شكل قانوني .

2- منظمات حكومية (الادارة العامة) Public Admin striation

وهي المؤسسات الحكومية التي تقيمها الدولة وغرضها الاساسي تحقيق سيادته الدولة وتقديم خدمات ومنفعة عامة اي خدمة مصالح المواطنين ولا تهدف للربح وهي تشمل علي الاجهزة التشريعية والتنفيذية والقضائية اي كافة الاجهزة التي تنفذ انشطة الدولة وترتبط كفاءة الجهاز الحكومي بمستوي الشفافية والمساءلة

3- القطاع العام والمؤسسات العامة

هي منظمات تقيّمها وتملكها الدولة لتمارس نشاط اقتصادي بهدف الخدمة العامة وهي تشبه منظمات الاعمال ومالكها الرئيسي هو الدولة وتعني كلمة تشبه فهي تقدم خدمة ولكن لفئات محدودة وتتقاضى المستنفدين اجور كافية لتغطية تكاليفها.

لماذا ندرس الادارة ؟

لان من خلالها يتم اعداد الطالب للعملية الادارية بأتباع الاساليب العملية والمهارات الادارية بمنهج علمي والتي تضمن التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة . كما تجعل من الفرد ان يكون في ردا علي وضع برامج وخطط للمؤسسات التي يديرها مستقبلا ويكون قادرا علي اتحاد القرارات بشكل فعال فيما يختص بأدارة المشاريع وتنظيمها بالاضافة الي ممارسة الرقابة الادارية وتنظيم العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها .

أهمية الإدارة :

في الماضي كانت وظيفة الدولة تنحصر في مرافق الدفاع ، و الشرطة ، و القضاء . بمعنى أن مهمتها هي توفير الأمن الداخلي و الخارجي ، مما جعل علاقتها بمواطنيها علاقة استثنائية و عليهم - أي على مواطنيها - أن يوفرُوا حاجاتهم الضرورية ، حديثاً تزايد الطلب على الحكومة لتلعب دوراً بارزاً في تقديم البرامج التنموية التي تساهم في رفع المستوى المعيشي و رقي مواطنيها ، و هذا ما أدى إلى ظهور ما يطلق عليه في وقتنا الحاضر (دولة الخدمات العامة) أو (دولة الرفاهية) .

إذا فالإدارة العامة هي الركيزة الأساسية للدولة الحديثة ، و رسم السياسة العامة بدقة ليس كافياً ، بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت و بأقل تكلفة ممكنة ، إن أي تنظيم ، أياً كان هدفه يحتاج إلى الإدارة ؛ الوزارة، الجامعة ، المصنع ، الشركة ، المدرسة ... و غيرها ولا بد لكل منها من وجود إدارة تعينها على أداء أنشطتها المختلفة ، و نجاح أي من هذه التنظيمات يعتمد على كفاءة و نوعية جهازها الإداري و مقدرته على التطوير و التجديد و الإبداع ليوكب متطلبات مجتمعه و بيئته الخارجية .

علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى

العلاقة بين الادارة العامة و علم النفس :

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسوا علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد و انطباعاته و مشاعره ، فالمفاهيم الشخصية ، و الدوافع و الإدراك ، و سيكولوجية النمو ، و القيم و الاتجاهات و العوامل البيئية و الوراثية في نمو الفرد و سلوكه ، هي مفردات علم النفس و تلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد ونتاجيته داخل المنظمة

فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة و منها زيادة الكفاءة الانتاجية و الانسجام ، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات و المنازعات و مصادر الشكاوي ، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام و الحد من قدرته و أخيراً معرفة النمط الثقافي و خاصة القيم و الاتجاهات السائدة في داخل التنظيم .

العلاقة بين الإدارة العامة و علم الاجتماع :

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية و يعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية و المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري، ويعتبر دراسة المجتمع و الجماعات و الأسس التي تقوم عليها و علاقاتها ببعضها البعض ، و لذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة و سياساتها و برامجها و نشاطها .

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة و التنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة و معرفة القواعد و التقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد و خاصة عن التنظيمات غير الرسمية و علاقاتها بالتنظيمات و أي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم و العاملين .

العلاقة بين الإدارة العامة و الاقتصاد :

تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه ، إذ أن المالية العامة و الميزانية و الحساب الختامي و الإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسوا الإدارة العامة و الاقتصاد على حد سواء .

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام و توكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية ، و عليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً

تحديد مصادر الإيرادات و أوجه الإنفاق و الحسابات الختامية و الرقابة المالية . .
إلخ .

الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات (Operation Research) وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة.

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية، وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة .

معنى كلمة إدارة :

أصل كلمة إدارة لاتيني و تعني من أجل الخدمة ، فالإدارة تعني مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة هي خدمة الآخرين .

لفظ إدارة دائماً يأتي مقروناً بأحد الصفتين (عام) و (خاص) ، فإذا ما قورن بالصفة الأولى (عام) دلّ على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام ، و إذا ما أضيف إلى الصفة الثانية (خاصة) دل على إدارة المشروعات الصناعية و التجارية التي تستهدف الربح .

و الإدارة العامة بهذا المفهوم تعني توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط ، و التنظيم ، التنسيق .. . و غيرها من العمليات الإدارية لممارسة الأعمال و الأنشطة الحكومية بما يحقق أهداف المجتمع .

تعريف الإدارة : هي تنظيم و توجيه و تنسيق و رقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين .

طبيعة الإدارة :

(1) الإدارة عملية مستمرة.

(2) الإدارة نشاط شامل.

(3) الإدارة نشاط متخصص.

(4) الإدارة علم وفن ومهنة.

(5) الإدارة علم جامع.

وظائف و أنشطة المنظمات :

1. التخطيط : و هو التقرير سلفاً بما يجب عمله ، و كيف ، و متى ، و من الذي يقوم به .

2. التنظيم : تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف و إسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة ، مع مراعاة التقسيمات الرأسية و الأفقية اللازمة لإتمام البناء الهيكلي .

3. القوة : عبارة عن علاقة متبادلة بين شخصين يحاول من خلالها الشخص الأول توجيه سلوك الشخص الثاني في الاتجاه المرغوب من قبل الفرد . إذاً القوة تعني محاولة فردية لإحداث تغيير في سلوك الآخرين . علماً بأن هذا التغيير قد لا يكون مرغوباً فيه .

4. القيادة : تعني عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة .

5. صناعة القرار : هي عملية اختيار بديل من مجموعة البدائل المعقولة المتاحة .

6. إدارة الخدمات المدنية .

7. الموازنة العامة : عبارة عن برنامج عمل متفق عليه يعين فيه تقدير لإنفاق للدولة و مواردها خلال فترة مقبلة و تلزم به الدولة و تكون مسؤولة عن تنفيذه .

8. الرقابة : عبارة عن قياس و تصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة و الخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف التي قد تم تنفيذها بشكل مرضي .

9. التنسيق : هو الربط بين الأنشطة أو الأعمال المراد تحقيقها .

الفصل الثاني

وظائف الإدارة ووظائف المشروع

الفصل الثاني

وظائف الإدارة ووظائف المشروع

أولاً - وظائف الإدارة (العملية الإدارية)

تعريف العملية الإدارية

بأنها تلك النشاطات التي يقوم بها الإداري من أجل تحقيق هدف معين فتميزه عن غيره .

وتعرف أيضا بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف "تعريف العملية الإدارية

وتعرف أيضا بأنها عمل يقوم به شخص يدعى المدير ايا كان منصبه الإداري ، وهذا العمل يتضمن عددا من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والاسس والاصول والقواعد الادارية ، يستعين بها في تسيير العمل وادارةشؤونه وتحقيق اهداف المنظمة .

وتتكون العملية الادارية من اربعة عناصر هي :التخطيط و التنظيم و (التوجيه والقيادة والرقابة حيث تركز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيقاً لأهداف.

أما عناصر العملية الإدارية فهي:

أ - التخطيط :

ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة.

ويتعلق التخطيط بالاختيار بين البدائل ومن ثم فهو يمثل عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمستقبل ولذا فهو يسبق أي عمل تنفيذي .

ومن خصائص التخطيط ما يلي :

- يعد وظيفة من وظائف المدير .
- يحدد غايات وأهداف المشروع وسياساته وبرامجه للوصول لهذه الأهداف .
- موقوت أي مرتبط بزمن محدد .
- جودة التخطيط تعتمد على جودة المعلومات ومن ثم يجب الموازنة بين التكلفة والعائد عند جمع المعلومات .
- يرتبط التخطيط بعملية اتخاذ القرارات .
- وله أنواع عديدة (تخطيط استراتيجي / تخطيط تنفيذي / تخطيط وظيفي)

وتمر عملية اتخاذ القرارات بالمراحل التالية:

- تحديد المشكلة
- تحليل البيانات واحتمال الحل
- تقييم الحلول
- اختيار الحل المناسب

• وضع خطة التنفيذ

أهمية التخطيط للمشروعات:

- يحدد الأهداف بوضوح.
- يحدد الطرق والأساليب التي يجب على العاملين إتباعها للوصول للأهداف.
- يحدد الموارد التي يجب استخدامها (مادية/ بشرية).
- يحدد الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة والعمليات.
- دراسة المستقبل والتنبؤ بالمشاكل والصعوبات مقدماً سواء مادية أو إنسانية والتكيف معها أو التغلب عليها.
- يعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية.
- يساعد التخطيط على العمل في ظل البيئة المحيطة المتغيرة ومن ثم مواجهة المشاكل غير المتوقعة وتقليل التعرض للأزمات بتوقعها قبل حدوثه

ب - التنظيم:

والتنظيم عبارة عن " عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد ، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف" فالهيكل التنظيمي هو الذي يترجم عملية التنظيم الإدارية وهواهم أركانها وهما من التلازم ما قد يشار إلى احدهما بالآخر .

أما خطوات عملية التنظيم :

- تحديد هدف المؤسسة .

- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة .
- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية .
- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"
- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة
- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً ، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً.
- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات
- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية
- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة

ج - التوجيه:

ويعني التوجيه " إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه."

وحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة. ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تميزتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة.

د - الرقابة والتقييم :

تعتبر الرقابة والتقييم المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية

والرقابة: تعني التأكد من أن التنفيذ تمطبقاً لما خطط له .

والتقييم: عبارة عن عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الأهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية، بحيث لا تتكرر الانحرافات والأخطاء.

أما عناصر الرقابة والتقييم:

تحديد المعيار الذي نقيس عليه والذي غالباً ما تكون الخطة الموضوعية وحسب

الهدف المراد تحقيقه .

- قياس النتائج التي تم الحصول عليها.
- مقارنة النتائج بالمعايير .
- الكشف عن الأخطاء والانحرافات .
- البحث عن أسباب الخطأ أو اكتشافها .
- هل هوفي الخطة، في المعيار، في الشخص المنفذ، الظروف ...الخ.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- المتابعة بحيث لا يتكرر الخطأ .

ثانياً: وظائف المشروع

ماذا تعني المنظمة وماهي وظائفها؟

المنظمة: هي عبارة عن كيان تنظيمي يهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشطة ووظائف محددة باستخدام موارد مختلفة مع أخذها في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة) . وبناء على هذا فإن المنظمة ما هي إلا وحدة أو نظام جزئي من منظومة متكاملة تمثل البيئة أو المجتمع الذي يحيط بها.

وظائف المنظمة

وظيفة المنظمة تعني (مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي لها دور أساسي في بقاء المنظمة، وتتكون كل وظيفة من مجموعة من الوظائف والفعاليات الفرعية) وكلما كانت المنظمة أكبر كلما تطلب ذلك الاهتمام بالفعاليات لكل وظيفة وهي:

1 - وظيفة الإنتاج والعمليات :

وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية.

2 - وظيفة التمويل :

وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية، وما يلزم من أموال لاستمرارها في العمل.

3 - وظيفة الأفراد (ادارة الموارد البشرية):

وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية، وكذلك كل ما يضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية، والرضا، والنمو.

4 - وظيفة التسويق:

وتتعلق بالتعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية، والتخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات . وإدارة وتشغيل هذه الوظائف، وتحقيق أهدافها.

وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، فإذا كانت المنظمة صناعية كانت وظيفة الإنتاج هي المهيمنة والمسيطرة على عملياتها، أما إذا كانت المنظمة تسويقية وإعلامية كانت وظيفة التسويق هي المهمة، وإذا كانت الوظيفة المهيمنة على عمليات المنظمة مالية، كانت وظيفة التمويل هي المسيطرة وهكذا، وعلى هذا الأساس نجد من حولنا منظمات إنتاجية صناعية، ومنظمات تسويقية وأخرى تمويلية وأخرى تهتم بالأفراد.

الفصل الثالث

قيادة الأفراد والمجموعات

الفصل الثالث

قيادة الأفراد والمجموعات

أولاً : الدافعية والأداء

أ - الدافعية:

تعريفات الدافعية هي مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك الفرد من أجل الوصول إلى حالة التوازن، وتحقيق الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته الداخلية .

هي قوة داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه؛ حتى يحقق غاية ما تعدّ مهمة بالنسبة له سواء كانت معنوية أو مادية .

تعرف الدافعية حسب وجهة نظر التربوي فؤاد أبو حطب على أنها إمكانية الفرد من تحقيق أمر صعب، والقدرة على تنظيمها وأدائها بشكل سريع ومستقل، والتغلب على كافة الصعوبات التي تواجهه، والتفوق على الذات وعلى الآخرين والتغلب عليهم، ومحبة الفرد لنفسه، ومقدرته على التحمل والمثابرة .

تعرف الدافعية حسب وجهة نظر التربوي إبراهيم زكي قوقش على أنها مدى استعداد الشخص ومثابرته للوصول للنجاح، ويكون التحدي أكبر في حال كان مستوى قدرات الفرد أقلّ من مستوى المواقف التي تحتاج إلى أداء ممتاز

تعرف الدافعية حسب وجهة نظر التربوية صفاء الأعسر على أنها الرغبة التي تدفع الشخص للنجاح وتحقيق مستوى تربوي معين، أو كسب النقبّل الاجتماعي من الأهل والمدرسين، مما يدفعه لتحقيق أكبر مدى ممكن من الأداء .

نظريات الدافعية

1- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن.

وتعتبر نظرية عالم النفس "ابراهيم ماسلو Maslow Abraham" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

أ- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

ب- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية.

ج- المجاميع الخمس هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).

د- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تتدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً: فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل أدناه (شكل 1).

هـ- لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات، ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:

***الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:** هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء، الهواء، الأكل... وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور

***حاجات الحماية والطمأنينة والأمن:** تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية.

- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الصحية.

- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الغير متوقعة)

***الحاجات الاجتماعية:** كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

***الحاجات إلى التقدير:** وذلك من خلال احترام الغير له، الحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.

* **الحاجة إلى الإنجاز:** هنا الفرد يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

و- الحاجة ليست دائما دافعة لسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة.

ز- في أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطا ودافعة للسلوك في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية.

ح- متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشط المجموعة التالية في السلم: فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع)

سلم الحاجات لماسلو



2 - نظرية Z لويليام أوشي:

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء

والانتماء والإخلاص". ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z : الثقة، الدق والمهارة، الألفة والمودة.

أ- **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً "العلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك".

ب- **الدق والمهارة:** "عن الحاجة والثقة والدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة والدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وسعة الدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم غلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

ج- **الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

3 - نظرية x/ y

قام العالم دوجلاس مجريور بتقديم تصوير مقابل لفلسفتين في الافتراضات الخاصة بدوافع الإنسان التي يمكن للإدارة أن تتبناها وهما نظرية X نظرية . Y وافتراض أن الأخيرة هي الأكثر فاعلية في تحقيق الدافع الإنساني.

نظرية . X

والنظرية الأولى أسماها X وقال بأنها هي التي تعتنقها الإدارة والتقليدية في الغالب ، وهى عبارة عن مجموعة من المفاهيم حول كيفية استثارة الطاقة الإنسانية والمبنية على مجموعة من الافتراضات حول الإنسان منها:-

- الشخص العادى يعتبر العمل عقوبة ، وهدف سلبى يتجنبه إذا استطاع إلى ذلك سبيلا.
- الشخص العادى لا يحب المسؤولية ، ويعتبرها هدفا سلبيا ويسعى لتجنبها إذا استطاع ، وبالتالي فهو يفضل أن يواجهه الآخرون.
- الشخص العادى ليس لديه طموح كبير ، ولا تملك الإدارة أن تستثير فيه أهدافها كثيرة لتدفعه إلى العمل.
- الشخص العادى يبحث عن الأمان والضمان قبل كل شئ آخر ، وأهم هدف له هو الشعور بالأمان وعدم التهديد.

وترتيباً على هذه الافتراضات عن الإنسان (عدم العمل والهروب من المسؤولية ، وعدم الطموح ، والبحث عن الأمان) فإن نظرية X تقضى بأن المدير يجب أن يلجأ إلى أساليب الإيجاب والتوجيه والتهديد والقهر لكي يجعل المرؤوسين يبذلوا الجهد اللازم لتحقيق أهداف الإدارة ، ويقول مكجريجور أن الإدارة إذا تبنت هذه الافتراضات عن الإنسان يكون أمامها اختياران أساسيان فى أسلوب الإدارة : أما أن تطبيق أسلوب الإدارة الجافة Hard Magt والتي تعتمد على التهديد والقسوة مع العاملين أما تطبيق أسلوب الإدارة - الناعمة Soft Mgt والتي تعنى ترك العاملين وشأنهم وقال مكجريجور أن كلا الأسلوبين فاشل فى تحقيق الدافع الإنسانى.

4 - نظرية العاملين :

إن نظرية "هرزبرغ (Hertzberg)" لا تختلف كثيرا عن نظرية ماسلو للحاجات، وإنما طرحت بطريقة مختلفة، فبعد الدراسة التي أجراها هرزبرغ قام بتصنيف مجموعتين من العوامل:

أ-العوامل الدافعة:

وهي تلك العوامل التي يؤدي وجودها إلى شعور الموظف بالرضا في حين يكون العامل المشترك في هذه العوامل أنها تتصل بعوامل ذاتية يعززها العامل لذاته، ومنها ما يتصل بالشعور وبالإنجاز واعتراف الآخرين بجهده، وطبيعة العمل، ودرجة المسؤولية التي يحملها العمل، وفرص التقدم.

ب- العوامل الوقائية:

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل وقائية كونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات .

إن الاختلاف الوحيد عما جاء به إبراهيم ماسلو أن لا ترى هذه العوامل ضمن فئة واحدة، فمثلا عند توفر عوامل في فئة قد لا تؤدي بالضرورة إلى الرضا والقبول، بل يمنع فقط حالة الاستياء، إذ يقتصر دورها على المحافظة على الأمن والسلام بالدرجة الأولى، دون إرباك العمل في التنظيم في حين اعتبر أن وجود العوامل الدافعة في التنظيم، يعني أن هناك شعور بالرضا. أما غياب هذه العوامل فيعني عدم الرضا وليس الاستياء فقط .

5 - نظرية الدرفير

إعتمد "الدرفير" في تطوير نظريته في الحاجات على نظريتي ماسلو وهرزبرغ، وبما يتوافق مع نتائج الدراسات التي أجراها، واقترح أن للإنسان ثلاث مجموعات من الحاجات وهي:

- حاجات الوجود: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجور وظروف العمل.
- حاجات الارتباط: وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.
- حاجات النمو: وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج إبداعي.

وبمقارنه هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو، فإنّ حاجة الوجود تناظر الحاجات الفيزيولوجية والأمان والاستقرار، وأنّ حاجة الارتباط تقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء، وأمّا حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات. وبالإضافة إلى الاختلاف في عدد فئات الحاجات، فإنّ نظرية الدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحريك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، فهو يرى أن الحاجات تشكل خطا مستقيما وليس سلّما، ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعا، بعكس ماسلو الذي يرى أنه يجب إشباع المستوى الأدنى قبل الانتقال إلى المستوى الأعلى كون الدرفير أشار إلى أنّ ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دورا في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات .

6 - نظرية الدافع للإنجاز :

لقد أوضح "ديفيد ماكلييلاند (David Mecllland)" في نظريته هذه أنّ هناك ثلاث دوافع أو حاجات رئيسية لدى الأفراد العاملين هي:

أ- الحاجة للأداء :وهي تمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب اعتمادا على المعايير والظروف المحددة له.

ب- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين :وهي تمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الأفراد الآخرين في العمل.

ت- الحاجة للسلطة :إذ تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتصرفون وفقا لرغبتهم.

وجد ماكلييلاند بأنّ الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين وذلك بعمل أشياء أكثر أو أداء أفضل لذلك فهم يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها.

إنّ التطبيقات العلمية لهذه النظريات أشارت إلى النتائج التالية:

-من الممكن تعلّم الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية بإثارة دافع الاستعداد للأداء.

-إنّ المفاهيم التي تعتمد عليها هذه النظرية وخصائص الأفراد ذوي الأداء العالي يساعد المدراء في تصميم الأعمال، إذ ينطوي هذا التصميم على إضافة خصائص معينة تدفع الأفراد للأداء العالي.

ثانيا: النظريات المعرفية:

تنظر النظريات المعرفية إلى الدافعية على أنها عملية عقلية وذهنية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاستنتاج والاختيار وغيرها في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، وإشباع الرغبات والحاجات لدى الإنسان، واختيار الوسائل والطرق التي تحقق ذلك. وسنركز ونسلط الضوء على الأفكار والمفاهيم الرئيسية لأهم النظريات في هذا الصدد.

1 - نظرية صياغة الهدف:

طرح " لوك (Locke) " أواخر الستينات وتحديدا في عام 1968 نظرية صياغة الهدف التي أثارت اهتماما واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمتخصصين خلال السبعينات. وتعد صياغته من النظريات الأكثر قربا من الواقع العلمي وذات إمكانية واسعة في الترجمة في الحقل الميداني، وتشير هذه النظرية إلى أنّ دوافع الفرد تتحول دائما باتجاه تحقيق أهداف وغايات تمثل في حد ذاتها النوايا المستهدفة للفرد وتمثل الأخيرة محور السلوك الذي يدفع الفرد باتجاه عمل معين، كما تمثل القيمة أو الأهمية للعنصر الثاني من عناصر النظرية، أي الأهمية النسبية التي تحرك في ضوء تحقيقها.

2 - نظرية التوقع:

تقوم نظرية التوقع لـ "فروم (Vroom) 1964" على أساس افتراض منطقي مفاده أن السلوك الفردي تسبقه عمليات مفاضلة بين العديد من البدائل المتاحة التي يحدد في ضوءها الفرد القيام بعمل من عدمه، وتعتمد هذه المفاضلة أساسا على قيمة

المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ولكن هذه المفاضلة ترتبط بمتغيرات متعددة، فالمنافع المتوقعة من اعتماد البديل المعين تعد وسيلة الجذب الفردي الذي يحرك السلوك باتجاه أداء معين. وكلما توقع الفرد توافرت لديه البدائل المحققة لإشباع حاجاته وكلما كانت دافعية العمل لديه أكبر قوة وأعلى جذبا في اختيار البديل المحقق وهكذا.

ويرى فروم أن التوقع يقوم على الافتراضات التالية:

- إن سلوك الفرد تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة.
- إن الأفراد العاملين يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات.
- أن الناس مختلفين في حاجاتهم وأهدافهم.
- إن القرارات مبنية على سلوك معين سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها.

وتكمن أهمية نظرية التوقعات في الإدارة للأسباب التالية:

- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
- محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى يستطيع تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته .

3 - نظرية بورتر و لولر :

تعد نظرية (أو نموذج " بورتر " و" لولر 1968 (Porter and Lawler) " توسيعا وإكمالا لنظرية التوقع، كما في الشكل رقم 02، وقد أشارا إلى أن الجهد (وهو قوة التحفيز والطاقة المبذولة) يعتمد على عاملين هما: قيمة المكافآت، والطاقة المدركة أي التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، واحتمال حصوله على المكافآت بالفعل. وتتأثر

(الطاقة المدركة) واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المتحقق في الماضي. فلو عرف الفرد أنه بإمكانه إنجاز المهمة، أو أنه أنجزها في الماضي، فإنه يستطيع ولدرجة أكبر، تخمين الجهد المطلوب، وتقدير احتمال الحصول على مكافأة.

وعليه فإن الأداء الفعلي للمهمة (لتحقيق الأهداف) يتحقق بمقدار الجهد المبذول، كما أنه يتأثر كذلك بقابلية الفرد (المعرفة والمهارة) لإنجازها، وإدراكه لطبيعتها (مدى إدراك الأهداف والأنشطة المطلوبة، والمكونات الأخرى للمهمة).

ويؤدي الأداء إلى تحقيق نوعين من المكافآت هما: المكافآت المستترة (الضمنية) مثل: الشعور بالإنجاز، وتحقيق الذات والمكافآت الظاهرة، مثل المركز وظروف العمل. وهذه المكافآت معدلة بمنظار الفرد إلى معنى (المكافآت العادلة) تؤدي إلى الرضا (رضا عن الجهد المبذول مقابل المكافأة).

ويؤثر إنجاز الأداء كذلك في المكافآت العادلة المدركة، كما يؤثر في صافي قيمة المكافآت (تغذية عكسية).

وعلى الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد من سابقه، فإنه إنما يؤكّد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة وليست مجرد سبب ونتيجة. كما يؤكّد على دور المدير في صياغة شكل المكافأة. وعلى ضرورة تفاعل وطبقة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية .

4 - النظرية السلوكية :

وتسمى أيضا نظرية التعزيز و التدعيم - المثير - الاستجابة ومن أهم رواد هذه النظرية "سكينر (Skinner) " و" بافلوف (Pavlov) " ومحور هذه النظرية العلاقة

بين المثير والاستجابة وقانون التأثير، وجوهر النظرية هو أن سلوك الإنسان على نحو معين هو أساسا استجابة لمثير خارجي والإنسان سيستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزّز ويدعم بالمكافأة سيستمر ويتكرر مستقبلا، بينما السلوك الذي لا يعزز ولا يدعم سيتوقف ولن يتكرر. وكل ما هو مطلوب لدفع الإنسان للاستجابة أو قيام الإنسان بسلوك معين هو تعزيز سلوك الإنسان بنوع من العوائد/ المكافآت، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وجيدة للفرد، تزداد احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلا، ولكن العكس صحيح أيضا: أي أنه إذا نتج عن السلوك تجربة سيئة أو عقاب أو ألم فإنه من المحتمل أن ينطفيء السلوك وأن يتجنبه الفرد مستقبلا. وتتفاوت فعالية المثير في إحداث السلوك المرغوب حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك على قوة الأثر التي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة بحيث تبدو العلاقة النمطية واضحة للفرد .

ب - الأداء

الأداء الوظيفي

مقدمة:

لقى الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بها إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

وفي ضوء ذلك يعد المورد البشري من المحددات الرئيسية الذي يعطي للمنظمة ميزة تنافسية ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها وهذا لن يتأتي ما لم تمتلك المنظمة القدرة على الاستجابة إلى التغييرات في بيئتها الداخلية أو التعامل الفعال مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية.

ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، إذن يمكن القول إن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

يرتبط تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على أداء المورد البشري ولذلك تسعى الدراسة إلى تعظيم الأستفادة من المورد البشري في القطاع الحكومي من خلال استخدام الأساليب التكنولوجية

الحديثة ويأتي في مقدمتها تكنولوجيا المعلومات والعمل على صيانة المورد البشري لتحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي الذي يعود بالنفع على الأداء وتعظيم انتاج الخدمات الحكومية ويأتي في مقدمة صيانة المورد البشري صيانة الجدارات الوظيفية بكل مستوياتها0

ومن خلال ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفهوم وأنماط ومحددات الأداء الوظيفي

تمهيد:

تتمثل المهمة الرئيسية للإدارة في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله المنظمة، وتحقيقاً لهذا الهدف فلا بد من توافر مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تستهدفها الإدارة، ويأتي المورد البشري في مقدمة هذه الموارد حيث يعد المحرك الأساسي لبقية الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية والمؤثر عليها إيجاباً وسلباً.

ومع هذه الأهمية للعنصر البشري تحول اهتمام المنظمات الأول إلى دراسة الأداء على مستوى الفرد والتعرف على المتغيرات الفردية والتنظيمية المؤثرة عليه وذلك أملاً في تحسين الأداء لموردها البشري لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة والفعالية والتأكد من توافقه من حيث مستويات الجودة والتناسق والتكامل مع باقي الموارد الأخرى، مما يصل بالمنظمة إلى تحسين وتطوير أدائها التنظيمي.

وفي ضوء ذلك سوف يتناول هذا المبحث النقاط التالية:

1- مفهوم الأداء الوظيفي.

2- أنماط الأداء الوظيفي.

3- محددات الأداء الوظيفي.

1- مفهوم الأداء الوظيفي.

يعد مفهوم الأداء الوظيفي أحد المفاهيم المشتركة بين العديد من فروع العلوم المختلفة، مما شكل صعوبة للباحثين في وضع تعريف واضح ومحدد له، وبشكل عام يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى " عمل أو أنجاز أو تنفيذ. ويعد الأداء الجزء المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة من الأشخاص لأنجاز عمل أو عدة أعمال معينة. كما تعرف الوظيفة بأنها عبارة عن مجموعة من المهام المترابطة التي يقوم الفرد بالوفاء بها وصولاً إلى تحقيق أهداف محددة".

ومن أجل الوصول إلى قاعدة مشتركة لمفهوم الأداء الوظيفي تستعرض الدراسة لمجموعة من المفاهيم المختلفة لهذا المتغير وفقاً لما يلي:

يرى Viswesvaran أن الأداء الوظيفي يعبر عن " مجموعة السلوكيات التي يظهرها الفرد وتساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية".

ويعرف عشوش الأداء الوظيفي بأنه "السلوك الإنساني في مجال العمل، أي الأنجاز المتحقق نتيجة بذل الفرد لجهد سواء كان جهداً بدنياً أو ذهنياً".

ويعرف Mathis الأداء الوظيفي بأنه " ذلك الأنجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً".

ومن منظور أشمل يرى Campbell أن المفاهيم الشائعة للأداء الوظيفي في حقيقتها ماهي إلا وصف مرادف للإنتاجية، حيث تصف تلك المفاهيم الأداء الوظيفي بأنه المحصلة النهائية الناتجة عن الجهد المبذول، وفي واقع الأمر فإن الأداء الوظيفي يحمل وصفاً أعم وأشمل من ذلك، فأداء الفرد يشير إلى التفاعل بين مجموعة

السلوكيات المولدة للأننتاج التي يظهرها الفرد عند أدائه لعمله، وبين مدى إنجازه للمهام الوظيفية الموكلة إليه، وقد أشار إلى أنه لكي يمكن فهم الأداء الوظيفي بشكل مبسط فإنه يمكن صياغة الوظيفة وأدائها كنظام يحوى ثلاثة عناصر رئيسية على النحو التالي:

أ- المدخلات.

وتشمل موارد الفرد الملموسة وغير الملموسة من شخصية ومهارات ومعارف وقدرات.

ب- الطاقة الإنتاجية للفرد.

وتشمل الأنشطة التي من شأنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالأخص سلوكيات الفرد أثناء أداء العمل والجهد المرتبط به.

ج- المخرجات.

وتشمل كمية ما ينتجه الفرد من المنتجات والخدمات في الوقت المحدد ووفقاً للمعايير المحددة.

ومن خلال تناول المفاهيم السابقة تتبنى الدراسة مفهوماً للأداء الوظيفي باعتباره مجموعة من السلوكيات والأنشطة الوظيفية التي يظهرها الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وذلك تحقيقاً لنتائج محددة مسبقاً وتتفق مع الأهداف التنظيمية.

2- أنماط الأداء الوظيفي.

حتى يمكن قياس الأداء الوظيفي وتقويمه، لابد أن يتسم بالوضوح في تحديد أبعاده التي تعبر عنه بدقة وشمول، وقد شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطوراً مطرداً منذ ظهورها، فبعد اقتصار تلك النماذج في بدايتها على الأبعاد التقليدية المعبرة عن الأنشطة التي من شأنها تعظيم كمية وجود المخرجات (القدرة- كمية الأداء- الكفاءة)، اتسع نطاق أبعادها ليشمل الأبعاد السلوكية المرتبطة بالأداء، والأبعاد المرتبطة بالأداء السياقي (الأداء التطوعي)، وكذلك الأبعاد المرتبطة بالأداء في ظل بيئة سريعة التغير (التكيف في الأداء).

وللوصول إلى أهم أنماط الأداء الوظيفي التي ستسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة سيتم استعراض أهم التصنيفات والأبعاد التي تتطوي تحت كل تصنيف.

وبالنظر إلى الدراسات التي هدفت إلى وضع نماذج للأداء يتضح أن أنماط الأداء الوظيفي تندرج تحت تصنيفات الأداء التالية:

1/2 أداء المهمة.

تعد نماذج أداء المهمة تلخيصاً للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات، وتشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته.

ويحوى هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة المتمثلة في كمية الأداء - الإتقان - الكفاءة - الوقت المحدد للإنجاز - وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما في المنظمات الخدمية فأنها لا تحتوى أداء الفرد بشكل كامل، لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى

التعرف على أبعاد أخرى- بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية- تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة والالتزام التنظيمي والإبداع والابتكار في أداء الوظيفة وحسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

وما يميز أداء المهمة عن غيره من تصنيفات الأداء الأخرى هو الاعتراف به رسمياً من جانب المنظمة من خلال قائمة وصف الوظيفة ومتطلباتها، كما أن للفروق الفردية والقدرات والمهارات والمعارف النصيب الأكبر في التنبؤ بأبعاد أداء المهمة.

2/2 الأداء السياقي.

يسمى بعض الباحثين الأداء السياقي بالأداء خارج الدور Extra- role performance، وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة.

وتشير هذه الأبعاد إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر- في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: تضم عدداً من الأبعاد من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق- التطوع- الانتماء للمنظمة- تأييد الأهداف التنظيمية).

المجموعة الثانية: تضم عدداً من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد(التعاون- مساعدة الآخرين).

3/2 الأداء السلبي.

يشير الأداء السلبي إلى تلك السلوكيات التي ينتقل وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب Withdrawal Intention وترك العمل من أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأى بنفسه عن وظيفته، عندئذ يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب الإلتقان في أنتاجه وانخفاض أنتاجيته.

4/2 الأداء المتكيف.

اصبح الأداء المتكيف أكثر تطلباً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، والاندماج وإعادة الهيكلة وتقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على أداء الوظائف والمهام المستحدثة.

ويشير الأداء المتكيف إلى " ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي يعمل بها"

وقد اتجهت معظم الدراسات إلى أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية والتغلب على الإجهاد في العمل والتكيف الثقافي والتعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

وقد تفاوتت آراء الباحثين في تناولهم لتصنيفات الأداء السابقة وفقاً لأهداف ومجتمعات دراساتهم على النحو التالي:

- استخدمت دراسة Abo Zaki أبعاد (الجودة، الفعالية، الكفاءة) كمؤشرات لأداء المهمة عند تقييمها للأداء الوظيفي لعينة من العاملين في البنوك اللبنانية.
- استخدمت دراسة Mechael عند تقييمها للأداء الوظيفي مزيجاً من أبعاد كل من أداء المهمة والأداء السياقي والنية في ترك العمل- كمؤشرات للأداء السلبي- وذلك على عينة من العاملين في منظمات صناعة الأثاث.
- سعت دراسة Blicke إلى تقييم الأداء الوظيفي بشكل شامل، حيث استخدمت بعدي الجودة، وإنجاز المهام في الوقت المحدد كمؤشر على أداء المهمة، ولقياس الأداء المتكيف استخدمت بعد القدرة على التعامل مع الظروف الطارئة (الخسائر، الأزمات، الركود)، وبعد القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والأنماج، كما اعتمدت الدراسة عند تقييمها للأداء السياقي على بعدي مساعدة الآخرين والعمل الشاق.
- واعتمدت دراسة Spruill على أبعاد الفعالية والكفاءة وخدمة العملاء كمؤشرات لأداء المهمة، بينما اعتمدت على بعد الرغبة في البقاء في العمل كمؤشر للأداء السلبي، وذلك عند تقييمها للأداء الوظيفي لعينة من العاملين في عدد من المنظمات الخدمية في الصين.
- واعتمدت دراسة Biswas على نفس المؤشرات السابقة وأضافت إليها مؤشر الرغبة في الأداء وذلك على عينة من العاملين في عدد من المنظمات الصناعية في الهند.

- وقد اعتمدت دراسة Abo Bakar على الأبعاد التقليدية وغير التقليدية لأداء المهمة التي تمثلت في (الجودة، الحماس، الفعالية، الكفاءة، الاستعداد للابتكار)، وذلك على عينة تنتمي إلى مجموعة متنوعة من المنظمات الصناعية الماليزية.

وبناء على ما سبق واتساقاً مع هدف ومجتمع الدراسة سيتم الاعتماد على عناصر (الجودة في الأداء، الكفاءة، الفعالية، الإلمام الوظيفي، الرغبة في العمل، الإبداع والابتكار) كمؤشر لأداء المهمة، وكذلك الاعتماد على بعد النية في ترك العمل كمؤشر للأداء السلبي.

وحتى يتضح تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي واتساقاً مع التعريف الإجرائي المتبع في الدراسة للأداء الوظيفي، سوف يتم تصنيف الأبعاد السابقة إلى نمطين رئيسيين وهما:

النمط الأول: العناصر المرتبطة بأداء المهمة.

وتتمثل تلك العناصر فيما يلي:

الجودة في الأداء .

يعبر هذا العنصر عن الدقة في إنجاز المهام، وحسن إصدار القرارات والأحكام المرتبطة بالوظيفة.

الكفاءة في الأداء .

يعبر هذا العنصر عن مدى قدرة الفرد على استخدام الأدوات الخاصة بمهام وظيفته، وعلى مدى مهارته في استخدام الوقت عند أدائه لتلك المهام، كما يعبر عن قدرة الفرد على الاستخدام الرشيد للموارد اثناء تأدية الوظيفة.

ج- الإلمام الوظيفي.

يعبر هذا العنصر عن مدى تناسب قدرات الفرد مع المهام الوظيفية الموكلة إليه بحيث يكون قادراً على الوفاء بكافة المسؤوليات الوظيفية الموكلة إليه، كما يعبر عن مدى إلمامه بأحدث الأساليب والتقنيات المرتبطة بالعمل.

د- الفعالية في الأداء .

يعبر هذا العنصر عن مدى تحقيق الفرد للأهداف المرتبطة بوظيفته وذلك من خلال الوفاء بأنجاز المهام المحددة في الوقت المطلوب.

هـ- الإبداع والابتكار.

يعبر هذا العنصر على مدى قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة مرتبطة بأسلوب تأديته لمهامه الوظيفية:

النمط الثاني: العناصر المرتبطة ببعده السلوك المصاحب للأداء .

وتتمثل تلك العناصر فيما يلي:

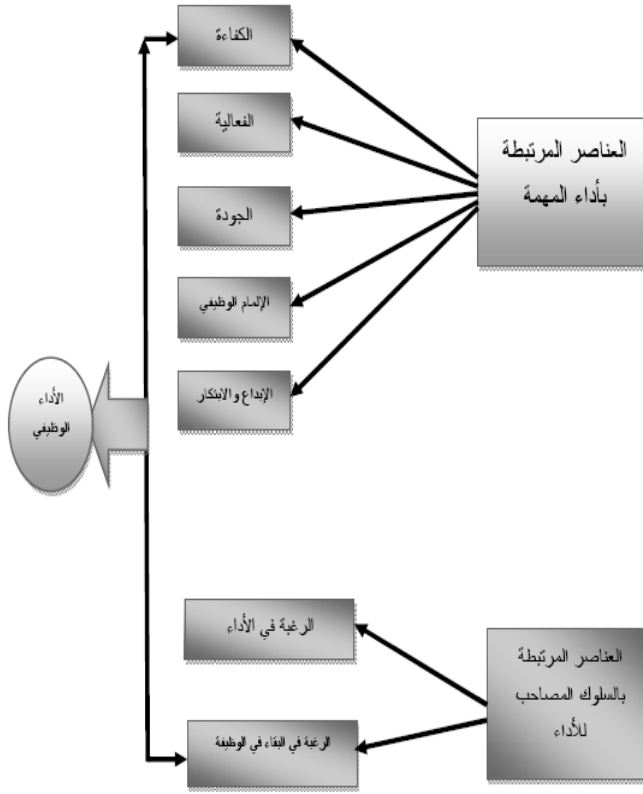
الرغبة في الأداء.

يعبر هذا البعد عن الحالة النفسية التي يكون عليها الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، التي تعبر عن مدى حماسه في مكان العمل، وكذا مدى استعداده لإتقان مهام وظيفية جديدة.

الرغبة في البقاء في الوظيفة.

يعبر هذا السلوك عن مدى رغبة الفرد في الاستمرار في وظيفته أو الانسحاب منها، ويبدأ هذا السلوك في التفكير في ترك المنظمة، يتبعه البحث المستمر عن فرصة أخرى للعمل، وينتهي هذا السلوك بالرحيل الفعلي من المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن توضيح نموذج الأداء الوظيفي المستخدم في الدراسة وفقاً للشكل التالي:



3- محددات الأداء الوظيفي.

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة العاملين بكفاءة لا بد أولاً من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند ادائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، وفقاً لما يلي:

1/3 الدافعية.

يشير مصطلح الدافعية في معناه العام إلى ذلك النشاط الذي يمكن من خلاله تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله المنظمة، وذلك من خلال تحفيز الأفراد والجماعات على بذل أقصى ما لديهم من الجهود والطاقات، وإخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات. وبناء على هذا المفهوم فإن الهدف الحقيقي من الإدارة يكمن في تحقيق الدافعية لدى الأفراد، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة.

ووفقاً لما سبق اتجه الباحثون إلى تناول مفهوم الدافعية باعتبارها منبع السلوك، ومحرك الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

2/3 القدرات.

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دفع وتحفيز العاملين نحو الأداء المتميز غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، وتشير القدرات إلى كل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

وتصنف القدرات إلى قدرات عقلية وأخرى بدنية، وسوف يكتفي الباحث بتناول القدرات العقلية لكونها تعد الأكثر تنبؤاً لأداء الفرد في المنظمات، وتتمثل تلك القدرات فيما يلي:

- الذكاء: يصنف الذكاء على أنه أكثر المؤشرات تنبؤاً بأداء الفرد، والذكاء بمفهومه الحديث لا يتضمن قدرة واحدة إنما هو عبارة عن مجموعة من القدرات، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن أكثر القدرات ارتباطاً بسلوك الفرد التنظيمي تتمثل في الذكاء العملي (القدرة على التصرف في مواجهة المشاكل اليومية- القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لأجاء الأعمال في الواقع)، والذكاء العاطفي (القدرة على معرفة مشاعر الآخرين والتأثير فيها- القدرة على الدفع الذاتي للعمل ومقاومة الإحباط- القدرة على بناء علاقات فعالة وطويلة الأجل مع الآخرين).

- سرعة التعلم: يشير التعلم إلى التغيير الدائم نسبياً في السلوك والنتائج عن الخبرة، وفي ضوء ذلك فإن القدرة على سرعة التعلم تشير إلى مدى قدرة الفرد على التغيير الإيجابي السريع والمستمر في سلوكه الناتج عن الخبرة والممارسة والتفاعل الدائم مع البيئة المحيطة به، كما تعد هذه القدرة مؤشراً مهماً على مدى استفادة الفرد من برامج التطوير والتدريب.

- الإبداع والابتكار: يعد الإبداع عملية عقلية خلاقية تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة وجديدة وغير مألوفة من قبل الفرد، أو مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً، بينما يشير الابتكار إلى التطبيق الناجح للأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في عملية الابتكار.

3/3 الدعم التنظيمي.

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملاتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والأنصاف لشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة مدى اهتمام القيم التنظيمية بالعاملين وتقديم المساعدات لهم، والعناية بهم وصحتهم النفسية، وتبدو

إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام بهؤلاء العاملين وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

وتتحدد فعالية الدعم التنظيمي على مدى إدراك العاملين للعناصر المحددة له، مما ينمي لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية، مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة دافعيتهم للإنجاز، ويشمل الدعم التنظيمي العديد من العناصر المحددة له والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ- مدى اقتناع العاملين بوجود عدالة تنظيمية:.

تتمثل العدالة التنظيمية في عدالة الإجراءات الرسمية، وعدالة التعامل الشخصي مع العاملين، وعدالة توزيع المكافآت، وعدالة العمليات التي تستخدمها المنظمة في تنفيذ الوظائف المختلفة، وقد أكدت الدراسات على وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على كافة صورها وبين الاجتهاد والمثابرة والإبداع في العمل، حيث يتفق الباحثون على أن العدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكـل الاجتماعي والنفسي للمنظمة.

ب- دعم القيادة لجهود العاملين.

تتحدد فعالية الدعم التنظيمي من مدى قدرة المنظمة على إيجاد وصناعة هذا النوع من القادة الذين تتوفر فيهم سمات القيادة القادرة على الأداء من خلال البشر، أي كلما كانت القيادة أنسانية تهتم بتحقيق النتائج والأهداف من خلال القدرات والكفاءات

البشرية، كان السلوك التنظيمي أكثر اتساقاً مما يساهم في تبني ثقافة تنظيمية إيجابية وخلق قدرة على تفجير طاقات العاملين وضمان ولائهم للمنظمة.

ج- توافر درجات من الحرية والاستقلالية في العمل.

يتمثل ذلك في إتاحة الفرصة للعاملين باستخدام كافة قدراتهم ومهاراتهم عند أداء عملهم، مع زيادة الصلاحيات الممنوحة لهم لأدائه بقدر أكبر من الحرية، وقد أشارت الدراسات إلى أن إعطاء العاملين فرصة أكبر لتقديم مقترحاتهم ومساهماتهم في تنفيذها يعد من أكبر العوامل المحفزة على قيامهم بالعمل بجدية لثبات جدوى تميز أفكارهم.

د- دعم العلاقات الوظيفي.0

ويعني ذلك زيادة درجات التكامل والتعاون والتفاهم بين العاملين وبعضهم البعض، وكذا فيما بينهم وبين رؤسائهم، وأيضاً بين المستويات الإدارية المختلفة كجماعة عمل واحدة.

المبحث الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد:

شهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة تكنولوجية وعلمية ضخمة برزت أثارها بوضوح في كافة المجالات الخدمية والأنتاجية، وهذا من خلال التغيير الفعلي الذي أحدثته على الأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك اتباع إجراءات حديثة ومتطورة في مجالات العمل المختلفة.

وفي ضوء ما سبق فإن المنظمات بمختلف أنواعها بحاجة إلى مواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات لتحسين أدائها إلا أن ذلك يعتمد على وجود إدارة تحسن التعامل مع تلك التكنولوجيا وتسخيرها لصالح منظماتها وعمل خطط إستراتيجية للتحويل المطلوب، وتنمية الكوادر البشرية عن طريق تطوير مهاراتهم، مع الحرص على ضرورة نشر وتعميم ثقافة تكنولوجيا المعلومات بين العاملين بتلك المنظمات.

وهناك مشكلة أساسية تواجهها الإدارة فيما يختص بموضوع الأداء في اغلب الأحيان وهي أختلاف الأداء الفعلي على الأداء المخطط { الأهداف }

ويتمثل حل المشكلة في عدة نقاط أهمها الآتي:

- التركيز على المورد البشري بالحفز والابتكار 0
- استثمار القوة الذهنية لدى العاملين 0
- التعديل المستمر بدراسة وتحليل الواقع الحالي للمنظمة والواقع المحيط بها وأهمها المستوى التكنولوجي.

وفي ضوء ذلك يتناول هذا المبحث النقاط التالية:

1 - مفهوم تنمية مهارات الموارد البشرية 0

اختلف العلماء عند تناولهم مفهوم تنمية مهارات الموارد البشرية، ويرجع هذا الاختلاف من وجهة نظر الباحث إلى اختلاف خلفياتهم العلمية، وكذا لاختلاف البيئات التنظيمية التي تم فيها تطبيق الدراسات التي تم من خلالها تناول هذا المفهوم.

عرف صلاح مفتاح تنمية مهارات الموارد البشرية بأنها تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية وتطوير مهارات العنصر البشري ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة.

واتجة علش، إلى أنها "عملية زيادة تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة".

وتناول Douglas عملية تنمية مهارات الموارد البشرية بأنها "تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية".

وقد عرف Richard تنمية مهارات الموارد البشرية باعتبارها تلك العملية التي تهدف لتنظيم وتطوير الموارد بهدف تحسين أدائها.

وعرف محمد سمير تنمية مهارات الموارد البشرية بأنها "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المنظمة".

واتجة فيصل حسونة إلى أن تنمية مهارات الموارد البشرية هي "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم أنتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بهدف رفع مستوى كفاءتهم لأقصى حد ممكن".

وتناول علي لظفي تنمية مهارات الموارد البشرية باعتبارها تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند المورد البشري، وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق الواحد.

وفي ضوء ما سبق تعرف تنمية مهارات الموارد البشرية بأنها منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، عن طريق مجموعة من إستراتيجيات وتقنيات التعلم وتكنولوجيا المعلومات، والتي تساعد الموارد البشرية والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل داخل سياقات معينة في العمل.

2- المهارات البشرية داخل المنظمة

إن نجاح الفرد في المنظمة يعتمد على ما يتمتع به من مهارات مختلفة لأداء مهام وظيفته بسرعة ودقة، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية ، أي أن الإنسان اكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار.

وقد اتجه علماء الإدارة إلى تقسيم تلك المهارات إلى ثلاثة أنواع :

1/2- المهارات الفكرية .

2/2- المهارات الفنية .

3/2- المهارات الأنسانية.

وسوق يتم تناول تلك المهارات على النحو التالي:

1/2- المهارات الفكرية 0

يقصد بالمهارات الفكرية مدى القدرة على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط التطوير والتغير الإيجابي، وتنقسم المهارات الفكرية إلى عدة مهارات منها:

أ- القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب 0

التفكير السليم هو المفتاح الرئيسي لحل المشاكل فهو الذي يقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها ومن ثم اتخاذ القرار السليم واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية

ب- التفكير الإبداعي 0

أحيانا قد يصادف العاملون مشاكل جديدة لم تواجههم من قبل أو مشكلة قديمة تحتاج إلى حلول جديدة غير مألوفة مسبقا، وهنا يحتاج هؤلاء العاملون إلى مهارات فكرية وهي التصور وتعني الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء إلى استحداث طرق وأساليب حديثة، وأن لا يربط تفكيرهم بالأطر المستهلكة أو القديمة التي اعتادوا عليها بمعنى أن يحرروا تفكيرهم من قيود الروتين الماضي.

ج- الاستنتاجات الأخلاقية 0

العاملون الأخلاقيون يعملون الأشياء الصحيحة في كافة الأوقات بدون مراقبة من أحد ، ولكن إدراك ما هي الأشياء الصحيحة وتطبيقها بأساليب أخلاقية هو المهمة الشاقة، ولكن إذا حافظ العاملون على القيمة التي يستمدوها من دينهم وقيم المهنة فأنهم سوف يكونون قادرين على الاستنتاجات الأخلاقية.

د- التفكير الانعكاسي 0

تطوير العاملين لآياتي من فراغ إذ يجب عليهم أن يكونوا مرحبين لاستقبال الأفكار عن أدائهم من خلال وجهات النظر المتعددة ومن خلال التغذية المرتدة من زملائهم بل حتى من مرعوسيههم وأن يكونوا رحبين لاستقبال الأفكار المرتدة، والانعكاس هنا يبرز في مدى مقدرة العاملين على أخذ هذه الأفكار والمعلومات وتقييمها وتطبيقها إلى سلوكيات وتصرفات لتوضيح الأخطاء وتصحيحها، كما أن وعي العاملين للتغذية المرتدة عن أدائهم يرشدهم إلى مكامن القوة والضعف التي تعتبر ضرورية لتطوير أنفسهم.

2/2 المهارات الفنية 0

يقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة في مجالات العلم اللازم للعمل وعلى الفهم والأداء المميز لذلك، والقدرة على التبسيط والتطوير في العمل لكي يكون العاملون مرجعا في كافة الجوانب الفنية المتعلقة بالعمل.

وتتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرق التي يستخدمها العاملون في ممارسة عملهم ومعالجتهم للمواقف التي يصادفونها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية لدى العاملين التي يتطلبها نجاح العمل في المنظمة مما يزيد في نطاق تأثيرهم في مجموعة العمل، وليس المقصود أن يكون الفرد خبيرا أو متخصصا في العلوم ولكن يجب أن يكون لديه القدر الكافي منها من خلال اطلاعه الثقافي مما يكون لديه المعرفة التي تبني ثقته في نفسه وتنمي ثقة الآخرين فيه والتي تعتبر من أهم متطلبات النجاح في العمل.

3/2 المهارات الأنسانية.

يقصد بالمهارات الأنسانية قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين من أجل تنسيق جهودهم وبث روح العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم ، وتنقسم المهارات الأنسانية إلى عدة مهارات منها:

أ- مهارة الاتصال0

هى قدرة الفرد على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل بينه والآخرين والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتتصف بالصراحة والشفافية والصدق في نقل المعلومات بما يسهل عملية صنع القرارات المختلفة وحسن التعامل مع المعلومات في كل الاتجاهات وأن تكون المعلومات مفهومه بنفس المستوى لدى الأطراف المتصلة وعندما تكون الاتصالات فعالة فإن المنظمة تعمل بروح فريق متعاون ومترايط.

فالالاتصال الفعال بين العاملين وبعضهم البعض يرفع الروح المعنوية وينمي روح الفريق لديهم ويقوي عندهم الشعور بالانتماء التنظيمي والرغبة في البقاء بالمنظمة.

ب- إقامة العلاقات مع الآخرين0

يقيم الفرد علاقات واتصالات فاعلة مع كافة الأطراف حتى يحصل على أقصى درجة من تعاونهم وتحقيق الأهداف المرجوة وتجنب عرقلة الجهود، فإقامة العلاقات المختلفة مع العاملين تزيد من قوة الفرد على التأثير، فالعلاقات الجيدة تسهم في تجنب المشكلات والمنازعات مع جماعات العمل، وتساعد على فهم احتياجات العاملين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والاستعداد لمشاركتهم الوجدانية، وتتمثل أهم

المؤشرات على توافر المهارات الأنسانية بالمنظمة في مدى قدرة الفرد على إقامة علاقات طيبة مع كافة العاملين وإدراكه الواعي لميولهم واتجاهاتهم وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وأنتقاداتهم البناءة وإفساح المجال لهم لإظهار مواهبهم الابتكارية، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

ج- تقدير الآخرين 0

أن طريقة التعامل وممارسة العلاقات الخلاقة من الدعائم المهمة للتقدم والطمأنينة والاستقرار في العمل وهى من المهارات والأدوات المهمة للفرد لكسب ولاء وحب زملائه وتعاونهم ومساهماتهم معه في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ، ويظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من العاملين لبعضهم البعض في كافة المواقف الوظيفية والاجتماعية.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن المهارات الأنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار وهى التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتجد بينهم جميعا أسرة واحدة متحابية متعاطفة .

ويمثل الشكل التالي المهارات البشرية داخل المنظمة على النحو التالي:



ومن خلال الشكل السابق أنه يوجد ثلاثة مستويات إدارية بالمنظمة تتمثل في الآتى:

أ- الإدارة العليا

وهي تتكون عادة من المدير العام أو مجلس الإدارة وتكون مهمتها الإشراف على إدارة المنشأة وتحديد الأهداف العامة والإستراتيجية المراد الوصول إليها وصياغة الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بأسرع وقت واقل تكلفة وتزداد حاجة المدير في مستوى الإدارة العليا إلى المهارات الفكرية والإنسانية أكثر من حاجته إلى المهارات الفنية.

ب- الإدارة الوسطى

وهي حلقة الوصل ما بين الإدارة العليا التنفيذية وهي تتكون عادة من مديري الإدارات النوعية، وتتركز مهام المديرين في هذه الإدارات حول ترجمة الأهداف العامة

والإستراتيجية التي وضعت من قبل الإدارة العليا إلى أهداف فرعية تخصصية وتوزيعها على الأقسام التابعة لها كل حسب تخصصه وتزداد حاجة المدير في هذا المستوى إلى المهارات الفكرية والإنسانية إلى جانب المهارة الفنية.

ج- الإدارة التنفيذية 0

وهى تتكون من رؤساء الأقسام والورش ومهمتها وضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للعمل والقيام بتنفيذها ورفع تقارير الأنجاز والأداء إلى المستويات العليا وتزداد حاجة المدير في هذه الإدارة إلى المهارات الفنية أكثر من حاجته للمهارات الأنسانية والفكرية.

3- تحسين الأداء الوظيفي في ضوء تكنولوجيا المعلومات 0

تعد الموارد البشرية المصدر الرئيسى التي تستند اليه المنظمات لتحقيق التقدم المرجو لأدائها التنظيمي، وذلك باعتبارها أهم العناصر القادرة على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الحديثة التي تساعد على الاستفادة من الظروف البيئية المختلفة، وقد أشار أحد الباحثين أن ذلك لن يأتي إلا بتوافر المعرفة والمعلومات الكافية لدى تلك الموارد، وكذا اتباع الأساليب التدريبية الحديثة التي تدعم تلك المعرفة وتوظيفها لتحسين الأداء الوظيفي لتلك الموارد.

1/3 إدارة المعرفة والمعلومات كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين 0

تحولت القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة والمعلومات، ومن خلال ذلك فهم يتحكمون بالمصادر التنظيمية الأخرى بتلك

المنظمات، وفي ضوء ذلك فأن تحسين أداء العاملين مرتبط بمقدار المعرفة والمعلومات المتاحة لديهم.

وتتطلب إدارة المعرفة والمعلومات توافر بعض المهارات اللازمة لتحسين أداء العاملين تتمثل في :

أ- التفكير الناقد0

يجب على العاملين أن يكونوا قادرين على التفكير الناقد وتحليل المشكلات، واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وكذا تقييم النتائج وتطوير تلك الحلول مع المتغيرات البيئية المختلفة الداخلية والخارجية.

ب- الإبداع0

في عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعد مهارات العاملين على الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات القديمة، وتقديم خدمات أكثر تطوراً بهدف تلبية الاحتياجات الفعلية والمتوقعة للعميل.

ج- العمل الجماعي0

العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة، وقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل هذا النمط في العمل، فعن طريق الشبكات المعلوماتية أصبح تتاقل المعلومات والأفكار أمراً في غاية البساطة والأهمية وذلك بالاستعانة بالبرامج الإلكترونية الملائمة لذلك.

د- الاتصال0

يحتاج العاملون في عصر تكنولوجيا المعلومات إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات ولمختلف الأشخاص، وكذا اختيار طرق الاتصالات الملائمة لذلك حتى تتم تلك العملية بكفاءة وفعالية.

هـ- استخدام الحاسب الآلي 0

يحتاج العاملون في عصر المعرفة والمعلومات ليس فقط تخطي الجهل في استخدام الحاسب الآلي إنما الانطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الإلكترونية والرقمية، مع توافر القدرة لديهم على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الحاسب الآلي لأنجاز مهامهم الوظيفية المختلفة.

2/3 التدريب كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين 0

أصبحت الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة مهام وظيفتها، ويستلزم هذا التوجه الاستغناء عن الأساليب التدريبية التقليدية واستبدالها بأساليب حديثة ومتطورة لرفع وتنمية قدرات تلك الموارد من خلال المراحل التالية:

1/2/3 مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية 0

ساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تفعيل وترشيد التخطيط والإعداد للعملية التدريبية، وذلك بتوفير معلومات حديثة عن:

أ- قياس الاحتياجات 0

وذلك بتوفير معلومات عن:

- الأهداف والتوجهات والسياسات التنظيمية المتبعة.

- إمكانية معرفة عناصر التحليل الإستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة والضعف في أداء العاملين، وكذا الفرص والتهديدات، مما يؤدي إلى تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لهؤلاء العاملين.

ب- التخطيط للاحتياجات 0

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً حيوياً في عملية التخطيط للاحتياجات التدريبية من خلال:

- معرفة برامج وخطط العمل لكافة الإدارات بالمنظمة، مما يتيح وضع خطط تدريبية واقعية لتنفيذ تلك البرامج.

- وضع خطط مسبقة للعملية التدريبية أوالمساعدة في ذلك عن طريق البرامج الإحصائية المناسبة مثل برامج SPSS ، Parys.

- تتيح إمكانية الوسيط الذكي إمكانية التخطيط للبرامج التدريبية بصورة تتناسب مع الواقع الحقيقي للمنظمة.

ج- تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ 0

تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالمياً وكيفية تنفيذها وتكلفتها، بحيث يمكن للمسؤولين تحديد الأسلوب الأمثل لتنفيذ تلك البرامج بما يتواءم مع البيئة التنظيمية التي سيتم تطبيق تلك البرامج بها.

د- إعداد المحتوى 0

أن إعداد محتوى العملية التدريبية أمر في غاية الأهمية، لذا يجب وضع البرامج التدريبية وموادها التعليمية بعناية شديدة بحيث تتناسب مع الهدف من تلك العملية وكذا مستوى المتدربين، ويساعد تطبيق تكنولوجيا المعلومات على الدخول إلى قاعدة البيانات المتوفرة داخل المنظمة والاطلاع على كافة البرامج التدريبية وكيفية تطبيقها، وكذا معرفة النتائج المتحققة منها والوقوف على مدى إيجابيتها وسلبيتها مما يؤدي إلى إثراء العملية التدريبية شكلاً ومحتوى.

2/2/3 مرحلة تنفيذ العملية التدريبية 0

ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية، حيث اتاحت طرقاً وأنماطاً تدريبية جديدة تختلف تماماً عن الطرق التقليدية في تنفيذ العملية التدريبية وفي كافة مراحلها وفقاً لما يلي:

أ- التدريب عن بعد 0

التدريب عن بعد طريقة لاكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فعن طريق الشبكة المعلوماتية أصبح بمقدور أي فرد تطوير كفاءاته المختلفة دون الحاجة للتواجد المكاني بالعمل، حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس المختلفة حول المجال التدريبي المطلوب، كما يمكن تعميم هذه البرامج التدريبية داخل المنظمة عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها كافة العاملين.

ولا يشترط في التدريب عن بعد عدد المتدربين، فالقاعات في هذا المجال افتراضية مبنية على الشبكة، ولعل من أهم مميزات التدريب بالاعتماد على الشبكة الداخلية هو طابعه التفاعلي الذي يعادل في تأثيره الواقع الحقيقي في درجة التأثير والتعامل، ويمكن من خلال هذا النوع من التدريب بتحصيل نتائج أفضل خاصة في بعض المجالات التدريبية التي لا تكتفي فقط بالمحاضرات النظرية بل تعتمد بدرجة كبيرة على التطبيق.

ومن أهم مميزات التدريب عن بعد أنه يسمح بمتابعة العملية التدريبية خارج أوقات العمل، ويمكن اختيار موضوع التدريب حسب نقاط الضعف لدى كل متدرب ووفقاً لإمكانياتهم المالية والاقتصادية.

ب- التدريب أثناء العمل 0

النمط التقليدي للتدريب يقتضي انقطاع العامل الفرد عن عمله وتوجيهه لمتابعة برنامج التدريب، ولكن مع تكنولوجيا المعلومات يمكن تلقي التدريب أثناء وقت العمل ودون الانقطاع عنه، فتكنولوجيا المعلومات تتيح إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي بالتوازي مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلاً للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب، وفي هذه الحالة يمكن للمنظمة الاستفادة من إنتاجية العامل حتى في أثناء العملية التدريبية وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التدريبية أثناء القيام بها، والحكم على مدى فعالية البرنامج التدريبي قبل الانتهاء منه.

ج- التدريب وفقاً لمستوى المتدرب 0

تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقديم البرامج التدريبية بأكثر من مستوى تدريبي بدءاً من المستوى المبتدئ وحتى المستوى المتقدم وذلك تبعاً لطبيعة وقدرات المتدرب، حيث تقوم تلك البرامج بالاستعانة بمجموعة اختبارات وتطبيقات للذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى المتدرب وكذا نقاط القوة والضعف فيه، وتقدم له المادة التدريبية بطريقة تناسب مستواه مع مراعاة التغيير في المستوى كلما تقدم المتدرب في البرنامج التدريبي.

3/2/3 مرحلة التقييم 0

ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء مرحلة تقييم العملية التدريبية من خلال ما يلي:

- إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المتدرب والبرنامج التدريبي بصورة كاملة بحيث يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.
- تتيح برامج التدريب الذكية إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب، حيث تقوم بتوفير كافة المعلومات أثناء العملية التدريبية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم.
- تتيح امكانيات شبكات الإنترنت استخدام أساليب workflow حيث يمكن من خلالها قياس مدى التحسن في أداء العاملين قبل العملية التدريبية وبعدها، لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية وليس النظرية فقط.

ثانياً - القيادة:

تعريف القيادة

القيادة يمكن تعريف القيادة بأنها عبارة عن قيام الشخص بعملية إقناع لأشخاص آخرين في مجموعة معينة، ويلعب دور القدوة، ويكمن دوره وإقناعه للأشخاص من خلال السعي والوصول إلى تحقيق أهداف منشودة، وحتى تكون القيادة ناجحة يجب أن يتبع الأفراد هذه الطريقة وينفذونها .

والقيادة هي ما يمتلكه المدير أو الفرد من قدرة على التأثير على الآخرين لتحفيزهم وتشجيعهم على إنجاز مجموعة من الأهداف المنشودة للمنشأة، كما أنه يمكن وصفها بأنها مجموعة من النشاطات التي يمارسها القائد الإداري في جميع المجالات التي تتطلب إصدار القرار واتخاذها وبالتالي إصدار الأوامر على المرؤوسين .

وتتمثل القيادة بالتأثير بالمرؤوسين بشكل عام وتسيير سلوكهم وتوجيههم فيما يتماشى مع أهداف المنظمة ومصالحهم، وتعمل جاهدة على تنسيق جهودهم ليرغبوا بتقديم ما هو أفضل ما لديهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة . أما في علم الإدارة الحديثة فإنّ المعنى المستحدث للقيادة أنّها قيام القائد بالإلهام للأفراد حتى يتمكنوا من تقديم الأفضل للمنظمة للوصول إلى النتائج المرجوة وتحقيقها . أهميّة القيادة تعتبر القيادة بمثابة حلقة وصل بين تصورات المؤسسة والعاملين فيها .تؤدّي دوراً هاماً في تسخير جهود العاملين بالاتجاه المطلوب بما يتماشى مع الأهداف المرجوة .تشكّل دوراً رئيسياً في السيطرة على ما يواجهه سير العمل من مشكلات وإيجاد الحلول اللازمة لها .تعمل على تدريب الأفراد وتقديم الرعاية والتنمية والتحفيز لهم .تزيد من المهارات الإنسانيّة والعملية لدى الأفراد .أدوار القيادة يؤدي القائد عدداً من الأدوار، ومنها :

القائد كمعلم. القائد كمستشار. القائد كقاضٍ. القائد كمتحدث رسمي. أنواع القيادة تنشط القيادة إلى عدة أنواع وفقاً للهيكل التنظيمي، وسلوك القائد: القيادة الأتوقراطية، وهي ذاتها القيادة العسكرية والديكتاتورية أو الاستبدادية. القيادة الديمقراطية، وهي على العكس تماماً من النوع السابق. القيادة الحرّة، ويطلق عليها اسم قيادة عدم التدخل وهي النوع المحايد ما بين الأتوقراطية والديمقراطية. القيادة الموقفية، وهي تلك التي تظهر في لحظة اتخاذ القرار في موقف ما. القيادة التبادلية، وينفرد هذا النوع بأنّه يتم تبادل الأدوار القيادية ما بين الرئيس والمرؤوس.

صفات القائد

يتطلب الدور القيادي من القائد أن يكون خبيراً. يجب أن يتصف القائد بالحنكة. القدرة على التعرّف على مواطن الضعف والعمل على التخلص منها، وتحفيز مواطن القوة ودعمها. التحلّي بالأخلاق الحسنة والإنسانية. عدم التمييز بين أفراد المجتمع و الفريق. أساليب القيادة التفكير بشكل مستمر: هي أن يبقى القائد يفكر بشكل مكثف بكل ما يتعلق بأهداف المنشأة وما يؤول إلى تحقيقها، وذلك بأن يطرح على نفسه السؤال باستمرار حول كيفية إنجاز الأهداف بأفضل شكل. منح الذات الوقت للتفكير: يتوجب على القائد بمنح نفسه الوقت الكافي للتفكير ملياً بكل ما يمكن أن يحفز المرؤوسين على العمل. قيادة الأفراد دون ضغط: إنّ القائد الذي يكون نموذجاً يُقتدى به فإنّه يكون بذلك قائداً فعّالاً، أي أنّه مصدر للإلهام وليس مجرد مصدر للأوامر. التحكم بالنتائج .

ثالثاً : فرق العمل وجماعات العمل

أ- فرق العمل 0

إنّ العمل ضمن فريق (Team Work) هو أحد أساليب وأنماط العمل العصري الحديث الذي يقوم على أساس تقسيم المهام والوظائف على مجموعة من الأشخاص الذين يعملون في نفس المنظمة، والتي يجمعها هدف واحد ومصحة عامة، بحيث يتمّ استغلال واستثمار كافة مهارات الفريق على اختلافها وتعدّها في سبيل خدمة المنظمة، ولضمان تحقيق نتائج أفضل ومخرجات أعمال أكثر جودة.

عوامل نجاح فريق العمل ما يلي :

- امتلاك فريق العمل لمهارات الإدارة الأساسية التي تتمثل بشكل مباشر في كلّ من: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، والتي تعدّ أساساً للقيام بالأعمال المختلفة بغض النظر عن طبيعتها وميادنها.
- امتلاك القدرة على التخطيط، والذي يعدّ مفتاحاً أساسياً وأداة حتمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة، سواءً كانت هذه الأهداف قصيرة، أو متوسطة، أو بعيدة الأجل، بحيث يتمّ تحديد هذه الأهداف بدقة، ويتمّ تقسيم الأعمال والمهام على الفريق، ويضع جداول زمنية لتنفيذ كل منها، كما يتمّ تحديد السبل والموارد المتاحة التي تضمن تحقيق هذه الأهداف ضمن ما تمتلكه المنظمة في الوقت الحاضر .
- إدراك المفاهيم الرئيسية للإدارة الاستراتيجية، والتي تعدّ من الأساليب الإدارية الضرورية للعمل في ظلّ التحديات التي تواجهها المنظمات والعاملين فيها حالياً .

- العمل بروح الفريق الواحد الذي تجمعه مصلحةٌ مشتركةٌ، وعدم الاهتمام بالجانب الشخصي بصورةٍ تفوق الاهتمام بالمصلحة العامة للمنظمة، وذلك عن طريق وجود احترامٍ وتأخٍ ضمن أعضاء الفريق، واتباع أساليب المنافسة الشريفة والابتعاد عن المنافسة اللاأخلاقية التي تضرّ مصلحة العمل بشكلٍ مباشرٍ 0

أهم عوامل نجاح فريق العمل:

من أهم عوامل نجاح فريق العمل تتلخص بما يلي :

- القدرة على إعداد التقارير الدورية، سواءً كانت الأسبوعية، أو الشهرية، أو حتى السنوية، والتي يتمّ فيها تقييم مدى الإنجاز في المؤسسة، ومدى سيرها في الطريق الصحيح نحو أهدافها، حيث يتيح ذلك إمكانية رصد الأخطاء وتقييمها في الوقت المناسب قبل تفاقمها .
- القدرة على دراسة البيئة المحيطة بالعمل في المنظمة، ومعرفة سوق العمل المطلوب، وحاجات الزبائن المتغيرة، ووضع الخطط القادرة على المنافسة .
- القدرة على التغلب على المشكلات والتناقضات التي تنشأ بين أعضاء الفريق 0 الحرص على التعلّم المستمر، وذلك من خلال القدرة على اكتساب معارف ومهاراتٍ واتجاهاتٍ جديدة في العمل، والتركيز على التدريب والتمكين، وأخذ الدورات التأهيلية، ومواكبة التطور التقني، وامتلاك القدرة على استخدام التقنيات الحديثة.
- 0 فهم ثقافة الآخرين واحترامها، وتقبل وجهات النظر المختلفة، ومحاولة جمع الآراء واختيار الأفضل منها لخدمة المصلحة العامة 0س

- تنظيم الوقت واحترامه، وتجنب إضاعته في أمورٍ خارج العمل، والحرص على تقديم مخرجات أعمال مناسبة وضمن المواصفات المحددة، والانطلاق من مبدأ الاتقان والإخلاص في العمل الذي يقود إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف .

أنواع فرق العمل:

1 - فرق عمل المهام الطارئة و حل المشكلات:

مجموعة أفراد يعملون لمواجهة مشكلة ما تتعرض لها المنظمة و يحاول الفريق تخفيف آثارها ومحاولة تجنبها في المستقبل مثل فرق عمل إدارة الأزمات.

2 - فرق العمل ذاتية الإدارة :

هذا النمط من الفرق يمنح سلطة ويتم تفويضه بمهام كانت حكراً على قمة الهرم التنظيمي مثل تحديد الاحتياجات المالية ، تحديد و طلب الموارد ، تنظيم التدريب ،اختيار الأعضاء الجدد، تحديد مستويات الأداء و قياسه و مواجهة و حل مشكلات التنفيذ و يكون قائد هذه الفرق مختار بالتشاور بين أعضاء الفريق وغالبا تكون القيادة بالتناوب بين أعضاء الفريق.

3 - فرق العمل متعددة المهام :

في هذا النوع من الفرق يحتفظ الأفراد بأدوارهم داخل التنظيم إضافة إلى دورهم في الفريق و الفكرة الأساسية للفرق متعددة المهام هي أن كل عضو يمارس مهاراته و خبراته من وظيفته الأساسية و يكرسها لصالح مهمة الفريق ،إن جمع هؤلاء الأفراد مع بعضهم يؤدي إلى إيجاد لغة مشتركة للعمل و يقضي على الحدود بين الأقسام و

الدوائر كمثال نذكر فرق عمل الإدارة العليا حيث تقوم هذه الفرق بدور حلقة الوصل بين المنظمة و البيئة الخارجية و يؤثر أدائها على المنظمة ككل فمن مهامها تحديد الرؤية و الرسالة للمنظمة ، تحديد الإستراتيجية ، تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة لمعالجة التداخل بينها و القضاء على أي تعارض 0

4 - فرق عمل التغيير :

تتألف من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي هو التغيير و تطبيقه في المنظمة حيث تساعد هذه الفرق في التأثير على الثقافات السائدة في المنظمة لتحقيق إصلاحات مستمرة في النتائج بتطبيق الطرق الحديثة و يكون أعضاء هذه الفرق مكرسين جهودهم و قدراتهم لإنجاح مهمتهم.

5 - فرق تحسين الجودة :

يتشكل أعضاء هذا النوع من وحدة تنظيمية واحدة وهم يعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية، تستخدمها المنظمات لتحسين الجودة حيث تعمل هذه الفرق على تحديد مجالات العمل التي بحاجة لتحسين و تجمع البيانات التي توضح مستوى جودة الأداء و تقترح طرق جديدة لتحسين جودة أداء المنتج و العملية.

6 - فرق عمل المشروعات:

تتشكل من أجل إنجاز مشروع معين يخص المنظمة مثل طرح منتج جديد أو تشييد فرع للمنظمة و تعتمد على الفهم المتبادل بين الأعضاء وتتطلب التنظيم الجيد للأنشطة ووضع خطة تفصيلية لأداء الفريق.

7 - فرق العمل الافتراضية:

يستخدم هذا النوع من الفرق بشكل كبير شركات تتسم أنشطتها بالطابع الدولي حيث أن هذه الفرق تنتشر على مستوى دولي وعلى مساحات جغرافية واسعة و يتصل أعضاؤها مع بعضهم البعض إلكترونياً لتحقيق هدف مشترك أو التشاور و تبادل الخبرات 0

ب - جماعات العمل

مفهوم الجماعات.

الجماعة هي جمع من إثنين أو أكثر من الأفراد لديهم هدف يحاولون تحقيقه عن طريق دورهم المتداخل والمتفاعل مع بعضهم البعض خلال فترة معينة من الزمن دون الخروج عن القواعد التي تحكم هذه الجماعة.

فالجماعة تضم مجموعة من الأفراد يكون لديهم هدف واحد يحاولون الوصول إليه من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض وهذا التفاعل يتم عن طريق ترابط أدوارهم معا وأيا كان عدد الجماعة فيجب أن يتم كل ذلك عن طريق التأثير فيما بينهم ومع الآخرين حتى يتحقق الصالح العام من وراء تكوين هذه الجماعة.

ينبغي على المدراء في المنظمات الإهتمام بموضوع الجماعات لما لها من مقدرة على التأثير في سلوك الأفراد والمنظمات، ومحاولة تحليل سلوك الجماعة وخلق التعاون بين أفرادها بشكل إيجابي الذي يضمن تحقيق الأهداف للجميع سواء كان فرداً أم جماعة أم منظمة.

ثانياً: خصائص الجماعات.

إن للجماعات مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها على النحو التالي:

1- حجم الجماعة:

حيث يتضمن عدد الأفراد الذين يتكون منهم الجماعة، وحجم الجماعة يؤثر على مستوى أدائها، فالجماعة التي تضم العديد من الأعضاء والمزيد من الموارد المتاحة ربما تكون قادرة على سرعة إكمال عدد كبير من المهام المستقلة نسبياً.

2- التفاعل الإجتماعي:

من الضروري حدوث تفاعلاً بين أفراد الجماعة حيث أنه يؤدي إلى تقوية الترابط بين أعضائها ويزيد من تلاحمهم معاً نحو الهدف الذي من أجله تم تكوين هذه الجماعة.

3- الأهداف المشتركة:

يجب أن تكون هذه الأهداف ذات إهتمام مشترك بين أعضائها، لأن هذا يكون جاذباً للأفراد ويجعلهم متماسكون حول تحقيق الأهداف.

4- القواعد التي تتبعها الجماعة:

يجب أن تكون هناك قواعد ومعايير تنظم وتحكم سلوك أعضاء الجماعة حيث لا يستطيع أحد الأعضاء الخروج عنها، بل على الجميع الإلتزام بها والعمل تحت نطاقها، وهذه القواعد يمكن كتابتها وهي تأخذ صفة الإتفاق بين جميع أعضاء الجماعة.

5- هيكل مستقر للجماعة:

للجماعات هيكل تنظيمي يوضح العلاقات بين أعضاء الجماعة وتكون هذه العلاقات مستقرة حتى يتمكنوا من الأداء كوحدة واحدة، مع ضرورة وجود قيادة لهذه الجماعة تضمن تماسكها وتفاعلها.

6- الإدراك:

بحيث يدرك كل عضو بوجوده في الجماعة وينظر إلى نفسه بإعتباره عضوا في هذه الجماعة، ويمكنه التعرف على باقي الأعضاء ويميزهم عن غيرهم من الأفراد.

ثالثا: أسباب تكوين الجماعات.

هناك بعض الأسباب التي تجعل الفرد ينضم للجماعة، تتمثل فيما يلي:

1- مساعدة الفرد في أداء المهام:

فالمهام والأعمال إذا تمت بشكل جماعي تصبح أكثر فاعلية ويتم إنجازها بدقة وسرعة، فالعمل الجماعي يشجع الفرد على الأداء ويرفع من مستوى قدرته وكفاءته على الأداء.

2- إشباع حاجات الفرد:

من الطبيعي أن يكون للفرد حاجات مختلفة يرغب في إشباعها سواء كانت هذه الحاجات نفسية أو إجتماعية أو مادية، فالفرد يعتبر عضويته في جماعة ما مؤثرا بشكل أقوى على تحقيقه وإشباعه لهذه الحاجات.

3- إحساس الفرد بالوجود أو التطابق الذاتي:

وهو شعور نفسي للفرد بوجوده كعضو في جماعة معينة يجعله يشعر بالدور الذي يقدمه لهذه الجماعة وهذا يؤثر على قيم ومعتقدات الفرد نحو نفسه مما يحقق له ما يعرف بالتطابق الذاتي، حيث أنه يلتزم بالقيم التي توضح سلوك الجماعة وتجعله متطابقا مع أعضائها وتصرفاتهم وسلوكياتهم، فالفرد داخليا يشعر بأنه متماثل مع الآخرين.

4- الجماعة وسيلة للفرد لتحقيق أهداف خاصة:

فمن خلال عضوية الفرد لجماعة ما تجعله يحقق مكانه ما في البيئة المحيطة به ويفتخر بكونه عضوا في هذه الجماعة مما يحقق له أهداف أخرى يختص بها بعيدا عن هدف الجماعة.

5- الدفاع عن المصالح:

يرغب الأفراد في الإنضمام للجماعات حتى يشعروا بالأمان، فالجماعة تساعد على حماية أعضائها من أية ضغوط يتعرضون لها من الإدارة في المنظمة.

رابعا: أنواع جماعات العمل.

1- الجماعات الرسمية:

يتم إنشاؤها بواسطة التنظيم الرسمي بهدف تحقيق أهداف معينة للمنظمة، ويكون لها سلطات ومسئوليات وواجبات تخضع للهيكل التنظيمي الموجود، ومن هنا فإن العلاقات بين أعضاء هذه الجماعات تحددها الخريطة التنظيمية، حيث يقوم الرئيس في هذه

الجماعة بممارسة السلطة والقيادة على باقي أعضاء الجماعة، والجماعات الرسمية تتمثل في الأنواع التالية:

أ- جماعات الأوامر (السيطرة):

حيث تتكون بشكل دائم داخل المنظمة للقيام بالأعمال المطلوبة حسب خط السلطة والتنظيم الرسمي في المنظمة، ولهذا النوع قيادة تعطي الأوامر وتسيطر على الآخرين داخل الجماعة، ومن أمثلتها: قسم تأكيد الجودة.

ب- جماعات المهمة:

تشكل من أجل القيام بمهمة معينة وعمل محدد وتكون مؤقتة بشكل نسبي، وهذا النوع قد يضم أعضاء لهم خبرات في مجال معين بغض النظر عن مستواهم وموقعهم الوظيفي، مثل: جماعة جودة المنتج الجديد.

ج - الجماعات المتقاربة:

يتم تحديدها بشكل رسمي عن طريق المنظمة، وهي ليست جزءا من التسلسل الهرمي للتنظيم، وتتكون من مجموعة من الموظفين يتميزون بصفات وخصائص متشابهة جدا، ومن أمثلتها: جماعة التطوير.

2- الجماعات غير الرسمية:

تنشأ خارج التنظيم الرسمي وتتم بشكل إختياري من الأفراد حيث يجمعهم التشابه والتماثل في القيم والعقائد أو الإلتناء لموطن واحد، ومن أنماطها:

أ- جماعات الصداقة:

وهي تتكون من أفراد متماثلون في بعض الصفات، حيث تتكون صداقات بينهم خارج التنظيم الرسمي، ولا تشترط تشابه وظائف أعضاء هذه الجماعة، وتمتد هذه الجماعة خارج مكان العمل لتحقيق أهدافهم، ومن الطبيعي أن تؤثر سلوكياتهم على السلوك التنظيمي للمنظمة ككل، ومن أمثلتها: قيام الجماعات للسفر معا أو للعب مباريات معينة.

ب- جماعات المصالح (الإهتمام):

تتكون عن طريق وجود إهتمامات ومصالح مشتركة بين الأعضاء تجمعهم معا رغبة في تحقيق هدف مشترك بينهم، ويمكن للفرد أن ينضم بإختياره أو ينسحب بإختياره من هذه الجماعات، فالهدف المشترك هو الذي يؤثر في الجميع لتكوين هذه الجماعة، مثل: جماعة البولنج حيث تجمعهم هواية واحدة.

خامسا: مراحل تكوين الجماعات.

من الواجب على المديرين أن يحاولوا التعرف على المرحلة التي تمر بها جماعة العمل حتى يستطيع أن يتتبا بسلوك الجماعة، لأن كل مرحلة تتميز بسلوك يختلف عن المرحلة الأخرى، ومن ثم يمكن التعامل مع هذا السلوك ومن ثم رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف، وهذه المراحل على النحو التالي:

1- مرحلة بداية التكوين:

حيث يقوم الأفراد الراغبون في الإشتراك بالجماعة بالتعرف على بعضهم البعض، ويقومون بوضع القواعد المقبولة من الجماعة وما هي الواجبات التي عليهم القيام بها، والمسئوليات الملقاه على عاتقهم ضمن إطار الجماعة، وما الفوائد التي ستعود عليهم من الإنضمام إليها.

وتكوين الجماعة يتم غالبا على التجانس والتشابه أو التماثل في واحدة أو أكثر من صفة، مثل: العمر، التعليم، الخبرة، التجربة، الخلفية الثقافية..، والجماعات المتجانسة تقلل من دوران الأعضاء بالنسبة لها.

2- مرحلة الإضطراب والنزاع:

حيث تحدث مجموعة من الصراعات والإضطرابات داخل الجماعة، تخلق الخوف والشك بين الأعضاء والتناقض فيما بينهم لأن شخصيات الأعضاء قد تختلف، لذلك قد يرفض بعض الأعضاء في الجماعة سيطرة قائد الجماعة، وإذا إستمر هذا الصراع قد يؤدي إلى حل الجماعة، أما إذا تم التوافق بينهم وحل هذا الخلاف وقل الصراع وتم قبول القيادة فإن هذه المرحلة تصل إلى نهايتها.

3- مرحلة وضع المعايير:

حيث يحدث تماسك للجماعة، وأعضائها يهتمون بالوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجههم في الجماعة، ويكون كل عضو في الجماعة يكون قد تنازل عن بعض رغباته الشخصية، ويكونون أكثر تأثيرا من خلال شعورهم بالتقارب والإتفاق على قواعد مقبولة للأداء داخل الجماعة وإعتبار ذلك كمعايير لا يخرجون عنها، وهذه

القواعد تنتج من التركيبة الشخصية للأعضاء وخصائصهم والمواقف والمهمة وأيضاً التقاليد التاريخية للجماعة.

4- مرحلة الأداء:

هنا تصبح الجماعة مستعدة للعمل والأداء وتعمل على التوفيق بين إحتياجات الأعضاء ومتطلبات المهام المطلوب إنجازها وأدائها، وفي هذه المرحلة تكون الجماعة قد وصلت إلى مرحلة النضج الكامل وهذا يساعد على إنجاز المهام الصعبة التي تواجهها.

وخلال هذه المرحلة يتحول التركيز بعيداً عن الإهتمامات الشخصية حيث يتم التركيز على الأنشطة التي ستعود بالنفع على الجماعة، ومن الملاحظ أن الأعضاء عندما تكون دوافعهم عالية فإن هذا يؤدي إلى قيامهم بالمهام بشكل إبداعي وترتفع الإنتاجية داخل الجماعة إلى أقصى حد ممكن ومن ثم يتحركون نحو التطوير والتنمية في النهاية.

5- مرحلة حل الجماعة:

وهي مرحلة الإنتهاء أو الإنفصاض، حيث تكون الجماعة قد حققت الأهداف التي من شأنها تكونت، مثل الجماعات المؤقتة التي تشكلت لإنجاز مهمة ما وفور إنتهاء هذه المهمة تنتهي الجماعة، وقد يختلف رد فعل الأعضاء نحو هذه المرحلة فمنهم من يكون لديه سعادة عن طريق وصوله إلى إنجازات معينة مع الجماعة، ومنهم من يكون رد فعله يشوبه الحزن بسبب فقدانه لبعض الأصدقاء الذي تعامل معهم نتيجة

لوجوده في الجماعة، او يكون سبب حل الجماعة أن أعداد أعضاء الجماعة أصبح في تناقص مستمر .

الفرق بين الفريق والجماعة

الفريق: مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد ، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل ، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل ، والفريق يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها ، ولا تستطيع مجموعة من الأفراد أن تعمل كفريق إلا بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها ويتم تحديد الأدوار لكل عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق وفي اتجاه تحقيق الهدف 0

الجماعة :عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها وهي أشمل .

الفرق بين الجماعة والفريق :

هناك تشابه كبير بين الجماعة والفريق ، ولكن الفرق يكمن في أن الفريق يجب ان يكون له قائد ، والفريق ليس ديمقراطياً في إدارته مثل الجماعة بالرغم مما يتمتع به أعضاء الفريق من حقوق في التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم ، إلا أن كل ذلك مرتبط بأن يكون موجهاً لصالح الفريق والعمل للوصول إلى الهدف الموضوع له سواء كان مشاركاً في صناعة هذا الهدف أو محدداً له من جهات أخرى .

وأهم ما يميز الفريق عن الجماعة هو أن عضو الفريق يكون أكثر ارتباطاً بالمفهوم التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها من حيث الالتزام باللوائح والنظم والتعليمات المكتوبة ، بجانب ما يصدر إليه من أوامر من القائد ، أو أن يكون على استعداد لأن يتنازل عن رأيه إذا كان مخالفاً لمصلحة العمل الجماعي . وربما تكون مساحة الحركة في الجماعة أكبر من حيث تحديد وصياغة الهدف وربما المشاركة في اختيار القائد وإجراء التعديل والتغيير .

وحدات فريق العمل.

الفصل الرابع

المنظمات واشكالها القانونية

أولاً: المنظمات وأنواعها وأهميتها للمجتمع

Organizations, Types and Importance for Society

***مفهوم المنظمة : Organization Concept**

إن جميع الكيانات التي تنضوي في إطارها تجمع لأفراد يعملون مع بعض وضمن تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محددة من خلال هيكل تنظيمي معروف ويتخذ طابع عملها الاستمرارية نطلق عليها منظمة. وهكذا فإن المنظمات كيانات وجدت بشتى أنواع المبادرات الفردية والجماعية والحكومية لكي تلبي احتياجات مختلفة لتسهيل حياة الأفراد والمجموعات. إن تطور عمل المنظمات مثل نقلة نوعية في حياة الإنسان، وإن هذا الأمر جاء مستندا إلى قدرة هذا الإنسان على تطوير الممارسات الإدارية واتخاذ قرارات بحكمة ومعرفة تتراكم باستمرار.

إن المنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص قد درست بعناية باعتبارها كيانات اقتصادية تنتج سلع وخدمات لمختلف فئات المجتمع، وهكذا يحتم عليها الأمر أن تمارس فعاليات وأنشطة اقتصادية بكفاءة وفاعلية وبأعلى إنتاجية ممكنة. إن الحسابات الاقتصادية تتطلب معرفة معمقة بآليات المنافسة وكلف الإنتاج وأساليب الوصول إلى المستهلكين وكسب ولائهم باستمرار.

إن هذه الكيانات الاقتصادية لا يمكن النظر إليها كأنظمة مغلقة، بل أنظمة مفتوحة تتعامل مع البيئة الخارجية دائماً، كذلك يوجد داخل المنظمات أدوار ومهام وعلاقات تعاون وتنافس وصراع. إن دراسة المنظمات ككيانات اجتماعية أصبحت ضرورة ملحة لتطوير عملها وتحسين قدرتها. ويتجسد في إطار هذه الكيانات الاجتماعية تواجد مختلف علاقات العمل بحيث يستطيع كل فرد ومجموعات الأفراد والوحدات الإدارية العمل مع الآخرين لإنجاز الأهداف المحدد لها والتي هي جزء من الأهداف الكلية للمنظمة ككيان اجتماعي اقتصادي. ومع التطور والتراكم المعرفي فقد تم دراسة المنظمة من منظورات مختلفة، ومنها اعتبار المنظمة كيان سياسي، حيث الصراع والتنافس بين الأفراد والمجموعات والإدارات للأنشطة المختلفة المكونة للمنظمة. واليوم ينظر للمنظمة بكونها كيان اقتصادي، اجتماعي، سياسي، معرفي ضروري لإنجاز أهداف أطراف وأصحاب مصالح متعددين

*أنواع المنظمات Organization Types

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

(1) منظمات الأعمال Business Organization

إن منظمات الأعمال تمثل كيانات وجدت بفعل الممارسات الفردية أو الجماعية الخاصة، بمعنى أنها ليست حكومية تابعة للدولة، وهذه الكيانات تمارس أنشطة اقتصادية مفيدة للمجتمع

وتهدف إلى تحقيق الأرباح. وهكذا فإن هذه المنظمات الخاصة ت
تمثل فيها الخصائص الآتية:
*تقام من قبل الأفراد بفعل الممارسات والمبادرات الريادية
الشخصية وليس أفعال حكومات أو دول.
*مجال عملها الأساسي هو نشاط اقتصادي بمعنى أنها أعمال وليس
ممارسات إنسانية بعيدة عن تقديم سلع أو خدمات كما هو الحال في
الأحزاب السياسية، والمؤسسات الدينية أو الاجتماعية غير الهادفة
للربح.
*الربح هو الهدف الأساسي لها، إنها كيانات تحاول الحصول على
عوائد مالية تغطي تكاليف الممارسات المختلفة وتحقيق أرباح
متصاعدة. أن هذه الكيانات لا تقدم خدمة عامة أو تحقيق منفعة
خاصة فقط بل محاولة كسب حصة سوقية تزداد باستمرار لغرض
تحقيق أرباح.

أن منظمات الأعمال اليوم تغطي كافة القطاعات الصناعية
والخدمية والزراعية والمالية المصرفية وغيرها. إن الغرض
الأساسي لمنظمات الأعمال اليوم هو تحقيق إنجازات كبيرة على
مختلف الأصعدة من خلال تقديم منتجات بنوعية جيدة ترضي
الزبائن للوصول إلى حالة التميز من خلال استخدام الموارد بشتى
الطرق والأساليب لتحقيق ميزات تنافس مستدامة وأداء عالي
وبالتالي أرباح مقبولة.

(2) منظمات حكومية State Organization .

وهذه تمثل كيانات تقيمها الدولة لتحقيق العديد من الأهداف يرتبط
بعضها بخدمة الجمهور العام ويرتبط البعض الآخر بتقديم سلع
وخدمات يحجم القطاع الخاص عن تقديمها لأسباب عديدة، وكذلك
توجد منظمات دولة تنافس منظمات الأعمال في عملها.
في إطار المنظمات الحكومية يمكن أن نجد:

منظمات حكومية سيادية Public Organization

وهي منظمات تقيمها الدولة من مواردها وتقدم من خلالها الخدمات السيادية بالدرجة الأولى مثل خدمات الأمن والدفاع وإصدار الوثائق الثبوتية وغيرها ورغم أننا نطالب هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية لكن قياسات الكفاءة والأهداف المحددة لها ذات طبيعة خاصة بها.

المؤسسات الحكومية Public Enterprises

وهذه منظمات عديدة ومتنوعة تأخذ أسماء وعناوين مختلفة بعضها ينتج السلع المشابهة لمنظمات الأعمال أو يقدم الخدمات لكي لا تكون محتكرة من الشركات والمنظمات التابعة للقطاع الخاص من قبيل خدمات النقل والكهرباء والمياه والموانئ والمطارات وغيرها. وتوجد مؤسسات حكومية مثل الجمعيات الاستهلاكية المدنية والعسكرية والتي تخدم فئات وشرائح موظفي الدولة. إن بعض المؤسسات الحكومية هي شركات تنتج سلع مفيدة وضرورية للجمهور مثل المشتقات النفطية وغيرها.

(3)التعاونيات

Cooperative Organization

وهذه منظمات متنوعة تهدف إلى خدمة مجموعات من الأفراد في مجال معين. إن الفئات المكونة لها هي من يتحمل مسؤولية إيجادها وتمويلها وإدارتها لصالح الأعضاء المشاركين فيها، لذلك لا يعتبر الربح الأساس في وجودها. إن الأمثلة عديدة على هذه الجمعيات مثل جمعيات التسويق الزراعي والتعاونيات الخدمية وغيرها.

إن الأفراد يقيمون تعاونية يستفيدون هم منها وليس إنتاج منتجات للبيع كما هو حال منظمات الأعمال. إن إدارة التعاونيات وطبيعة أنشطتها تختلف عن الشركات الخاصة الهادفة للربح.

(4)المنظمات الدولية International Organization

وهذه منظمات عديدة بعضها ذات طابع عالمي، مثل الأمم المتحدة وبعضها إقليمية مثل جامعة لدول العربية ومنظمة الأوبك ومنظمة الاسيان والنفثا وغيرها. إن هذه المنظمات تقيمها الدول لغرض تحقيق أهداف مشتركة للجميع لا يمكن لوصول إلى هذه الأهداف دون التعاون وتقاسم التمويل لهذه المنظمات الدولية إن لضرورة تقتضي من الدول قبول هذه المنظمات على أرضيها وكذلك التنازل عن بعض جوانب السيادة الفردية لقبول المنظمة الدولية. هكذا يتم تحديد سلطات وصلاحيات هذه المنظمات بدقة لمنع التجاوز ومعرفة مدى تأثر طبيعة عملها بالسياسات والقوانين الدولية.

(5) منظمات المجتمع المدني والهيئات خاصة غير الهادفة للربح Not - Profit Organization

هذا النمط من المنظمات لا تهدف الربح ولكن تقدم خدمات عديدة للجماهير. إن الأحزاب السياسية وجمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة ومنظمة الشفافية الدولية ودور العبادة وغيرها هي أمثلة على منظمات المجتمع المدني. إن هذه لمنظمات ليست منظمات حكومية وليست كذلك منظمات أعمال لأنها لا تهدف الربح، إنها تقدم خدمات للأعضاء لذلك فإنها تحتاج إلى أساليب إدارية قادرة على تحقيق أهدافها من خلال خصائصها الإدارية المتميزة بها. ومع وجود هذه الأنواع من المنظمات فإنها جميعًا تواجه إشكالية الرد على العديد من التحديات في مجال الإدارة والتنظيم والقيادة. كذلك الإشكالات الاجتماعية والأخلاقية والقانونية التي يفرزها واقع التطور الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي والسياسي والثقافي في البيئة المحيطة بهذه المنظمات. إن انحسار دور لدول وبروز ظاهرة الخصخصة واتساع دور القطاع الخاص تطلب عناية خاصة ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال.

***أهمية المنظمات للمجتمع Organizations Importance for Society**

إن العلاقة بين تطور الأعمال والمنظمات بشكل عام وتطور

المجتمعات أصبحت معروفة، فلا يمكن تصور مجتمعات متطورة دون منظمات متطورة ومدارة بشكل متميز، وإن التخلّف ظاهرة ترافق المجتمعات التي لا توجد فيها منظمات فاعلة وكفوءة، بل منظمات رديئة الأداء والتنافس ولا تهتم برضا الزبائن ومعايير الجودة الشاملة.

وإذا ما أردنا أن نحدد بعض أوجه أهمية المنظمات للمجتمع من الممكن الإشارة إلى الآتي:

(1) تقديم السلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجات الأفراد والمجموعات وتقليل الاعتماد على الاستيراد فقط. إن هذه السلع والخدمات ضرورية لبقاء الإنسان واستمراره وتسهيل جوانب الحياة المختلفة. إن كون الحاجات الإنسانية متزايدة ومتطورة ومتجددة فإن منظمات الأعمال تساهم في إشباع هذه الحاجات. إن المنظمات تضع صيغة للتعاون داخلها لتوحيد الجهود وتخصيص الموارد الضرورية لإشباع الحاجات.

(2) إيجاد فرص العمل لأفراد المجتمع، فلا يمكن تصور توزيع للثروة وتقليل مشاكل البطالة وما يرتبط بها من إشكالات اجتماعية دون وجود المنظمات. إن الحكومات والأعمال تتعاون اليوم لتوفير فرص عمل لأبناء المجتمع وهذه تساهم في يحلّ العديد من المشاكل التي لا تستطيع الدولة لوحدها إيجاد حلول جذرية لها.

(3) إن المنظمات ضرورية لقيام اقتصاد متطور ومجتمع حديث ينعم بالإنجازات في المجالات المختلفة وخاصة في إطار التقدم التكنولوجي والعلمي. إن العديد من الإنجازات العلمية أوجدتها المنظمات سواء في مجال الصحة والتعليم والقضاء والنقل والسكن وغيرها. إن جميع الإنجازات الكبيرة والمهمة جاءت من خلال التعاون البناء بين المنظمات أو التنافس الشريف والموضوعي لغرض تقديم الأحسن والأفضل دائماً. هكذا تنفق المنظمات اليوم على الأبحاث والتطوير وعلى مختلف المستويات النظرية والتطبيقية.

(4) إن الأعمال والمنظمات تشكل مصدر مهم للدخل في الدول المختلفة، ومما يلاحظ أن المنظمات الرائدة في العالم الصناعي تمثل ثروة قومية لا يستهان بها قياساً إلى مصادر الدخل الأخرى لهذه

الدول. ويكفي الإشارة إلى بعض المنظمات والأعمال لمعرفة الدول التي تمثلها هذه المنظمات وتنافس باسمها. (5) إن المنظمات والأعمال ضرورية لحماية المجتمع واقتصاده، هكذا تعتبر العديد من المنظمات الدولة الراعي لمصالح المجتمع وحفظ الاستقرار والمن فيه وإشاعة الفضيلة ومحاربة الفساد والتهرب الضريبي والمتاجرة بالمحرمات. وكذلك تعمل منظمات الأعمال على تجديد الثروة وتطوير استخدام الموارد على اختلاف أنواعها.

ثانياً: ماهية الشكل القانوني والعوامل المؤثرة فيه

The Essence of Legal Forms and Influencing Factors

* ماهية الشكل القانوني The Essence of Legal Forms

إن تحديد نوع الملكية يقرر إلى حد بعيد اختيار الشكل القانوني عند بدء المنظمة بالعمل والترخيص بإقامتها. ويمكن لهذا الشكل القانوني أن يغير بعد ذلك لأسباب عديدة منها كبر حجم المنظمة وتوسعها ونموها واحتياجها إلى شكل قانوني آخر يلبي أكثر متطلبات ممارسة نشاطها. والشكل القانوني (Legal Form) يقصد به الإطار أو الهيئة التي تتخذها المنظمة من الناحية القانونية عندما تحصل على الترخيص والإجازة اللازمة لممارسة أنشطتها ووجودها الفعلي والرسمي. هكذا يتم تحديد الحقوق والواجبات "للمالكين" و "المنظمة" و العلاقة بينهما تصبح واضحة من الناحية القانونية.

إن اختيار الشكل القانوني يمثل التصور المعتمد من قبل المالك أو المالكين أو المؤسسين للمنظمة للخصائص الأساسية لها متجسدة بالحقوق والالتزامات التي ترافق تكوين هذه المنظمة. كما أن هذا الاختيار يعطي إمكانية لإدخال تعديلات أو تغييرات في هذا الشكل القانوني وفق اعتبارات الحاجة في توسع ونمو المنظمة أو انتشارها الجغرافي ودخولها إلى بلدان وأسواق جديدة. إن الضرورة تقتضي الدراسة المتأنية والدقيقة التي تتيح الاستفادة القصوى من هذا

الشكل القانوني المعمد.

إن النتائج المنطقي لنمو المنظمة من مشروع صغير إلى عمل متوسط الحجم إلى شركة عملاقة كبيرة يعطي المبرر لتغيير الشكل القانوني. فإذا قرر فرد ريادي إقامة عمل صغير بشكل منظمة فردية ربما يجد من المناسب لاحقاً إشراك آخرين وجعلها شركة تضامن، وإذا استمر النمو والتوسع فقد يصار إلى تحويلها إلى شركة مساهمة عامة. كما أن العكس يمكن أن يحصل فقط يتم تغيير الشكل القانوني من شركة تضامن (مشاركة بين عدد كبير من الأعضاء) إلى شركة فردية نتيجة احتفاظ واحد فقط من الشركاء بهذه المنظمة وخروج الآخرين منها.

إن المنظمات وهي تقرر الشكل القانوني عليها أن تتعامل مع جوانب مهمة بالفحص والتحليل والمعرفة الدقيقة، مثل قواعد العمل والإجراءات الحكومية والتشريعات على صعيد المنطقة والدولة، القوانين المتخصصة بالناحية التنظيمية للأعمال في القطاع وغيرها من جوانب مهمة، خاصة إذا علمنا بوجود مزايا وعيوب ترافق جميع الأشكال القانونية للأعمال.

*العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني

Factors Influencing Choosing Legal forms

إن وجود عوامل عديدة تؤثر على اختيار الشكل للمنظمات تطلب الأمر دراستها بعناية ودقة من قبل الفرد أو المالكين أو المؤسسين للأعمال لغرض تحديد دورها وأهميتها بالنسبة لهم وللمنظمة في وضعها الحالي وصورتها المستقبلية. وفي حالات عديدة يتم الاستعانة بمراكز البحوث والاستشارات المتخصصة لتعطي رأيها وتصورها قبل الإقدام على اختيار الشكل القانوني النهائي للمنظمة. وفي ضوء خبرتها وتجربتها يتم توجيه عناية المؤسسين أو المالكين لغرض مساعدتهم في هذا الخيار الاستراتيجي المهم واستناداً لهذه المؤشرات والعوامل ودورها المؤثر وإذا ما أردنا أن نستعرض أهم تلك المؤثرات في اختيار الشكل القانوني للمنظمات فيمكن ذكر أهمها كالآتي:

(1) الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجيه الاستراتيجي الذي يروم المالك أو المالكين أو المؤسسين لهذه المنظمة، فإذا كان الأمر يتعلق بالمنافسة والأسواق وتحقيق عوائد مالية وأرباح يمكن احتجازها ليعاد استثمارها في المنظمة لغرض توسعها وتطويرها وزيادة نموها فإن أشكال قانونية معينة هي الأفضل لإنجاز هذه الرؤية والأهداف. وإذا كانت الرؤية تتمثل ببقاء العمل الصغير ضمن حجوم معينة رغم إمكانية التوسع والنمو فإن اختيار الشكل القانوني يفترض أن يخدم هذا التوجه كذلك إذا كانت المنظمة تروم تقديم خدمات تطوعية خيرية وإنسانية فإن هناك أشكال قانونية مفضلة في هذه الحالة وهكذا.

(2) الرغبة لدى المالك أو المالكين أو المؤسسين في السيطرة على المنظمة وأسلوب وطرق إدارتها التي سوف تعتمد. فإذا رغب المالك المدير في أن تكون له سيطرة كبيرة وتحكم عالي في الإدارة فقد تكون الشركة الفردية هي الشكل المفضل، أما إذا رغب بالتضحية بهذه السيطرة مقابل مساعدة الآخرين فقد يكون الأسلوب التشاركي (تضامن) هو الأنسب وهكذا.

(3) هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد في أغلب الدول تعطي القوانين الضريبية امتيازات وسماحات أو غير ذلك لبعض الأشكال القانونية لتسهيل إقامتها، وكذلك يلاحظ وجود إعفاءات ضريبية لتشجيع المستثمرين للدخول في قطاعات وأماكن وأشكال قانونية معينة. وفي الدول الصناعية المتقدمة يؤثر عامل الضرائب بشكل كبير على اختيار شكل الملكية، كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث الاستفادة من عدم ازدواج ضريبي وكذلك الاستفادة من التسهيلات والإعفاءات لتشجيع قيام المؤسسات الفردية.

(4) المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المنظمة، حيث تتاح أمام بعض الأشكال القانونية فرص أكبر لتوفير الأموال كما هو الحال في الشركات المساهمة، وإذا كان رأس المال محدود لدى فرد معين فربما المؤسسة الفردية هي الأنسب أو قد يتشارك آخريين للاستفادة من زيادة رأس المال هذا أو الحصول على خبرات

هؤلاء المشاركين في مجالات معينة من العمل وبالتالي تكون الصيغة التضامنية هي الشكل القانوني المفضل.

(5) المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين، إن بعض الأعمال تكون فيها المخاطر المالية عالية لذلك تستدعي أن تكون شركات مساهمة ولا يسمح القانون خلاف ذلك في العديد من الدول، مثل شركات الطيران وقطاع البنوك والتأمين والصناعات التحويلية، في حين تكون المخاطر أقل من مؤسسات تجارة التجزئة أو محلات الخياطة والورش لذلك يفضل أن تكون شركات فردية أو عائلية أو بحدود معينة شركات تضامن. كما يلاحظ أيضاً تأثير الشكل القانوني للأعمال بدرجة تحمل المسؤولية والوقت المتاح لدى المالك أو المالكين للعمل، فإذا كانت المسؤولية تجاه العمل والمنظمة مرتفعة وهناك رغبة لتكريس وقت أكبر لإدارته كان الميل إلى تكوين شركة فردية أما إذا كان العكس يكون الاتجاه إلى الشركة المساهمة.

(6) الفترة التي يستغرقها العمل لإقامته ومدى الحاجة لاستمرارية المنظمة لأمد طويل. إن الشركات المساهمة هي شركات أموال ذات عمر طويل وإجراءات تكوين وتأسيس أكثر تعقيد من شركات الأفراد، كما أنها تحتاج إلى فترة أطول لإقامتها. أما المنظمة الفردية فإنها سهلة التكوين وبسيطة الإجراءات وتحتاج لفترة أقصر ويؤمل لها العيش والاستمرار لأمد أقصر من الشركات المساهمة. فإذا رغب الفرد المؤسس الاستفادة بسرعة من العوائد وعدم الانتظار طويلاً لكي يتم استرداد رأس المال فإنه يصر إلى شكل الشركة الفردية.

(7) التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد والتي تختص بتنظيم عمليات إقامة المنظمات على اختلاف قطاعاتها، إن قانون الأعمال والقانون التجاري وقوانين الاستثمار تحدد في الغالب إجراءات ومتطلبات للشكل القانوني الذي تعتمده المنظمة وفق اعتبارات عديدة بعضها لتشجيع الاستثمار أو تأمين حقوق الغير أو غيرها.

(8) طبيعة الأشكال القانونية السائدة في اقتصاد البلد، وهنا يحاول المؤسس أو المؤسسون للمنظمات تقليد ما موجود وناجح من الأعمال في السوق الوطني أو الإقليمي أو المحلي.

(9) خطط التتابع الإداري حيث التفكير بمستقبل المنظمة وإمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال القادمة اللاحقة، أو حتى التفكير في نقل الملكية لمشتري جديد. إن بعض الأشكال القانونية تمتاز بسهولة عملية تحويل الملكية وضمن إجراءات بسيطة واضحة على الأشكال الأخرى.

*التأثيرات المحتملة للأشكال القانونية على الأعمال Legal Forms Influences on Business

يبدو أن للشكل القانوني للمنظمة أثر مهم على العديد من جوانب العمل والنشاط فيها، لذلك يعار هذه الأهمية الكبيرة، إن الأعمال الصغيرة ليست مجرد أعمال أصغر حجمًا وتأثيرًا من مثيلاتها الأعمال الكبيرة، وبذلك فإنها تدار كما لو كانت أعمال كبيرة ولكن بموارد ومستلزمات أقل. هكذا تتطلب الضرورة بناء الفريق الإداري، وحتى لو كان هذا الفريق صغير جدًا ويتكون من المؤسس مع بعض الأفراد المهمين في الوظائف الأساسية.

إن الإدارة الفاعلة والكفاءة تزود المنظمة بالأفكار الإبداعية المتجددة وتستخدم الموارد وفق الاتجاهات الصحيحة التي تساعد على تحقيق الأهداف المعلنة من قبل المنظمة. هكذا يتطلب الأمر وخاصة في المنظمات الصغيرة عدم فقدان حالة التوازن من خلال التركيز على نشاط واحد مهم وإهمال الأخرى التي تبدو أقل أهمية. إن مختلف أوجه العمل في المنظمات تتأثر بالشكل القانوني المعتمد، وإذا ما أردنا الإشارة إلى بعض الجوانب المهمة في المنظمات التي تتأثر بالشكل القانوني نذكر الآتي:

(1) الهوية القانونية والاعتبار المعنوي وتجسيد شخصية المنظمة قبالة شخصية المالك و المالكين أو المؤسسين. إن وجد هوية واعتبار للمنظمة مستقلة أو منفصلة عن المالك يعني أن المنظمة كيان أكثر استقرارًا وثبات في الوجود وإمكانية البقاء. هكذا الحال في الشركات

المساهمة حيث يستطيع المساهمون بيع أسهمهم أو شراء أسهم جديدة دون أن تتأثر المنظمة بوجودها الفعلي بسرعة. أما المنظمات الفردية فلا وجود لانفصال بين مسؤولية المالك وكيان ومسؤولية المنظمة، هنا تكون أقل عمراً وأكثر تأثراً برغبات وتوجهات المالك.

(2) تتأثر آليات وأساليب وإجراءات التأسيس بالشكل القانوني الذي يتم اختياره، ففي المنظمات والشركات الفردية تكون هذه الإجراءات بسيطة وسهلة وسريعة في الغالب، وتكون هذه الإجراءات أكثر تعقيداً وأكثر كلفة وتحتاج إلى وقت طويل في حالة الشركات المساهمة.

(3) يؤثر الشكل القانوني على مدى التزام المنظمة في الإفصاح والتعريف بالوضع المالي أو المحاسبي لها وفق إجراءات وقيود معينة يتم مراقبتها من قبل الجهات المسؤولة في الدولة أو حتى جهات إقليمية أو دولية. إن بعض الأشكال القانونية (الشركات المساهمة مثلاً) ملزمة بأن تعلن للجمهور، وبعض الجهات الأخرى في الصحف والمجلات العامة عن الأرباح والخسائر والميزانية العمومية وبعض مفردات الخطط وما يتطلبه القانون التجاري وقانون الأعمال والاستثمار ويمكن لمنظمات أخرى أن تكون غير ملزمة بمثل هذه الإجراءات.

(4) تتأثر الممارسات الإدارية والتنظيمية ومدى تحديد وتقييد هذه الممارسات والمسؤوليات بالشكل القانوني المعتمد، حيث نجد أن التعليمات والإجراءات قد تفرض تحديد الصيغة التنظيمية من قبل المنظمة، ومن الطبيعي أن تختلف صيغ الإدارة وآليات تطوير القرار وفق -ليس من الناحية القانونية فقط- نوع المنظمة وشكلها القانوني واتساع أو ضيق نطاق عملها، باعتبار أن التأثيرات والرقابة الخارجية هي أكبر على شركات الأموال منها على المنظمات الفردية في عملية صناعة القرار.

(5) مدى الالتزام والمسؤولية المالية والقانونية التي يتحملها المالك

أو المالكين، إن هذه المسؤوليات المالية تتحدد وفق الصيغة أو الشكل القانوني، ففي الشركات المساهمة تكون محددة بالأموال المستثمرة في هذه الشركات في حين أن المسؤولية تعود حتى للممتلكات الشخصية إذا تعرض العمل الفردي لخسائر وضرورة تسديد الالتزامات اتجاه الأطراف الأخرى.

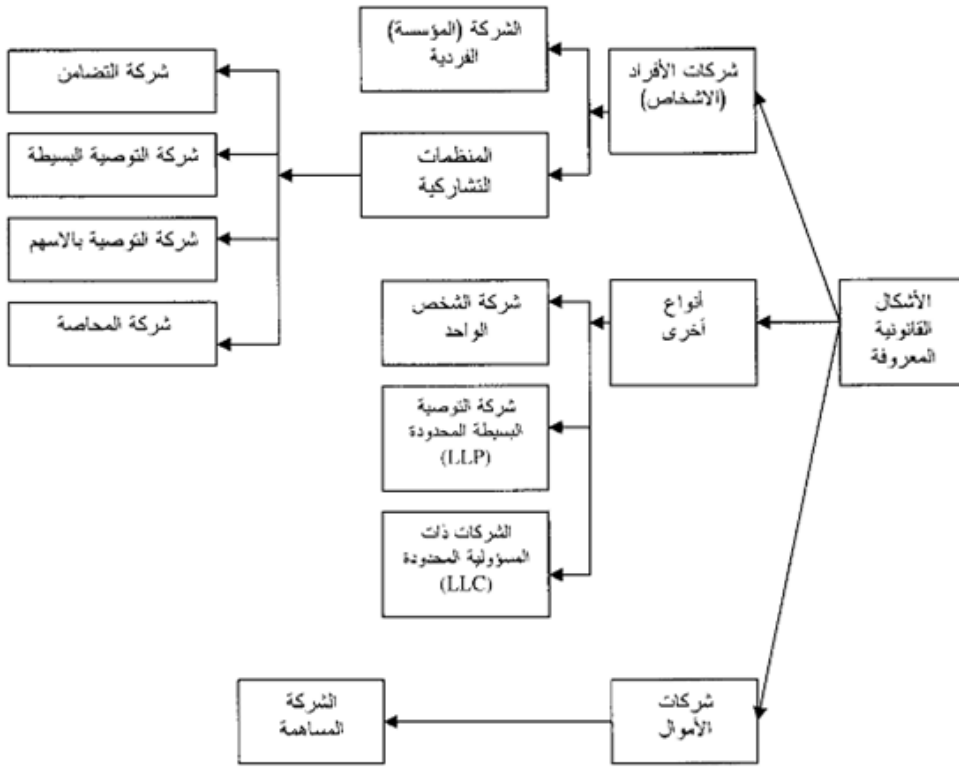
ثالثاً: بدائل الأشكال القانونية The Legal Forms Types

عندما يرغب فرد أو مجموعة أفراد إقامة منظمة، فإن هناك مجموعة من بدائل الملكية والشكل القانوني الذي يتم اعتماده لإقامة المنظمة وممارسة النشاط، إن هذه البدائل يفترض أن تفحص بعناية لغرض اختيار الشكل القانوني الملائم والمناسب. حيث لا وجد لشكل قانوني خالي من العيوب والمساوى. إن جميع هذه الأشكال القانونية يوجد فيها ميزات ومحاسن وكذلك عليها مآخذ ومساوى. إن ما يتاح أمام الفرد أو الأفراد المؤسسين للمنظمات مجمل الأشكال القانونية الممكنة، حيث يمكن أن توضع في إطار ثلاثة مجموعات. لاحظ الشكل (1-17).

- (1) شركات الأفراد (الأشخاص) وهي منظمات فردية.
- (2) شركات الأموال وهي في الغالب شركات مساهمة.
- (3) أنواع أخرى من الأشكال القانونية تجمع خصائص كلا النوعين السابقين مثل شركة الشخص الواحد، شركة التوصية البسيطة المحدودة (LLP) والشركة ذات المسؤولية المحددة (LLC)

الشكل (١ - ١٧)

الأشكال القانونية الأساسية للأعمال (المنظمات)



*شركات الأفراد (الأشخاص Private Ownership Companies

إن هذا الشكل القانوني هو المتعارف عليه منذ القديم، بل يمكن القول أنه الشكل السائد قبل الثورة الصناعية والتقدم الصناعي وازدهار منظمات الأعمال المتوسطة ثم الكبيرة بشكل شركات أموال مساهمة. وتمثل شركات الأفراد اليوم النسبة الأكبر من الأعمال الصغيرة في الدول الصناعية والنامية. وتأخذ هذه المنظمات مجموعة من الأشكال والأنواع بعضها مملوكة من قبل شخص واحد أو عائلة والبعض الآخر فيها تشارك بين اثنين أو أكثر من الأفراد بصيغ عديدة. وبشكل عام فإن أهم خصائص هذه الأشكال القانونية من شركات الأفراد هي :

*ارتباط شخصية المالك أو المالكين بشخصية الشركة، حيث لا وجود منفصل للشركة كمنظمة قائمة بذاتها خارج الإطار المادي

والمعنوي للمالك و المالكين لها. ومن وجهة نظر قانونية فالمالكون هم شخص واحد يمثلون الشركة أمام الغير دون تمييز.
*المسؤولية الكاملة Unlimited Liability للمالك أو المالكين عن الالتزامات اتجاه مختلف الأطراف الأخرى. إن المشاركين يعتبرون فرد واحد من الناحية القانونية وأن الشركة هي ملك خاص لهم. هكذا يحصل المالك أو المالكون على كامل الأرباح فتكون المسؤولية مطلقة غير محدودة عن الالتزامات بمعنى استخدام كامل الثروة الشخصية لتسديد هذه الالتزامات للأطراف الأخرى. ولقد تم إيجاد معالجة جزئية لهذه الإشكالية من خلال شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم.

*إجراء تأسيس في الغالب بسيطة فلا وجود لإجراءات معقدة في أغلب الدول. إن الشخص الذي يستطيع أن يشتري أراضي وعقارات، يمكن أن يؤسس شركة فردية أو بالمشاركة مع آخرين وأن الإجراءات بسيطة ومتقاربة في الحالتين.

أن أهم أنواع الشركات الشخصية أو شركات الأفراد ما يلي:

(1) الشركة الفردية (الملكية الفردية) Sole Proprietorship)

وهي منظمة أو عمل مملوك من قبل شخص واحد يمثل هذا النوع الشكل السائد من بين شركات الأشخاص أو الأفراد في أغلب الدول. إن المالك هنا يكون مسؤول بشكل كامل عن الديون تجاه الأطراف الأخرى ويتحمل المخاطر والالتزامات ويحصل لوحده على الأرباح. إن الشركة الفردية تحمل في العادة اسم المالك أو أي اسم آخر يتم اختياره ويسجل العنوان الشخصي للمالك كعنوان للشركة الفردية التي يفترض أن تسجل في السجل التجاري حيث تدون قيمة رأس المال ونوع النشاط الذي يتم مزاولته، ويلخص الشكل (2- 17) أهم الميزات والمساوئ لهذا الشكل القانوني.

شكل (٢ - ١٧)

مميزات ومساوئ الشركات الفردية (المشروع الفردي، المؤسسة الفردية)

المزايا	المساوئ
* السرية * مميزات فردية في الضرائب. * الأرباح بالكامل تعود للمالك. * الحرية النسبية للفعل والرقابة. * شكل سهل وبسيط لتنظيمه وتوجيه عملياته وإنتاجها.	* رأس المال محدود. * صعوبة الحصول على ائتمان. * إدارة غير مناسبة في أحيان عديدة ومهارات وقدرات محدودة للعاملين. * المسؤولية غير المحددة تجاه الغير. * حياة محددة بسبب ارتباط المنظمة بالمالك فهم واحد من الناحية القانونية

(2) المشاركة أو التضامن Partnership

هنا تقام شركات أو منظمات تشاركية، أي شركات أفراد يملكها أكثر من شخص واحد. فقد يتفق شخصان أو أكثر على إقامة شركة (مؤسسة) برغبة التعاون الطوعي باعتبارهم مالكين معاً لهذه المؤسسة التي يودون إقامتها بسرعة تناسبية بعيداً عن متطلبات قانونية كثيرة لإنشاء شركة مساهمة عامة. ويعرض لشكل (3- 17) الميزات والمساوئ لمثل هذا الشكل القانوني للأعمال.

شكل (٣ - ١٧)

مميزات ومساوئ شركات التضامن

المساوئ	المميزات
* حياة واستمرارية محدودة.	* سهولة التكوين والإنشاء.
* المسؤولية غير المحددة للشركة عن التزاماتها.	* تقاسم ثقل العمل والمسؤوليات.
* كل شريك مسؤول عن أفعال الشركاء الآخرين بشكل كامل.	* استخدام الأفكار والخطط لأكثر من فرد واحد.
* إمكانية حصول خلاف وصراع بين الشركاء.	* مهارات متخصصة متاحة من الأشخاص المشاركين.
* موت أي شريك ينهي التضامن ووجود الشركة.	* توفير رؤوس أموال أكبر وقدرة في الحصول على ائتمان.
* فقدان الاستقلالية قياس للمنظمة الفردية.	* الفوائد الضريبية.

وفي الأعمال التضامنية توجد عدة أنواع هي

(أ) شركة التضامن العامة General Partnership

وهي شركة أو مؤسسة أفراد تضامنية يملكها أكثر من شخص واحد وهؤلاء الشركاء متضامنون أمام القانون ويعتبرون شخص واحد قبالة الالتزامات والديون الخارجية للأطراف المختلفة. إن مسؤولية هؤلاء المتضامنين غير محدودة وبالتالي فإن ثروتهم الشخصية هي امتداد لتسديد ديون الشركة. ولا يتم نقل حصص هؤلاء الشركاء لآخرين أو وريثة لكون هذا النوع من الأعمال يمثل شراكة باتفاق شخصي كامل. ولا يشترط أن تكون حصص الأعضاء في هذه الشركة التضامنية متساوية بل يمكن أن تكون مختلفة حسب الاتفاق بين الأعضاء. ورغم أن القوانين لا تحدد عدد الشركاء فإنه يسمح أن يصل عدد الأعضاء إلى (20) شخص، ولكن في الواقع أن العدد يكون أقل من ذلك في أغلب الشركات التضامنية لكون لزيادة في العدد تخلق إشكالات عديدة.

إن شركات التضامن من تصلح للأعمال الصغيرة والتي تحتاج إلى رؤوس أموال يمكن أن يوفرها عدد محدود من الأعضاء أو تكامل الأموال مع المهارات والمعارف والتخصصات. لذلك نجد مكاتب

المحاماة والتدقيق المحاسبي والعيادات الطبية ومذاخر الأدوية والورش وغيرها من تجارة الجملة أو قطاع الخدمات تأخذ هذا الشكل القانوني للأعمال.

ويمكن أن تكون شركات التضامن -شركات عائلية Family Business وهم أفراد عائلة متضامنون في العمل.

-شركات تضمن ريادةية Entrepreneurial Partnership ، مثل الشركات التي تستثمر براءة الاختراع أو الأفكار الريادية والإبداعية لدى الشباب، حيث التكامل بين الأموال والأفكار الريادية. ومع التطور الحاصل في الحياة المعاصرة والتقدم الاقتصادي وانتشار الأعمال نجد أن الشركاء يمكن أن يكون بعضهم معروف وظاهر (Ostensible) للأطراف الخارجية باعتباره المسؤول أو مدير العمل أو البعض غير ظاهر وغير معروف ويدعي شريك كامن (ساكن). (Dormant))

إن شركات التضامن العامة تضم نوع واحد من الشركاء وهم الشركاء الضامنون (General Partners) حيث يكون هؤلاء الأعضاء مسؤولون عن كامل الالتزامات التي على الشركة رجوعاً إلى ثروتهم الشخصية.

إن أهم أنواع الشركات الشخصية أو شركات الأفراد ما يلي:

(ب) شركة التوصية البسيطة Limited Partnership وهذه تماثل شركة التضامن العامة مع وجود نوعين من الشركاء المالكين

النوع الأول أعضاء بمسؤوليات كاملة غير محدودة وهم الشركاء أو الشريك الضامن، والنوع الثاني هم الشركاء الموصون (Limited Partners) وهؤلاء تتحدد مسؤولياتهم بقدر مساهمتهم المالية فقط.

أن الأعضاء الضامنين هم من يدير أعمال الشركة ويتحمل المسؤولية كاملة، بينما الشركاء الموصون يوظفون أو يستثمرون أموالاً في الشركة وتكون مسؤولياتهم محددة. ورغم أن القوانين لا تحدد عدد الشركاء في مثل هذا النوع من الملكية، إلا أنه يشترط

لوجد هذا الشكل القانوني وجود شريك ضامن واحد على الأقل مع شريك موصي واحد على الأقل. وهذا النوع من الشركات يعالج بعض إشكالات التضامن العامة ويتيح الإمكانية للاستفادة من حسناتها.

قد تحمل شركة التوصية البسيطة اسم أو أسماء بعض الشركاء الضامنون مقرونة بكلمة "وشركاه" ولكون هذه الشركة هي شركة أشخاص فإن انسحاب أي من الشركاء الموصوف أو بيع حصته لآخرين يخضع لموافقة الشركاء المتضامنون.

(ج) شركة التوصية بالأسهم Jain Stock Partnership
إن هذا النوع من الشركات أو المؤسسات هي أعمال تماثل أو تشبه شركات التوصية البسيطة في أغلب القضايا عدا كون حصص الشركاء مقسمة إلى أسهم وليس مبالغ مقطوعة.
إن هذه الأسهم قد تكون صغيرة القيمة، وهكذا يستطيع الشركاء الموصون أن يساهموا بعدد من الأسهم ويمكنهم تداوله أو التنازل عنها دون الحاجة إلى أخذ الموافقات من باقي الشركاء.

(د) شركة المحاصة Joint Venture
وهذه شركات أفراد مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من جله وقد تطول هذه الفترة أو تقصر. وهذا النوع من الشركات قد ينشأ في بعض الحالات باتفاق شفوي بين الشركاء أو بعقد مكتوب يحدد الواجبات والالتزامات. ويلاحظ أيضاً وجود هذا النوع من التشارك بين منظمات الأعمال. لكننا هنا نهتم بشركات التضامن محدودة الأجل (Partnership for a Term)

إن التشارك يتطلب اتفاق قد يكون شفوي بين الأعضاء، ولكن يفضل وجود اتفاق أو اتفاقية (Partnership Agreement) وهذه تمثل اتفاقية بنود توضح بشكل واضح الحقوق والواجبات للشركاء. لذلك يطلق عليها البعض بنود الشراكة. (Articles of Partnership)
إن بنود الشراكة هذه تمثل عقد قانوني بين الأعضاء الشركاء في المؤسسة أو المنظمة يعرف ويحدد بشكل واضح الالتزامات ومسؤوليات المالكين للمؤسسة.

ويلاحظ في حالات معينة في المنظمات التشاركية أنه قد يعطى أحد الشركاء ما يسمى Agency Power وهذه تمثل قابلية وإمكانية

تعطي لأي أحد من الشركاء بحيث يستطيع قانونيا أن يقيد ويحدد المشاركين الآخرين. وفي الغالب تعطي هذه الإمكانية أو السلطة لأحد الشركاء الضامنون.

*شركات الأموال Corporation

وهذه شركات مساهمة، تعتبر من أكثر أشكال الملكية القانونية تعقيدا مقارنة مع الأشكال الأخرى من شركات الأشخاص والشركة هنا هي كيان ووجود قانوني اعتباري مستقل عن المساهمين، وبالتالي فإن هذه الشركات تقوم بتنفيذ أعمال والتعاقد ومقاضاة الأطراف الأخرى، وكذلك يمكن لهذا الغير من مقاضاة الشركة. وفي العادة فإن التمويل الأولي في الشركة يتأتى من المساهمين (Stockholders) الذين يطلب عليهم حملة الأسهم. ويستطيع هؤلاء المساهمون التخلي عن الأسهم ببيعها إلى أطراف أخرى بسهولة ودون أي إجراءات كما في شركات الأشخاص. ويمكن أن نذكر أهم خصائص هذا النوع من الشركات بالآتي:

* انفصال شخصية الشركة عن شخصية المساهمين (المالكين)، فهي كيان مستقل تتجمع لديه أموال أكبر من خلال تقسيم رأس المال إلى عدد كبير من الأسهم (Shares) يحمل كل منها قيمة اسمية مصرح بها، يتم شراؤها من المستثمرين. وتتداول هذه الأسهم في السوق المالي (البورصة) حيث البيع والشراء، وتأخذ هذه الأسهم قيمة سوقية تتحدد في ضوء قدرات وأداء وأرباح الشركة في الأسواق والمنافسة.

*المسؤولية المحددة للمساهمين Limited Liability of Shareholders

Shareholders، تنحصر مسؤولية المساهمين المالية بحدود قيمة الأسهم التي حصلوا عليها فقط، ويأمل هؤلاء المساهمون الحصول على أرباح مناسبة جراء هذا الاستثمار. أن هذه الخاصية تمكن الشركات المساهمة من جذب أموال أكبر لغرض النمو والتوسع، كما أن قدرتها في الحصول على قروض وائتمان عالية قياسا للشركات الفردية أو شركات التضامن.

* إجراءات تأسيس في الغالب معقدة ومطولة، حيث تفرض أغلب

الدول مجموعة من المتطلبات قبل قيام الشركة المساهمة وأخذ الترخيص لمزاولة الأعمال. إن هذا الأمر مرتبط بحفظ حقوق الجهات والأطراف المتعاملة مع الشركة، وكذلك حقوق هذه الأخيرة كشخصية قانونية نائمة بذاتها. هكذا نتوقع أن يكون عمر هذه الشركات طويل وتبقى ما دامت رابحة وتحصل على عوائد دون أن تتأثر بالمساهمة وحركة تداول الأسهم.

ويخلص الشكل (4-17) أهم المزايا والعيوب لشركات الأموال (المساهمة).

ورغم أن الشكل السائد في شركات الأموال هو الشركات المساهمة العامة، إلا أنه يمكن أن تتباين أنواع هذه الشركات بين شركات مساهمة يتم تداولها أسهمها بالسوق المالي لعموم الجمهور، وهناك شركات أكثر انغلاقاً حيث تداول الأسهم بين مجموعات محددة، وكذلك هناك شركات مساهمة محلية وأخرى أجنبية.

الشكل (٤ - ١٧)

مزايا ومساوئ الشركات المساهمة العامة

المساوئ	المزايا
* تكاليف قانونية عالية للبدء وكذلك تكاليف التأسيس.	* المسؤولية المحدودة للمساهمين.
* إجراءات معقدة لقيام الشركة.	* القدرة على جذب أموال أكبر والحصول على قروض وائتمان أفضل.
* الازدواج الضريبي.	* الاستمرار والديمومة وحياة أطول.
* المساهمون قليلي الاهتمام بأنشطة الشركة وعملياتها عدا الأرباح.	* خبرات إدارية وكفاءات أفضل وجذب عاملين جيدين.
* انخفاض الحافز بسبب انفصال الملكية عن الإدارة.	* إمكانية تحويل الملكية.
* تتعرض لتدخل حكومي أكبر.	* استقلال الإدارة عن الملكية حيث المرونة العالية لإدارة الشركة.

وفي أغلب الدول تلتزم هذه الشركات بالكشف عن وضعها المالي وطبيعة أنشطتها، حيث الحسابات الختامية والميزانية، التي تقدم لغرض الضرائب. إن الضرورة تقتضي إعلان هذه الجوانب في

الصحف المحلية الرئيسية سنويًا، وكذلك خضوع أنشطة هذه الشركات للرقابة الحكومية.

إن الشركات المساهمة تدار في العادة من قبل إدارة عليا يعينها مجلس الإدارة (Board of Directors) الذي يتم انتخابه من قبل المجموعة العامة للمساهمين. هذا يعني أن إدارة الشركة المساهمة يوجد فيها ثلاثة أطراف وهم حملة الأسهم يجتمعون دوريًا (جمعية عامة) ثم مجلس الإدارة ويعتبر ممثل لحملة الأسهم وأخيرًا الإدارة التنفيذية (Executive Management) التي يودد على رأسها المدير التنفيذي للشركة. Chief Executive Officer ويعتبر المدير التنفيذي ممثل الشركة في كافة المواقف المهمة حيث تقام الدعاوى على الشركة من خلاله نظرًا لاستقلالية كينونة الشركة عن المساهمون.

إن الشركات المساهمة تمثل اليوم حجر الأساس في التقدم الاقتصادي والتكنولوجي وبتاح أمام هذه الشركات فرص أكبر للحصول على أموال طائلة نتيجة مساهمة أعداد كبيرة من الناس في شراء أسهم هذه الشركات، وتصدر هذه الشركات نوعين من الأسهم العادية (Common Stocks) والأسهم الممتازة (Preferred Stocks) والتي تصدر بفئات عديدة. إن لكل نوع من الأسهم حقوق وتفضيلات يفصلها القانون من حيث الأرباح أو التسديد في حالة تصفية الشركة كذلك تستطيع الشركات الحصول على أموال للنمو والتوسع من خلال إصدار السندات (Bonds) وعرضها في السوق المالي وهذه أيضًا قابلة للتداول.

أنواع أخرى للأشكال القانونية Other Legal Firms

إن هذه الأنواع الأخرى من الملكية والأشكال القانونية أوجدها المشرع للرد على متطلبات واقعية أوجدتها طبيعة احتياجات المساهمين والمالكين والظروف الاقتصادية والتنافسية. ورغم أن العديد من هذه الأشكال قد لا يكون لها وجود فعلي في دولنا إلا أنها موجودة في الاقتصاديات الصناعية إن الإطار العملي الذي يحكم وجود هذه الأنواع هو الاستفادة من ميزات شركات الأشخاص من

جانب، مثل الإعفاءات الضريبية وسهولة التكوين وكذلك الميزات لشركات الأموال، مثل المسؤولية المحددة، ونقل الملكية وتحويله وزيادة إمكانية استمرار الشركة من جانب آخر، لذلك فإنها شركات هجينة محصورة بين شركات الأفراد وشركات الأموال لتجاوز بعض العيوب المهمة لكلا النوعين والاستفادة من ميزات يرى المالكون والمستثمرون أنها مهمة، ومن أهم تلك الأنواع الآتي:

(أ) شركة الشخص الواحد **One person Owned Company**

إن هذه الشركات هي ذات مسؤولية محدودة يقيمها ويملكها فرد واحد. هنا يأتي هذا الفرد بالمال اللازم لإقامة الشركة وتكون مسؤوليته محدودة بالأموال التي استثمرها في هذه الشركة، ويمكن للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين تأسيس وإقامة مثل هذا النوع من الشركات للاستفادة من الأرباح دون شركاء آخرين. إن هذا النوع من الشركات قد استفاد من تحديد المسؤولية كما هو الحال لشركات الأموال وكذلك من الضرائب والإعفاءات الضريبية وسهولة التكوين كما هو حال شركات الأفراد. وقد عرفت ألمانيا قبل غيرها هذا النوع من الشركات. كما هو الحل أيضًا بالنسبة إلى شركات المسؤولية المحدودة.

(ب) شركة التوصية البسيطة المحدودة **Limited Liability**

Partnership (L.L.P)

هذا النوع من الشركات يشابه شركات التوصية البسيطة ما عدا كون كافة الشركاء هم موصون ولا يوجد ضامن فيها. إن هذا الأمر يجعل الشركة ذات مسؤولية محدودة. بمعنى أن كل موصي (شريك) يتحمل مسؤولية بقدر حصته من رأس المال ولا يتم العودة إلى ثروته الشخصية الأخرى لتسديد الالتزامات اتجاه الأطراف الدائنة. وهنا فإن هذه الشركة تماثل شركة الأموال في تحديد المسؤولية من جهة وكذلك تجمع مزايا شركة التضامن فيما يخص الضرائب من جهة أخرى، حيث تتكون الضرائب على الدخل وليس على مستويات الأرباح المتحققة، ويلاحظ أن هذا النوع من الشركات جاء ليُلبي متطلبات تكوين شركات متوسطة الحجم تجمع فيها رؤوس أموال كافية وتؤمن للمشارك (الموصي) مسؤولية في إطار المبلغ الذي

كرس لهذه الشركة، ويستفيد أيضاً من الإعفاءات الضريبية وسهولة تكون الشركة ونقل ملكية الموصي بسهولة من جانب آخر.

(ج) الشركات ذات المسؤولية المحدودة Limited Liability Company (L.L.C)

إن هذه الشركة هي شكل خاص من الأعمال، لكونها تجمع بعض خصائص شركات الأفراد وكذلك الشركات المساهمة العامة. لذلك فإنها نوع هجين من الشركات فيما يخص شخصية الشركة، فهي شركة أفراد، لكون الشركاء يتفقون فيما بينهم على إقامة الشركة وتكون أسمائهم مسجلة قانوناً ولكن الملكية تكون على شكل أسهم يمكن تداوله والتصرف بها دون الحاجة لحل الشركة وإعادة تأسيسها.

وقد تحدد بعض الدول بقانون عدد الشركاء بما لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن خمسين شخص. كذلك قد يتم تحديد رأس المال لهذه الشركات بمبالغ معينة كما هو الحال في الأردن أو يتم تحديد نوع النشاط فلا يسمح بإقامة شركات ذات مسؤولية محدودة في قطاع البنوك مثلاً.

ونظراً لمزايا هذا النوع من الشركات فقد تطورت كثيراً وأصبحت سريعة الانتشار في العديد من القطاعات كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث الاستفادة من الضرائب في العديد من الولايات.

وفي العادة يتم إدارة هذه الشركات من قبل واحد أو أكثر من المالكين المساهمين كمدير رئيسي للشركة أو يتم الاستعانة بإدارة تخصصية في أحيان أخرى. وإن القوانين لا تلزم في أغلب الأحيان إعلان حسابات وخطط الشركة، كما لا يتم تداول أسهمها بالسوق المالي. إن الفصل الجزئي للملكية عن الإدارة يساهم في استمرارية عمل الشركة بشكل أفضل من شركات الأفراد، وهكذا نجد هذا النوع من الشركات اليوم في قطاعات الصحة والتعليم والصناعة والسياحة وغيرها.

ومن أهم مساوئ هذه الشركات هو تحديد درجة المشاركة، حيث الأفراد حملة الأسهم محدودى العدد وإن إجراءات قانونية عديدة تقيد زيادة عددهم.

وبعد هذا الاستعراض للأشكال القانونية ونوع الملكية، فإنه يمكن القول أن اختيار الشكل القانوني يعتمد على فحص العديد من المؤشرات والموازنة بينها لغرض معرفة المزايا والمساوئ لكل نوع واختيار ما هو مناسب منها للأعمال، وقد قدمت مؤسسة إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية (SBA) قائمة فحص يتم بموجبها تقييم مختلف الأشكال القانونية للمنظمات لغرض اختيار الأفضل والمناسب منها.

شكل (٥ - ١٧)

قائمة فحص وتقييم لمختلف الأشكال القانونية للأعمال

- * تحت أي إطار وشكل قانوني تمارس المنظمة عملها الآن؟
- * ما هي المخاطر الرئيسية التي تواجهها المنظمة؟
- * هل أن الشكل القانوني المعتمد من قبل المنظمة يوفر حماية مناسبة لها من هذه المخاطر؟
- * هل تقوم المنظمة بتوفير حماية إضافية لشكلها القانوني من خلال تأمين مسؤولياتها والتزاماتها العامة؟
- * هل أن المسؤولية غير المحدودة تمثل مشكلة حقيقية مهمة للمنظمة؟
- * هل الشكل الحالي يحدد ويقيد الاحتياجات المالية بأي هيئة كانت؟
- * ما هي نسبة وقوع أو حدوث أي من المخاطر الأساسية والرئيسية للمنظمة؟
- * هل يمكن الحصول على امتيازات ضريبية من خلال تغيير الشكل القانوني للمنظمة؟
- * هل تم الأخذ في الاعتبار الامتيازات في الإدارة المرتبطة بكل شكل من الأشكال القانونية؟
- * هل أعيرت أهمية خاصة للأشكال القانونية الأخرى الخاصة وما هي الفوائد التي يمكن الحصول عليها؟
- * هل أن المنظمة تستخدم جميع ما يعطيه الشكل القانوني الحالي من مميزات.

لقد تم تلخيص أهم الأشكال القانونية وبما يتيح إجراء المقارنة بين بعضها البعض وفق مجموعة من الأبعاد، ويعرض الشكل (6-17) ذلك.

الضرائب على الدخل	القدرة على جذب رؤوس الأموال	الرقابة على الإدارة	نقل وتحويل الملكية	استمرارية الأعمال	مسؤولية المالكين	متطلبات التأسيس والكف	الأبعاد
							الشكل القانوني
تفرض ضرائب شخصية على المالك حتى على الدخل المتأتي من الأعمال الفردية	محصورة بالأموال الشخصية للمالك	حرية الإدارة كاملة	ممكن نقطة ملكية الشركة كاسم أو موجودات بصعوبة	تصفي حال وفاة المالك (حياة أقصر)	مسؤولية غير محددة	أدنى متطلبات ولا تؤخذ أجور تسجيل وبدون ملء استثمارات كثيرة	فردى
ضرائب شخصية على الشركاء للدخل المتأتي من الشركة (فردية)	محصورة بقابليات الشركاء ورغباتهم للمساهمة برؤوس أموال	تصويت غالبية الشركاء لغرض الرقابة	يتطلب موافقة وقبول جميع المشاركين	إذا لم تشير اتفاقية المشاركة إلى غير ذلك فإن التصفية للشركة في حالة	مسؤولية غير محددة	أقل متطلبات ولا تؤخذ أجور تسجيل وملء استثمارات اتفاقية مشاركة لا	تضامن (مشاركة)

				الانسحاب أو الوفاة للمشريك تكون واجبة		تشكل مطلب قانوني لكنها ضرورية	
الضرائب على مدخولات الشركة وتفرض على المساهمين ضرائب إذا تحققت ووزعت عليهم أرباح (ازدواج)	غالبًا الشكل الأكثر جاذبية لرفع رؤوس الأموال	المساهمون لهم الرقابة النهائية ولكن مجلس الإدارة يراقب سياسات الشركة	سهلة التحويل من خلال نقل وتحويل الأسهم	استمرارية الشركة لا تتأثر بوفاة أو انسحاب المساهم (حياة أطول)	المسؤولية محدودة بما تم استثماره في الشركة	أكثر كلفة ومتطلبات كثيرة وإذعان للعديد من التشريعات	مساهمة
تعتمد على الظروف	المساهمة	تعتمد على الظروف والحالات	تعتمد على الظروف والحالات	المساهمة	المساهمة	فردى أو تضامن	الشكل القانوني المفضل