

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

مطبوعة محاضرات في:

مقياس أنظمة التسيير

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد:

الدكتورة: د/آيت ميمون كريمة

السنة الجامعية: 2022 - 2023

محاور مقياس أنظمة التسيير

حسب المقرر الوزاري

المحور الاول: المدارس التسييرية ونظرتها للتسيير

المحور الثاني: المقاربة النظامية

المحور الثالث: نظام التخطيط

المحور الرابع: نظام التنظيم

المحور الخامس: نظام الرقابة

المحور السادس: نظام التنشيط

المحور السابع: نظام المعلومات

المحور الثامن: الإدارة الالكترونية

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المحور الاول: المدارس التسييرية ونظرتها للتسيير

- أولا- المدرسة الكلاسيكية 05
- ثانيا- المدرسة السلوكية 08
- ثالثا- المدارس الحديثة 12
- رابعا- مدرسة عملية التسيير 15

المحور الثاني: المقاربة النظامية

- أولا- مفاهيم عامة حول النظام 17
- ثانيا- نظام التسيير 19

المحور الثالث: نظام التخطيط

- أولا- مفهوم التخطيط 21
- ثانيا- مبررات التخطيط 22
- ثالثا- مراحل عملية التخطيط 23
- رابعا- فوائد التخطيط 24
- خامسا- أنواع التخطيط 24

المحور الرابع: نظام التنظيم

- أولا- تعريف نظام التنظيم 26
- ثانيا- أنواع التنظيم 26
- ثالثا- مزايا التنظيم 27
- رابعا- عناصر التنظيم 27
- خامسا- نظرة فاحصة على دورات الحياة التنظيمية 30
- سادسا- أنواع الهياكل التنظيمية 31

المحور الخامس: نظام الرقابة

- أولاً- مفهوم الرقابة 43
- ثانياً- خصائص نظام الرقابة 43
- ثالثاً- أدوات الرقابة 44

المحور السادس: نظام التنشيط

- أولاً- القيادة 47
- ثانياً- التحفيز 56
- ثالثاً - الاتصال 59

المحور السابع: نظام المعلومات

- أولاً- مفهوم نظام المعلومات 62
- ثانياً- عناصر نظام المعلومات 62
- ثالثاً- انواع نظم المعلومات 63

المحور الثامن: الإدارة الالكترونية

- أولاً-تعريف الإدارة الإلكترونية 77
- ثانياً- الفرق بين الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية 78
- ثالثاً-أهداف الإدارة الإلكترونية 78
- رابعاً-أهمية الإدارة الإلكترونية 81
- خامساً- مميزات الإدارة الإلكترونية 82
- سادساً- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية 84
- سابعاً- العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية 85
- ثامناً- أنظمة التسيير في الادارة الالكترونية 86

قائمة الاشكال والجداول

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	سلم الحاجات لأبراهام ماسلو	(1-1)
16	مدلول التسيير حسب مدرسة عملية التسيير المعدلة	(2-1)
19	علاقة التسيير بأجزاء النظام	(1-2)
30	نموذج لدورة الحياة التنظيمية	(1-4)
32	الهيكل الوظيفي	(2-4)
33	مقارنة بين الهيكل على أساس الأقسام والهيكل الوظيفي	(3-4)
35	الهيكل مصفوفي	(4-4)
38	هيكل الفريق	(5-4)
40	الهيكل الشبكي	(6-4)
42	الهيكل اللامحدود (الافتراضي)	(7-4)
52	النمط التسلسلي	(1-6)
52	النمط الديمقراطي	(2-6)
53	النمط التساهلي	(3-6)
54	نموذج المدرج التسييري	(4-6)
56	العلاقة بين النمط القيادي و الحالة الظرفية	(5-6)
64	إعداد الخطة الاستراتيجية للمعلومات	(1-7)
68	العلاقة بين نظم تشغيل العمليات ونظم المعلومات الإدارية	(2-7)
70	نظام دعم القرار لإحدى المنظمات	(3-7)
72	نظم دعم الإدارة التنفيذية	(4-7)
89	المقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الالكتروني	(1-8)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-4)	مزايا وعيوب الهيكل على أساس الأقسام	34
(2-4)	مزايا وعيوب الهيكل المصفوفي	36
(3-4)	مزايا وعيوب هيكل الفريق	39
(4-4)	مزايا وعيوب الهيكل الشبكي	41
(5-4)	مزايا وعيوب الهيكل اللامحدود (الافتراضي)	42
(1-6)	الحوافز المادية الايجابية	58
(2-6)	الحوافز المادية السلبية	58
(1-7)	أنواع النظم وفقا لمستوى القرار	65
(2-7)	تطبيقات لنظم تشغيل العمليات	66
(1-8)	أوجه الاختلاف بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني	91
(2-8)	تطور نمط التفكير الإداري	93
(3-8)	التحولات الإدارية من أسلوب التقليدي إلى أسلوب التنظيم الالكتروني	96
(4-8)	المقارنة بين الرقابة التقليدية و الرقابة الالكترونية	103

المحور الاول: المدارس التسييرية ونظرتها للتسيير

إن مفهوم الفعالية لم ينل الأهمية التي يستحقها في التسيير إلا في مطلع القرن العشرين، وهو التاريخ الذي بدأ فيه التسيير ينحو منحيا أكاديميا، أي أصبح يحمل الصفة العلمية بسبب التطورات التي شهدتها آنذاك التسيير (مثل تطبيق الطريقة التاييلورية) مما أكسب معه موضوع الفعالية أهمية كبرى، فأصبحت الفعالية سببا وهدفا مطروحا في نفس الوقت في توسيع واستمرار وتقديم البحوث في التسيير علما وتطبيقا. وإذا كان الهدف المنشود معروفا وهو تحقيق الفعالية، فإن سبيل تحقيقه لم يكن واحدة بحيث أدى ذلك إلى ظهور عدة مدارس تسييرية تحمل كل وحدة منهم في طياتها فلسفة خاصة بها وكذا حسب الفترة التي تزامنت معها.

أولا- المدرسة الكلاسيكية:

اقتزنت المدرسة الكلاسيكية بأسماء الباحثين الذين وضعوا الأسس الأولى لعلم المنظمات والتي ارتبطت أعمالهم مع بداية القرن العشرين أمثال Max.Weber-H.Fayol –Faw.Taylor إضافة إلى أعمال الباحثين الآخرين الذين أتموا فيها بعد أعمال هؤلاء الرواد والتي اهتمت أساسا بعملية التسيير وإن كان كل واحد ركز على جانب معين إلا أن مساهمتهم اشتركت في العديد من الفرضيات الأساسية وهي:¹

-تمارس السلطة من الأعلى إلى الأسفل: طبقا للمفهوم السلمي (le concept scolaire) تكون للدرجة العليا في الهرم السلطة على الدرجة التي تليها وهكذا يمكن تفويض السلطة لها وصولا إلى آخر درجة أين لا تمتلك التفويض، والسلطة كما يعرفها (G.R.Terry et S.Franklun) هي الحق الرسمي في المطالبة بالامتثال والالتزام بالخضوع² ومن أهم مصادرها الشرعية القدرة على العقاب والجزاء، الخبرة، والقدرة.

-مبدأ التخصص التنظيمي (Spécialisation organisationnelle): أي أن كل فرد في المؤسسة متخصص في نشاط معين من خلال تنظيم ووصف مناصب العمل، فكل واحد مكلف بتنفيذ عمل معين وبأبسط حركة ممكنة في ظل الإنتاج على شكل سلسلة.

¹ Helfer j.p, et management stratégie et organisation, 3éme, édition, vibert, paris, octobre 2000, p 374.

²George Terry et Franklun, les principes de management , 8émé édition, economica, paris, 1985, p253.

- نطاق الإشراف (l'éventail subordination): ليس من الفعلية ان يقود مسؤول العديد من المرؤوسين، وهو من المفاهيم التي دفعت الكتاب الكلاسيك إلى التساؤل حول العدد الامثل للمرؤوسين الخاضعين لسلطة الرئيس وتجدد الإشارة إلى أنه لا يوجد تحديد مناسب ومتوافق بين هؤلاء الكتاب، وكذا نطاق الإشراف له تأثير على عمق الهيكل التنظيمي وأفقته ويتأثر بعدة عوامل كالمستوى الثقافي للأفراد، نظام القيم، ثقافة المؤسسة، الاتصال، هذا ما أدى مع مرور الوقت إلى التحول إلى التنظيمات المسطحة (بدل الهرمية) والتي تبنى أساسا على المهارات.

- الاختيار المناسب للعمال تحسين وتطوير قدراتهم (تكوين الأفراد).

كما سبق الإشارة إليه، على الرغم من هذه الفرضيات المشتركة بين رواد المدرسة الكلاسيكية إلا أن كل واحد منهم اهتم بمستوى معين.

1- نظرية الإدارة العلمية:

التي نادى بها وأسسها المهندس الأمريكي فريدريك تايلر (1856م-1915م) وذلك في كتابه الإدارة العلمية عام 1911م، يعد تايلر مؤسس التنظيم العلمي للعمل والذي عرف العمل على شكل سلسلة تبين مجموعة من العمليات المنتظمة خلال العملية الإنتاجية للوصول إلى إنجاز عمل معين، بالإضافة إلى تحديد الأجر من خلال مردود العمل، على الرغم من تحاليله الخاصة بتنظيم الورشات (طبيعة تكوينه وخبرته) إلا أنه يصنف من بين منظري الإدارة العامة وانحصرت أعماله أساسا حول الفعلية في العمل باللجوء إلى المنهج العلمي، "وقد انطلق من فكرة أساسية وهي التظاهر بالعمل في حين أن العمل لا يستغرق إل جزءا بسيطا من وقت العامل"¹، لذا نحاول إيجاد علاقة بين الإنتاجية والعائد، حيث أن هذا الأخير يكون انطلاقا من تنظيم جيد، فقام بإعادة تصميم العمل من خلال نظام جديد للأجور على أساس الكمية المنتجة بدلا من النظام الزمني، حيث يكون هناك توافق بين أجر العمال ومستوى الإنتاجية (الأجر بالقطعة).

"يعد تايلر أول من اخضع خطوات العمل للدراسة والبحث وانتهج في ذلك المنهج العلمي من خلال دراسة العمل، الحركات والزمن"²، الذي يقوم على أساس تقييم العمل، الاختيار المناسب للعمال، تحديد

¹علي شريف، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، 1997، ص37.

²Carrol Kennedy, Toutes les théories du management, 3ème édition , Maxima, paris, 2003, p323.

الأجر بالقطعة، ومن خلال تجاربه توصل إلى ما يسمى بالطريق الأفضل الوحيد "الذي تعني به إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلائي للعمل والمحفز الوحيد والأساسي هو ذو طبيعة مالية والعمل على القضاء علة التبذير في الوقت، الموارد بإتباع المنهج العلمي"¹.

2- نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية

التي نادى بها وأسسها المهندس الفرنسي هنري فايول (1841م-1925م)، أحد أشهر رواد المبادئ الإدارية أو التسييرية، وقد ضمن فايول أفكاره في كتابه الصادر بالفرنسية عام 1916م تحت عنوان "الإدارة العامة والصناعية" (Blan et scott -1970)، فقد تبني فكرا تسييريا اختلف عن تايلر الذي اهتم بالورشات، وأن الفعالية تكون انطلاقا من الطريقة التي يمكن تتبعها في العمل وربطها بالحوافز المادية، في حين أن فايول يبين أنه يمكن التحكم في السلوك الإنساني من خلال العملية التسييرية بمجموعة من القواعد والضوابط والمبادئ المحددة للأداء، "كما أن فايول بدا حياته العملية كمدير عام لشركة منجمية في فرنسا كونت له خبرة ساعدته على تبني فلسفة تسييرية، هذا ما تبين في كتابه الإدارة الصناعية والعامة"²، وقد تبني وجهة قائلة "بأن التسيير ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استبدالها"³ وق قدم فايول خمسة وظائف للإدارة أو التسيير هي أن نتوقع، ننظم، نقود، ننسق ونراقب وفي مقابل هذه الوظيفة التسييرية هناك خمسة وظائف للمؤسسة تطبق عليها وهي: الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، الأمن والمحاسبة.

ولزيادة الفعالية التسييرية قدم فايول الأربعة عشر مبدأ لتحسين قيام المسيرين بمهامهم بأحسن كيفية وهي: تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة الإدارة، أولوية المصالح العامة على المصلحة الخاصة، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، العدالة والإنصاف، استقرار العمال، المبادرة، تنمية روح الجماعة.

¹Jean-Claude scheide, les grands auteurs en organisation , 2éme édition, dunord, paris 1999, p83.

²JP Helfer et autres, opcit, p 375.

³محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1999-2000، ص55.

3- النظرية البيروقراطية:

التي وضعها ونادى بها العالم الألماني ماكس وبير (1864م-1920م) سعيًا وراء توفير أعلى حد للفعالية، فهدف وبير إلى وضع مجموعة قواعد وأسس ومبادئ لتنظيم سير العمل في المؤسسات لأن تطبيق ما تضمنته هذه النظرية يضمن للمؤسسة الدقة في العمل وأحكام السيطرة والرقابة على تنفيذه وتحقيق فعالية عالية المستوى، وأهم المبادئ التسييرية التي تضمنتها هذه النظرية هي "التدرج في الوظائف حسب الاختصاصات، توزيع العمل بناء على التخصص عدم التحيز للأشخاص استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم، التدوين الكتابي للأوامر، السرية في العمل والالتزام بها"¹، فبالرغم من الإيجابيات التي أتت بها النظرية البيروقراطية إلا أنها أظهرت عيوب أدت إلى الظن بعدم فعاليتها فقد اقترنت بأنها تضعف روح المبادرة وأنها تستعمل الأسلوب المركزي التسلسلي وعدم فعاليتها في الجانب الاتصالي.

لهذه النظرية الميكانيكية التي مفادها أن المحفزات المادية هي الكفيلة لزيادة الإنتاجية قد صاحبت مرحلة اقتصاد الإنتاج أين كان العرض أقل من الطلب وأن كل ما يتم انتاجه يستهلك لذا تم استغلال الأفراد لكن التغيرات التي حدثت فيما بعد تطور النشاط الاقتصادي، أصبح النظام الكلاسيكي أقل تكيفا لإشباع رغبات المستهلكين وما صحبها من تنوع كبير في المنتجات، وأن الفرد العامل ليس كحيوان يتقدم بالجزر (الأجر) بل هو عبارة عن كائن حي تحكمه مجموعة من الضوابط الإنسانية يجب مراعاتها، هذا ما أكدته مجموعة من علماء النفس وعلم الاجتماع مهذا لظهور تيار جديد يسمى بالمدرسة السلوكية.

ثانيا- المدرسة السلوكية:

جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساي لمواجهة الانتقادات والنواقص التي اتسمت بها نظريات المدرسة التقليدية والمتمثلة في التركيز على الجانب العلمي للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج دون إعطاء أي اعتبار للعوامل الإنسانية وقد اهتم هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعيًا وراء تحقيق الفعالية وتحسين العمل وتندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات والمدارس منها:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

التي تعتبر المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية، وترجع أساس إلى الأكاديمي والباحث الأمريكي إلتون مايو ومجموعة من الباحثين الممتدة من عام 1927م إلى 1932م في مصانع شركة وسترن إلكترونيك

¹ محمد عبد القادر العابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة النشر مجهولة، ص 27.

ويشار إلى أن هذه المدرسة تطورت بفعل ثلاث رواد هم: روبرت أوين الذي وضع اللبنة الأولى، وإلتون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي في القرن العشرين، وماري فوليت التي تعتبر أفكارها امتداد لأفكار مايو، "وقد مايو وزميله (روثيلزبرجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه"¹ وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي "إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر، وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك"²، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة.

لذا رأى السلوكيون في هذا الإطار ان التسيير "ما هو إلا تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بواسطة الآخرين"³، ومن هنا برزت إحدى "أهم الوظائف التسييرية ألا وهي وظيفة الدفع هناك من يسميها (التوجيه) والتي تشمل على ثلاث عمليات اجتماعية وهي الاتصال، التحفيز، والقيادة، هذه العمليات التي تهدف من خلالها إلى التأثير على الأفراد بطريقة تجعلهم يتعاونون على تحقيق الهدف"⁴، وحسب تيار المدرسة الاجتماعية فإن التسيير هو نشاط إنساني هادف، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات.

من خلال وظيفة الدفع التي تتعامل مع القوى البشرية أكثر، يمكن أن يتبين لنا نمط المسير الغالب في معظم الأحيان خاصة أثناء عملية القيادة أو إتخاذ القرار، وهي التي تتعلق بالطريقة التي يتبعها المسير في ممارسة لعمل ما من أجل تحقيق الهدف.

"وأكدت المدرسة الاجتماعية أيضا على أن الانسان بطبعه اجتماعي ولا يستطيع أن يعيش بمفرده لذا على المسير أن يأخذ بعين الاعتبار هذا البعد فيدرس جماعة العمل وطبيعة تكوينهم وكيفية التعامل معهم، إلى

¹ محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص28.

² Helfer J.P et autres, opcit, p 375.

³ Koontz. H et O'Donnel, Management principe et méthode de gestion, 4émé édition, Macgraw Hill, Québec, 1980,p16.

⁴ M La flamme, le management approche systémique théorie et cas, goetin Morin quebec, canada, 1981, p71.

جانب دراسات أخرى تتعلق بمدى أثر الجماعات وعلاقات الأفراد على الإنتاجية، كتوسع العمل، تهمين العمل، هذا الأخير الذي نقصد به تهمين النشاطات لكل فرد بطريقة تسمح لهم العمل بنوع من الحرية (شعور بالراحة) مع إحساسهم بمسؤوليتهم اتجاه العمل من خلال مراقبتهم لأنفسهم أثناء أداء العمل والتي تصاحب دوران الأنشطة¹.

2- تنمية التنظيمات:

التي تعتبر امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية وأبحاث مايو وزملائه، ركز أنصار هذا الاتجاه على ضرورة دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي وفهمه كأساس لفعالية العمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة، كما اهتموا بدراسة حاجات العاملين ودوافعهم لضمان استجاباتهم لمتطلبات العمل بطريقة أفضل ويرى أنصار هذا الاتجاه أن حاجات الإنسان يمكن تحقيقها في التنظيمات الحديثة، مما دفعهم إلى الخلط بين الإنسان ككائن معقد متعدد الحاجات، وبين كونه موظفا يؤدي دورا وظيفيا ضروريا لإشباع حاجاته الاقتصادية، ومن النظريات التي تندرج تحت هذا الاتجاه نظرية ماكريغو (MC Gregor Theory x.y). نظرية ماسلو للحاجات (أو هرم الحاجات).

أ- نظرية دوغلاس ماك غريغور Douglas MC Gregor (1906-1964)

بينت هذه النظرية على اشتقاقين متناقضين: نظرية X نظرية Y

● **نظرية X:** بينت افتراضاتها على أساس المدرسة الكلاسيكية وخاصة المتعلقة بالعنصر البشري

وهي:

- يشعر الانسان العادي بكراهية متأصلة للعمل، ويحاول تجنبه ما أمكن
- الناس قليلو الطموح، يتهربون من المسؤولية، ويفضلون أن يوجهوا على أن يبادروا
- ما يريده الاشخاص بالدرجة الاولى هو الامن والاستقرار
- لا بد من أجل قيام الاشخاص بالعمل لتنفيذ أهداف المؤسسة، من أجل إجبارهم على ذلك باستعمال الردع، التهديد، والعقاب إلى جانب المراقبة الدقيقة
- يستعمل المسير، الذي يرى مرؤوسيه من خلال هذه الافتراضات أسلوب "الجزر والعصا" (لأو الوعد والوعيد) للتعامل معهم، فهو يلوح لهم تارة بالمنافع مثل ضمان العمل والتعويضات المالية، وأخرى بالعقوبات المتمثلة في خسارة فرص الترقية، التوبيخ، والطرده من العمل.

¹F. Livianyves, introduction à l'analyse des organisations, economica, paris, 1995, p83.

• نظرية y:

يقدمها ماكروجر كبديل للافتراضات السابقة، وتتميز بأنها أكثر مرونة وحركية، وبصدورها عن فلسفة تفاعلية:

- العمل حاجة طبيعية للإنسان، لتصريف طاقاته البدنية والفكرية، وهو يتعلم في الظروف المناسبة، ليس فقط أن يتحمل المسؤولية، بل يسعى إليها أيضا.

- إذا التزم الأفراد بأهداف المؤسسة، فإنهم يضبطون أنفسهم ويراقبونها من أجل بلوغها .

- التزم الأفراد بأهداف المؤسسة وولائهم لها، يتناسب مع مقدار المحفزات التي تتيحها لهم .

- طاقات الإبداع والابتكار متوفرة لدى الأفراد، لكن التنظيمات السائدة لا تسمح إلا باستعمال جزء محدود منها.

يلاحظ أن المقولات السابقة عن نظرية X، ونظرية Y ليست وصفات واقتراحات للسلوك البشري،

وإنما هي مجرد افتراضات، تصف أو تعكس طريقة إدراك المسيرين للقوى العاملة، وليس هناك

بالطبع ما يمنع المسير من تعديل طريقة إدراكه، وبالتالي افتراضاته على ضوء الحالة المعنية.

ب- إبراهيم ماسلو Abraham Maslow (1908-1970)

بعد الحرب العالمية الثانية ازداد الاهتمام أكثر بالعوامل التحفيزية من خلال سلم الحاجات الذي قدمه

ابراهيم ماسلو (1943) في كتابه (Motivation and Personalité) والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-1): سلم الحاجات لابراهيم ماسلو



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية،

2012، ص239.

يمكننا القول أن ماسلو بأفكاره تلك قد أولى عناية خاصة بالحاجات الإنسانية وتسلسلها، حيث أصبحت هذه الأفكار بمثابة المنطلق في تحديد الحاجات، رغم اعتراف وتأكيد العديد من المفكرين الذين جاؤوا بعد ماسلو على وجود أصناف للحاجات الإنسانية كما جاء بها إلا أن هم شككوا في ترتيبها وقالوا أن ذلك لا يتم بهذه الطريقة المنطقية، حيث قد تكون الحاجات متداخل وتخضع لعوامل متعلقة بالبيئة الخارجية وبتنشئة الفرد وشخصيته وثقافته.

ثالثا- المدارس الحديثة:

نشأت هذه المدارس مؤخرا من بينها مدرسة صنع القرارات، مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم والمدرسة الموقفية أو الظرفية ومدارس أخرى.

1- مدرسة صنع القرارات:

تنسب هذه المدرسة التي ظهرت تقريبا في سنة 1950م إلى هيرت سيمون الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وان "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"¹، وعلى المسير ان ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال (March et Herbert simon, Richard curt, James) إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر سيمون "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يجوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع"² وقد عارض سيمون مفهوم الرشد المطلق بحكم أن المسير لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل المواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا يلتزم بأنماط معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الأمثل فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة لذا ظهرت محلها نظرية الرشد المحدود"³ وهي كنعقد للنظرية الأولى التي مفادها أن الإنسان لا يبحث عن الحل الأمثل بل يتوقف عند الحل المرضي مقارنة بالوضعية التي فيها، "وتجد الإشارة إلى أن التركيز على مدخل دراسة وتحليل القرارات فقط لا يعد

¹ H.Koontz et O'Donnel, opcit, p21.

² سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 48، جامعة الملك فيصل، السعودية، 1988، ص 194.

³ محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994، ص ص 99-102.

كافيا للتوصل إلى نظرية متكاملة للغدارة أو التسيير¹ ولأن اتخاذ القرار ما هو إلا فعل يقوم به المسير أثناء ممارسة العملية التسييرية ولا يمكن أن نعتبره تسييرا.

2- مدرسة علم الإدارة:

نشأت هذه المدرسة والمعروفة باسم بحوث العمليات بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لأبحاث التي تناولت الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية واللوجيستية، بعد النجاح الذي أحرز في هذا المجال اتجه رجال الاقتصاد إلى تطبيق بحوث العمليات واستخدامها في ميادين الأعمال.

تعتبر مدرسة علم الإدارة الإنتاج السليم وكفاءة الأفراد والتنظيم إنجاز نابعا من التخطيط بمعنى أنها لا تركز على الإنتاج فحسب بل وعلى التخطيط السليم الذي يستخدم النماذج الرياضية أو الكمية بشكل دقيق وهو الأمر الذي يميزها عن الإدارة العلمية، فهي تحاول ان تضع المشاكل التسييرية في شكل نموذج رياضي من خلال علاقات رياضية، على الرغم من إسهاماتها التي لا يزال يعترف بها لحد الآن إلا أنها صادفت مشكلة الظواهر الكيفية أين يصعب تكميمها خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري وما يتسم به من تعقد واختلاف في نظام القيم.

3- مدرسة النظم:

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب في التسيير جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بير تنفلي"² (Ludwing von Bertalanffy) لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شيسربرنلرد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م. "ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق عدف أو أهداف محددة"³ ويعتبر "شيرستر برنارد" أو لمن تطرق إلى التسيير بمفهوم

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص32.

² هو عالم بيولوجي يرجع إليه الفضل في ظهور منهج النظم راجع طارق حمادة، مناهج النظم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1985، ص ص 9-10.

³ الداوي الشيخ، "دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير حالة الكفاءة الاقتصادية والنسبية لمؤسسات الصناعات النسيجية والقطنية خلال الفترة (1983-1993) باستعمال تقنيات "J.M. FARREIL" و "LAU-YOTOPOLUS"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1995، ص75.

النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"¹، انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.

حسب Le moigne فإن النظام له مجموعة من الخصائص التي تنطبق على المؤسسة وهي:²

- المنهج النظمي بين حقيقة نشاط المؤسسة من خلال النموذج مدخلات (تدفقات النظام)، عملية المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية (Feed back).

- النظام مجموعة من العناصر المتداخلة وتحكمها علاقات تربط فيما بينها.

- هناك أهداف للنظام وهي تختلف من نظام إلى نظام ومرتبطة بدرجة التعقد (حسب عدد الأنظمة التحتية وكذا العلاقات التي تربطها)، ويعد تحديد الهدف كمرحلة مهمة من التحليل النظمي يتم من خلاله التنسيق بين مختلف هذه الأنظمة التحتية.

- التكيف مع تغيرات المحيط والأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية، فالمؤسسة هي نظام مفتوح تتأثر بعوامل المحيط، وهي من المفاهيم الحديثة التي تزامنت مع فترة اقتصاد التسويق (منذ الستينات) أين تم أخذ المحيط في الحسبان على غدارة فترة اقتصاد الإنتاج أين كان ينظر للمؤسسة كنظام مغلق لا يتأثر بتغيرات المحيط ومن خلال التحليل النظمي.

4- المدرسة الموقفية (الظرفية):³

تبنى هذه النظرية التي تربط بالعالم فيدلر (Fiedler) فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو التقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تواجهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه

¹ سمير أسعد مرشد، مرجع سابق، ص 205.

² JP Helfer et autres, opcit, p 378.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص 40.

النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيذا يطوق كفاءتها وفعاليتها.

رابعاً - مدرسة عملية التسيير:

ينظر أصحاب هذه المدرسة إلى التسيير على أنه "يشمل على مجموعة من الأنشطة والوظائف المتكاملة فيما بينها والمشكلة لعملية التسيير، وتعتبر هذه الوظائف الإطار الفعال لدراسة التسيير"¹ من خلال التركيز على: التخطيط، التنظيم، الدفع، الرقابة.

فالتخطيط هو "وضع وتقديم المستقبل في صيغة قرارات حالية"²، وهي تعكس مدى إرادة المؤسسة في التحكم في المستقبل، أي التفكير لوضعية مستقبلية مفصلة وللوسائل التي نتوصل بها إليها، وهذا من خلال تحديد الهدف، فيقول Druck peter في هذا الصدد "من المستحيل أن تكون فعالاً بدون أن تحدد مسبقاً ما سوف تعمل"³.

وبعد أن تقوم بتحديد الهدف الذي تم وضعه أثناء عملية التخطيط، فإن العملية التي سوف يركز عليها المسيرون أكثر في المستقبل لمحاولة سبق التغيرات من خلال التوقع لما سوف يحدث، تأتي الوظيفة الثانية ألا وهي تنظيم الجهود والموارد من أجل تحقيق الهدف، "فالتنظيم الفعال يمكن من وضع الأسس والهياكل التي تتضمن العلاقات بين مختلف الأجزاء في المؤسسة والتي تساهم مساهمة مباشرة في تحقيق الأهداف المرغوبة والتي يتم صياغتها"⁴ والتنظيم يقوم على أساسين بدونهما لا نستطيع التكلم عن التنظيم وهما، تقسيم العمل والسلطة من خلال تحديد مجالات التداخل والعلاقات التي تربط بين الأفراد والمصالح.

أما وظيفة الدفع فمن خلالها نبحت عن الكيفية التي يتم بها دفع الأفراد لعمل من خلال العمليات الاجتماعية المتمثلة في الاتصال، التحفيز والقيادة وتكوين الأفراد ولمعرفة ما توصلنا إليه من إنجاز تأتي

¹George Terry et Franklun, Opcit ; p35.

²JP .Helfer et autres, opcit, p 22.

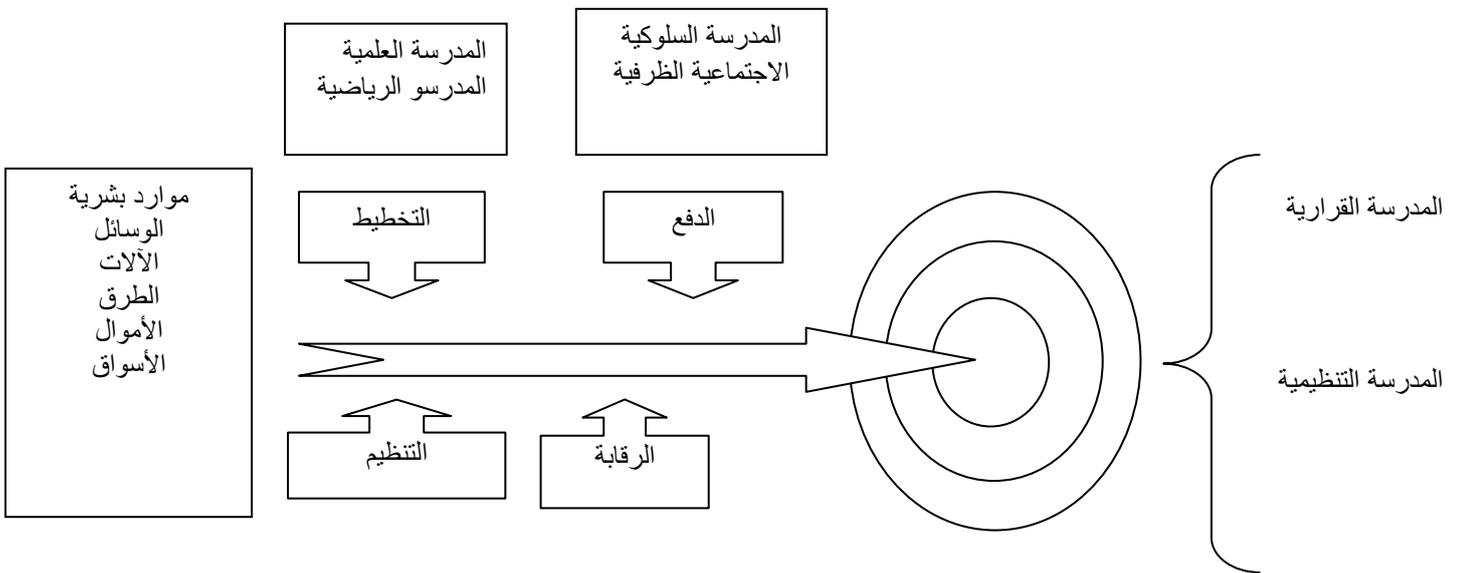
³Jean-Claude scheide, Op cit, p107.

⁴أحمد عرفة، سمية شبلي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة النشر مجهولة، ص17.

العملية الرابعة ألا وهي الرقابة وهذا لمقارنة ما تم التخطيط له بما هو محقق فعلا، ومن ثمة تحديد الانحرافات وكذا أسبابها والعمل على إيجاد الطرق التصحيحية وتدعيم نقاط القوة أكثر.

وكتطوير لهذه المدرسة جاءت مدرسة عملية التسيير المعدلة والتي بينت هي الأخرى أن التسيير عبارة عن مجموعة الوظائف المتكاملة وفي كل وظيفة يمكن أن تعتمد بصفة كبيرة على دراسات المدارس السابقة من خلال معالجة مجموعة من المدخلات المتمثلة في: Les 6M عن طريق وظائف التسيير من أجل الوصول إلى هدف معين أخذت بعين الاعتبار النظرة النظامية، كما هو محدد في الشكل التالي:

الشكل (1-2): مدلول التسيير حسب مدرسة عملية التسيير المعدلة.



Source: G.Terry et S.Franklin , OPCIT , p34.

المحور الثاني: المقاربة النظامية

تمثل المقاربة النظامية فلسفة معرفية متكاملة وأسلوب خاص في التفكير العلمي يعتمد على مجموعة

كبيرة من المفاهيم المستقلة، وقد ظهر منذ أن ألف

"René Descartes" كتابه "Le Discours de la méthode" في بداية عصر التنوير، وقد تطورت هذه المقاربة بفضل جهود وأعمال مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين ذوي الاختصاصات المختلفة أمثال عالم الأحياء ورائد النظرية العامة للنظم خلال عقد الثلاثينات "Von Bertalanffy" ومهندس الإلكترونيات "Jay wright Forester" والذين كانوا من الأوائل الذين استعملوا هذه المقاربة لدراسة المؤسسة بالاعتماد على النماذج الرياضية، والاقتصادي الإداري Herbert A. Simon الذي اعتمد عليها لتطوير أعماله في الذكاء الاصطناعي وصياغة نظريته في القرارات الإدارية التي تعتمد على مبدأ العقلانية المحدودة دون أن ننسى طبعاً مساهمات الكتاب الفرنسيين أمثال "J.le Moigne" و البيولوج .joel Derosnay.

أولاً- مفاهيم عامة حول النظام:

تعددت واختلفت النظرة الى الانظمة من حيث تعريفها وخصائصها

1-تعريف النظام:le système

النظام لغة هو الترتيب والاتساق وهو الترجمة لكلمة système بالفرنسية و system بالانجليزية، وأصلها اليوناني systema والتي تعني المجموعة المرتبة، وفيما يلي أهم التعاريف المقدمة للنظام.

- هو مجموعة من العناصر المتفاعلة (von bertalanffy) (1973).
- كما عرف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة التي تعمل معا لتحقيق هدف مشترك معين (De rosnay 1975)¹.
- كما يعرف النظام أيضا بأنه مجموعة من الأجزاء المتلاحمة والديناميكية والمنظمة، تعمل معا من أجل تحقيق هدف مسطر.

¹ علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2016، ص27.

- و يعرف أيضا بأنه مجموعة من العناصر والاجزاء المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة معا لتحقيق هدف معين¹

2- خصائص النظام:

يتميز كل نظام بالخصائص التالية (jacques Mélése).

- القدرة على التكيف والتأقلم: أي مسايرة النظام للتغيرات والتحويلات التي تطرأ في بيئته.
- القدرة على التعلم: القدرة على الاستفادة من التجارب السابقة وإيجاد أفضل الطرق لحل المشكلات التي تطرأ.
- القدرة على المراقبة: مدى قدرة نظام القيادة على تثبيت النظام من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.
- المصدقية: والتي تقاس بدرجة الأداء وقيمة المخرجات الصادرة عن النظام.

فالنظام إذن هو مجموعة من العناصر (الأجزاء) التي لها علاقات متبادلة فيما بينها بحيث أن كل عنصر يجب أن يحقق درجة من الاستقلال وفي الوقت ذاته درجة من الاعتماد على العناصر الأخرى ومن ثمة يظهر الميل لأن يحافظ كل جزء فيه على حدوده من جهة أخرى الميل لدمج كل الأجزاء من النسق العام للنظام ومن هنا يجب التفريق بين نوعين من الأنظمة: الأنظمة المفتوحة التي تؤثر وتتأثر بعناصر البيئة المحيطة والأنظمة المغلقة التي لا تؤثر ولا تتأثر بتغيرات البيئة المحيطة.

3-التسيير والنظام:

يتأثر المسيرون بشكل مستمر بالبيئة التي تحيط بهم، ويؤثرون بدورهم فيها، ويتألف التنظيم الذي هو قوام المؤسسة، من دوائر وأقسام وخلايا ومجموعات وآراء مختلفين . هذه الوحدات كلها ما هي إلا أنظمة جزئية تعتمد على بعضها، وتتفاعل فيما بينها، تنعكس آثار هذا التفاعل على التنظيم وعلى كفايته . لذا لا بد للمسير من أن يكون على دراية بالكيفية التي يتم بها تفاعل النظام مع بيئته، وتفاعل أجزاء النظام فيما بينها.

¹علي فلاح الزغبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والاصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016، ص27.

سبق وأن أشرنا إلى أن التنظيم نظام حركي مفتوح، وإلى أن التسيير الفعال عملية تحويل موارد إنتاج إلى منتجات ومنافع .

الشكل (1-2) علاقة التسيير بأجزاء النظام



المصدر: محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 20.

ثانياً- نظام التسيير Le Système De Gestion :

إن التسيير الناجح أصبح في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي أدت إلى بروز العديد من الظواهر: كبر حجم المنظمات، الانفصال بين الإدارة (التسيير) والملكية، تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، الندرة الملحوظة للموارد البشرية المادية... إلخ. فالفرق بين المنظمات الناجحة والفاشلة لا يكمن في كيفية توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أعمالها فحسب بل ويقدر أكبر في كيفية المزج الملائم بين الموارد المتاحة التي يتحقق من خلالها تحديد أهداف المؤسسة أولاً بكفاءة وفعالية، ثم بذل الجهد الجماعي نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال نظام التسيير ومكوناته.

1- تعريف نظام التسيير:

يمكن تعريف نظام التسيير من خلال المكونات الأساسية (النظم الفرعية sous système) التي تكونه والتي لا يوجد اتفاق حول عددها وحول معيار تصنيفها.

فهناك من يصنفها إلى: التنبؤ، القيادة، التنسيق، الرقابة (h.fayol) (1916) وهناك من يحصرها

في فلسفة المؤسسة، التخطيط، الرقابة، التنظيم، والتوجيه، تطوير الإدارة (hill) (1968)

أما (Tabatoni et Jarnion) (1985) فيعرفان نظام التسيير الشامل للمؤسسة بأنه انسجام

ديناميكي لأربعة نظم فرعية هي القيادة le pilotage، الغاءية finalisation، التنشيط l'activation

ou l'animation، التنظيم l'organisation

فأنظمة التسيير بهذا التصنيف تمكن من التحليل حسب ثلاث مستويات:

أ. مستوى التخطيط أو الإستراتيجية: هو مجال بعيد وواسع

ب. مستوى القيادة pilotage والتكتيك: مستوى متوسط زمنياً.

ج. مستوى ضبط العمليات الأساسية **Régulation** مجال قصير المدى وضيق أما التصنيف

الحديث فيرى أن نظام التسيير يتشكل من أربعة نظم فرعية أساسية هي نظام التخطيط système

le de planification

نظام التنظيم: le système d'organisation نظام التنشيط le système d'animation نظام المعلومات

le système d'information

وسنعمد على التصنيف الحديث لأنه يأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي أصبحت في المؤسسات

الحديثة في مرتبة " السلطة التقليدية" (drucker) (1996) بالمفهوم التنظيمي الكلاسيكي (Max

weber) وبذلك فإن نظام التسيير يتحدد بمجموع من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض ومع البيئة

المحيطة في نفس الوقت وهذه العلاقات التبادلية interrelation تكون منسقة بالنظر إلى غاية محددة .

المحور الثالث: نظام التخطيط: (le système de planification)

تعتبر نظم التخطيط نظماً عقلانية للأهداف، لإنشاء خطط منسجمة ومتراطة فيما بينها، والخطوة تعتبر العنصر الأساسي لعملية تحديد الأهداف النهائية، والتي يستوجب تحقيقها تحديد الأهداف المرحلية، تقييم الوسائل، وكذلك وضع نظام تقديري.

أولاً- مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط أول وأهم الوظائف الإدارية لأن وظائف الإدارة الأخرى تعتمد عليه اعتماداً كبيراً، لذا يجب الإهتمام بهذه الوظيفة حتى يتم ممارسة العمل بنجاح، ويجب أن يكون قد تم إعداد بناء على المعلومات والبيانات التي تبدو ضرورية لإعداد تلك الخطط، ومن الواضح أن عملية التخطيط متعلقة بالمستقبل أو بفترات زمنية مستقبلية، وتعتبر المعلومات المتعلقة بالماضي مفيدة جداً لإعداد خطة مستقبلية ناجحة.

وهناك كثير ممن قاموا بتعريف التخطيط، فقد عرفه البعض على أنه "عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات وإقرار الاستراتيجيات التي يجب أن يتبناها، ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوزع ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة"¹

ويعرفه أحمد قطامين "أنه التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل"، وحسب تعريف آخر "التخطيط عملية التفكير في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل، أنه يضمن تحديد الأهداف وتحديد الخطط والوسائل اللازمة لبلوغها"².

ويمكن اقتراح التعريف التالي للتخطيط: فهو عملية تصور المستقبل وتحديد الأهداف المستقبلية وإيجاد الطرق والإجراءات التي من شأنها تحقيق تلك الأهداف.

¹ محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، الجزء الثاني، مؤسسة حوس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 21.

² محمد عبد المنعم عفر، التنمية والتخطيط وتقييم المشروعات في الاقتصاد الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 1992، ص 240.

ومنه يمكن القول بأن الأعمال حتى تكون ناجحة لا بد من التخطيط لها، وأن أي عمل لم يخطط له تواجهه الكثير من الصعوبات والعوائق التي تصعب السيطرة عليها، فالتخطيط يجعلنا نتنبأ بالعوائق التي نواجهها أثناء أدائها للعمل مما يمكن من إيجاد حلول مناسبة عند ظهور تلك العوائق.

ثانياً-مبررات التخطيط:

يهدف التخطيط إلى إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، وهناك الكثير من الأمور تبرر عملية التخطيط، ومن تلك المبررات ما يلي:

- **تغيير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:** تعمل معظم المؤسسات في ظروف تمتاز بالتغير وعدم الاستقرار وهناك بيئتان: بيئة داخلية وأخرى خارجية، والبيئة الخارجية هي الأكثر تغيراً حيث تصعب السيطرة عليها، وغالبية المؤسسات تعمل في مثل هذا النوع من البيئات، وتتمثل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية في التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، السياسية، القانونية والاجتماعية والتغير في الموارد المادية.
- **التخطيط أساس الوظيفة الإدارية:** يسبق التخطيط باقي الوظائف من حيث الممارسة، وإذا هناك تخطيط جيد مسبقاً فسوف تكون للوظائف الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة مناسبة، وإذا التخطيط في المستوى المناسب فإن التنظيم والتوجيه والرقابة سوف تمارس بطريقة غير مناسبة مما يؤدي إلى التعثر في العمل وازدياد الجهود المبذولة لأدائه وارتفاع تكلفته.
- **مواجهة الظروف الطارئة:** تتعرض المنشأة إلى ظروف غير طبيعية، هذه الظروف يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط، ومن شأن الخطط أيضاً اقتراح حلول مناسبة لمواجهة تلك المصاعب حال ظهورها لأن عملية البحث عن الحلول عند ظهورها تبدو عملية صعبة خاصة إذا كانت المنشأة في ضيق من الوقت لا تتيح لها التفكير من أجل إيجاد حلول مناسبة¹.
- **متابعة الخطط وتعديلها:** لا بد من متابعة الخطط، والمتابعة تضع الإدارة بالصورة الكاملة عن مدى ملائمة الخطة أو عدم ملائمتها، فمن خلال عملية التنفيذ تظهر نقاط القوة والضعف في

¹حسين رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع الاردن، 2006، ص86.

الخطة وبالتالي لا بد للإدارة من متابعة الخطة، فإذا وجدها مناسبة أبقته، وإن وجدت بعض نقاط الضعف أو التغييرات وجب العمل على تعديلها حتى تكون أكثر ملائمة.

ثالثاً-مراحل عملية التخطيط:

لتخطيط عدة مراحل أهمها:

1-تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها: حيث تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف يجب أن تكون واضحة لكي تتمكن المنشأة من تحقيق تلك الأهداف، وتستطيع وضع الخطط التي تؤدي إلى الوصول إلى تلك الأهداف، وليست أهداف المؤسسات متشابهة في كل الأحوال، فبينما تسعى المنشآت العامة إلى تقديم أفضل الخدمات للجمهور فإن مؤسسات الأعمال تهدف إلى تحقيق الأرباح وتحقيق الأهداف في المنشأة الواحدة تختلف، فهناك أهداف أساسية وأخرى فرعية، وهذه الأخيرة يجب أن تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية حيث يجب أن تكون منسجمة ولا تعارضها¹.

2-التنبؤ وجمع المعلومات: قبل وضع الخطة لا بد للمؤسسة أن تقوم بعملية التنبؤ والوصول على حالة يمكن الارتكاز عليها، والتنبؤ يحتاج إلى المعلومات، ويجب أن يشمل التنبؤ كافة عناصر البيئة الخارجية كالبيئة الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، والتنبؤ بأي تغييرات محتملة في أي من عناصر البيئة الخارجية.

3-وضع الخطة: يعتبر وضع الخطة مرحلة من مراحل التخطيط وفي مرحلة وضع الخطة يتم تحويل المدخلات وخاصة المعلومات إلى خطط من خلال استخدام الأساليب المناسبة، وعادة تكون المستويات الإدارية الوسطى في المنشأة هي المعنية بوضع الخطط وليست المستويات الإدارية العليا.

4-اعتماد الخطة: تبقى الخطط قبل عملية إقرارها واعتمادها من قبل الإدارة العليا عبارة عن عدة مشاريع خطط ولا تأخذ صفتها الرسمية إلى حين اعتمادها، فالخطة بحاجة إلى قرار من الإدارة العليا لاعتمادها ووضعها موقع التنفيذ وقبل اعتماد الخطة لا تجرؤ أي من المستويات الإدارية أو أية مجموعة من العاملين على السير طبقاً لها أو تنفيذها قبل أن تقرها الإدارة العليا في المنشأة.

¹محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال التخطيط -التنظيم-التوجيه-القيادة-الرقابة، الطبعة الاولى، جسور للنشر والتوزيع، 2015،

رابعاً- فوائد التخطيط:

التخطيط عملية ضرورية لنجاح أي عمل سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي لأنه يحقق الفوائد التالية:

1. يمكن المنشأة من مواجهة المنافسة والتغيرات والحالات الطارئة.
2. التنسيق بين إدارات المشروع، ومن المعروف أن الخطط عندما توضع تكون الجهة المخولة بإعدادها محدد وكذلك عدد الجهات التي تملك صلاحيات إصدار الخطط، كما أن الخطط تحدد الجهات والإدارات المعنية بالتنفيذ.
3. توحيد الأهداف قبل إعداد الخطة، يجب أن تكون أهداف المؤسسة واضحة، فعلى ضوء الأهداف يتم صياغة الخطط التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها وتوحيدها وإزالة التعارض فيما بينها.
4. الإستغلال الأمثل لطرق الأداء والتنفيذ.
5. تسهيل عملية تفويض السلطة، إذ أن المخططات المحكمة على اختلاف أنواعها يمكن استعمالها كوسائل لتفويض السلطة للتابعين والمرؤوسين، فهذه المخططات تقتصد وقت الإدارة بالإضافة إلى أن الخطط السلمية تسهل غالباً استخدام مرؤوسين أقل مهارة وتكوينا.
6. التخطيط يوفر الأسس العملية للرقابة، وتقوم بينهما علاقة مباشرة، بمعنى أن دقة الرقابة تعتمد على إحكام التخطيط، ومن المعروف أن الخطط بطبيعتها تتضمن المعايير وتحديد النسب والمستويات التي بواسطتها يمكن الحكم على أداء المؤسسة مقارنة تلك المعايير مع الشيء المنفذ والمحقق من الخطط.

خامساً- أنواع التخطيط:

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط حسب معيار التأثير

1- التخطيط الاستراتيجي:

هي الاتجاه العام أو خط سير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غايتها¹، ويبدأ التوجيه في التخطيط الاستراتيجي من قبل المستوى الإداري الأعلى ومن ثم جميع المستويات الإدارية الأخرى، بحيث يجب أن تشارك فيه كل المستويات لكي تعمل في تنسيق وانسجام

- وغاية التخطيط الاستراتيجي هي

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار بن حزم، بيروت، لبنان، 2002، ص54.

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل .
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض

2-التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية (ضمن اغلب المستويات الإدارية). وذلك بتحديد الكيفيات والمسؤوليات في انجاز الخطط. كما يتميز التخطيط التكتيكي بمدى زمني أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية وهي تشمل مجالات أنشطة المؤسسة كالإنتاج، والتسويق، والتمويل.

3- التخطيط التشغيلي التنفيذي:

و هي توضع بناء على الخطة التكتيكية وذلك على مستوى الإدارة الدنيا، وهي تتضمن كل التفاصيل اللازمة الأداء الأعمال اليومية وتشمل معايير الأداء التي تسمح بالتقييم، يتسم هذا النوع من التخطيط بمدى زمني اقل من النوعين الآخرين (سنة واحدة أو اقل) والموازنة تلخص الخط التشغيلية.

أ-إجراءات إعداد الموازنات التقديرية: تلخص عموما هذه الإجراءات في النقاط التالية:¹

-تحديد الفترة الموازنانية (سنة أو أكثر) والتي تتضمن الفترات القصيرة والملائمة.

-تجميع الوثائق الضرورية لتحقيق الأهداف الفردية المعبر عنها بقيمة الإيرادات والتكاليف والتي تسمى موازنات وهذا مع كل المسؤولين.

-تعديل كل هذه الموازنات بما يتماشى مع الصعوبات التي يمكن مواجهتها في فترة إعدادها.

-مقارنة الانحرافات مع الموازنات في الفترة القصيرة وتحديد الانحرافات

-مناقشة هذه الانحرافات مع المسؤولين، والدراسة الجماعية للقرارات التصحيحية التي ستتخذ من أجل

الاقتراب من الأهداف التي انخرفت عنها المؤسسة مؤقتا، وأخيرا إعداد موازنات الفترات اللاحقة.

¹ LAUZEL Pierre & TELIER Robert , contrôle de gestion et budgets , 7 ème édition , SIREY ,1994,P:237.

المحور الرابع: نظام التنظيم (Le Système D'organisation)

أولاً-تعريف نظام التنظيم:

يعرف التنظيم بأنه عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل، ومواقع العمل، والافراد، من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة¹.

كما يعرف على أنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الافراد الذين يتولون تنفيذ هذه الاعمال².

كما يعرف على أنه وضع كل شئ في مكانه وكل شخص في مكانه وربط الاشياء ببعضها، من أجل تكوين وحدة متكاملة³.

كما يعرف التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص⁴.

و من التعاريف السابقة، يمكن أن نحدد مفهوم التنظيم بأنه عملية إدارية أساسية متعلقة بما قبلها وهي وظيفة التخطيط ومرتبطة بما بعدها، وهي وظيفة التوجيه والرقابة، يمتاز التنظيم بالحركة والديناميكية، وتجسيد الخطط والبرامج والسياسات وتحديد للعلاقات من تفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات واستيعاب الطاقات الموارد من أجل إيجاد أفضل التوفيقات بين مختلف الموارد لتحقيق الاهداف المسطرة.

ثانياً-أنواع التنظيم:

ينقسم التنظيم إلى نوعين أساسيين هما:

1-التنظيم الرسمي: وهو البناء الذي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف، لانه يمثل خريطة التنظيم التي تبين العلاقات الرسمية والترتيب الرسمي لوحدات العمل داخل المنظمة، وعادة ما تحوي الخريطة التنظيمية أسماء وعناوين الوظائف وكذلك خطوط السلطة والاتصالات بينهما، ونقصد هنا

¹ نبيل بن جعفر الفيصل، الخطة والتخطيط لماذا وكيف، مطابع التسهيلات، السعودية، 1413، ص17.

² مهدي حسن زويلف، الادارة نظريات ومبادئ، ص102.

³ محمد جاهين، التنظيمات الادارية في الاسلام، مصر، 1979، ص48.

⁴ عبد الفتاح دياب حسين، الادارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، مصر، 1998، ص142.

بكلمة الرسمية هي كون كل ما تحويه الخارطة موثق ومكتوب، ومحدد بتعليمات وضوابط وقواعد قانونية صادرة بقرارات رسمية من جهات تمتلك الصلاحيات.

2-التنظيم غير الرسمي: التنظيم الغير الرسمي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الافراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاهم فترة طويلة نسبيا من الزمن، لا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة ويحتاج إلى تحليل وقراءة متأنية وتلاحظ بعض مفرداته من خلال اللقاءات الغير رسمية بين العاملين في المنظمة في ساعات الاستراحة مثلا وعلاقات العمل الجماعي، وللتنظيم الغير رسمي دور مهم للمساعدة في إنجاز الاعمال ونجاح المنظمة خاصة في الاوقات الحرجة والتغيير السريع كما أنه يمثل بالنسبة للعاملين مجالا لاشباع حاجات اجتماعية ويخلق عندهم نوعا من الرضا، ويمكن أن يكون العكس حيث يكون معرقلا للعمل في حالات كثيرة مثل الشائعات تناقل أخبار غير صحيحة¹.

ثالثا- مزايا التنظيم:

إن مزايا التنظيم لا تقل أهمية في تحديد ضرورة وجود تنظيم في المؤسسة منها:

- 1.يسهل عملية توزيع الوظائف ويقضي على الازدواجية والتداخل في الأعمال.
- 2.حدد نوعية وعدد العاملين في المؤسسة ويقدم الأسس والقواعد التي تجعل عملية التقييم مفيدة.
- 3.تحسين وسائل الإتصال بين الإدارة والموظفين في جميع الأقسام، ويساعد على تحقيق الرقابة الفعالة.
- 4.يسهل عملية تفويض السلطة والصلاحيات بين الرؤساء والموظفين على جميع المستويات. "إن التنظيم يبدو كوسيلة للرد على الفوضى والإختلال ووضع محلها النظام".
- 5.الفعالية، الدقة، السرعة في التنفيذ، إزالة الغموض، تخفيض التكاليف، إستمرارية العمل وعدم توقف النشاط بعد حصول أي تغيير في القيادة.

رابعا- عناصر التنظيم

المقصود بعناصر التنظيم الرسمي، الكيفية التي يتم بها وضع الأنشطة والمهام في شكل هيكل تنظيمي يمثل الإطار الذي يتم في داخله تماسك الوظائف المختلفة وبشكل يؤدي تلقائيا إلى أن يقوم الفرد أو قسم

¹ إبراهيم عبد الوهاب المليحي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1997، ص ص

إدارة في هذا البناء بتقديم أقصى ما يمكنه من جهود لتحقيق الأهداف ويمكن وصف عناصر التنظيم في الخطوات التالية:

1- تصميم الأعمال من خلال تقسيم العمل:

إن الأساس الذي يقوم عليه تصميم العمل هو التخصص وبالتالي فإن التعرف على صحة وأبعاد التخصص تعتبر وقفة ضرورية.

أ. **التخصص:** أي أن كل فرد في المؤسسة متخصص في نشاط معين من خلال تنظيم ووصف مناصب العمل، فكل واحد مكلف بتنفيذ عمل معين.

2- إعداد الهيكل التنظيمي:

إن عملية تصميم الأعمال في عملية تحليلية الهدف منها الوصول إلى درجة التخصص المثالية، ومن الطبيعي بعد هذه العملية أن يتم تصنيف أو تجميع المهام التي تم تصميمها على نحو يحقق التعاون أو لتجانس بينها ويتم تجميع المهام في وحدات والوحدات في وحدات أكبر وهكذا، حتى يتكون لدينا مجموعة من الوحدات النهائية تشكل فيما بينها هيكل تنظيمي.

3- نطاق الإشراف:

فليس من الفعالية أن يقود مسؤول العديد من المرؤوسين وهو من المفاهيم التي دفعت الكتاب إلى التساؤل حول العد الأمثل للمرؤوسين الخاضعين لسلطة الرئيس وتجدد الإشارة إلا أنه لا يوجد تحديد مناسب ومتوافق بين هؤلاء الكتاب وقد توصل جرايكونس إلى معادلة رياضية لتحديد عدد العلاقات في أي نظام تسييري: $r = n(2^{n-1} + 1)$.

ر: عدد العلاقات.

ن: عدد المرؤوسين.

إن إحدى التأشير الرئيسية لمفهوم نطاق الإشراف أنه يتحكم في طول الهيكل فإذا كان نطاق الإشراف واسعاً بمعنى إشماله لعدد كبير من المرؤوسين، يضع البناء التنظيمي مسطحاً أي يتكون من عدد قليل من المستويات التنظيمية وعلى العكس فإن نطاق الضيق (عدد قليل من المرؤوسين) يؤدي إلى بناء تنظيمي طويل.

4-السلطة والمسؤولية:

إن الجزء الأخير من نظام التنظيم هو تحديد كيفية ممارسة السلطة والمسؤولية هذه الخطوة ينظر إليها من قبل المسيرين في المستويات المختلفة على أنها تفويض كما ينظر إليها من زاوية المؤسسة ككل من خلال مفهوم آخر هو اللامركزية .

أ- السلطة: تعرف السلطة بأنها حق بالتصرف يكتسبه الفرد نتيجة شغله لموقع أو مركز معين على الهيكل التنظيمي وهذا الحق هو حق رسمي يمنح للفرد القائم بوظيفة لها مسؤوليات معينة، وتسمى عملية تمرير الحق من مستوى إلى مستوى أدنى بعملية التفويض كذلك يجب أن يحدد مقدار السلطة بحجم وطبيعة المسؤوليات المنوطة، وهذا ما يعرف بالتوازن بين السلطة والمسؤولية، كذلك فإن السلطة لا تقتصر فقط على حق إتخاذ القرار وإنما أيضا متابعة تنفيذه.

ب- تفويض المسؤولية: ويمكن تعريفها على أنها توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في مجال محدد لإنجاز أعمال معينة مع منح الفرد السلطة اللازمة لأداء هذه المهمة، بما أن الفرد لا يستطيع أن يلم بجميع الوظائف التسييرية ولا يتوفر لديه الوقت الكافي لمعالجة كل المعلومات فهو بحاجة إلى التخلي عن جزء من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري ويحتفظ بالباقي حتى يتمكن من مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة إليهم¹.

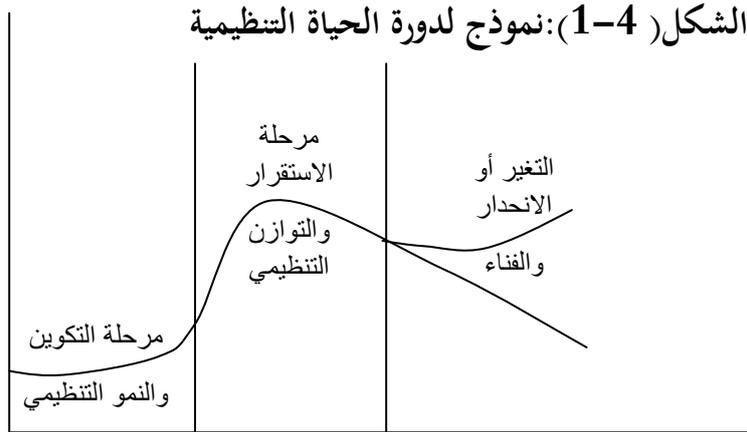
ج- المسؤولية: هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء المهام وأنشطة قد خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، أي أن المسؤولية تكافئ السلطة، وعندما تكون لدى المدير مسؤولية لتأدية مهام كبيرة مع سلطة قليلة فإن هذه الوظيفة تصبح صعبة ويضطر المدير أن يعتمد أسلوب الإقناع لتنفيذ أوامره من قبل المرؤوسين، أما إذا كانت سلطات المدير تفوق مسؤولياته فقد يصبح جبارا أو عابثا بنتائج الأداء وأطر العمل الموضوعية، لذلك تحاول المنظمة أن تجعل المسؤولية مكافئة للسلطة².

¹ عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2015، ص 107.

² غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر 2008، ص 80.

خامسا- نظرة فاحصة على دورات الحياة التنظيمية:

إن الهيكل التنظيمي يعني الصورة الكلية للترتيبات التنظيمية ويمكن أن يتضمن عوامل مثل: شكل تدرج السلطة في المؤسسة، ودرجة تركيز صلاحية اتخاذ القرار ومقدار إضفاء الصبغة الرسمية والتخصص، وغير ذلك من العوامل الأخرى، مع تغيير المرحلة المعنية في دور حياة المؤسسة بتغيير تأثير هذه العوامل المتغيرة وتمثل الشكل التالي



أ. مرحلة التكوين والنمو:

في هذه المرحلة يحدث هناك نمو تنظيمي بسبب اهتمام المؤسسة بإنجازات في السنوات الأولى من نشأتها فمع نمو المؤسسة يبرز بصورة صحيحة المزيد من الهياكل الشاملة من أجل تحقيق التنسيق بين العاملين وخطوط الإنتاج والأقسام.

أ. مرحلة الاستقرار والتوازن التنظيمي:

خلال المرحلة المتوسطة من دورة الحياة التنظيمية، يحدث هناك استقرار وتحكم في الظروف الداخلية والخارجية وكذلك في الهيكل التنظيمي ومن ثم فإن التنظيم ينزع للثبات والتوازن.

ب. مرحلة التغيير أو الانحدار التنظيمي:

في مرحلة ما يتعين على المؤسسة أن تتأقلم أو تتغير حتى تحافظ على نموها وإلا ستواجه الانحدار والزوال.

إن مستوى التطلع الإداري هو نتاج لعدة عوامل تتمثل في:

- العمر قياسا بالنشاط الذهني لمعظم المسيرين.

• الصعوبة في زيادة النصيب في السوق.

• مدى وقوف هيكل المؤسسة نفسه في طريق زيادة النمو.

سادسا- أنواع الهياكل التنظيمية **Organisational Structures Types**:

بعد أن تتضح معالم التخصص الوظيفي ومستوياته وبعد أن يتم تجميع الوظائف المتشابهة والأفراد والمجموعات في ضوء أسس معينة تراها إدارة المنظمة مناسبة في إنجاز الأهداف تكون قد تشكل للمنظمة هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة عملها ويلبي احتياجاتها. إن الهيكل التنظيمي لا يمثل غاية بحد ذاته بقدر ما يمثل وسيلة التحقيق وإنجاز الأهداف لذلك نرى هذا التغيير المستمر في الهياكل وفق متطلبات العمل والمؤثرات الخارجية. المحيطة بالمنظمة. كذلك تستخدم إدارة المنظمة أبعاد الهيكل التنظيمي كصيغة عملية للتعامل مع عدم التأكد البيئي الموجود في بيئة عمل المنظمة. لقد تطورت وتوسعت الهياكل التنظيمية بشكل كبير في منظمات الأعمال الحديثة ويمكن أن تصنف في مجموعتين: الهياكل التقليدية والهياكل الحديثة.

• الهياكل التقليدية **Traditional Structures**

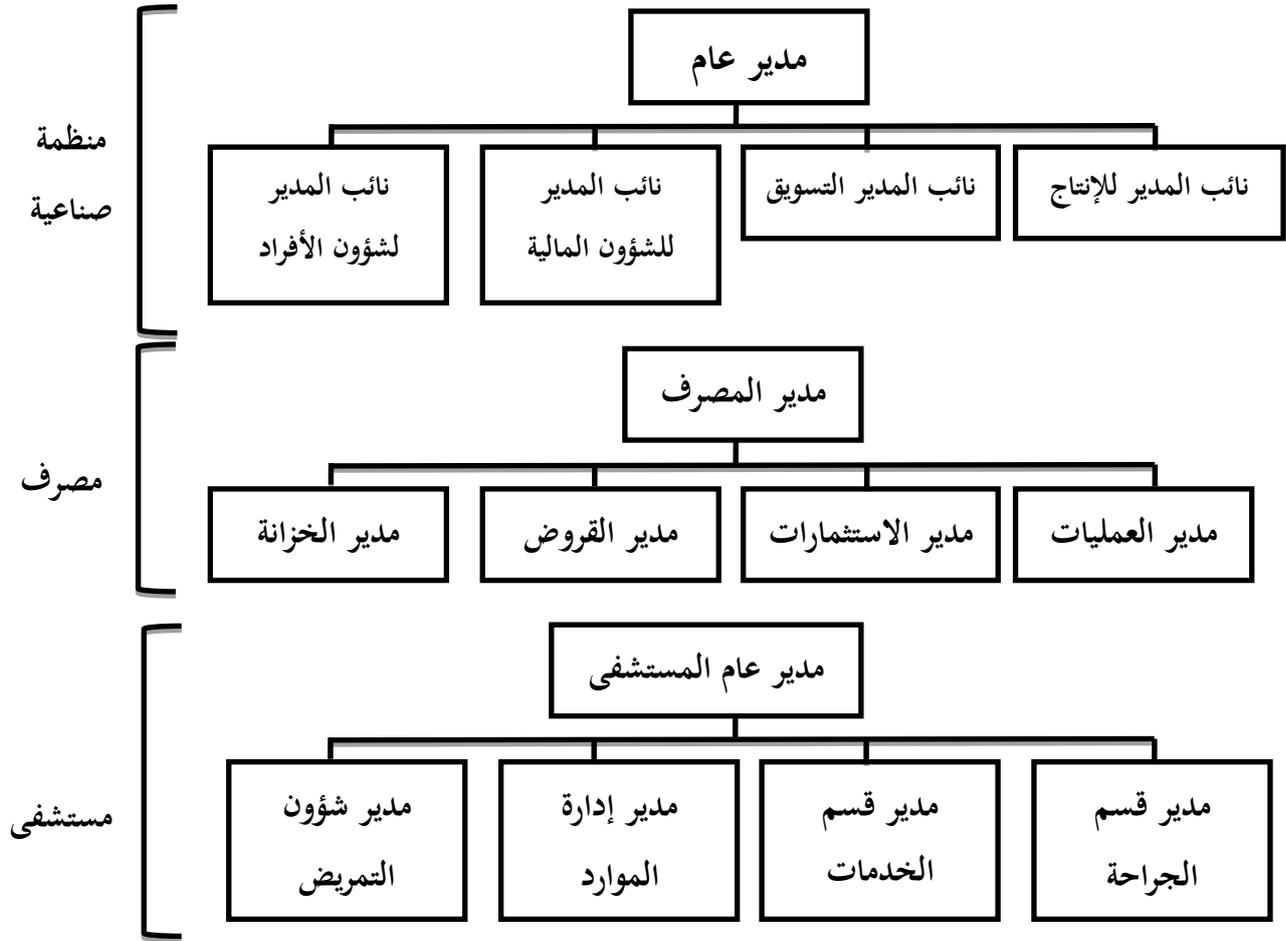
ليس المقصود بالتقليدي هنا هيكل قديم انقرض وانتهى، بل المقصود أنها هياكل معروفة منذ زمن بعيد ومستخدمة حتى الوقت الحاضر مع أن المحتوى الحقيقي وأبعاد الهيكل من مركزية ورسمية وتعقيد ونطاق إشراف قد تغير رغم بقاء نفس المسمى. ونشر هنا وكما ذكرنا في الفقرة السابقة بشكل أكثر تفصيل إلى أهم هذه الأنواع

الهيكل الوظيفي **Functional Structure**

هو الهيكل القائم على أساس تجميع الوظائف والمجموعات والأفراد بناء على نشابة المهارات وأداء المهمات المتشابهة والموارد المستخدمة.

هو أقدم الهياكل التنظيمية المعروفة، فبمجرد أن توسعت المنظمات إزداد حجمها ظهر مثل هذا النوع من الهياكل لمواجهة متطلبات نمو محدود في العمل لذلك يعتبر مفيدا للمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم. ويقوم على أساس تجميع الوظائف والمجموعات والأفراد في ضوء تشابه خبراتهم وطبيعة المهام التي يؤديونها لتحقيق أهداف ضرورية لنجاح المنظمة. يصلح هذا النوع من الهياكل لجميع أنواع المنظمات الخدمية والمالية والصناعية وغيرها. ويمكن أن نشتر إلى بعض الأمثلة كما يلي:

الشكل (4-2): الهيكل الوظيفي



المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، الطبعة الاولى، دار الكتب المصرية، مصر، 2001، ص241.

إن أهم مزايا هذا النمط من الهياكل التنظيمية يمكن استعراضه في الآتي¹:

- الاستفادة من اقتصاديات الحجم وكفاءة استخدام الموارد.
- تخصيص المهام يتطابق مع الخبرات والتدريب.
- جودة عالية في تقديم الحلول للمشاكل الفنية.
- تدريب معمق وتطوير مستمر للمهارات من خلال الوظائف والأنشطة.
- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين.

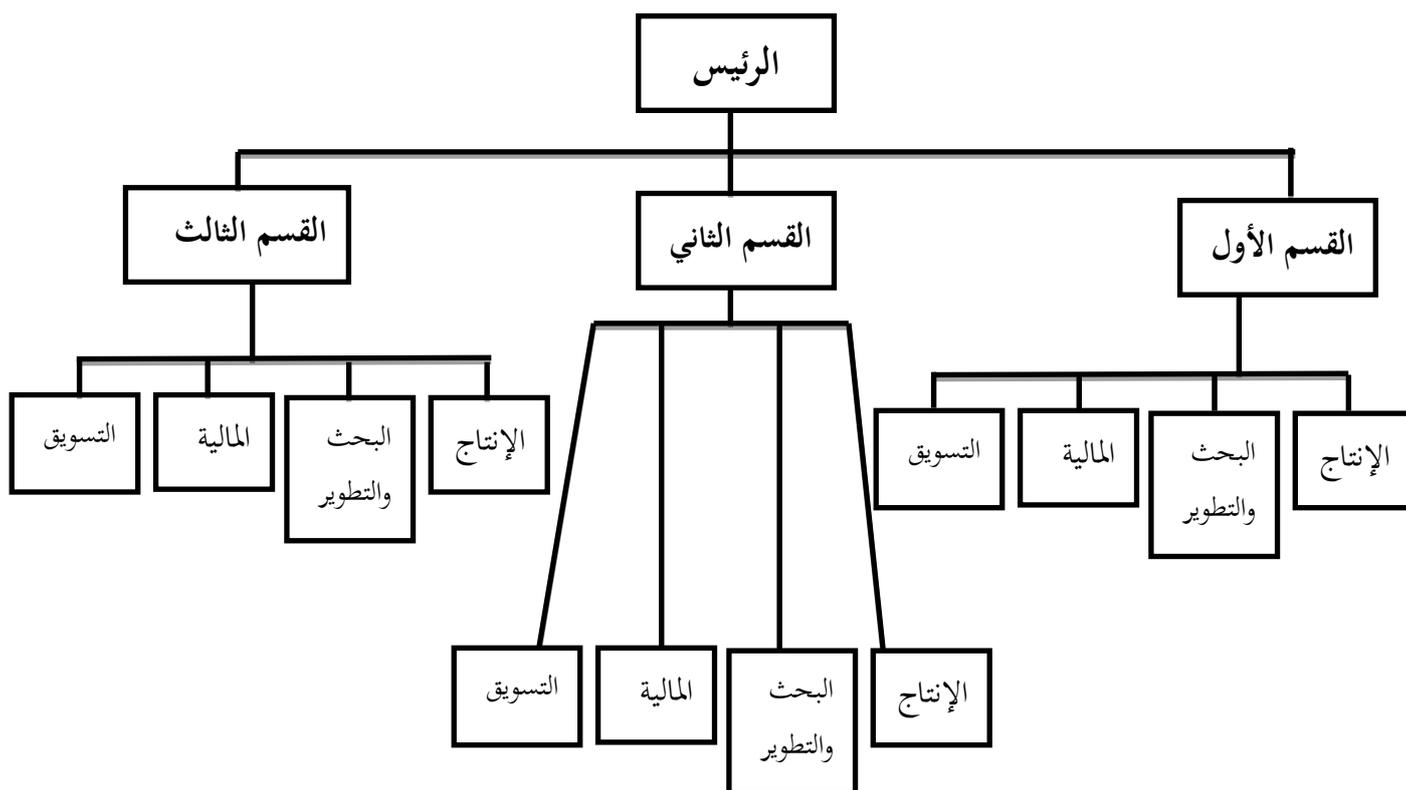
¹محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005،

أما أهم الإشكالات التي تواجه هذا الهيكل فهي صعوبة إسناد بعض المهام والمسؤوليات ذات الأهمية القصوى وقليلة الاحتياج من ناحية حجم العمل بحيث لا يمكن إسنادها إلى إدارة تخصصية معينة وبذلك تضيع وتفقد جوانب مهمة من العمل مثل الإبداع والمعرفة والجودة على المستوى الكلي للعمل. كذلك هناك مشكلة نقص التنسيق وتشويش الاتصالات عبر الوظائف التخصصية .

- الهيكل على أساس الأقسام Divisional Structure

هذا النوع من الهياكل تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم منظمة الأعمال في وكأما كل قسم من الأقسام هو منظمة قائمة بذاتها وهيكلها مرتب أساس على وظيفي. بعبارة أخرى فإن تجميع الوظائف والأفراد والمهام يكون على أساس طبيعة مخرجات القسم الكبير المعني. لذلك فإن هذا النوع يمكن أن يكون قائمة على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو على أساس الزبائن وغيرها من الأسس ولبين الاختلاف بين الهيكل الوظيفي والهيكل على أساس الأقسام نستعرض المخططين التاليين:

الشكل (4 - 3): مقارنة بين الهيكل على أساس الأقسام والهيكل الوظيفي



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاضم محمود، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص256.

إن أهم مزايا وعيوب هذا النوع موضحة في الجدول الآتي:

الجدول(4-1):مزايا وعيوب الهيكل على أساس الاقسام

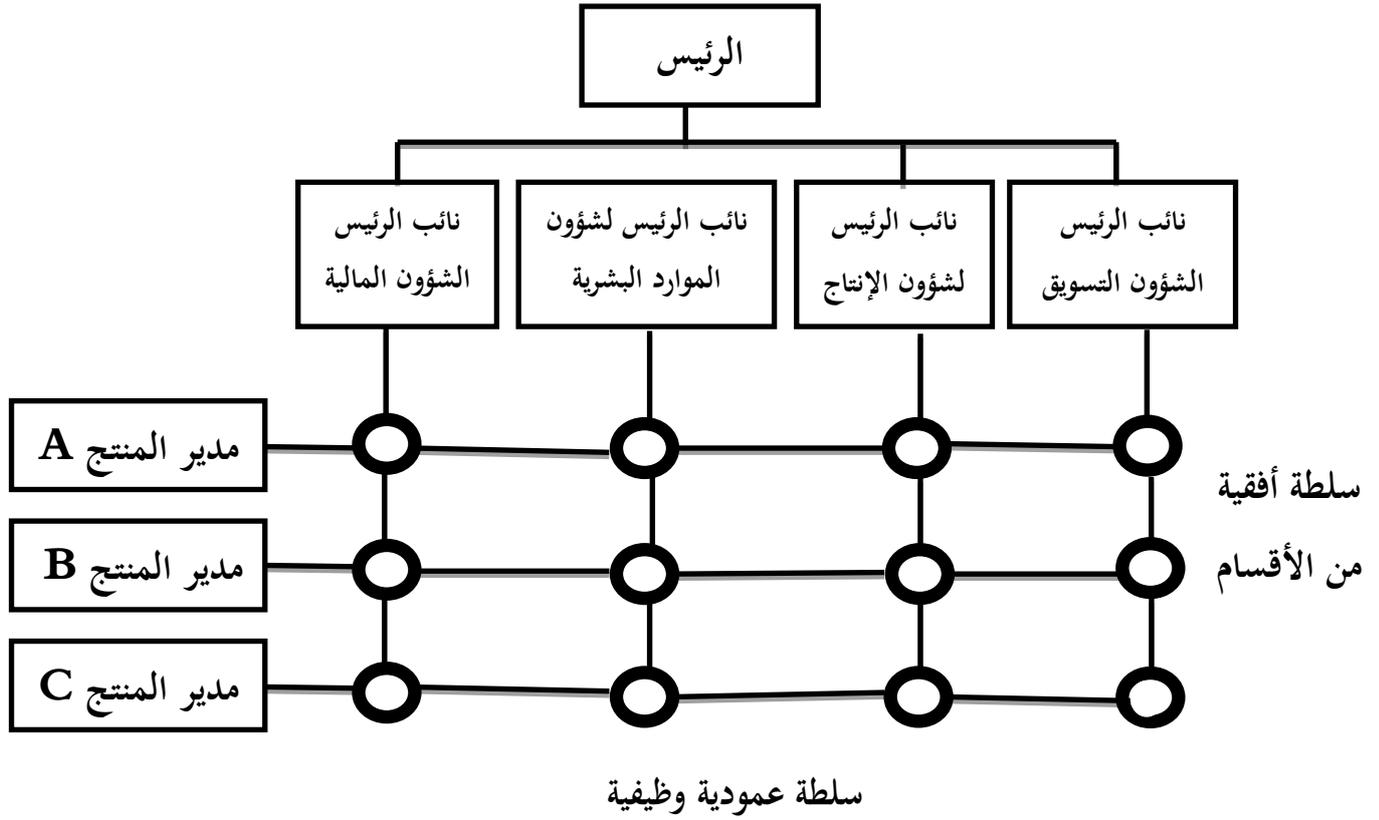
المزايا	العيوب
1. سرعة استجابة ومرونة في البيئة المضطربة. 2. اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن. 3. تنسيق عالي بين الأقسام الوظيفية. 4. سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات التي قد تحصل في الإنتاج. 5. التأكيد على المنتج بأكمله وبصورة شاملة مع مراعاة أهداف الأقسام. 6. تطوير المهارات الادارية للمديرين. 7. إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام جديدة.	1. مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة. 2. تخصص فني أقل في الأقسام. 3. تنسيق غير واضح بين الأقسام. 4. سيطرة ورقابة إدارية قليلة من قبل الإدارة العليا. 5 منافسة من أجل الموارد.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغايي، الادارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ص 273.

-الهيكل المصفوفي Matrix Structure

يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام وذلك بهدف الاستفادة من ميزات الاثنين وتفادي عيوبها. ويتجسد هذا الأمر من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو مشاريع أو برامج كما موضح في الشكل التالي:

الشكل (4-4): الهيكل مصفوفي



المصدر: محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 90.

إن العاملين في الهيكل المصفوفي يتعرضون إلى سلطتين في نفس الوقت سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام. إن نجاح هذا النمط من الهياكل يعتمد على قدرة مدير المنظمة على مراقبة والتعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام. وهنا تبرز مشكلة الرئيس المزدوج للعاملين Two-Boss Employee حيث أن العاملين أو الموظفين يتوجب عليهم تقديم تقارير إلى رئيسين كذلك هناك مشكلة اتفاق وجهات النظر بين الرئيسي الوظيفي ورئيس القسم حول قرارات مهمة أحيانا¹. وعموما فإن أهم المزايا والعيوب لهذا النوع من الهياكل نجمله في الآتي:

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الجدول(4-2): مزايا وعيوب الهيكل المصفوفي

المزايا	العيوب
1. كفاءة أكبر باستخدام الموارد.	1. إحباط وغموض نتيجة السلطة المزدوجة.
2. مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة.	2. صراعات بين طرفي الهيكل.
3. تطوير المهارات الإدارية العامة منها والمتخصصة.	3. لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا.
4. تعاون بين فرق العمل والخبراء وتوفيرهم لكل الأقسام.	4. الحاجة إلى تدريب في مجال العلاقات الإنسانية.
5. توسيع الوظائف للعاملين.	5. الهيمنة من قبل الأطراف.
6. خدمة أفضل للزبائن.	

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغابي، الادارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ص373.

- الهياكل الحديثة Modern Structures

مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة وتحول المنظمات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتطلبات منافسة شاملة. فإن منظمات الأعمال قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين واستخدام تكنولوجيا متطورة. إن مجمل هذه الجوانب تندرج ضمن طرق إبداعية ومتجددة لهيكل المنظمات بحثا عن الإنتاجية العالية وخلق ميزات تنافسية. وفي نفس إطار هذه التوجهات فإن الهيكل التنظيمي الصحيح يعتبر من الموجودات والأداء الفعال في حين يمكن أن يكون الهيكل غير الصحيح عبئا على الأداء أو مطلوبات بالنسبة للمنظمة. لقد كان الهيكل المصفوفي هو الخطوة الأولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة حيث المنظمات الأكثر أفقية واتصالات جانبية وأكثر مرونة وقدرة على خلق تكامل عالي بين مختلف الوظائف. وسوف نستعرض في أدناه المبادئ العامة التي تحكم العمل في إطار هذه الهياكل الحديثة والتي تتسم بكونها هياكل أفقية.

1. التركيز على العمليات وليس الوظائف في المنظمة.
2. وضع الأفراد موضع المسؤولية لما يتعلق بالعمليات الأساسية.
3. تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل.

4. تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الأداء.
 5. استخدام تكنولوجيا المعلومات.
 6. التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة.
 7. تعليم وتدريب الأفراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين.
 8. بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام بالأداء.
- ونستعرض الآن أهم أنواع الهياكل التنظيمية الحديثة.

-هيكل الفريق Team Structure-

هيكل يعتمد على الفرق الدائمة والمؤقتة والمشكلة من أفراد ينتمون إلى مختلف الوظائف لتحسين العلاقات الجانبية.

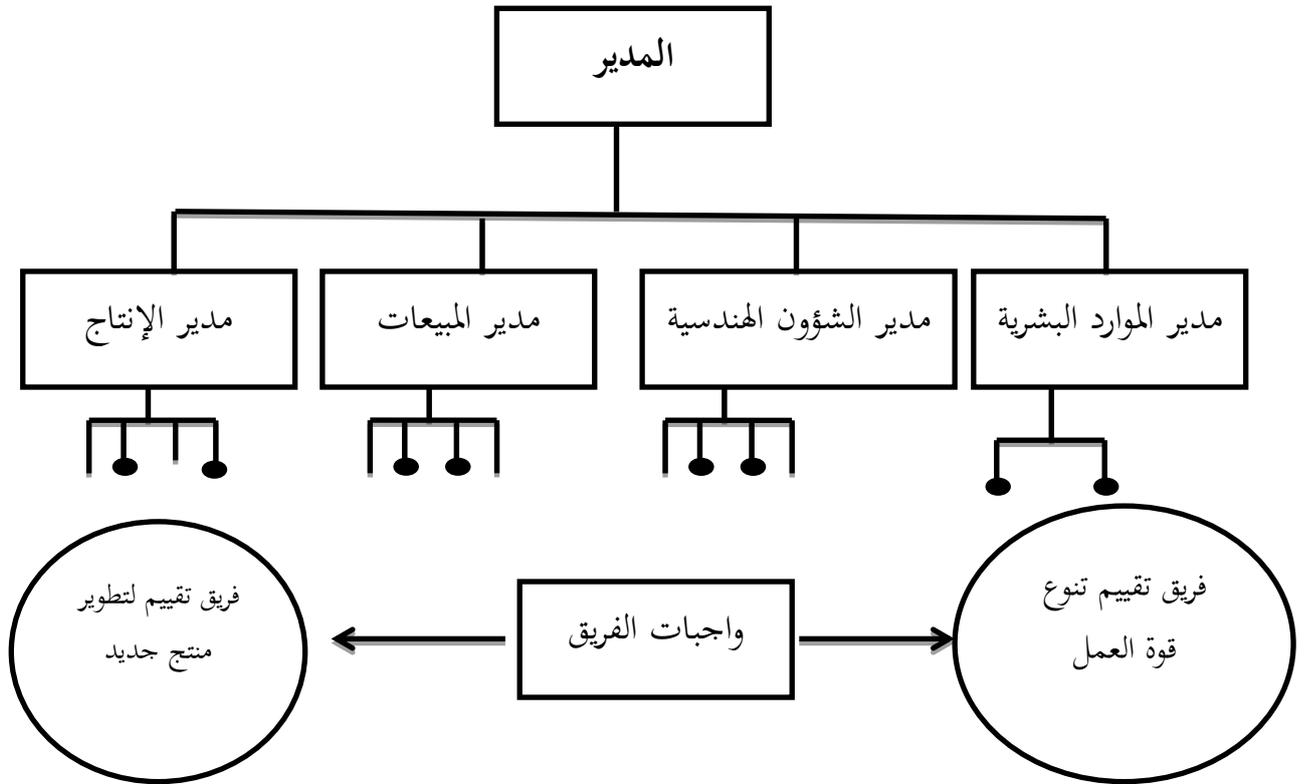
إن فرق العمل هي الأساس أو التكتلات الأساسية في مثل هذا النوع من الهياكل ويقصد بهيكل الفريق الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمية أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة وهذه لتحسين العلاقات الجانبية. الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة والفريق المنوع Cross-Functional Team وظيفية يتكون من أفراد ينتمون إلى مختلف وظائف المنظمة وأنشطتها بهدف تقليل إشكالية الاتصال والتنسيق بين الوظائف والعقبات داخل المنظمة. وكذلك خلق اتصالات جانبية فعالة لحل مشاكل وفريق المشروع Project Team وهو الفريق الذي يشكل لإنجاز مشروع معين أو تفكيكه بعد انتهاء المشروع أو إنجاز المهمة والهدف منها هو تجميع الكفاءات وتركيزها لغرض تحقيق أكبر استفادة منها والشكل التالي يمثل هذا النمط¹.

-فريق المشروع Project Team-

فريق يشكل لتنفيذ مشروع معين أو إنجاز مهمة محددة ويتم حله بمجرد إنجاز المهمة أو انتهاء المشروع.

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 374.

الشكل (4 - 5): هيكل الفريق



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغابي، مرجع سبق ذكره، ص 375

الجدول(4-3):مزايا وعيوب هيكل الفريق

المزايا	العيوب
1. تقليل الحواجز بين الأقسام يزيد من الالتزام وتكريس الجهود للأداء.	1. تعقد إجراءات فرق العمل.
2. سرعة في الاستجابة واتخاذ القرارات.	2. حدوث تضارب بالولاء بين الفريق والوحدة الوظيفية.
3. إزالة عوائق الاتصالات والتنسيق.	3. كثرة الاجتماعات واللقاءات التي تتسبب بضياع وقت طويل.
4. زيادة العلاقات الجانبية.	4. الحاجة للموارد الكثيرة.
5. تحسين المعنويات والحماس لمشاركة العاملين واندماجهم.	
6. تقليل التكاليف الإدارية.	
7. المشاركة في المعلومات والخبرة حول القضايا المهمة.	

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغابي، الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ص375.

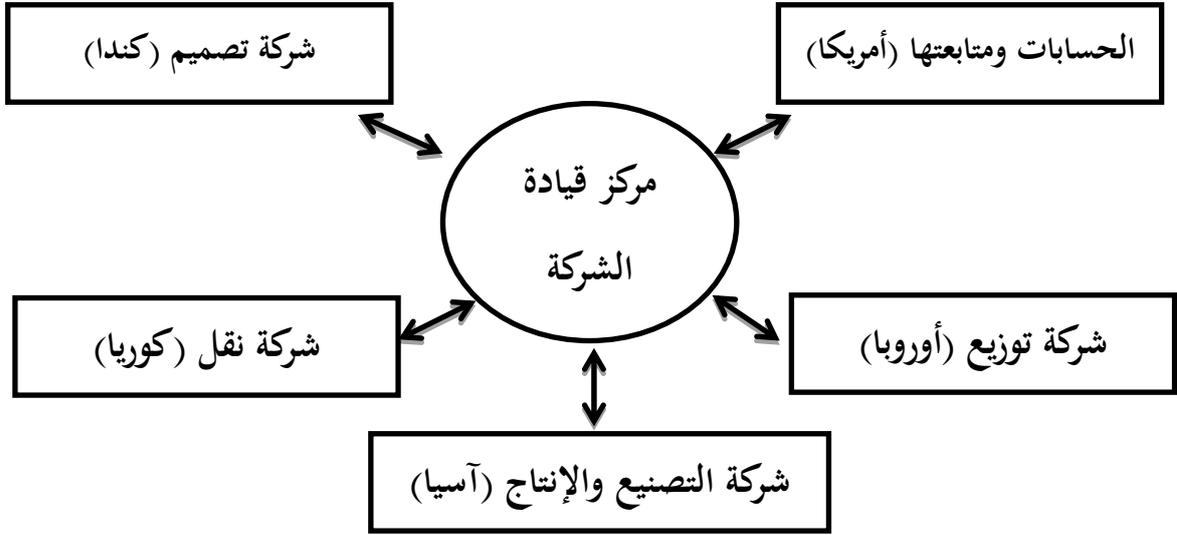
- الهيكل الشبكي Network Structure

الهيكل الذي يفصل الوظائف الرئيسية ويحيلها إلى شركات متعددة والتي يتم التنسيق بينها من خلال مركز قيادة صغير.

هو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية مثل المجهزين ومتعهدى الخدمات وغيرها. إن هذا يعني امتدادا أفقيا خارج حدود المنظمة وأنها تتعاقد مع متعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها الكبيرة وتنسق أنشطتها من مركز قيادة رئيسي صغير¹. كما في الشكل التالي:

¹صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغابي، مرجع سبق ذكره، ص376.

الشكل (4-6): الهيكل الشبكي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغابي، مرجع سبق ذكره، ص 376.

التزود من الخارج Outsourcing

التعاقد مع التعاقد مع جهات خارجية بوظيفة معينة تخص المنظمة.

إن المنظمة هنا تبدو وكأنها محور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين الخارجيين ولا تكون متجمعة تحت سقف واحد، وهذه الشركات المتعهدة والمتخصصة ترتبط إلكترونية بالمركز الرئيسي. إن التزود من الخارج Outsourcing هو من أهم المظاهر المرتبطة بالهيكل الشبكي والذي يعني التعاقد مع شركات أو جهات خارجية للقيام بوظيفة معينة تخص المنظمة مثل الخدمات القانونية للقيام التي تخص أحد المصارف الكبرى حيث تحال إلى مكتب قانوني أو إحالة الكافتريا وخدماتها إلى جهة خارجية. ولعل أهم مزايا وعيوب هذا النمط من الهياكل ما يلي

الجدول (4-4): مزايا وعيوب الهيكل الشبكي

المزايا	العيوب
1. تساعد على ترشيح المنظمة.	1. كلما كانت الشبكة كبيرة تصبح عملية الرقابة والسيطرة صعبة.
2. سيطرة أكثر على التكاليف مع تخفيض التكاليف الإدارية.	2. يمكن فقدان المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المنظمة.
3. الاستفادة من خبرات متخصصة جدا من الخارج.	3. أن الفشل في جزء من الشبكة يؤدي على فشل كامل.
4. أن تكنولوجيا المعلومات تسمح بالإدارة ولو على بعد مسافات بعيدة.	4. ربما تكون هناك مخاطر جدية باختيار المنظمة بسبب إحالة بعض الأمور المهمة مثل الشؤون المالية إلى متعاقدين أو جهات خارجية.
5. القدرة على المنافسة.	
6 مرونة في العمل.	

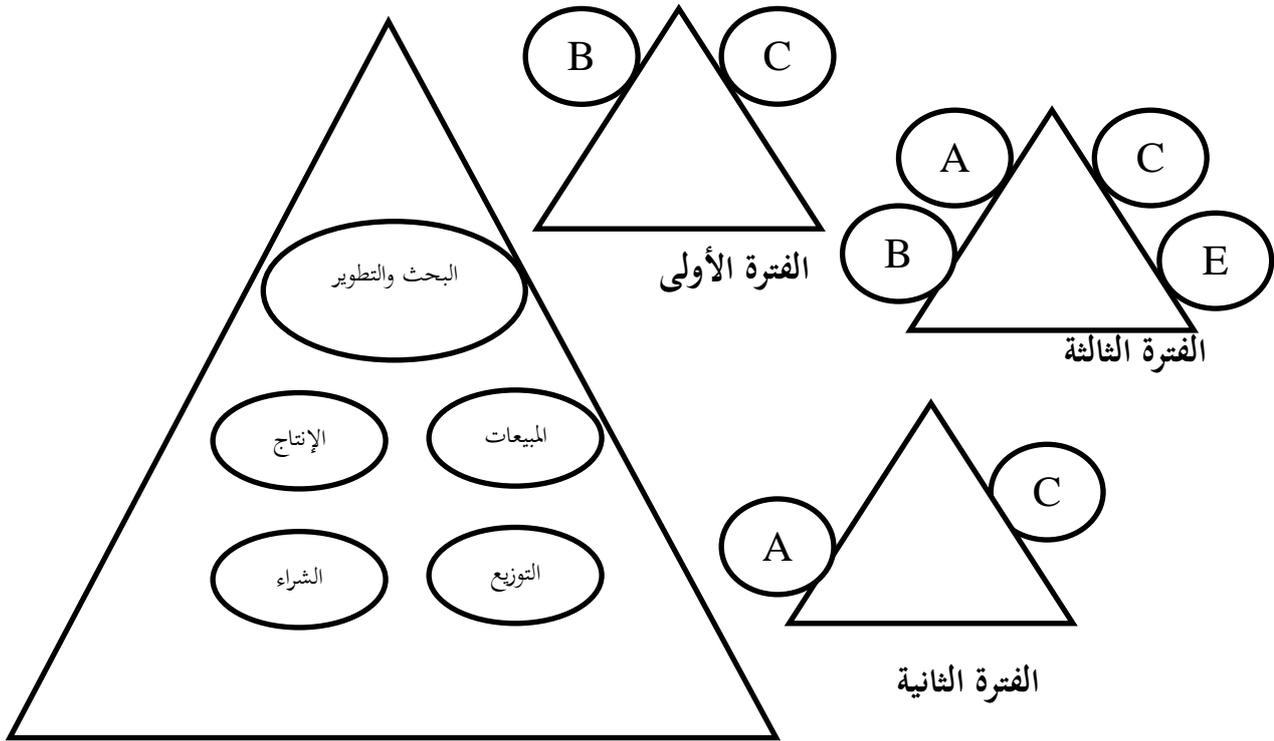
المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغابي، الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ص 377.

- الهيكل اللامحدود (الافتراضي): Boundary less (Virtual) Structure

لقد أصبح من المؤلف الحديث اليوم عن منظمات بلا حدود أو منظمات داخل المنظمة وخارجها . افتراضية (Virtual Organizations (Boundary less) والتي هي منظمات أزيلت فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية وكذلك مع بيئتها الخارجية. والمنظمات الافتراضية تستخدم بكثافة تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لغرض إزالة الحواجز بينها وبين المجهزين والزبائن والمنافسين. إن أهم متطلبات اللامحدودية هي غياب الهرمية في الهيكل وتمكين العاملين في الفريق واستخدام تكنولوجيا كثيفة وقبول ظاهرة الوقتية، وينجز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة حيث يتم التركيز على هذا الأمر والمهم هنا هو اللابروقراطية العالية وعدم فرض القيود بأي شكل كانت على العاملين أو الخبراء الذين ينجزون العمل¹. والشكل التالي يوضح هذا النمط من الهياكل.

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغابي، مرجع سبق ذكره، ص 377.

الشكل (4-7): الهيكل اللامحدود (الافتراضي)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغايي، مرجع سبق ذكره، ص 376.

ولعل أهم مزايا وعيوب هذا النمط يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

الجدول (4-5): مزايا وعيوب الهيكل اللامحدود الافتراضي

المزايا	العيوب
1. الاستفادة من الخبراء في كل مكان.	1. صعوبة السيطرة.
2. مرونة عالية واستجابة سريعة.	2. ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة.
3. تقليل التكاليف الإدارية.	3. تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية.
4. اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة.	4. تتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متقدمة.
5. لا واجبات رسمية محددة ولا روتين.	5. احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور.
6. تقاسم المعرفة والخبرة.	

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغايي، الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ص 378.

المحور الخامس: نظام الرقابة

أولاً- مفهوم الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة، وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة فمن الضروري أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ وتستمر أثناءه، وتمتد إلى ما بعد انتهائه¹.

ثانياً- خصائص نظام الرقابة:

مهما اختلفت أشكال ومهمات أنظمة الرقابة الجيدة لكنها تبقى جميعها مشتركة بعدة خصائص منها:

- 1- التلاؤم مع أجزاء العملية التسييرية السابقة واللاحقة لها كعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه².
- 2- المرونة في نظام الرقابة بما يوازي المرونة في عملية التخطيط والتنظيم بحيث يستطيع نظام الرقابة استيعاب التعديلات على خطط التنظيم المقرر ويبقى فعالاً.
- 3- الكفاية الاقتصادية في تشكيل النظام وذلك للحد من الإنفاق أي أن تتم الرقابة بأقل جهود والتكاليف.
- 4- عدم إعاقة تنفيذ الأعمال فعندما يكون نظام الرقابة معقداً (يؤدي إلى إحداث الإرباك والتأخير من التنفيذ).
- 5- السرعة في تقديم نتائج الرقابة أي سرعة في اكتشاف الأخطاء للإزالة الأسباب والمعالجة.
- 6- الدقة في إيضاح الصورة الحالية للمؤسسة وذلك بإظهار نقاط الضعف والقوة وتحليل ذلك للوصول إلى الأسباب غير المباشرة.
- 7- تسهيل اتخاذ القرارات وذلك بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصبح أساساً لاتخاذ القرار دونما حاجة للتفسير والتحليل، تلك الأمور التي تستهلك وقت المسير وتعقد مهمته.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية، 2002، ص 289.

² المرجع السابق، ص 293.

ثالثا- أدوات الرقابة:

تأخذ الإدارات الرقابية عدة أشكال بعضها بسيط وأساس في الرقابة والبعض الآخر أكثر تعقيدا وتشعبا ويعتمد بصفة خاصة على استخدام الحسابات الآلية المتقدمة في تطبيقه.

1-الميزانيات التقديرية:

هي ميزانيات متقدمة فعالة تركز على التخطيط المستقبلي، وتقدم الأساس الرقابي اللازم لتتبع الأداء الحاضر وقياسه وتقييم نتائجه

هناك موازنات تقديرية تشغيلية تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح . فموازنات النفقات، يمكن أن تختص في تكاليف الإنتاج كالمواد والأجور، أو مصاريف البيع والتوزيع، أو المصاريف الإدارية أو المالية، أما موازنات الإيرادات فتعني بتقدير مدى فعالية التسويق والبيع، ومقدار الإيرادات المتوقعة وتوقيتها . وتعتبر موازنات الأرباح ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمسئولي الوحدات الذين يترتب عليهم تقدير الأرباح التي ستحققها وحدائقهم ونسبتها إلى المبيعات أو إلى الأموال المستثمرة أو إلى التكاليف المباشرة للوحدة من ثابتة ومتغيرة، إن فعالية نظام التكاليف التقديرية ن تعكس مدى فعالية محاسبة التكاليف على مستوى المؤسسة وعليه يمكن القول بأن فقدان محاسبة التكاليف أو ضعفها واعتمادها على التوزيع الجغرافي للنفقات على الوحدات المنتجة، أمر مجرد عمليتي التخطيط والرقابة من معناهما العلمي ومن فعاليتها التسييرية.

وهناك موازنات تقديرية مالية تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة والإمكانات المالية للمؤسسات من جهة وخططها التشغيلية من جهة أخرى، حيث أن لا بد للمؤسسة من التأكد من أنها تملك أو تستطيع الحصول على الاموال اللازمة لعملياتها هناك الموازنات المتوازنة التقديرية للنفقات الرأسمالية، المتوازنة التقديرية النقدية والمتوازنة التقديرية التمويلية¹.

2-تحليل النسب:

بينما تركز الموازنة التقديرية على التطلع نحو المستقبل يركز التحليل المالي على فهم الماضي ودراسته والاستفادة منه، حيث تؤخذ البيانات من قائمة المركز المالي أو من حسابات النتائج وتستخرج على

¹. محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 217-218.

أساسها نسب مالية معينة تستعمل لدراسة نتائج الدورة أو لأغراض المقارنة بين عدة دورات مالية ضمن المؤسسة نفسها.

3-التقارير:

وهي من الوسائل الهامة للرقابة التي يتم من خلالها نقل البيانات والأرقام والمعلومات من مراكز العمل ومستويات التشغيل إلى المسير بحيث تعطيه صورة واضحة عن الوضع القائم في مجال العمل الذي يختص بمراقبته ليتمكن من كشف الانحراف بسرعة ومعالجته ولهذا يجب أن يراعي في التقرير ما يلي:

7. صحة ودقة المعلومات والبيانات.

8. كيفية عرض المعلومات والبيانات في التقارير بحيث يتم إظهار نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج فوري.

9. سرعة وصول التقارير على المسيرين وخاصة في الوقت المناسب.

10. هناك عدة أشكال من التقارير البيانات الرقمية-الخرائط-وأشكال بيانية-واستعراض إنشائي.

4-تحليل نقطة التعادل:

فتحليل التعادل يعني تحديد حجم المبيعات وحجم الإنتاج المقابل له، من أجل الوصول إلى النقطة التي تتعامل فيها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية دونما ربح أو خسارة لا يشكل الوصول إلى نقطة التعادل هدفاً بحد ذاته بالنسبة للمؤسسة ذات صحة جيدة، لكن التحليل نفسه يوفر لها معلومات حيوية من أجل تحسين ربحيتها.

إن نجاح أسلوب التعادل، يحتم وجود نظام فعال للمحاسبة التحليلية لتكاليف وتستخدم خريطة التعادل لترشيد قرارات التسيير في مجال الرقابة على الإنتاج.

5-مراجعة الأداء التسييري:

تتضمن المراجعة التقليدية التدقيق المحاسبي والتقويم المالي لمعاملات المؤسسة وسجلاتها وحسابات نتائجها، للتأكد من صحته وموثوقيتها من أنها تعكس الوضعية المالية الفعلية للمؤسسة في تاريخ إعدادها أما المفهوم الحديث للمراجعة فقد تجاوز تقويم الأداء المالي، ليشمل الأداء التسييري، بمختلف مظاهره واعتباراته مثل إعتبرات تصميم الهيكل التنظيمي، السياسات العلاقات مع الزبائن، أنظمة التوظيف والتدريب والتشغيل، الاهداف والسياسات والاجراءات .

6- الصورة الذهنية للمؤسسة:

إن الصورة الذهنية (الانطباعات الشعورية واللاشعورية عند الجماهير) من أحسن المؤشرات عن نجاح المؤسسة أو فشلها لأنها مقياس فاشل لقدرة الإدارة على تحقيق مسؤولياتها (الاقتصادية والاجتماعية) لذلك من الضروري لكل مؤسسة الرقابة على الصورة الذهنية لها.

7- نظم معلومات التسيير:

بدأت معظم التنظيمات خلال الثلاثين سنة الاخيرة تستخدم الاعلام الآلي لزيادة فعالية الرقابة عن طريق تزويد المسيرين بمعلومات مناسبة وحسنة التوقيت، يسمح التصميم الناجح لنظام معلومات التسيير بحصول المسير على المعلومات التي تناسب عمله ومستواه الرتبوي بأفضل الاشكال حيث تتم قبل تصميمه دراسة ظروف المؤسسة وأهدافها، والتعرف على نوعية المشاكل التي تواجه المسيرين، وبالتالي نوعية المعلومات المطلوبة لمعالجتها.

تطورت النظم الالية للمعلومات في العقد الاخير بصورة جذرية . إذ ظهرت نظم دعم القرار التسييري، المصممة لتزويد المسير بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات الجارية مباشرة عن طريق واجهة الحاسب الشخصي بدلا من الاعتماد على التقارير والنماذج المكتوبة.

يلاحظ أن العديد من المسيرين يتخوفون من نظم معلومات التسيير، وخاصة نظم دعم القرار التسييري، على أساس أنها ستقضي على خصوصياتهم وتحد من نفوذهم، إن تبيد مخاوف هؤلاء، يتطلب إدماجهم في عملية تصميم نظم المعلومات، وكذا إدراكهم بأن مواجهة تحديات المستقبل، تستلزم المزيد من ترشيد القرار وتحسين الأداء التسييري¹.

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 248.

المحور السادس: نظام التنشيط

يعتبر التنشيط نظام هام في التسيير فهو مرتبط بتوجيه سلوك وتصرفات الافراد العاملين بحيث يحققون الاهداف وينفذون الاعمال المطلوبة منهم وفي هذا الاطار فإن التنشيط يشمل على القيادة، التحفيز والاتصال.

أولاً-القيادة

إن الأهداف العظيمة لا تنجز بدون جماعة عمل أو هذه الجماعة لا تنظم في مسيرة للإنجاز بدون قائد ينسق جهودها بالهدف فالقيادة تعد أحد المحددات المركزية التي تساهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل مجموعة العمل في المؤسسة أو من ثمة فإنها تساهم في توجيه تلك التفاعلات نحو بلوغ الأهداف الرئيسية لمجموعة العمل.

1- مفهوم القيادة الإدارية:

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهومين هما القيادة والإدارة لذلك فتعريفها يبين الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمسير الذي يمارس وظيفة الإدارة إذن لكي نجد تعريفا للقيادة الإدارية نعرف أولاً كل من القائد والمسير

● القائد: leader

مرادف للتأثير وهي الفن أو العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأشخاص بطريقة تجعلهم يوجهون وبطواعية جهوداتهم لتحقيق أهداف جماعية" فقد ركز هذا التعريف على شخصية القائد وقدراته التي تجعله يؤثر في الأفراد.

ويرى كل من Stoner and Freeman بأن القيادة "هي تلك العملية المتعلقة بالتوجيه والتأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة"¹
القائد هو " شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي السلطة غير الرسمية على عدد من الأفراد يجعله قادر على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد"².

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الاعمال، الدار الجامعية، إسكندرية، 2005، ص 496.

² Bergeron et autres , Les aspects humains de l'organisateur , gaetan Morin,Canada, 1980, p 233.

• المسير Manager

هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها

القائد الإداري «هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي لكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية»¹.

2- عناصر القيادة الإدارية:

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في:

1. شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري.
2. التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
3. وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف².

ولذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:

القيادة الإدارية = قائد الإداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أهداف) + موقف

3- نظريات القيادة:

للقيادة ثلاث نظريات تتمثل في:

أ- نظرية الصفات أو (السمات):

لقد ظهرت نظريات في القيادة تبحث عن سمات التي يجب ان تتوفر في القادة الإداريين للنجاح في قيادتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم وهو ما يشكل عودة إلى نظرية السمات التي كانت من أولى الدراسات في مجال القيادة ويمكن تفسير هذه العودة للسمات بفعل البيئة المستقلة والمتغيرة بشكل سريع إضافة إلى ما فيها من تعقيد وتشابك وتآزم مما يتطلب من القادة الإداريين توافر مهارات وسمات عالية للتعامل مع هذه

¹محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص33.

²سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 249.

البيئة وبعد الدراسة والتحليل تمكن من تقسيم هذه السمات إلى ثلاثة فئات رئيسية هي السمات الذاتية، السلوكية والذهنية.

✓ السمات الشخصية:

تتمثل السمات الشخصية في القدرات والمهارات اللازم توافرها في بناء الشخصية لدى الفرد حتى يكون قائدا فهذه الأخيرة تتعلق بذات القائد في الأصل وإن كان لها تأثير هام في علاقته مع الآخرين وخاصة رؤوسيه لذا تعد السمات الشخصية مقومات تأهيلية وركيزة أساسية للقيادة تتمثل فيما يلي:

● مكانة الرؤية المستقبلية في القيادة:

في ظل بيئة متغيرة ومتقلبة صار لا يكفي القائد الإداري أن يعيش الحاضر فقط بل عليه أن يمد بصره نحو المستقبل.

لا يكفي القائد تكوين رؤية توحى بالقوة والقدرة وأن يعيش هذه الرؤية بل أن قيام القائد بتعريف رؤوسيه برؤية مستقبلية وتحقيق الفهم والاقتناع بها لا يقل أهمية عن التصور الجيد لها لأنهم هم من سيجدونها من خلال عملهم اليومي فالرؤوسين يحتاجون إلى الاقتناع بأن قائدهم يعرف أين يريد الذهاب بالمؤسسة، وماهي التغيرات المحتمل مواجهتها.

● ضرورة معرفة القائد لذاته أو معرفة الذات:

تعتبر معرفة الذات هي اللب الاساسي لسلوك الإنساني حتى أن القول المأثور اعرف نفسك ينسب إلى الكثير أفلاطون كما أن يوبليوس يسوف يقول 42 ق م « المهم ليس ما تعتقد أنك تكون ولكن من تكون¹ هنا ما يبرر أهمية معرفة الذات لكل الفرد».

إن اكتشاف القائد لسليباته أو المزايا التي لا تتوفر فيه يجعله قادرا على تحديد ما يجب تطويره في نفسه.

تتمثل مجالات الوعي الذاتي في الميادين التي يجب أن يعرفها القائد على نفسه وسلوكياته وأساليب عمله لأنها مفتاح تطوير مهاراته القيادية وهي:

القيم الشخصية: مجموعة القواعد والمعتقدات التي تلمي على القائد أي سلوك مناسب.

¹دفيد ويتون، تيم كامرون (محمود عبد العليم)، الذات .. أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2001، ص57.

الموقف من الغموض: فوعي القائد لهذا الغموض يجعله ينتبه إلى الكثير من المعلومات مما يجعله أكثر قدرة على التكيف والمرونة.

محل الرقابة: تشير إلى كيفية تفسير القائد لسلوكياته وقدراته سواء الفاشلة أو الناجحة فوعي القائد بذلك يجعله لا ينسب النجاحات لنفسه دائما وحالات الفشل يعلقها على بيئته المحيطة.

أ- العلاقات مع الآخرين: فوعي القائد بطبيعة علاقاته مع المرؤوسين والرؤساء والزملاء يحسن من علاقاته معهم.

• القدرة على المبادرة والمبادأة:

في ظل البيئة الحالية للمنظمات والتي تتميز بالتغيير والتقلب والتعقيد أصبح على القائد الإداري أن يكون دائما على أهمية الاستعداد لاتخاذ القرارات السريعة والملائمة في المواقف الهامة بدون تردد.

• **مهارة الإبداع في التفكير:** يواجه القائد مشكلات ومواقف تحتاج منه الخروج عن المألوف بوضع حلول جديدة لها تعتمد على التخيل والابتكار¹.

ب- السمات السلوكية:

نظرا لارتباط السمات السلوكية بميدان العلاقات الإنسانية التي تتميز بالتعقيد والتنوع لذلك فهي من أكثر السمات صعوبة والتي تتمثل فيما يلي:

• المشاركة في صنع القرارات:

لكي تكون مشاركة المرؤوسين فعالة في صنع القرارات يجب الأخذ في الاعتبار الشروط التالية أن يملك القائد سلطات وصلاحيات هامة، ألا يضع القرارات تحت ضغط السرعة وضيق الوقت، توافر الخبرة لدى المرؤوسين ثقة القائد في جدوى مشاركة المرؤوسين مهارة القائد في استخدام أساليب المشاركة².

• تمثيل القدوة الحسنة للمرؤوسين:

ينبغي على القائد أن يعطي المثل لمرؤوسيه في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل كما لا يجب أن تتناقض أقواله مع أفعاله.

¹ Stephen ROBBINS et autres ,Managment, 4 ed, Pearson éducation françaises, Paris, 2005, P130.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1989، ص ص 232-234.

● القدرة على الاتصال:

تعتبر القدرة على الاتصال من مهارات الأكثر حسما في مدى نجاح القائد في عمله حيث أوضحت دراسة أجريت على 88 منظمة من طرف كروكر اكتشاف فيها أنه من بين 31 مهارة قيادية تم تقييمها تم تصنيف مهارة الاتصال باعتبارها أكثر أهمية، وما يثبت ذلك أن القائد يقضي ما يزيد عن 80% من وقت العمل في الاتصال مع الآخرين سواء كانوا رؤساء، زملاء، مرؤوسين¹.

هناك عدة أساليب للاتصال التي ترتبط بعلاقة القائد بمرؤوسيه سياسة الباب المفتوح، الإدارة بالتحوال.

● مهارة بناء العلاقة الإنسانية مع الآخرين:

في كل الحالات القائد مطالب بإقامة علاقات ذات طابع إنساني يجعله أكثر قبولا لديهم والوقت نفسه يجب أن تكون لتلك العلاقات حدود لا تكون على حساب مصلحة العمل.

ج- السمات الذهنية: وتمثل فيما يلي:

- القدرات العقلية الذكاء.
- المهارات الإدارية.
- المهارة السياسية.
- مهارة تعليم المرؤوسين.

ب- نظريات السلوك القيادي

✓ الانماط القيادية:

هناك أنماط عديدة للقيادة في المنظمات التي تتحدد بفعل الطبيعة البيئية وشخصية القادة ومستوى

القوى التي تعمل بها، ويمكن التمييز بين أنماط قيادية ثلاث هي:

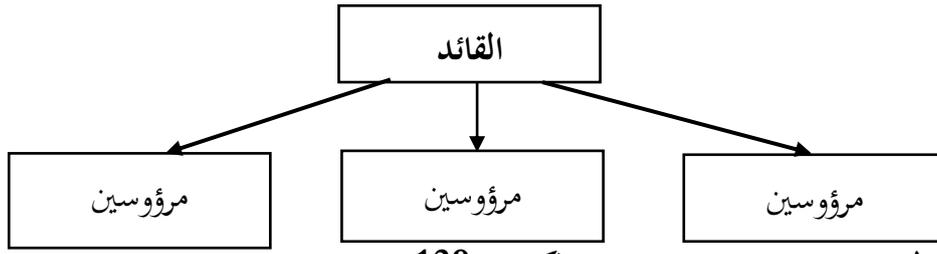
● نمط التسلطي في القيادة (الاوتوقراطي):

تتم في إطار عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة فرصة المشاركة للمرؤوسين في

عملية اتخاذ القرارات، ونجد في هذا النمط جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد فهو استبدادي.

¹ Radolph GUILIANI , Leadership , Ed Buchet chastel , Paris , 2003 , p90.

الشكل 6-1: النمط التسلسلي



المصدر: محمد شويخ، مرجع سبق ذكره، ص 129.

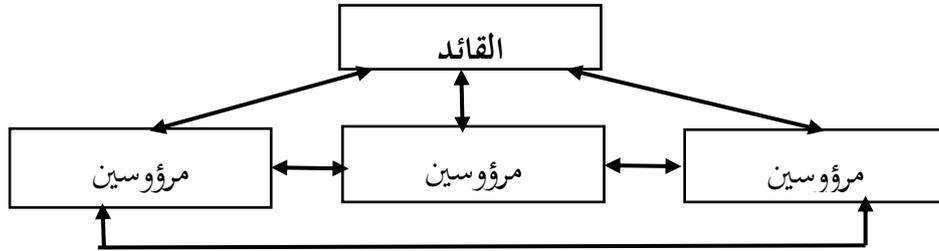
• النمط الديمقراطي (المشاركة):

في ظل هذا النمط القيادي، يمنح للمرؤوسين فرصة المشاركة في وضع الأهداف وممارسة المراقبة فهذا النمط يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار.

وتتلخص مزايا القيادة الديمقراطية في الآتي:

1. إمكانية الوصول إلى القرارات وإنجاز العمل.
2. توفر الشعور الطيب بين أفراد الجماعة.
3. إتاحة الفرصة للأعضاء حتى يتعلموا القيادة.
4. المحافظة على كيان الجماعة.

الشكل 6-2: النمط الديمقراطي.



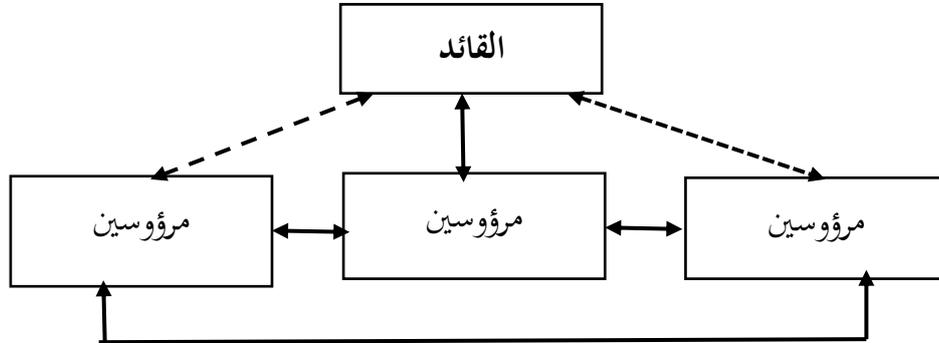
المصدر: حمد شويخ، مرجع سبق ذكره، ص 130.

• النمط إطلاقي أو التسيبي:

وفقا لهذا النمط يطلق القائد يد المرؤوسين، ولا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل، أنه يقوم من وقت لآخر بتفقد سير العمل للاطمئنان ويتبادل المعلومات مع المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية، ويقدر كبير من الخبرة والمهارة، لكنه لا يصلح في معظم الحالات العادية، ويؤخذ عليه أن القائد لا يلعب دوره في

التأثير من أجل توجيه جهود المرؤوسين نحو الهدف، بعبارة أخرى، يؤخذ عليه أن القائد لا يلعب فيه دوره كقائد¹.

الشكل 6-3: النمط التساهلي



المصدر: حمد شويخ، مرجع سبق ذكره، ص 130.

فبالرغم من تفوق النمط الديمقراطي (المشاركة) كنمط مثالي في القيادة إلا أنه لا يصلح في جميع الحالات فالنمط الديمقراطي يتطلب نجاعة اشتراك المجموعة في المستوى العلمي كما أن الموقف قد لا يحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار أو ينظر إلى مصلحة بعيدة لا يراها أتباعه فهنا يعتمد إلى النمط الأحادي. فالنمط القيادي يحدد حسب الحالة التي توجد فيها الجماعة المكونة للمنظمة وهذا يتطلب صفات وشروط يجب ان تتوفر في القائد الإداري لكي يسير المنظمة بكفاءة وفعالية ويختار الأسلوب الناجح لقيادتها.

✓ مدرج التسيير:

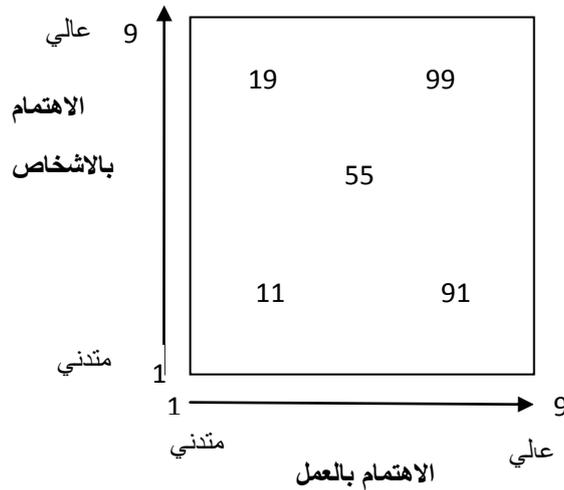
يعني بتقديم توصيفات مفصلة للسلوكيات القيادية، ويستخدم كأداة فعالة للتدريب، إنه يقوم على أساس أن المسير مطالب بالاهتمام المزدوج بالعمل والإنتاج من جهة، وبالأشخاص من الجهة الثانية، لا يركز المدرج على وصف ما يمكن للقائد أن يفعله كما هي الحال بالنسبة للأنماط القيادية السابقة، بل على تدريب المعنيين وارشادهم إلى الكيفية التي يترتب عليهم التصرف بموجبها، من أجل الوصول إلى أفضل طريقة في القيادة، أفضل طريقة وفقا لشكل () تتميز بالاهتمام الكبير بمتطلبات العمل، وكذا الاهتمام الكبير بمتطلبات الأشخاص العاملين .

المدرج نموذج قيادي مصفوفي ذو بعدين، يمثل أحدهما (الأفقي) مقدار اهتمام المسير بالعمل، وعلى الآخر (العمودي) مقدار اهتمامه بالأشخاص، تندرج الاهتمامات من 1 الذي يقابل اهتماما منخفضا إلى 9

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير وظائف المسير وتقنيات التسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 192.

الذي يقابل اهتماما مرتفعا هكذا فإن المدرج التسييري يتألف من 81 تشكيلة ممكنة من الاهتمامات المختلفة بالعمل وبالأشخاص سنستعرض باختصار أهم هذه التشكيلات وهي خمسة المشار إليها في الشكل الموالي:

الشكل (4-6): نموذج المدرج التسييري



المصدر: محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 193.

التشكيلة (1، 1) المسير هنا أقل ما يكون اهتماما بالعمل وبالأشخاص، لا يبذل مجهودا لإنجاز الأعمال، ولا لإرضاء الأشخاص، إنه مسير لا يفعل شيئا، ليس له من التسيير إلا الاسم. التشكيلة (9، 9) يكون المسير في هذا الموقع من المصنوفة أشد اهتماما بالعمل وبالعاملين، منه في أي موقع آخر، أي عكس ما هو عليه الأمر في الحالة السابقة، إنه يمتاز بالقدرة على بناء فريق عمل مكون من أشخاص ملتزمين متعاونين، يسود بينهم جو من الثقة والاحترام المتبادلين، ويشركون جميعهم في تقاسم الفطيرة الناتجة عن ارتفاع الإنتاجية، تعتبر التشكيلة (9، 9) التشكيلة الفضلى التي يترتب على المسيرين بلوغها.

التشكيلة (1، 9) يولي المسير همه الأكبر لمتطلبات الأشخاص الذين يعملون معه، يهدف خلق جو مناسب لتنشيط الإنتاج، إنه يؤمن بأن تنشيط الإنتاج يكون من خلال التركيز على الأشخاص والاهتمام بمشاكلهم.

التشكيلة (9، 1) يركز المسير همه على ملاحقة العمل والانجاز ويحرص على خلق الظروف والترتيبات التي تخفف ما أمكن درجة الاعتماد على الأشخاص وتقلل تدخلاتهم إلى أقصى الحدود.

التشكيلة (5، 5) يقف المسير هنا في منتصف الطريق، موازنا بين الاهتمام بالعمل وبالأشخاص، بحيث يولي كل جانب اهتماما متوسطا، أنه يركز على أن الأعمال يجب أن تؤدي مع المحافظة على مستوى مرض من المعنويات.

ج-نظريات الطوارئ:

لا يمكن وفقا لهذه النظريات القول بوجود صيغة فضلى أو نمط قيادي أفضل. لا يمكن فصل النمط القيادي عن الحالة المعنية. فالحالات والظروف المختلفة، تستدعي تطبيق أنماط قيادية مختلفة .

✓ نظرية فيدلر (Fiedler)

تقول بأن النمط القيادي المتميز بالتركيز على العمل والأداء، يصلح في الحالات المتطرفة، بعبارة أوضح في الظروف المواتية جدا، أو المعادية جدا، بينما يصلح النمط المتميز بالتركيز على الأشخاص أو نمط العلاقات الإنسانية في الحالات المعتدلة. أما المؤشرات المستعملة في الحكم على مدى مواتاة الحالة المعنية، أو معاداتها، فتتلخص في الثلاثة الآتية:

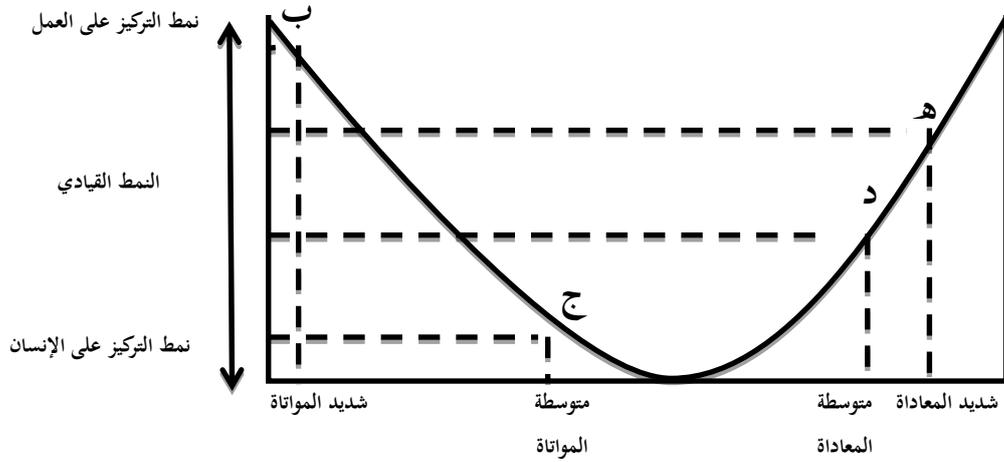
علاقة القائد بالأعضاء أو علاقة الرئيس بالمرؤوسين: التي تشير إلى درجة تقبل الرئيس من مرؤوسه، ومدى قدرته على الاحتفاظ بولائهم له.

هيكلية المهام: وتشير إلى مدى الوضوح والتحديد في التعليمات، والقواعد، والسياسات، وتوصيفات الأعمال المتوفرة.

قوة المركز: يقصد بذلك مدى قدرة القائد أو الرئيس على ممارسة القوة، بشقيها الإيجابي المتمثل في الإثابة، والسلبي المتمثل في العقاب.

هكذا، فلو افترضنا أن علاقة القائد بمرؤوسيه في منتهى القوة، وأن هيكلية المهام في منتهى الوضوح، وأن مركز القائد في منتهى القوة أيضا، فإن الظروف تعتبر شديدة المواتاة. ولو افترضنا أن العكس فإنها تصبح شديدة المعادة، ويكون النمط القيادي الذي يركز على العمل والأداء هو الأنسب في الحالتين وفقا لفيدلر أنظر الشكل التالي:

الشكل (6-5): العلاقة بين النمط القيادي والحالة الظرفية



المصدر: محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 195.

ثانياً- التحفيز:

لم يتم التركيز على موضوع الحوافز إلا حديثاً، بحيث أصبح له ميادين متعددة بحكم ارتباطه الوثيق بمعنويات الفرد وارتباطه المباشر بأهداف التنظيم بالإضافة للأهداف الشخصية للعاملين.

1- مفهوم التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من الجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف محددة، فهي تعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما¹.
ومما سبق ذكره:

1. بأن أداء الفرد هو دالة لكل من قدرة الفرد على العمل وتحفيزه.
2. دراسة التحفيز تفرضه الرغبة في تحسين أداء الفرد.
3. التحفيز يحرك دوافع الفرد وعواطفه لأداء العمل ذاتياً.
4. التحفيز قد يكون بمحفزات خارجية أو داخلية (كامنة داخل نفس الإنسان).
5. التحفيز قد تكون مادية أو معنوية أو روحية كما قد تكون إيجابية أو سلبية.
6. عملية التحفيز قد تكون موجهة للفرد أو الجماعة.

¹ مزيان محمد، بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم العمال، مداخلة في الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، نوفمبر 1992، ص 202.

2- مبادئ نظام الحوافز الفعال:

لتحقيق التحفيز الناجح والفعال لابد من تطبيق المبادئ التالية:

- 1- أن يكون مرتبطا بالأداء من أجل دفع الفرد المحفز من العمل والبذل ودفع الآخرين إلى الاقتداء به.
- 2- أن يكون الحافز مرتبطا بالأداء بفترات قصيرة حتى لا تتلاشى هذه العلاقة.
- 3- أن يكون الحافز متنوعا ومتغيرا وله عدة مستويات.
- 4- أن يكون واضحا لكل أفراد المنظمة.
- 5- مشاركة الأفراد في وضع نظام الحوافز يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
- 6- يجب أن يشمل النظام كل أفراد المنظمة.

3- أنواع الحوافز:

هناك نوعين من الحوافز المادية والمعنوية.

أ- الحوافز المادية:

يتمثل الحافز المادي في ذلك العائد الذي يتحصل عليه العامل أو المجموعة القائمة بالعمل ويكون على شكل مكافئة مالية أو زيادة في الراتب، ويعتبر الأجر الذي يتقاضاه العامل أهم المحفزات المادية¹. وتنقسم الحوافز المادية إلى حوافز مادية إيجابية وحوافز مادية سلبية.

✓ الحوافز المادية الإيجابية:

وتنقسم بدورها إلى حوافز مادية فردية، وحوافز مادية جماعية. الحوافز المادية الفردية تهدف إلى دفع فرد معين لرفع أدائه وتحسينه. الحوافز المادية الجماعية تهدف لتنمية روح العمل الجماعي والعمل بشكل فريق والجدول التالي يلخص ذلك.

¹ شوقي أحمد دنيا، الاسلام والتنمية، دار الفكر العربي، مصر، 1976، ص 299.

الجدول (1-6): الحوافز المادية الايجابية.

فردية	جماعية
- رفع الأرباح بالإنتاج	- المشاركة في الأرباح.
- المكافآت التشجيعية	- التأمين ضد العجز والوفاة والشيخوخة.
- العلاوات الاستثنائية	- نظم الأجور العادية.
- البدلات المختلفة	- تقديم مساعدات مالية.
	- تقديم وجبات غذائية.
	- إسكان العاملين
	- العلاج المجاني لأسر العاملين.
	- نظم المعاشات.

المصدر: محمد الصيرفي، التوجه الابداعي، مؤسسة حورس الولية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى الاسكندرية، 2005، ص 229.

الحوافز سلبية: ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (2-6): الحوافز المادية السلبية

فردية	جماعية
- الخصم من الراتب.	
- الحرمان من العلاوات.	
- الوقف عن العمل.	- حرمان الجماعة من المكافآت التشجيعية
- تأخير الترقية.	- حرمان الجماعة من المميزات المادية لباقي الجماعات
- خفض الراتب.	
- خفض الدرجة.	
- الحرمان من المكافآت.	

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

✓ الحوافز المعنوية:

تكون صورة التحفيز المعنوي على شكل توفير فرص الترقيات، وفرص التدريب، وتوفير الحماية والأمن من مخاطر العمل، إشعار العاملين بقيمتهم الاجتماعية والاحترام والتقدير على شكل خطاب شكر أو اوسمة أو ميداليات ومن أهم صور التحفيز المعنوي اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.

ثالثا - الاتصال:

يمثل نظام الاتصالات الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق أهدافها، كما أن عملية إتخاذ القرار في أي مؤسسة تتوقف كفاءتها وفعاليتها بالدرجة الأولى على نوع المعلومات التي ينتجها نظام الاتصالات، وبقدر ما تتحقق المرونة والدقة في نظام المعلومات بقدر ما يتحقق للتنظيم السيطرة على المواقف التي يتعامل معها وتزداد فرص نجاحه.

1- مفهومه

تعتبر الاتصالات عنصرا أساسيا في وجود المؤسسات فهي بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء وبين وحداتها وأنشطتها المختلفة، لتحقيق التلاحم بينها ، كما تربط مراكز إتخاذ القرار بالبيئة الخارجية، وبالتالي تصبح عملية إتخاذ القرار ميسورة ومبنية على حقائق الموقف.

2- أنواع الاتصالات:

يمكن تقسيم الاتصال بحسب مفهوم الاتصال ومضمونه إتجاهه والأدوات المستخدمة فيه على النحو التالي:

أ- **الاتصال المخطط وغير المخطط**: تتبع شبكة الاتصال المخططة من الخطوط الهيراركية للسلطة أي من قبل التنظيم ذاته بينما غير المخططة فهي التي تتبع المسالك والوسائل غير الرسمية أو مصالح غير مشتركة ، وتظهر سبب فشل الاتصالات¹.

ب- **الاتصالات الرسمية وغير الرسمية**²: فالرسمية تتم من خلال القنوات المحددة من قبل التنظيم وتكون من الآتي:

- **الاتصالات النازلة**: وهي إتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المؤسسة والمديرين القمة إلى القاعدة، وتمثل في القرارات الإدارية الآمرة والموجهة.

¹ - محمد صالح الحناوي، إدارة التسويق مدخل الأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1984، ص 108-109.

² - ناصر محمد العديلي، السلوك الأساسي والتنظيمي منظور كلي مقارن للإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، المجلة العربية السعودية، السعودية، 1985، ص 468-477.

- **الاتصالات الصاعدة:** وتهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى وتأتي مكتملة للاتصالات النازلة، وهي تتعلق بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة من كل ما يتصل بالأداء الجيد يمثل تغذية مرتدة إلى القمة.

- **الاتصالات الأفقية أو الجانبية:** وتعني إرسال المعلومات وإستعابها من المستويات المختلفة مثل الإدارة والأفراد ذات المستويات المتشابهة، وتعتبر ضرورية لأحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارة والأقسام.

- **الاتصالات غير الرسمية:** نشير إلى ذلك النوع من الاتصالات الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية وتنشأ نتيجة لفشل الاتصالات الرسمية في مواجهة إحتياجات الاتصال وإتخاذ القرارات.

3 - مقومات الاتصال:

إن الإدارة التي تبتغي النجاح لا بد أن تمتلك نظام إتصالات فعال حيث أن الاتصال ينقل المعلومات الخاصة بالقرارات والتغيرات التنظيمية كذلك فإن الاتصال هو سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين بالأهداف والسياسات وإجراءات ومعايير الأداء، وكذلك التعرف على فهم العاملين وردود فعلها للرسائل المبلغة إليهم.

على الإدارة أن تتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين وتفعيل الاتصالات تقوم على ما يلي:

رفع معدلات الثقة بمحيط العمل بالتعاون المتبادل والتفهم لوجهات النظر مع الحرص على تنمية مهارات الاتصال الفعال وذلك بإحالة المدربين على برامج تدريب الحساسية لتنمية مهارة الإصغاء وفهم الآخرين وقبولهم كما هم.

- إنتزاع الخوف من نفوس العاملين يساعد العاملين على تحسين الإنتاجية والارتقاء بجودة

العمل ، وذلك من خلال حث الجميع خلال حث الجميع عن الكلام والتعبير بصراحة مع التأكيد على عدم التفاعل مع حامل الأخبار السيئة بطريقة دفاعية وتؤكد على التعامل مع موضوع الرسالة وليس حاملها حتى تستطيع تثبيت نتيجة المسؤولية الجماعية.

- كذلك يتوقف نجاح الاتصال على توفير العناصر التالية:

- التكامل مع نظام المعلومات الذي يعطي المجالات المختلفة في المؤسسة.

- مراعاة الإحتياجات الحقيقية للمؤسسة ودراسة تنظيم وظروف العمل.

- تقييم العمل.

- تدعيم النظام بالإمكانات المناسبة المادية والبشرية.

ولكي يكون الاتصال فعالا ويحقق أغراضه يجب أن تراعى فيه مقومات نجاحه، وعلى الإدارة أن

تتغلب على ما يعوق الاتصال من مشاكل وصعوبات سواء عادية أو تنظيمية أو تكنولوجية ، أو

مهارية أو سلوكية.

المحور السابع: نظام المعلومات (Information system)

أولاً- مفهوم نظام المعلومات:

يعرف نظام معلومات فنيا بأنه مجموعة من المكونات المترابطة تهدف إلى جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم القرار والتحكم في المؤسسة . وبالإضافة إلى دعم عملية صنع القرار، التنسيق، والسيطرة فان نظم المعلومات تساعد أيضا الإدارة العليا على تحليل المشاكل والموضوعات المعقدة بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرار¹.

ثانياً- عناصر نظام المعلومات:

يتكون النظام من²

✓ المدخلات Input: هي عبارة عن المفردات والمعطيات التي تصف الأحداث والموجودات التي تدخل في النظام.

✓ المخرجات output: وهي تمثل النتائج التي يعمل النظام للوصول إليها وهي عبارة عن المعلومات التي تفيد مستخدمي النظام.

✓ المعالجة Processing: وهي عبارة عن الجانب الفني من النظام والتي تتمثل في مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية، التي تجري على المدخلات بغرض الوصول إلى المخرجات³.

✓ الرقابة Contrlling: هي مجموعة من الاجراءات والقواعد التي تهدف إلى التحقيق والتأكد من أن النتائج التي تم الوصول إليها تتماشى مع الاهداف والخطط الموضوعة مسبقا.

✓ التغذية العكسية Feedback: تهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام وتعمل على تقويم نتائج عمل النظام وتصحيح الأهداف إذا كانت هناك عيوب في أهداف النظام ويمكن إظهار مكونات نظام المعلومات وعلاقتها ببعضها البعض.

¹ عماد الصباغ، نظم المعلومات، مطبوعات جامعة الدوحة، الدوحة، 2000، ص ص 11-12.

² سليم إبراهيم الحسنية، نظام المعلومات الادارية، مؤسس الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1998، ص 43.

³ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص

ثالثاً- انواع نظم المعلومات

يمكن تصنيف أنواع نظم المعلومات وفقاً لعدة طرق منها نظم المعلومات وفقاً لأنشطة المنظمة حيث يتم تصنيف أنظمة المعلومات في ضوء وظائف المنظمة لذا يطلق عليها نظم المعلومات الوظيفية، كما يمكن تصنيف أنواع نظم المعلومات وفقاً لنوع أو مستوى القرار.

1- نظم المعلومات الوظيفية:

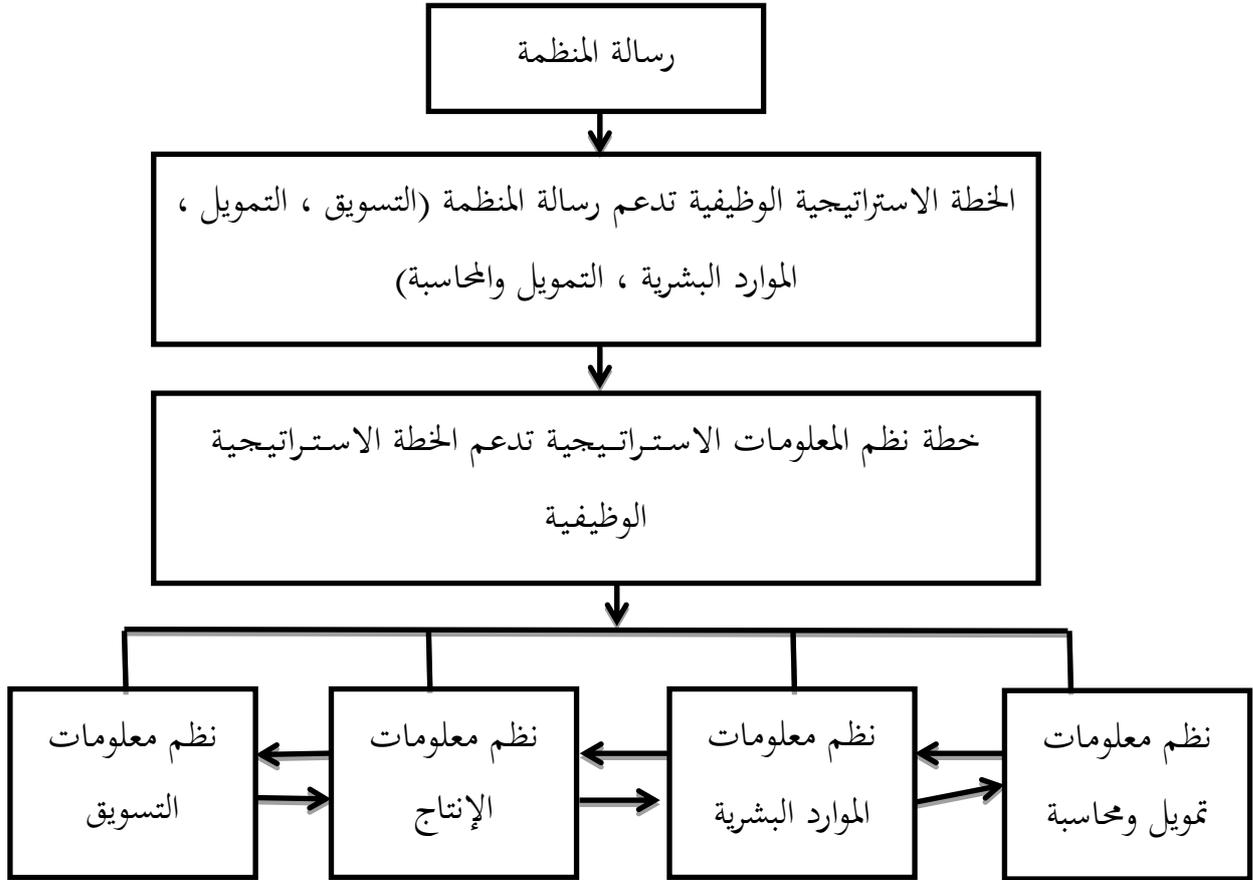
يمكن تصنيف نظم المعلومات وفقاً للوظائف الأساسية التي تمارس بالمنظمة وهي¹:

- التسويق.
- الإنتاج والخدمات.
- المحاسبة والتمويل.
- الموارد البشرية.

على الرغم من هذا التصنيف المستقل لنظم المعلومات على أساس المجالات الوظيفية إلا أن معظم الإدارات بالمنظمة لا تعمل بشكل منعزل وينطبق ذلك أيضاً على نظم المعلومات الوظيفية، إن المنظمات تأخذ بالمدخل المتكامل لنظم المعلومات عند إعدادها لخططها الاستراتيجية التي تدعم أهداف المنظمة، وفي ضوء ذلك يقوم فريق نظم المعلومات بوضع الخطة الاستراتيجية للمعلومات لكل وظائف المنظمة . ويوضح الشكل كيفية إعداد خطة استراتيجية للمعلومات.

¹ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الادارية -منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2010، 116.

الشكل (7-1): إعداد الخطة الاستراتيجية للمعلومات



Source: MCLAUDON Kenth.C & LAUDON Jane P, Management information Systems, Managing the Digital firm (9th ed), New Jersey M Prentice Hall International, Inc, p57.

2- نظم المعلومات وفقا لمستوى القرار:

يتخذ الأفراد في المنظمات أنواع عديدة من القرارات لتحقيق الأهداف التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية. وترتبط الأهداف التشغيلية بالعمليات التي يتم تنفيذها بشكل يومي مثل كم عدد الوحدات التي يجب إنتاجها من منتج معين؟ أو كم عدد العاملين المؤقتين الذين يجب الاستعانة بهم للنوبة الليلية الأسبوع القادم؟ .. وهكذا.

✓ ويتم اتخاذ هذه القرارات بواسطة المديرين في المستوى الأدنى وفي ضوء القواعد والإجراءات الموضوعية من قبل الإدارة العليا. ويطلق على هذا النوع من القرارات بالقرارات الهيكلية أو الروتينية. أما المديرون في المستوى الأوسط فإنهم يقومون بوضع الأهداف التكتيكية التي ترتبط بالأجل القصير (من عام إلى عامين) ويطلق على القرارات التي تتخذ في هذا المستوى بالقرارات التكتيكية مثال

ذلك ما هي استراتيجية الإعلان التي يجب تطبيقها للاستجابة للحملة الترويجية للمنافسين؟ ما هي نوعية المزايا التي يجب عرضها على العاملين حتى يمكن جذب أفضل الأفراد للعمل بالمنظمة؟

يقوم المديرون في المستوى الإداري الأعلى بالمنظمة بوضع الأهداف الاستراتيجية التي تركز على نمو ونجاح المنظمة في الأجل الطويل (أكثر من 3 سنوات)، وتحقق المنظمات الأهداف الاستراتيجية من خلال التخطيط واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالخط العام للمنظمة. وتتضمن القرارات الاستراتيجية التنبؤ باتجاهات الصناعة، تطوير منتجات جديدة للوفاء باحتياجات العملاء غير المشبعة، وغيرها. ويطلق على القرارات الاستراتيجية بالقرارات غير المهيكلة لأنها تعتمد على الخبرة والحكم الشخصي بدرجة كبيرة. ومن الصعب في بعض الأحيان، تحديد احتياجات المدير من المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الجدول (7-1): أنواع النظم وفقا لمستوى القرار:

أنواع نظم المعلومات	النظم على المستوى الاستراتيجي				
نظم دعم الإدارة التنفيذية	تخطيط الموارد البشرية	تخطيط الربحية	التنبؤ بالميزانية لمدة 05 سنوات	خطة تشغيل لمدة 05 سنوات	التنبؤ باتجاه المبيعات لمدة 05 سنوات
نظم دعم القرار					
نظم المعلومات الإدارية	النظم على المستوى الإداري				
نظم دعم القرار	تحليل إعادة التخصيص	تحليل الاستثمار في رأس المال	الميزانية السنوية	الرقابة على المخزون	إدارة المبيعات
	تحليل تكلفة التعاقد	تحليل الربحية / الأسعار	تحليل التكلفة	جدولة الإنتاج	تحليل المبيعات الإقليمية
نظم تشغيل العمليات	النظم على المستوى التشغيلي				
	التعويض	سجل الأجر	المتاجرة في الأوراق	الرقابة على الآلات	تتبع الأوامر
	التدريب والتنمية	حسابات مدينة	المالية	جدولة الإنتاج	تشغيل الأوامر
	حفظ ملفات العاملين	حسابات دائنة	الإدارة القدية	الرقابة على حركة المواد	
	الموارد البشرية	محاسبة	التمويل	الإنتاج	المبيعات والتسويق

المصدر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 48.

ونتناول فيما يلي أنواع نظم المعلومات وفقا لمستوى القرار:

أ- نظم تشغيل العمليات TPS:

نظم تشغيل العمليات TPS هي نظم أساسية تخدم المستوى التشغيلي في المنظمة، وهي أنظمة مبنية على الحاسب الآلي، حيث يقوم بتشغيل وتسجيل العمليات الروتينية الضرورية لإدارة عمليات المؤسسة، فعلى سبيل المثال إدخال أوامر المبيعات ونظم الحجز في الفنادق، وحفظ الملفات وإعداد الأجور والنقل، فعلى المستوى التشغيلي يتم التحديد المسبق للأهداف، والموارد، والمهام والتي تكون مهيكلة جدا (مبرمجة)، إن قرار منح قرض لعميل على سبيل المثال يتخذ بواسطة المشرف في المستوى الإداري الأدنى طبقا لمعايير محددة، ويوضح الجدول بعض التطبيقات لنظم تشغيل العمليات¹.

الجدول (7-2): تطبيقات لنظم تشغيل العمليات

نظم التسويق	نظم الإنتاج	نظم التمويل	نظم الموارد البشرية
نظم إدارة المبيعات بحوث السوق الترويج التسعير المنتجات	الجدولة الشراء الاستقبال/ الشحن الهندسة العمليات	الموازنة دفتر الأستاذ العام الفواتير تكلفة المحاسبة	نظم الموارد البشرية سجلات الأفراد المزايا التعويضات علاقات العمل التدريب
نظم المعلومات أوامر المبيعات نظم معلومات السوق نظم معلومات التسعير	نظام تخطيط الموارد نظام الرقابة على أوامر الشراء نظم الهندسة نظام الرقابة على الجودة	دفتر الأستاذ العام حساب مدينة/ حساب دائنة الموازنة نظام إدارة النقدية	نظم التطبيقات الأساسية سجل الأجور سجلات العاملين نظم المزايا نظم المسار الوظيفي نظم تخطيط الموارد البشرية

المصدر: معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 50.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 190.

إن كل المنظمات لديها نظم معلومات تشغيل العمليات للوظائف المشار إليها أعلاه (حتى لو كانت يدوية) ومن الصعب تخيل عدم وجود تلك النظم بالمنظمات الحديثة لأن تلك النظم تعد بمثابة مركز الأعمال. ويمكنك أن تتخيل مثلا ما قد يحدث لو أن نظم الحجز المبنية على الحاسب الآلي لشركة طيران توقفت عن العمل.

وهناك خاصيتان لنظم تشغيل العمليات، الأولى أنها تربط بين المنظمة وبيئتها حيث أنها تصل العملاء بمخازن الشركة والمصنع والإدارة، فإذا لم تعمل نظم تشغيل العمليات بشكل جيد فإن المنظمة ستفشل في استقبال المدخلات من البيئة (الأوامر) أو في توصيل المخرجات (سلع أو خدمات). أما الخاصة الثانية لنظم تشغيل العمليات فهي أنها تعد المنتج الأساسي للمعلومات للأنواع الأخرى من النظم. ولأن نظم تشغيل العمليات تتابع العلاقات مع البيئة فإنها المكان الوحيد الذي يمكن أن يحصل منه المديرون على كل من التقديرات الحديثة للأداء التنظيمي والسجلات طويلة الأجل للأداء في الماضي.

ويمكن أن ننظر إلى نظم تشغيل العمليات كما لو كانت نظم التشغيل الرسالة التنظيمية أنها تقوم بإبلاغ المديرين عن حالة العمليات الداخلية وعن علاقات المنظمة بالبيئة الخارجية وتدعم نظم المعلومات الأخرى مما يسهل من اتخاذ القرارات الإدارية.

ب- نظم المعلومات الإدارية:

تخدم نظم المعلومات الإدارية المستوى الإداري في المنظمة، إنها تزود المديرين بالتقارير وفي بعض الحالات تزودهم بنتائج الأداء الحالي للمنظمة بشكل فوري بالإضافة إلى السجلات التاريخية. إن نظم المعلومات الإدارية تكون موجهة بالأحداث الداخلية بدرجة أكبر من توجيهها بالأحداث الخارجية أو البيئية¹.

وتخدم نظم المعلومات الإدارية وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات على المستوى الإداري²، وعموماً فإنها تعتمد على نظم تشغيل العمليات للحصول على بياناتها.

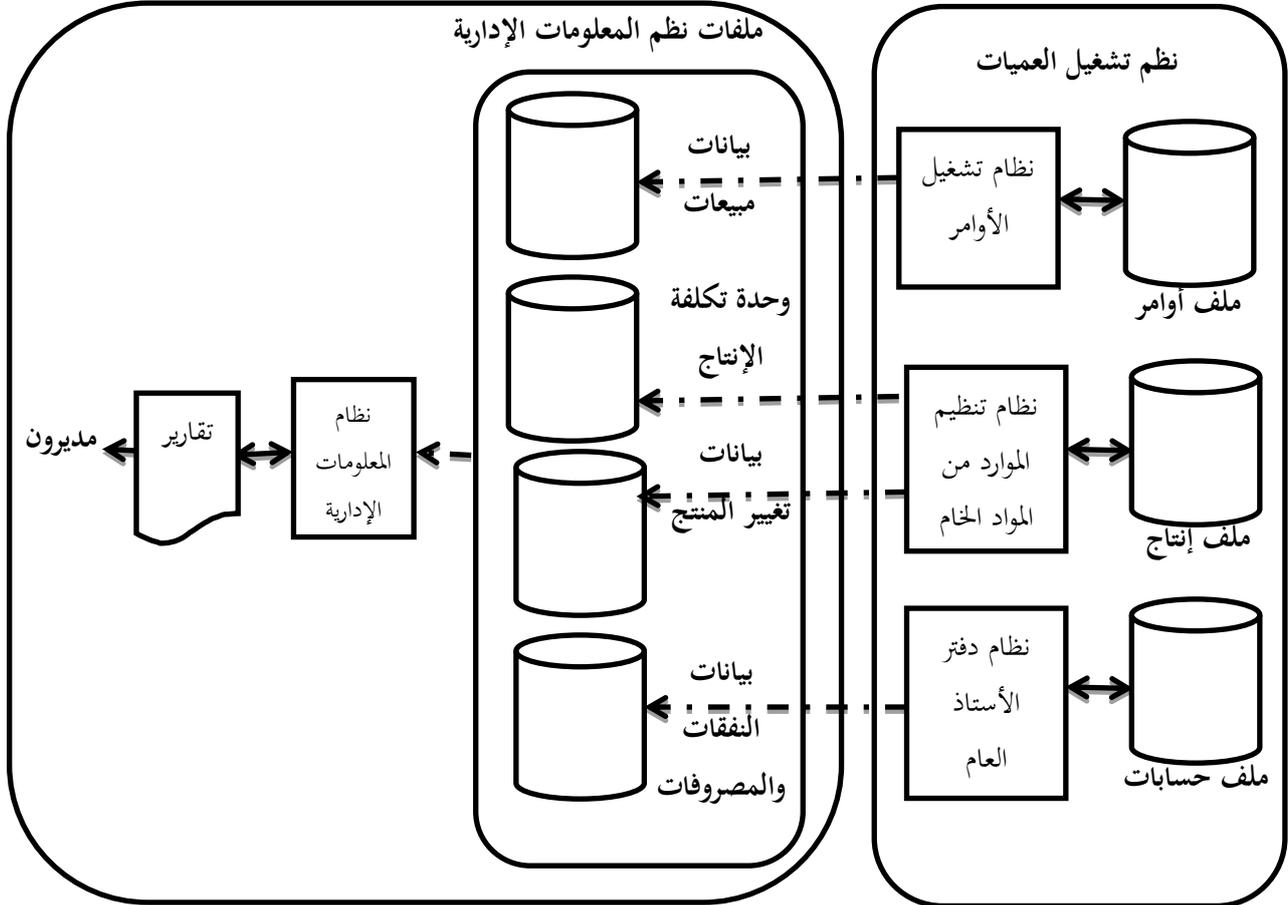
وتقوم نظم المعلومات الإدارية بإعداد تقارير ملخصة عن العمليات الأساسية في المنظمة حيث تحصل على تلك البيانات من نظم تشغيل العمليات وتقوم باختصارها وتقديمها في تقارير يتم إعدادها بشكل دوري.

¹ مختار منصور، مدخل للإدارة الحديثة، دار البتراء، الأردن، 1992، ص25.

² Laudon K.C and Laudon J.P , Management Information systems, Prentice-Hall International Inc ,New Jersey ,2000,p45.

ويوضح الشكل (7-2) أن نظام المعلومات الإدارية يحصل على البيانات عن المخزون والإنتاج والمحاسبة ويقوم بتحويلها إلى ملفات تستخدم في تزويد المديرين بالتقارير.

الشكل (7-2): العلاقة بين نظم تشغيل العمليات ونظم المعلومات الإدارية



المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 194.

ويقوم نظام المعلومات الإدارية بتزويد المديرين بنتائج الأعمال بشكل - أسبوعي أو شهري أو سنوي وليس على أساس الأنشطة اليومية . ويقوم نظام المعلومات الإدارية بالإجابة على عدد من الأسئلة الهيكلية (المبرجة) وتلك النظم عموما ليست مرنة ولديها قدرات تحليلية محدودة.

خصائص نظم المعلومات الإدارية:

لنظم المعلومات عدة خصائص تتمثل في¹:

1- تدعم نظم المعلومات الإدارية القرارات الهيكلية ونصف الهيكلية على المستويات التشغيلية والرقابة

¹ Lukas Henry .jr, information technology for management, (6 th) the me grew hill companies. inc .new york , 1997; p11.

- الإدارية، وتفيد أيضا في أغراض التخطيط للإدارة العليا.
- 2- تقوم نظم المعلومات الإدارية بإعداد التقارير خاصة الرقابية، وتكون مصممة لإعداد تقارير عن العمليات الحالية ولذلك فإنها تساعد في توفير الرقابة (المتابعة اليومية للعمليات).
 - 3- تعتمد نظم المعلومات الإدارية على البيانات الموجودة بالشركة وتدفقات البيانات.
 - 4- تملك نظم المعلومات الإدارية قدرات تحليلية محدودة.
 - 5- تساعد نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات باستخدام البيانات عن الأحداث الماضية والحالية.
 - 6- تعد غير مرنة نسبيا.
 - 7- تركز على العمليات الداخلية وليس الخارجية.
 - 8- الإحتياجات من المعلومات معروفة وثابتة.
 - 9- تتطلب تحليل طويل وتصميم للعمليات.
- ج- نظم دعم القرار (DSS)**

أي نظام يدعم القرار هو نظام دعم القرار. ومثل نظم تشغيل العمليات ونظم المعلومات الإدارية فإن نظم دعم القرار تدعم المستوى الإداري في المنظمة وتدعم تلك النظم القرار بطرق متعددة وبشكل متميز. إن نظم دعم القرار تساعد المديرين في اتخاذ القرارات نصف المهيكلة والفريدة أو المتغيرة بشكل دائم والتي ليس من السهل تحديدها مسبقاً¹.

إن نظم دعم القرار يجب أن تكون لديها القدرة على الاستجابة لاحتياجات متخذ القرار عدة مرات في اليوم من أجل التوافق مع ظروف التغيير. وفي حين تستخدم نظم دعم القرار المعلومات من المصادر الداخلية من نظم تشغيل العمليات ونظم المعلومات الإدارية فإنها تحصل أيضا على المعلومات من مصادر خارجية مثل أسعار الأوراق المالية أو أسعار المنتج لدى المنافسين.

إن تصميم نظم دعم القرار يعطيها قوة تحليلية أكثر من النظم الأخرى حيث تم تزويدها بنماذج متنوعة لتحليل البيانات، كما تم تصميمها بشكل يجعل المستخدم قادراً على استخدامها مباشرة لأنها تتضمن برمجيات مألوفة وقريبة من المستخدم. إن هذه النظم تفاعلية بمعنى أن المستخدم يمكنه أن يغير الافتراضات ويضيف بيانات جديدة.

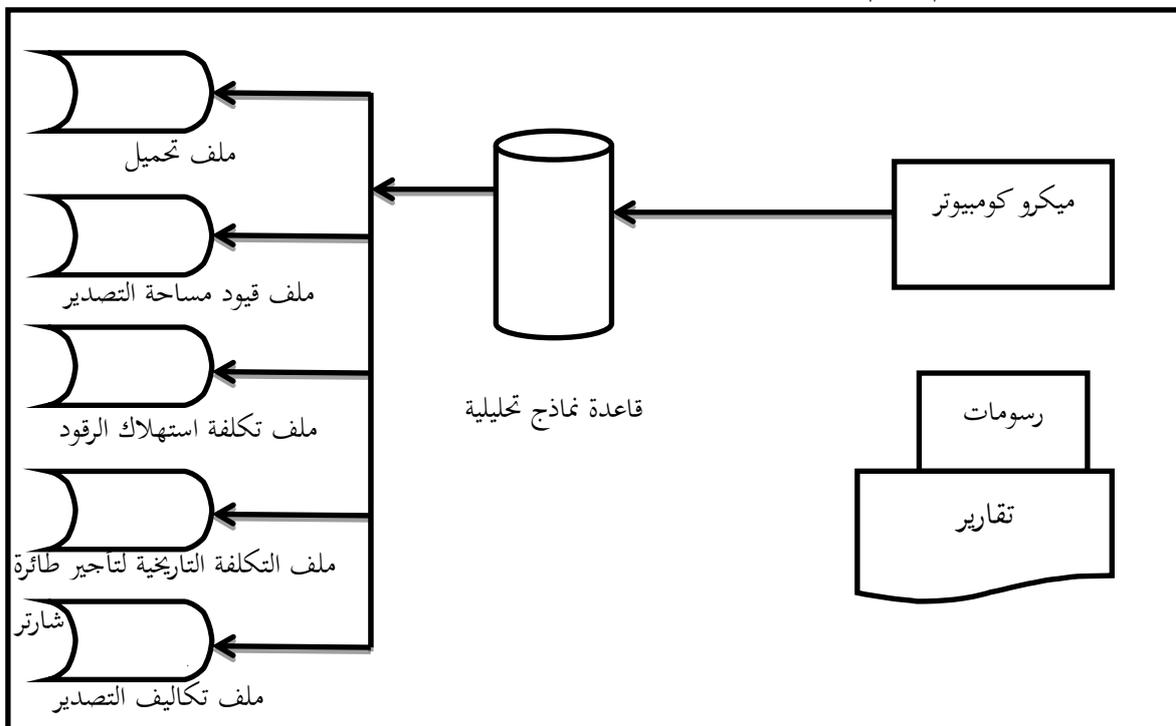
¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 193.

إن المديرين في المستوى الأعلى والأوسط يرغبون في وجود نظم تفاعلية تمكنهم من الرقابة وتشغيل البيانات بأنفسهم مع وجود العديد من التغييرات المطلوب إدخالها على البيانات والنماذج ومع القليل من التدخلات من خبراء تشغيل البيانات، وأن الإدارة تحتاج في بعض المواقف إلى الحصول على المعلومات بشكل فوري للاستجابة للفرص المتاحة في البيئة.

✓ خصائص نظم دعم القرار:

- الاستجابة المرنة والسريعة للمستخدم.
- تسمح للمستخدم بالمبادأة والرقابة على المدخلات والمخرجات.
- تعمل بقليل من مساعدة (أو بدونها) أخصائي البرمجة.
- تزود بالدعم للقرارات والمشكلات التي لا يمكن تحديد حلولها مسبقاً.
- تستخدم تحليلات متقدمة وأدوات نمذجة.
- دعم حل المشكلات المعقدة¹.

الشكل (7-3): نظام دعم القرار لإحدى المنظمات



المصدر: معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

ويعمل ذلك النظام على الميكروكمبيوتر ويزود المستخدم بقائمة تجعل من السهل عليه إدخال البيانات أو الحصول على المعلومات والتي تكون تحت السيطرة التامة للإدارة ويتطلب وضع هذا النظام حوالى 160 يوم عمل لبنائه.

د- نظم دعم الإدارة التنفيذية: (ESS) Executives Support Systems

تستخدم الإدارة العليا نظم معلوماتية يطلق عليها نظم دعم الإدارة التنفيذية (العليا) لمساعدتها في اتخاذ القرارات وتخدم نظم دعم الإدارة التنفيذية المستوى الاستراتيجى بالمنظمة . إنها تتعامل مع القرارات غير المبرمجة¹ وتخلق بيئة اتصالات بدلا من التطبيقات الثابتة والقدرة المحدودة. إن نظم دعم الإدارة التنفيذية صممت لتزويد المديرين بالمعلومات عن الأحداث الخارجية مثل قوانين الضرائب الجديدة أو المنافسين ولكنها تقوم بالاستعانة أيضا بمعلومات ملخصة من نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار. إنها تقوم بتنقيح المعلومات وتلخيصها وتتبع البيانات الحرجة، وتؤكد على تقليل الوقت والمجهود المطلوبين للحصول على معلومات ذات فائدة للإدارة العليا².

وعلى الرغم من أن لديها قدرات تحليلية محدودة إلا أن نظم معلومات دعم الإدارة التنفيذية توظف معظم البرمجيات الرسومية المتقدمة ويمكنها توصيل أي رسومات أو بيانات من العديد من المصادر بشكل مباشر لمكتب المدير التنفيذي أو لـحجرة مجلس الإدارة، وتلك النظم على خلاف نظم المعلومات الأخرى ليست مصممة لحل مشكلات محددة إنها بدلا من ذلك تزود بالقدرة على إجراء الاتصالات عن بعد والتعاملات الالكترونية ويمكن أن تكون مطبقة على مجموعة متغيرة من المشكلات وفي حين أن نظم دعم القرار تكون مصممة بشكل يجعلها نظم تحليلية بدرجة عالية فإن نظم دعم الإدارة التنفيذية تستخدم النماذج بدرجة أقل وبدلا من ذلك فإنها تقوم بتوصيل المعلومات للمديرين بناء على طلبهم وبدرجة عالية من التفاعلية.

إن نظم دعم الإدارة التنفيذية يجب أن تساعد في الإجابة على مجموعة من الأسئلة مثل ماهي الأنشطة التي يجب على الشركة الدخول فيها ؟ ماذا يفعل المنافسون " ماهي الوحدات التي يجب بيعها لتوفير السيولة النقدية ؟ ماهو تأثير التغيرات المقترحة في نظم الضرائب على الاستثمارات وعلى الأرباح؟

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 195.

² www.Techopedia.com

ويوضح الشكل نموذجاً لنظم دعم الإدارة التنفيذية، أنه يتكون من محطات طرفية تتضمن قوائم ورسومات تفاعلية وقدرات اتصالية يمكن من خلالها الحصول على البيانات التاريخية والتنافسية من النظم الداخلية للشركة، وكذلك قواعد البيانات الخارجية مثل داوجونز أو ستاندر أندبول.

الشكل (7-4): نظم دعم الإدارة التنفيذية



المصدر: معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص ص 195-196.

ويختلف المديرون في أنماطهم الشخصية، إلا أنهم يواجهون جميعاً التغير الهائل والسريع في البيئة التنظيمية لذا ينبغي بناء النظم التي تمكن المنظمة من التكيف مع الظروف الجديدة والمتغيرة ونظم دعم الإدارة التنفيذية هي التي تستجيب لتلك التحديات . ولأن نظم معلومات الإدارة التنفيذية تكون مصممة لتستخدم بواسطة المديرين التنفيذيين الذين لا يكون لديهم اتصال مباشر أو خبرة بنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي فإنهم يجدون من السهل استخدام تلك النظم.

3- النظم الخبيرة:

أ- تعريف النظم الخبيرة:

النظام الخبير هو عبارة عن نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي يقوم بوضع الحلول للمشكلات المتعلقة بنظام معين، ويطلق عليه لفظ نظام وليس برنامج لأنه يجب أن يشتمل على مكونات حل المشكلة وأخرى مدعمة للحل وهذه المكونات تشكل محيط الدعم الذي يساعد المستخدم على التفاعل مع النظام

ويمكن أن يتضمن وسائل مساعدة على درجة عالية من التعقيد لكشف الأعطال أو التنبؤ بأحداث مستقبلية مبنية على أسس علمية، ويتضمن أيضا إمكانيات تسهل تعامل المستخدم معه أثناء تشغيل النظام . ومن أهم ما يميز النظام الخبير إمكانية تعديل المعرفة به وذلك بالإضافة أو الحذف وكذلك استخدام الوسائل التي تساعد على إدخال واسترجاع المعلومات والمعارف بتلقائية ويسر عند تشغيل النظام.

ب- مزايا النظم الخبيرة:

من أهم المزايا التي يمكن أن تعود على المنظمة من استخدام النظم الخبيرة¹:

- الحصول على الخبرات النادرة حيث توفر النظم الخبيرة المعرفة النادرة والخبرات المميزة في مجال معين وتسمح للآخرين باستخدامها بسهولة.
- تحسين الإنتاجية، تعمل النظم الخبيرة بشكل أسرع وأدق من العنصر البشري كما أنها تعمل على تخفيض التكاليف خاصة التكاليف المتعلقة بالاستعانة بالخبراء والتكاليف الناتجة عن أخطاء الأفراد.
- إمكانية العمل في مواقف الخطر، تستطيع النظم الخبيرة العمل في ظروف الخطر مثل درجات الحرارة المرتفعة أو المنخفضة جدا وغيرها من الظروف التي تعرض الإنسان للمخاطر.
- المرونة، تتصف النظم الخبيرة بالمرونة في الحلول المقدمة للمستخدمين. فبناء على نوع المدخلات تتحدد القواعد المستخدمة في حل المشكلات.
- العمل في ظل معلومات غير مؤكدة.
- إمكانية نقل المعرفة إلى أماكن متباعدة جغرافية.

ج- مشكلات النظم الخبيرة:

- على الرغم من المزايا التي تعود على الأفراد والمنظمات من استخدام النظم الخبيرة إلا أنها تتضمن عدد من القيود والمشكلات من أهمها:
- أن المعرفة لا تكون معدة ومتاحة دائما.
 - صعوبة استخلاص الخبرة من البشر.
 - تعرض نقل المعرفة إلى التحيزات الإدراكية والحكومية.
 - عدم ثقة المستخدمين في النظام.

¹ معالي حيدر فهمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-169.

- عدم وجود وسيلة للتأكد من جودة التوصيات المقترحة من قبل الخبراء.
- اختلاف منهج كل خبير في تقييم الموقف وذلك على الرغم من صحة منهج كل منهم.
- عدم الاستفادة الكاملة من امكانيات النظم الخبيرة نظرا لمحدودية القدرات المعرفية لمستخدمي النظم.
- استخدام مصطلحات وتعريف معقدة وغير مفهومة من جانب للمستخدمين للنظام. 4/9- ارتفاع تكاليف تصميم النظم الخبيرة.

د- أنواع النظم الخبيرة:

يمكن تصنيف النظم الخبيرة إلى ثلاثة أنواع أساسية هي¹:

- النظم التي تعمل كمساعد Assistant .
- النظم التي تعمل كزميل Colleague .
- النظم التي تعمل كخبير حقيقى True Expert .

✓ النظم التي تعمل كمساعد:

تعتبر هذه النظم أقل النظم خبرة حيث يقوم النظام بمساعدة المستخدم في أداء التحليل الروتيني لبعض الأعمال، وتوضيح الأنشطة التي تحتاج إلى تدخل العنصر البشري. ومن أمثلتها: النظم التي تقوم بقراءة الخرائط والرسومات الناتجة عن معدات التنقيب عن البترول ثم تظهر للخبراء البشريين المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التركيز والاهتمام.

✓ النظم التي تعمل كزميل:

تسمح هذه النظم للمستخدم أن يناقش المشكلة مع النظام ويطرح أسئلة من قبيل لماذا؟ وكيف؟ وذلك لفهم المنطق الذي يستخدمه النظام بغرض التوصل للقرار مشترك وعندما يتضح للمستخدم أن النظام يسير في مسار خاطئ لحل المشكلة فإنه يقوم بتوفير مزيد من المعلومات لتصحيح هذا المسار. وبالتالي فإن القرار النهائي يكون محصلة جهد مشترك للمستخدم والنظام معا.

¹ - Mcnurlin, B. and Sprague R., "Information Systems Managemer in practice", Englewood.. Cliffs, N.J. : prentice - Hall Inter national, Inc., 1989, p. 452.

✓ النظم التي تعمل كخبير حقيقي

يقوم المستخدم في هذا النوع من النظم بقبول نصيحة النظام بدون مناقشة وهذا يعني أن النظام يمكنه أن يؤدي أعمال لا يستطيع أن يؤديها إلا الخبراء البشريين الذين يمثلون أفضل 10% أو 20% من الخبراء في هذا المجال.

هـ- الأنشطة الأساسية للنظم الخبيرة:

يتم بناء النظم الخبيرة لحل أنواع مختلفة من المشاكل والقيام بالعديد من الأنشطة المختلفة.

ويمكن تجميع هذه الأنشطة في فئات متنوعة تلخص فيما يلي:

- **التنبؤ:** حيث يقوم النظام الخبير باستنتاج النتائج المترتبة على مواقف معطاه ومشاهدة لمواقف سابقة.
- **التفسير:** ويتعرض أساسا لوصف المواقف المستنتجة من بيانات مجمعة بواسطة وسائل رصد البيانات المختلفة.
- **تشخيص الأعطال:** هذه النظم تقوم بتشخيص الأعطال باستخدام الشواهد والمعلومات الخاصة بتصميم النظام وأسلوب عمله ووصف أدائه وخصائصه وذلك لاستنتاج الأسباب التي تؤدي إلى أعطال النظام¹.
- **التصميم:** وتقوم هذه النظم بتصميم الدوائر الإلكترونية والمباني مع الالتزام بقيود التصميم.
- **التخطيط:** تستخدم هذه النظم في التخطيط طويل وقصير الأجل في مجالات عديدة مثل إدارة المشاريع، الاتصالات، تطوير المنتجات.
- **المراقبة:** تقوم هذه النظم بمقارنة الشواهد والنتائج الفعلية بما هو متوقع.
- **إزالة الأعطال:** وفيها يتم وصف أساليب إزالة الأعطال والعلل. مثل النظام الذي يقوم بتشخيص العلاج لمرضى السرطان.
- **اصلاح الأعطال:** تقوم هذه النظم بإيضاح تنفيذ الخطوات اللازمة لإصلاح الأعطال.
- **التدريب والتعليم:** وتقوم مثل هذه النوعية من النظم بتعليم وتدريب الدارسين على اكتساب المهارات في المجالات المختلفة.

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 173.

- التحكم: تقوم هذه النظم بالسيطرة على جميع أنشطة وسلوكيات أي نظام.

المحور الثامن: الإدارة الإلكترونية

أولاً-تعريف الإدارة الإلكترونية

قد تعددت تعريفات الإدارة العامة الإلكترونية:

فقد عرفت بأنها منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف¹.

وعرفت بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بوساطة التقنيات الرقمية الحديثة.

وعرفت أيضا بأنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.

وتعرف أيضا بأنها المظلة لنماذج الأعمال الإلكترونية المتعددة وتحتوي على أدوات لنقل المعلومات وتبادلها إلكترونياً، ويضيف أن الإدارة الإلكترونية تؤكد على المواءمة بين عمل المنظمة وتكنولوجيا المعلومات مع بعضهما بعضا والقدرة على إيصال الخدمة الآمنة وتوافرها وإنجازها في الوقت المحدد.

الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة².

الإدارة الإلكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

¹ أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 23.

² نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية-الوظائف-المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص158.

وفي ضوء التعاريف الأنفة الذكر يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بكافة العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، من أجل تحقيق فاعلية الأداء بها.

ثانياً- الفرق بين الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية (e-Management) بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل التجارة الإلكترونية (e-Commerce)، والأعمال الإلكترونية (e-Business)، والحكومة الإلكترونية (e-Government) وغيرها من المصطلحات التي تربط بين الأنشطة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنجازها، لذا يجب التفريق بين هذه المصطلحات وكما يلي:

1. الأعمال الإلكترونية (e-Business): تعرف على أنها مدخل متكامل وشامل لتوزيع قيمة الأعمال من خلال ربط النظم بالعمليات وتنفيذها بطريقة مرنة ومبسطة باستخدام شبكة الانترنت.

2. الحكومة الإلكترونية (e-Government): وهي استخدام الحكومة لشبكة الإنترنت في إيصال الخدمات والمعلومات إلى المستفيدين. ج. التجارة الإلكترونية (e-Commerce) وهي بيع وشراء السلع والخدمات وعمل التبادلات التجارية باستخدام شبكة الإنترنت.

3. الإدارة الإلكترونية (e-management): وهي إنجاز وظائف الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية ومنها شبكة الإنترنت.

مما سبق يمكن القول أن الأعمال الإلكترونية هي المظلة العامة والشاملة التي تنبثق عنها التجارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية.

ثالثاً-أهداف الإدارة الإلكترونية:

يرى العديد من الباحثين أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة ويمكن تصنيف أهم الأهداف للإدارة الإلكترونية على النحو التالي¹:

أ- أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة وهي:

- التقليل من التعقيدات الإدارية.

¹ بدر محمد السيد القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري (دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2015، ص 47.

- تحديد الإفادة القصوى لأصحاب المصالح في المنظمة.
 - تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد.
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعليم المستمر وبناء المعرفة.

ب- أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

- تحسين مستوى الخدمات.
- تخفيض التكاليف.
- 3 الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة على الحاجة في الأعمال الإدارية.

ج- أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفاعلية وترشيد إتخاذ القرارات الإدارية وهي:

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار.
- تقليل معوقات إتخاذ القرار .

د- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محلياً وعالمياً وهي:

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات عبر توافر القدرات المعلوماتية العالية مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين، ويعينها على تطوير منتجاتها¹.

¹ حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، نوفمبر، 2009.

- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل.
 - الحد من الفساد الإداري.
- ويرى بعض العلماء والباحثين أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة ويمكن عرضها كالتالي:
- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.
 - محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
 - توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية.
 - تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوافرة في المؤسسات ذات العلاقة.
 - تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
 - تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
 - إدارة ومتابعة الأقسام المختلفة في المؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
 - تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
 - تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
 - تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
 - تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
 - التعلم المستمر وبناء المعرفة.
 - زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
 - توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

رابعاً- أهمية الإدارة الإلكترونية:

1. تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت¹.
2. تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
3. المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.
4. سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
5. سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين.
6. سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنباء عن الدوائر الأخرى.
7. سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.
- 8- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
9. اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
10. توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
- 11- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة.
- 12- تلافي مخاطر التعامل الورقي.
13. تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة إلى زبائنهم ويحقق التواصل بين المنظمة والمتعاملين

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص35.

معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المنظمة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات إتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

14. تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على إستخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقييد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى إنخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.

15. إتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.

16. توجيه الإنتاج وفقاً لإحتياجات ورغبات الزبائن إذ يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن إحتياجات ورغبات الزبائن ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات وإحتياجات هؤلاء الزبائن.

17. تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات الزبائن وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.

18. تلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف والتعرض إلى التلف والضياع.

خامسا- مميزات الإدارة الإلكترونية:

إن للإدارة الإلكترونية مميزات عديدة يمكن تلخيص أهمها:

1. مميزات الإدارة الإلكترونية للمنظمة:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.

- الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.

- زيادة الإنتاجية الإدارية.

- توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية.

- زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

- تقليل مخالفة الأنظمة.

2. مميزات الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المنظمة:

- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.

- إمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان.

- سرعة الحصول على الخدمات.

- المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية¹.

- وصول الخدمات إلى المتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات.

- إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لرغبتهم.

3. مميزات الإدارة الإلكترونية للعاملين في المنظمة:

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية.

- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.

- سهولة أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية.

- استمرار الإتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.

- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة.

- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني

للمنظمة.

¹ حسين بن محمد الحسن، الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، المملكة العربية السعودية،

- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم على الإبداع والتميز.
- تطوير المهارات والمعرفة والاستثمار في التطوير والتدريب وإدخال أساليب وتقنيات إدارية تمكن من تحسين الأداء وخفض التكاليف، والعمل على تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية.

سادسا- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف خدمة التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسة وهي المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل¹.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.

ولذلك تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الحاجة إل مواكبة التطورات في عالم الأعمال في ظل التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية للوصول إلى منظمة منافسة وفاعلة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدون.

إن من فوائد التحول إلى الإدارة الإلكترونية السرعة في إنجاز الأعمال والمساعدة في اتخاذ القرارات بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار وخفض تكاليف العمل الإداري ورفع أداء الإنجاز وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومعالجة البيروقراطية. كل هذا بدوره يؤدي إلى إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري للمنظمات وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات بالإضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية ومتوافقة فيما بينها.

ويمكن القول إن من أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي:

¹علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الادارة الالكترونية، أتمتة المكاتب المتقدمة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص36.

1. التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.
2. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.
3. الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل¹.
4. تحسين الخدمات المستمر.
5. تحسين مشاركة الموظفين.
6. إعادة تعريف البيئة الاجتماعية.
7. ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.

وهنالك أسباباً أخرى للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية مثل انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والعولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية.

إن أحد أهم الأسباب التي أدت إلى تحول منظمات الأعمال للإدارة الإلكترونية هي تطور تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت وسيلة أساسية في إحداث التطوير التنظيمي كما أن العولمة فرضت على منظمات الأعمال الدخول إلى الأسواق الإلكترونية والافتراضية التي لا يمكن المنافسة فيها بدون منظمات تستخدم الإدارة الإلكترونية.

سابعاً- العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية:

قام (Sereshtel 2010) بإجراء دراسة هدفت إلى تحليل معوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جمهورية إيران حيث وضع (Seresht et al. (2010) نموذجاً للعوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال ويبين الشكل (1) هذه العوامل وهي كالتالي:

- 1- العامل الثقافي.
- 2- العامل التنظيمي.
- 3- العامل البيئي.
- 4- العامل التكنولوجي.

¹محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص293.

5- الموارد البشرية.

6- الإدارة. ووجد Sereshte al (2010) حسب نتائج دراسته أن أهم العوامل الرئيسة التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في جمهورية إيران هي ثقافية وبيئية وعوامل تنظيمية. ويمكن القول أن ثقافة المنظمة وقدرتها على التغيير والتطوير التنظيمي هي من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثامنا- أنظمة التسيير في الادارة الالكترونية:

يواجه العمل الإداري تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة الإنترنت، والإكسترنات تزايد استخدام الحاسوب ثورة المعلومات والتطور في الفكر الإداري، فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية، ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة، حيث تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها فانتقلت مفاهيم وظائف الإدارة من التخطيط التنظيم، التوجيه الرقابة واتخاذ القرار إلى التخطيط الإلكتروني التنظيم الإلكتروني التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية واتخاذ القرارات الإلكترونية).

ويمكن القول أن الثورة الرقمية قد ساهمت في إحداث تغييرات عميقة في بيئة الأعمال وأساليبها

أهمها:

- 1- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات (1,0)؛
- 2- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي؛
- 3- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد؛
- 4- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي؛

5- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج (تكنولوجيا- زبون)؛

6- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الإنترنت؛

7- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.

إن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه التغيرات على الإدارة ووظائفها هما:

✓ **الأول:** يرى أن الإنترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات . وإعادة توزيع مهام الإدارة، 99% يقوم بها العاملون على الإنترنت و1% عمل الإدارة، وبالتالي فإن الثورة الرقمية قد حولت الاستراتيجية إلى فئات، فتطيرت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الإلكترونية.

✓ **الثاني:** يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرون على أن الأعمال هي الأعمال، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها وماضيها، تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات، وأن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية. وفيما يلي سوف يتم توضيح مختلف هذه الوظائف بشكلها الجديد والمطور.

تتكون العملية الإدارية من وظائف ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المؤسسة، وعلى العموم فإن الحديث عن العملية الإدارية يعني الحديث عن التخطيط التنظيم التوجيه القيادة والرقابة إضافة إلى عملية اتخاذ القرارات التي تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية السابقة إن العملية الإدارية عملية متكاملة أي أن الوظائف السابقة مترابطة ومتشابكة ومتداخلة ويصعب فصلها، ولكن لغايات دراستها سنناقش كل وظيفة على حدى.

1- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط:

أ- مفهوم التخطيط الإلكتروني:

نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية وقادر على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات عبر اعتماد المزايا الإلكترونية وأصبح يعرف بـ«التخطيط الإلكتروني E-Planning» الذي يعني «تحديد ما يراد عمله آتيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها، وتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آتية وقصيرة الأمد»¹.

ب- مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

إن التخطيط في الشركات المادية التقليدية كان له مزايا كبيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه المؤسسة وتحديد القدرات الجوهرية لها من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وفي المقابل كان للتخطيط أوجه النقد العديدة في الممارسة منها:

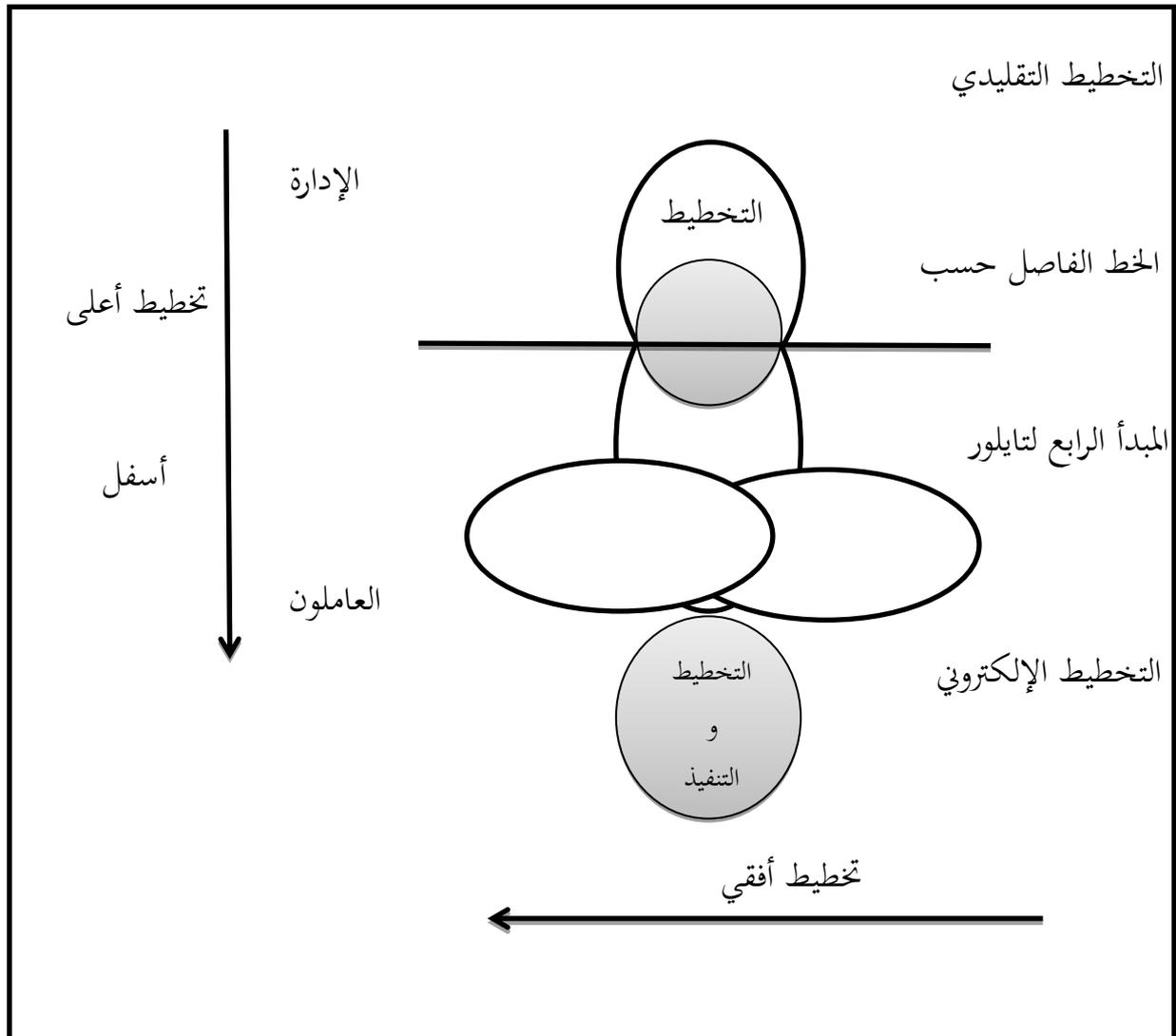
البيئة؛

- إن التخطيط ينشئ التقييد والصرامة المقيدة ويحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة؛
- التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة، التغير، ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤ فإن المطلوب هو المرونة وليس الخطط الرسمية؛
- إن الخطط الرسمية يجب أن لا تحل محل الإبداع؛
- الاعتقاد بأن التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته المؤسسة في حين أنه قد يقود إلى الفشل فنجاح المؤسسة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحا بل أنه قد يولد الإخفاق إذا ما اعتمد على نفس أساليب النجاح السابق.

¹ عادل حروش وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 97.

وعموما فإن التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات. ففكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون، قد تم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل. والشكل رقم (1-8) يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بالتخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.

الشكل (1-8): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية الوظائف-المجالات) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 298.

في التخطيط التقليدي كانت الخطط توضع لأمد طويل، ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة. ولكن مع ظهور الإنترنت فإن هذا كله قد تغير، وفي مقدمة ذلك ما يأتي:

ج- الحاجة للتخطيط:

في زمن وبيئة الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إذا كان هناك حاجة فعلية للتخطيط حيث المؤسسات تعمل في الزمن الآني وبالسرعة الفائقة وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل.

في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسبوع واليوم، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد عن سابقتها عن الأصلية.

د- قيود التخطيط في الممارسة:

إن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

ونقترح الجدول الموالي لعرض أوجه الاختلافات بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

جدول (8-1): أوجه الاختلافات بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

وجه المقارنة	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
الأسس النظرية والافتراضات الفكرية	قائم على مبدأ ثبات المجتمعات والظروف واستقرارها.	قائم على مبادئ التغيير والتحول والاختلاف السريع للظروف البيئية والاجتماعية.
من حيث المدة	الخطط تتميز بالثبات والديمومة والاستقرار وعدم التغيير (خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة).	خطط قصيرة الأمد وآنية تبدأ بالأيام وقد لا تتجاوز شهرا.
من حيث الأهداف	الأهداف محددة وواضحة.	الأهداف واسعة ومرنة وآنية قابلة للتجديد والتطوير المستمر
من حيث تقسيم العمل	تخطيط عمودي (الإدارة تخطط والعاملون ينفذون)	تخطيط أفقي (جميع العاملين يساهمون في التخطيط الإلكتروني).
من حيث المعلومات	التخطيط زمني متقطع بالاعتماد على التقارير اليومية الأسبوعية والفصلية.	زيادة تدفق المعلومات للمنظمة باستمرار.

المصدر: عادل حرحوش المبرجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 84 - 85.

هـ - دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط:

تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال:

- تقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، وهذا يساهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى؛

- جعل محور التخطيط ليس بيئة المؤسسة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو أحد أهم مؤشرات البقاء¹؛

- إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية، يقدم على أساسها العميل على اتخاذ قرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لتلبيتها.

- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات؛

- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل؛

- القدرة على تفعيل ودعم القرارات؛

- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة².

وعلى ضوء ما تقدم نستنتج أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط آني مرحلي، يجعل المؤسسة مؤهلة دائماً لمجاراة كل جديد واستغلاله والاستفادة منه بما يلائم الظروف الراهن أو المتغير الذي يطرأ عليها، حيث يكون الابتكار ضرورياً عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة، وفي ظل الإدارة الإلكترونية نجد التخطيط الإلكتروني لا يتجاوز من كونه مبدأ عام يرشد إلى آليات معالجة دون أن يفرض قيوداً على العملية الإدارية.

2- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم:

أ- مفهوم التنظيم الإلكتروني:

إن المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على الهرمية والرسمية وعلى بيئات مستقرة أكثر متغيرة، ولكن نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم، فأصبح يعرف بـ «التنظيم الإلكتروني (E-Organizing)

¹ عادل حرحوش المبرجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجية بجامعة بسكرة، مجلة الباحث العدد 09، الجزائر، 2011، ص 94.

وهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الآني، وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية»¹.

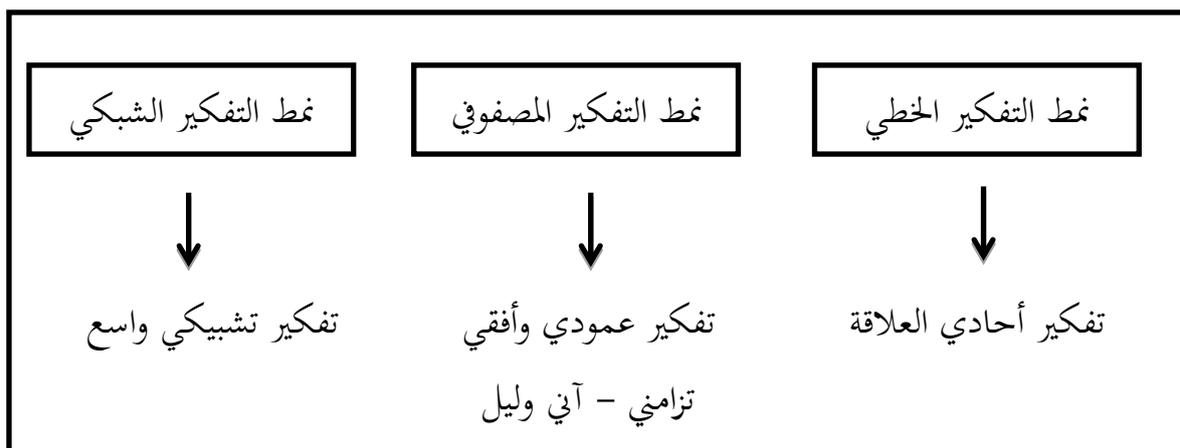
ب- مقارنة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني:

لقد ساعدت الإنترنت بما توفره من إمكانيات للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية من التحول من التنظيم التقليدي الهرمي إلى التنظيم الشبكي الفضفاض والواسع، ويمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع التنظيم الإلكتروني فيما يلي:

-الهيكل التنظيمي:

إن التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يحد من المرونة لا يتلاءم مع طبيعة الإدارة الإلكترونية التي يتم في ظلها القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية، ومن خلال مراكز قرار متعددة لذلك يتم اعتماد التنظيم الشبكي. أي تم الانتقال من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير الشبكي وذلك كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل (8-2): تطور نمط التفكير الإداري



المصدر: نجم عبود نجم الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية الوظيفية-المجالات)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص170.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 170.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نمط التفكير الإداري قد تطور من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير المصفوفي، ومن نمط التفكير المصفوفي إلى نمط التفكير الشبكي. وفيما يلي شرح لهذه الأنماط من التفكير الإداري:

✓ نمط التفكير الخطي:

لقد كان التفكير الإداري في بداية القرن العشرين مع ظهور الإدارة العلمية) يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة، بين الملاحظة الضرورية والطريقة المثلى الواحدة (One Best Way).

✓ نمط التفكير المصفوفي:

إن التفكير المصفوفي قد تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر تنوعا وتداخلا عموديا وأفقيا في نفس الوقت، ولكن رغم ذلك فإنه لم يتجاوز الهرمية العمودية وإنما عمل في ظلها. وكما نرى فإن التنظيم المصفوفي هو بمثابة خطوة في منتصف الطريق أي خطوة نحو الأفقية (في الوظائف الفنية والإبقاء على الهرمية (في الوظائف الإدارية).

✓ نمط التفكير الشبكي

إن التنظيم الشبكي هو التنظيم الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، لما يتسم به من سهولة الاتصال بين أفراد التنظيم، والصلات الفائقة بينهم وديناميكيته التي تتغير حسب المهام كسمة أساسية مترادفة مع استخدام الإنترنت والشبكة الداخلية بين العاملين في المؤسسة والشبكة الخارجية مع أصحاب المصلحة خارج المؤسسة، فالوب «Web» الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الإنترنت يلغي الهرمية بين مواقع الوب¹ لأن كل موقع لديه نفس الأسبقية على الوب. وهذا ما يؤدي إلى تقاسم المعلومات والمعرفة ذات العلاقة بهذه المهام مما يسمح بالتشارك الواسع والمستمر بين العاملين.

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 262.

- التقسيم الإداري:

إن التقسيم الإداري التقليدي القائم على أساس الأقسام أو الوحدات، قد تجاوزه في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التنظيم القائم على الفرق والمجموعات.

- سلسلة الأوامر:

في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح دور القيادات العليا استشاريا، فتم الانتقال من التنظيم الإداري القائم على مركزية الرئيس المباشر وسلطته شبه المطلقة إلى التنظيم متعدد الرؤساء، والانتقال من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا¹. ويشير Turban إلى أن الفرق الذاتية لها خمسة أشكال، كما يأتي:

❖ فرق مجموعات العمل (Work Groups Teams):

وهي فرق متعددة المهارات تقوم بتنفيذ الأعمال الروتينية في المؤسسة.

❖ فرق حل المشكلات (Problems Solving Teams):

وهي فرق متعددة الاختصاصات ومتنوعة المهارات وهي التي تؤلف من أجل القيام بمل مشكلة خاصة طارئة، ومن ثم يجري حلها.

❖ حلقات النوعية (Quality Circles):

وهي فرق تجتمع بصورة غير منتظمة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بأماكن العمل وبوعية المنتج أو الخدمة لتحقيق تطوير نوعي ومستمر.

❖ فرق الإدارة (Management Teams):

وهي فرق مؤلفة بشكل أساسي من مديرين من مختلف المناطق الوظيفية التي يكون هدفها الأساسي تنسيق أعمال الفرق الأخرى

❖ الفرق الافتراضية (Virtual Teams):

وهي الفرق التي يكون أعضاؤها في أماكن مختلفة ويتم الاتصال فيما بينهم إلكترونيا.

¹محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 57.

- الرسمية:

في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية فإنه يتم إتباع السياسات المرنة والانتقال إلى إدارة الذات أو الفرق المدارة ذاتيا والانتقال من اللوائح وجداول العمل التفصيلية إلى جداول العمل المرنة.

- المركزية واللامركزية

إن التنظيم الإلكتروني ذو مراكز سلطوية متعددة مما يساعد على ظهور وحدات مستقلة وفرق مدارة ذاتيا.

وتأسيسا على ما تقدم من عرض التحولات الإدارية الجوهرية التي تعتري أسلوب التنظيم الإداري التقليدي في ظل أسلوب الإدارة الإلكترونية، يمكن أن نعرض أهم تلك التحولات من خلال الجدول رقم.

الجدول (3-8): التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	التنظيم الهرمي. التنظيم العمودي من أعلى إلى أسفل الهيكل المحدد.	التنظيم الشبكي. التنظيم الأفقي. الهيكل غير المحدد.
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات.	التنظيم القائم على الفرق والمجموعات.
سلسلة الأوامر	السلطة الخطية (الإدارة مركز متحكم وموجه). مركزية السلطة رئيس مباشر (واحد). سلسلة الأوامر الإدارية الخطية.	السلطة الاستشارية. تعدد مراكز السلطة. الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.
الرسمية	تعليمات حرفية.	سياسات مرنة.

إدارة الذات أو الفرق المدارة ذاتيا.	قواعد الاجراءات المحددة.	
جداول العمل المرنة والمتغيرة.	اللوائح وجداول العمل التفصيلية.	
تعدد مراكز السلطة.	المركزية: السلطة في القمة.	المركزية واللامركزية
الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.	اللامركزية: السلطة موزعة.	

المصدر: على نجم عبود نجم مرجع سبق ذكره، ص ص 311-312.

ج- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم:

يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) وهذا ما يحقق الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة، وبالتالي تجاوز هرمية الاتصالات السائدة في أشكال التنظيم التقليدي¹.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة. وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:

- ✓ استخدام عاملين ذوي تخصص ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة؛
- ✓ استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب، يرتبطون بالمؤسسة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر مما تقوم على سلسلة الأوامر، وعلى علاقات أفقية لا هرمية ذات طابع انتشاري تنظيمي وجغرافي أكثر من علاقات هرمية ذات طابع إداري مركزي.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، البعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص ص 260-

مما سبق يمكن القول أن ما كان ينظر إليه على أنه تنظيم لازم وأساسي في دوائر الإدارة التقليدية أصبح في ظل الإدارة الإلكترونية قيودا ضاغطة تعطل حركة الإدارة وتشكل عبئا على عملها وترغب في إلقاء أكبر قدر من هذه القيود وراء ظهرها.

3- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه:

يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمؤسسات المعاصرة على وجود القيادات الإلكترونية (E-leaders)، ففي الإدارة التقليدية تشكل القيادة إلى جانب الاتصال والتحفيز فروعاً تحت وظيفة التوجيه ولكن القيادة أصبحت أساسية في الإدارة الإلكترونية. وتمثل القيادة الإلكترونية في الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وتكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي لمؤسسة ساعية للتعلم بصفة مستمرة.

أ- أنماط القيادة الإلكترونية:

يمكن تقسيم القيادة الإلكترونية إلى أنماط ثلاثة:

- القيادة التكنولوجية الصلبة:

هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة مما يكسبها مزايا تنافسية من جراء استخدامها للتكنولوجيا، فتتسم تلك القيادة بالآتي:

❖ إنها قيادة حس التكنولوجيا:

فالتغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت (من أجهزة، برمجيات، وشبكات يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف المزايا لتكوين جزء من الميزة التنافسية للمؤسسة¹.

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 269.

❖ حس الوقت على الإنترنت:

إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة. فلأن الإنترنت توفر القدرة على إنجاز الأعمال في أي وقت وفي أي مكان من العالم، ولأن الفرد في الطرف الأول من الكرة الأرضية يمكن أن يعملوا في النهار مع الطرف الآخر الذي يعمل في الليل، فإن حس الوقت على الإنترنت لا بد أن يتجاوز فكرة إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني.

❖ حس الطوارئ:

إن القائد الإلكتروني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة والقدرة على اتخاذ القرارات، ولديه القدرة على التفاعل الآني والإحساس بالطوارئ وب نماذج الأعمال الجديدة والتي تأتي بالداخلين المحتملين الجدد إلى السوق والخدمات والأساليب الجديدة لمواجهة الحالات الطارئة.

– القيادة البشرية الناعمة:

رغم أن الإدارة الإلكترونية أكثر تعويلا على التكنولوجيا، لكنها ذات محتوى إنساني كبير، ويعود ذلك إلى¹:

- إن التكنولوجيا المتمثلة بالإنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي ومؤهلات عالية وبعضهم من المبتكرين والمبدعين وهذه الفئة المتميزة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل في ظل الهرمية والمركزية والبيروقراطية، وإنما إدارة شبكية، استشارية؛
 - في ظل الإنترنت فإن كثير من العاملين سيعملون وفقا لنمط العمل عن بعد على الحاسوب، وينتشرون في مناطق متباعدة داخل أو خارج البلد الواحد، أي لا وجود لرابطة الإشراف اليومي المباشر، فالقيادة البشرية أكثر تحقيقا للولاء الإلكتروني بين العاملين وكذلك بين الزبائن.
- لهذا فإن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالآتي:

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 331-332.

➤ القائد الزبوني

أصبح الزبون اليوم يستخدم تسهيلات الإنترنت للبحث عن السعر الأقل، والمعلومات الأكثر، والجودة الأفضل، وغيرها، لهذا فإن القائد الإلكتروني لن يكون قائدا لعملاء المؤسسة بأساليبه السابقة القائمة على السعر الأقل فقط أو الجودة فقط أو الاستجابة الأسرع، بل بكل هذه المتغيرات مجتمعة.

➤ قائد عمال ومهني المعرفة:

القائد الذي يوفر المنافع والمزايا للعاملين من أجل الاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم وعدم فقدهم من المؤسسة لكونهم يمثلون أهم موجودات المؤسسة الإلكترونية والتي أصبحت قائمة أكثر من أي وقت مضى على المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لأفرادها.

➤ القائد التنافسي:

إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة وذلك بسبب زيادة عدد المنافسين وإتاحة العمل على الإنترنت للجميع، فإن ذلك يجعل القائد موجهها للمنافسة، فالمؤسسات لم تعد بعيدة عن أعين منافسيها، وعليه فإن القائد التنافسي مطلوب منه أن يتصف بقدرة على الأداء التنافسي من حيث:

- ✓ الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين؛
- ✓ الأفضل في خدمة شركائه العاملين الموردين، والزبائن، من المنافسين؛
- ✓ أكثر قدرة على التقليد الابتكاري أو تحسين ما يأتي به المنافسون؛
- ✓ أكثر قدرة على تقديم الأساليب والخدمات والمنتجات الجديدة من المنافسين.

- القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة:

إن الذين يقودون المؤسسات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة، تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية، لكونهم الأكثر قدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والأكثر تميزا في اقتناص فرص التطوير، والأسرع حركة واستجابة للمتغيرات¹.

¹ عادل حرحوش المبرجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص110.

➤ القيادة الذاتية:

إن قيادة الذات تعد الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، حيث يتطلب القائد الإلكتروني أن يتخذ قرارات سريعة وفورية وعليه فإن قادة الذات يتسمون بالسمات التالية:

أ- القدرة على تحفيز أنفسهم والتركيز على إنجاز المهام؛

ب- الولاء للمؤسسة؛

ج- المساهمة في حل مشاكل المؤسسة؛

د المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

ب- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه (القيادة):

تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه (القيادة) من خلال النقاط التالية:

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛

- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال شبكة الاتصالات الداخلية للإنترنت؛

- توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الإنترنت؛

- جذب العاملين المتباعدين جغرافيا وربطهم بالإدارة وتشجيع ولائهم لها؛

- زيادة القدرة على الابتكار ؛

- زيادة القدرة على إنجاز المهام؛

- زيادة المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

4- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة:

يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ، أي أن تصحيح الانحرافات بين ما هو مخطط وما هو فعلي يتم بعد إنجاز ما هو فعلي. لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء وبذلك أصبح يطلق عليها (الرقابة الإلكترونية E-Controlling).

فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة شبكة الإنترنت هذه الأخيرة التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري مما يقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف، وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أول بأول نتيجة التداخل الكبير بين حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لإنجاز المهمة نفسها¹.

وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين الزبائن والإدارة، فتكون الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة والرسمية.

وتعود أسباب الرقابة القائمة على الثقة إلى ما يلي:

✓ نمط العاملين في مؤسسات اليوم هم عمال ذوي مهارات وتخصصات عالية مقارنة بالعاملين محدودي المهارة والتعليم الذين سادوا في المؤسسات قبل عقود من الزمن؛

إن مؤسسات اليوم تميل بشكل كبير ومتسارع نحو تبني نمط العاملين عن بعد سواء في أماكن عن بعد أو في أماكن نائية أو في المنازل، ومثل هذا النمط لا يمكن قيادته وتنظيمه ورقابته في ظل الرقابة التقليدية وإنما لا بد من تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات، وتطوير العلاقات المتفاعلة على أساس الثقة بالأساليب والطرق الإلكترونية؛

✓ إن اعتماد المؤسسة على الشركاء الخارجيين كالموردين والزبائن وأسلوب التوريد الخارجي من مؤسسات أخرى هي أكثر قدرة وكفاءة في إنتاج أجزاء ومكونات لمنتج المؤسسة، يجعل علاقات الثقة بالشركاء تمثل قاعدة العمل الذهبية؛

وبالتالي تكون الرقابة القائمة على الثقة المعول الأساسي مع أطراف ليس هي للمؤسسة أية سلطة عليهم إلا هذه الثقة المتبادلة بين المؤسسة ومورديها أو بين المؤسسة وزبائنها.

وبناء على ما تقدم نقترح الجدول رقم (04) لعقد مقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

¹ عادل حرحوش المرفجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 111.

جدول (8-4): المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
رقابة موجهة للماضي تنظر إلى المشكلات بعد تراكمها).	رقابة قائمة على الحاضر (معالجة مواطن الخلل أو الخطأ في مواقعها الإدارية أول بأول).
رقابة بالتقارير	رقابة بالنقرات (رقابة فورية آنية).
رقابة دورية.	رقابة مستمرة (تدفق المعلومات باستمرار).
رقابة قائمة على المساءلة وال رسمية.	رقابة قائمة على الثقة.

المصدر: عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، «الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 110، ومحمود القدوة، «الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 60.

لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة (في كل مكان، وهذا ما يساهم في تطوير عملية الرقابة من خلال النقاط التالية:

✓ تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة وقدرة الإدارة الإلكترونية على الوقوف على مراحل التنفيذ أول بأول في الوقت الحقيقي (رقابة آنية)¹.

✓ أنها تحقق الرقابة المستمرة بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت؛ تحقيق الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة، فلا شيء يتفاقم داخل المؤسسة دون معرفته أول بأول توسيع الرقابة إلى عملية الشراء الموردين الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد، وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق؛

¹ حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص، المتطلبات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 99.

- ✓ إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج؛
- ✓ العمل عن بعد وهنا يتجاوز العمل صيغة تحديد المكان والزمان لإنجاز العمل أي أن العمل ينجز من دون الاحتكاك مع العاملين مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
- ✓ القدرة على تحقيق وفورات عالية في الوقت مقابل شمولية النتائج مقارنة بالنظام اليدوي؛
- ✓ القدرة على تحقيق وفورات بالكلفة مقابل نتائج عالية الدقة؛
- ✓ الرقابة الإلكترونية مرنة بما فيه الكفاية لكي تعمل بكفاءة حتى إذا تم تبديل الخطط؛
- ✓ سرعة انتشار نتائج الرقابة بين أفراد الإدارة نتيجة المشاركة وجو الشفافية الذي تدار فيه أعمال الإدارة الإلكترونية.

مما سبق نستخلص أن الإدارة الإلكترونية قد حققت إنجازات غير مسبقة على المستوى الرقابي، حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية فهي رقابة آنية ومرنة تغطي متطلبات العمل في ظل بيئة إدارية غير مستقرة.

قائمة المراجع:

• المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد الوهاب المليحي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1997.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1989.
3. أحمد عرفة، سمية شبلي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة النشر مجهولة.
4. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
5. بدر محمد السيد القزاز، دور الادارة الالكترونية في محاربة الفساد الاداري (دراسة مقارنة بالفقه الاسلامي)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2015.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الاعمال، الدار الجامعية، إسكندرية، 2005.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
8. حسين بن محمد الحسن، الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، المملكة العربية السعودية، 2009.
9. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.
10. حسين رحيم، مبادئ الادارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع الاردن، 2006.
11. حسين محمد الحسن، الادارة الالكترونية المفاهيم الخصائص، المتطلبات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

12. ختار منصور، مدخل للإدارة الحديثة، دار البتراء، الأردن، 1992.
13. دفيد ويتون، تيم كامبيرون (محمود عبد العليم)، الذات .. أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2001.
14. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
16. سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية، 2002.
17. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر، 1999.
18. سليم إبراهيم الحسنية، نظام المعلومات الادارية، مؤسس الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1998.
19. شوقي أحمد دنيا، الاسلام والتنمية، دار الفكر العربي، مصر، 1976.
20. عادل حرحوش وآخرون، الادارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007.
21. عبد الفتاح دياب حسين، الادارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، مصر، 1998.
22. عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2015.
23. علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الادارة الالكترونية، أتمتة المكاتب المتقدمة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

24. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، 1997.
25. علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2016.
26. علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والاصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016.
27. عماد الصباغ، نظم المعلومات، مطبوعات جامعية الدوحة، الدوحة، 2000.
28. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
29. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الادارية -منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2010.
30. محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
31. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الاولى، دار بن حزم، بيروت، لبنان، 2002.
32. محمد الصيرفي، أصول التنظيم والادارة للمدير المبدع، الجزء الثاني، مؤسسة حوس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005.
33. محمد جاهين، التنظيمات الادارية في الاسلام، مصر، 1979.
34. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير وظائف المسير وتقنيات التسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية.
35. محمد سمير أحمد، الادارة الالكترونية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

36. محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
37. محمد شويح، مبادئ إدارة الاعمال التخطيط - التنظيم - التوجيه - القيادة - الرقابة، الطبعة الاولى، جسور للنشر والتوزيع، 2015.
38. محمد صالح الحناوي، إدارة التسويق مدخل الأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1984.
39. محمد عبد القادر العابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة النشر مجهولة.
40. محمد عبد المنعم عفر، التنمية والتخطيط وتقييم المشروعات في الاقتصاد الاسلامي، الطبعة الاولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 1992.
41. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1999-2000.
42. محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994.
43. محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والادارة المعاصرة، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
44. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والادارة الالكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
45. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
46. مهدي حسن زويلف، الادارة نظريات ومبادئ.
47. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1998.

48. نبيل بن جعفر الفيصل، الخطة والتخطيط لماذا وكيف، مطابع التسهيلات، السعودية، 1413.
49. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية-الوظائف-المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

• المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bergeron et autres, Les aspects humains de l'organisateur , gaetan Morin, Canada, 1980.
2. Carrol Kennedy, Toutes les théories du management, 3ème édition , Maxima, paris, 2003.
3. F Livianyves, introduction à l'analyse des organisations, economica, paris, 1995.
4. George Terry et Franklun, les principes de management , 8ème édition, economica, paris, 1985.
5. Helfer j.p, et management stratégie et organisation, 3ème, édition, vibert, paris, octobre 2000.
6. Jean-claude scheide, les grands auteurs en organisation , 2ème édition, dunord, paris 1999.
7. Koontz. H et O'Donnel, Management principe et méthode de gestion, 4ème édition, Macgraw Hill, Québec, 1980.
8. Laudon K.C and Laudon J.P , Management Information systems,Prentice-Hall International Inc ,New Jesey ,2000.
9. LAUZEL Pierre& TELIER Robert , contrôle de gestion et budgets , 7 ème édition, SIREY, 1994.
10. Lukas Henry .jr, information technology for management, (6 th) the me grew hill companies. inc .new York , 1997.

11. M La flamme, le management approche systémique théorie et cas, goetin Morin quebec, canada, 1981.
12. Mcnurlin, B. and Sprague R., "Information Systems Management in practice", Englewood.. Cliffs, N.J. : prentice - Hall Inter national, Inc., 1989.
13. Radolph GUILIANI, Leadership , Ed Buchet chastel , Paris , 2003.
14. Stephen ROBBINS et autres, Managment, 4 ed, Pearson éducation françaises, Paris, 2005.

• المذكرات:

1. الداوي الشيخ، "دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير حالة الكفاءة الاقتصادية والنسبية لمؤسسات الصناعات النسيجية والقطنية خلال الفترة (1983-1993) باستعمال تقنيات" J.M. FARREIL". و "LAU-YOTOPOLUS"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1995.

• المجالات

1. سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 48، جامعة الملك فيصل، السعودية، 1988.
2. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجية بجامعة بسكرة، مجلة الباحث العدد 09، الجزائر، 2011.
3. ناصر محمد العديلي، السلوك الأساسي والتنظيمي منظور كلي مقارنة للإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، المجلة العربية السعودية، 1985.

• الملتقيات:

1. مزيان محمد، بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم العمال، مداخلة في الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، نوفمبر 1992.