

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



محاضرات في مقياس

أنظمة المؤسسة

مقياس سداسي لطلبة السنة الثانية ماستر

علم اجتماع التنظيم و العمل

إعداد: د/ سليمان عز الدين

السنة الجامعية: 2018/2017

---	الأهداف التدريسية
(أ — ب) (	مقدمة
	المحور الأول التنظيم و المؤسسة
	أولاً - مفهوم التنظيم، أنماطه وعناصره
02	تمهيد
2/5	1- ماهية التنظيم
5/7	2- أهمية التنظيم
7/9	3- أشكال التنظيم
9/10	4- الفرضيات المنهجية للمدرسة البنائية الوظيفية في دراسة التنظيم
11	خلاصة
	المحور الثاني: الأنظمة الأساسية
	أولاً - نظام معلومات الموارد البشرية
13	تمهيد
13/14	1- تعريف نظام معلومات الموارد البشرية
14	2- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
15	3- خصائص نظام معلومات الموارد البشرية
15/16	4- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية
16/17	5- أنواع نظم معلومات الموارد البشرية
17	6- أهداف نظم معلومات الموارد البشرية
17/18	7- المستويات التنظيمية لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية
18/19	8- متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية
20	9- معوقات نظام معلومات الموارد البشرية
20	خلاصة
	ثانياً - نظام الاتصال في المؤسسة
22	تمهيد
22/24	1- مدخل لعلم الاتصال
24	2- الاتصال التنظيمي
24/25	3- أهمية الاتصال التنظيمي

25/27	4- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال
27	5- أهداف الاتصال ووظائفه
28/ 27	6- أنواع الاتصال وخصائصه
30/29	7- طرق وأساليب الاتصال داخل المؤسسة
32/30	8- شبكات الاتصال داخل المؤسسة
34/32	10- معوقات الاتصال
44/34	11- نظريات الاتصال التنظيمي
44	خلاصة
	ثالثا - نظام اتخاذ القرار
46	تمهيد
46	1- طبيعة عملية اتخاذ القرار
48/46	2- تعرف عملية اتخاذ القرار
50/48	3- خطوات عملية اتخاذ القرار
51/50	4- أساليب اتخاذ القرار
52/51	5- انواع القرارات وتصنيفها
53/52	6- نماذج صناعة القرار
54	7- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
55/54	8- فعالية اتخاذ القرارات وفق نظريات القرار المختلفة
56	خلاصة
	رابعا - نظام الرقابة
58	تمهيد
59/58	1- مفهوم الرقابة الإدارية
60/59	2- أسباب ومبررات الحاجة إلى الرقابة الإدارية
61	3- أهمية الرقابة الإدارية
62	4- أهداف الرقابة الإدارية
66/63	5- أنواع الرقابة الإدارية
67/66	6- خطوات عملية الرقابة الإدارية
69/67	7- وسائل الرقابة الإدارية
71/70	8- متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة

71	9- معوقات الرقابة الإدارية
73/71	10 - المداخل النظرية المفسرة للرقابة الإدارية
73	خلاصة
	خامسا - نظام الأمن الصناعي والوقاية من حوادث العمل
75	تمهيد
76	1- مفهوم الأمن الصناعي
77/76	2- أهداف الأمن الصناعي
77	3- إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية
79/77	4- حوادث العمل
80/79	5- أنواع حوادث العمل
80	6- أساليب الوقاية من الحوادث
83/80	7- حقوق العاملين وأنواعها
84/83	8- النظريات المفسرة لحوادث العمل
84	خلاصة
	سادسا - نظام الترقية المهنية وتنمية المسار الوظيفي
86	تمهيد
87/86	1- مفهوم الترقية المهنية
87	2- أهداف الترقية
93/87	3- أسس الترقية المهنية
94/93	4- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
95/94	5- مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
96/95	6- أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
98/96	7- مراحل تخطيط المسار الوظيفي
99	خلاصة
100	خاتمة
-----	قائمة المراجع

الأهداف التدريسية لمقياس أنظمة المؤسسة :

نحاول من خلال هذه المطبوعة العلمية في مقياس أنظمة المؤسسة والموجهة أساسا لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل تحقيق جملة من الأهداف التدريسية، وهي على النحو

التالي:

- تمكين طلبة تخصص علم الاجتماع التنظيم من اكتشاف والتعرف على ماهية هذا المقياس الذي يصب في قائمة تخصص علم الاجتماع التنظيم وما هي مجالات الدراسة فيه.
- محاولة تعريف الطلبة بأهمية هذا المقياس والذي يتناول اهم الأنظمة بالمؤسسة المعاصر وبأنه وجوده يدخل جراء التطورات التي عرفتها المؤسسة.
- وضع في متناول الطلبة مادة علمية تسلط الضوء على متغيرات سوسيو تنظيمية لها أهمية بالغة في مجال التنظيم الحديث للمؤسسة
- توسيع مدارك طلبة تخصص علم اجتماع التنظيم في فهم أعمق لأبعاد العمليات التنظيمية وأهم المداخل النظرية التي تناولتها بالشرح والتفصيل.
- تبيان العلاقات التبادلية بين هذه الأنظمة على اعتبار ان نجاح واستمرار المؤسسة مرتبط بالسير الحسن لهذه الأنظمة وبالتالي لا يمكن المفاضلة بينها، وتكاملها في أي مؤسسة يمثل الحجر الأساس لتحقيق الاستقرار.

مقدمة

يعتبر مقياس أنظمة المؤسسة من المقاييس المهمة في تخصص علم الاجتماع النظيم، وهو يقدم للطلبة في شكل محاضرات بالإضافة إلى الأعمال التطبيقية، وهو بصفة عامة يحاول دراسة الأنظمة المختلفة الموجودة بالمؤسسة ودراسة المؤسسة كنسق كلي يتكون من عدة أنساق فرعية لها علاقات متبادلة و تفصيلها جاء على النحو التالي :

المحور الأول: تضمن هذا المحور عنصرا واحدا وهو بمثابة مدخل أو خلفية انطلقت منها للتعريف بالمؤسسة و بالتنظيم بصفة عامة وذلك انطلاقا من خصائصه ومميزاته بالإضافة إلى انماطه المتنوعة لنخلص في الأخير إلى دراسة المؤسسة كنسق اجتماعي.

المحور الثاني: حيث تضمن هذا المحور مجموعة من العناصر وهي خاصة بالأنظمة الأساسية بالمؤسسة وجاءت على النحو التالي:

أولا: خصص هذا العنصر لدراسة نظام معلومات الموارد البشرية على اعتبار ان المؤسسة المعاصرة أصبحت لا تستغنى عن نظم معلومات يحوي كل المعطيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

ثانيا: خصص للحديث عن نظام الاتصال بالمؤسسة والذي يعتبر بمثابة حجر الأساس الذي تبنى من خلاله القرارات السليمة، وان سريان المعلومة بين مختلف المستويات الإدارية من شأنه ان يحقق التوازن والتوافق والتماسك بين اعضاء التنظيم، هذا من جهة ومن جهة أخرى فتقاسم المعلومات من شأن أن ينعكس بصورة ايجابية على العمال وذلك لإحساسهم بأنهم طرف فعال في التنظيم واستقرار المؤسسة وتطورها.

ثالثا: خصص هذا العنصر لعملية اتخاذ القرارات وما لها من أهمية في تحقيق استقرار ونجاح المؤسسة على اعتبار ان المؤسسة المعاصرة طورت من نضرتها للعنصر البشري، ومن تم اصبحت لا تنظر إليه من منطق اليد العاملة بل تنظر إليه من منطق الرأسمال الاستراتيجي.

رابعا: خصص هذا العنصر للنظام الرقابي وذلك لما له أهمية في متابعة أنشطة العمال عبر كل المستويات الإدارية بغية الوقوف على الواقع الفعلي لأداء المورد البشري وإمكانية تقييم الأداء العام للمؤسسة، كما يفيد النظام الرقابي تحديد مواطن الضعف ومعالجتها في أفضل مستوى الامر الذي يحقق الهدف من هذا التتبع الشديد لمواطن الضعف لا لإحباط الأداء بل من أجل زيادة فعالية العملية الإدارية، بالإضافة الى التأكد من أن القرارات التي تصدرها المؤسسة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي وضعت من أجلها.

خامسا: خصص هذا العنصر للحديث عن موضوع السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل على اعتبار ممارسة العمل في بيئة سليمة من الأخطار ينعكس إيجابا على مردودية الموارد البشرية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

سادسا: خصص هذا العنصر لنظام الترقية وتنمية المسار المهني للمورد البشري وهو لا يقل أهمية عن العناصر السابقة، حيث من خلاله يتكون للعامل انطباع عن مستقبله الوظيفي وبالتالي تحقيق الطوأنينة والتي تنعكس على ادائه وتقلل من دوران العمل وتحقيق ما يسمى بالإسقرار الوظيفي.

المحور الأول

التنظيم و المؤسسة

أولا - مفهوم التنظيم، أنماطه وعناصره

تمهيد

1- ماهية التنظيم

2- أهمية التنظيم

3- أشكال التنظيم

4- الفرضيات المنهجية للمدرسة البنائية الوظيفية في دراسة التنظيم

تمهيد: يعتبر التنظيم من المفاهيم التي لاقت اهتمام الكثير من الباحثين، والتنظيم بصفة عامة ضارب بجذوره في التاريخ لذلك نلاحظ اختلاف في تعريف التنظيم من حقبة زمنية لأخرى وهذا راجع لاختلاف الخلفيات النظرية التي انطلق منها كل باحث.

1- ماهية التنظيم: إن المتتبع للتراث الفكري في مجال التنظيم يلاحظ زخماً كبيراً ومتنوعاً من التعاريف التي حاول أصحابها توضيح معنى التنظيم فالبعض يطلق لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة، قصد تحقيق أهداف محدد، والبعض الآخر اعتبر أن التنظيم هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه قصد توجيهه لتحقيق الأغراض المسطرة.

ولو حاولنا تعريف التنظيم بصورة بسيطة، فهو يعني عكس الفوضى، فهو يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة، إلا أن هذا التعريف يبدو شاملاً ولا يفي بالغرض على اعتبار أن ميدان التنظيم غني ومتنوع وقد تناوله العديد من العلماء بالشرح والغوص في مضامينه، وعلى هذا الأساس ينبغي التفرقة بين عدة أشكال للتنظيم.

ولعل أول ما يلج إلى أذهاننا هو مصطلح التنظيم الاجتماعي بصورته العامة والوارد في قاموس علم الاجتماع لـ: "محمد عاطف غيث" حيث ربطه بمفهوم التنظيم الاجتماعي العام حيث يرى أن التنظيم "هو عبارة عن نموذج مستقر نسبياً للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة".¹

أما "تالكوت بارسونز" (TALCOTT PARSONS) فقد نهج نهجاً مغايراً في تعريفه للتنظيم، حيث أطلق عليه مصطلح "النسق الاجتماعي" والذي يعني به "مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى إشباع الأمثل لاحتياجاتهم والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقاً لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافياً"²، بحيث تمثل مكانة هؤلاء الأفراد في نظر بارسونز، البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة أما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة وعلى هذا الأساس نلاحظ أن نظرية التنظيم عنده قد ارتكزت على البناء والوظيفة، فهو يعتبر أن هيكل التنظيم بما يضمنه من قواعد وآلات

¹ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة العامة للكتاب، 1979، ص 313.

² - نيقولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة الدكتور محمود عودة وآخرون، ط 7، دار المعارف، 1982، 357.

وأدوات، كلها تمثل البناء العام للتنظيم، أما الأدوار التي يقوم بها الافراد والتفاعلات التي تحدث بينهم والعلاقات الاجتماعية تمثل الوظيفة.

إن ما يأخذ على بارسونز هو أنه لم يحدد بدقة النسق الاجتماعي " عناصره " إذن من الممكن على اساس هذا التعريف المبسط للنسق الاجتماعي، اعتبار كل حالة من حالات التفاعل الاجتماعي نسقا اجتماعيا، ونظريته هي في الواقع نظرية في النسق الاجتماعي المستقر"³

لهذا لم يتسنى (لبارسونز) من تقديم نظرية شاملة عن التنظيم، كأنه اعتبر أن كل الحالات للتفاعل الاجتماعي تمثل انساقا اجتماعية إلا أن هذا يثير بعض اللبس والغموض حول هذه النظرية.

وانطلاقا من هذا المعنى، يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفا للبناء الاجتماعي، إذن فالتنظيم الاجتماعي هو كل الوحدات الاجتماعية أفراد أو جماعات بالإضافة إلى مكوناتها الاساسية والفرعية التي تنصف بالاستقرار النسبي.

إن التنظيم من وجهة نظر " محمد علي محمد " يشير إلى كافة الاساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا"⁴

انطلاقا من هذا التعريف نلاحظ أن الدكتور محمد علي محمد قد ركز على الاساليب والطرق وهي تلك العمليات والقرارات الهادفة التي تنظم السلوك الإنساني ولن يتحقق ذلك حسب رأي محمد علي محمد إلا بمعرفة الظروف السائدة في المجتمع والتي تتكون من " عنصرين أساسيين هما:

بناء العلاقات الاجتماعية في جماعة أو مجتمع اجتماعي والمعتقدات السائدة في هذه الجماعة اي موجهها السلوك وضوابطه.⁵ ويتألف البناء من الهياكل أو الوحدات الاجتماعية التي تحفظ النظام الاجتماعي من الانحراف والتدخل. أما معجم العلوم الاجتماعية فقد أعطى لكلمة التنظيم معنيين:

المعنى الأول: وهو منظمة (**Organization**) بمعنى أن الأفراد ينتظمون وفق قواعد مضبوطة، ولوائح محددة وأهداف مرسومة.

¹ - نيقولا نيماشيف: نظرية علم الاجتماع، مرجع سابق ص 357-378.

² - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص12.

³ - المرجع نفسه، ص12.

أما المعنى الثاني: ويقص به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع. 446

إن معجم العلوم الاجتماعية يلتقي مع قاموس علم الاجتماع في اعتبار أن التنظيم الاجتماعي يتمثل في البناء الاجتماعي العام الذي يتسم بالاستقرار إلا أن هناك اختلافاً بينهما والمتمثل في أن معجم الاجتماعية يركز على العلاقات والعمليات الاجتماعية والأهداف التي يحققها التنظيم، في حين أن قاموس علم الاجتماع يرى أن التنظيم الاجتماعي يتمثل أساساً في البناء الاجتماعي وأن العلاقات الاجتماعية الموجودة داخله تتسم بالاستقرار النسبي.

وعلى صعيد آخر فقد أورد معجم العلوم الاجتماعية تعريفاً آخر للتنظيم، حيث اعتبره مرادفاً لكلمة منظمة، بحيث سار على هذا المنحنى العديد من المفيرين وعلى رأسهم محمد علي محمد حيث أعطى تعريفاً للتنظيمات، إذ أنه اعتبرها " وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهدافاً محددة مثل المؤسسات الصناعية، المدارس والمستشفيات⁷.

وقد اتبع هذا النهج كذلك اميتاي اتريني (A. ETZIONI) عندما قال إن التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة وتستنثي أشكال المؤسسات جماعة الاصدقاء والأسرة، لأنهما لا يصنفان ضمن التنظيمات أما جميع يقوم على الخصائص التالية:

- تقسيم العمل والسلطة. - وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات. - استبدال العاملين⁸.

بالإضافة إلى ما تقدم هناك تعاريف أخرى يمكن اعتبارها أقل شمولية وأكثر تحديداً لمصطلح التنظيم، حيث يعرفه لويس ألن (LOUIS ALAIN) هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف⁹.

¹ - نخب من الأساتذة المختصين: معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة الدكتور ابراهيم مذكور، اليوسكو، الهيئة المصرية للكتاب، 1975، ص575.

² - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص10، 11

³ - jean-clavde sheide : les grands auteurs en organisation édition du nord paris, 1980, P17.

¹ - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص16.

في حين عرفه مارشال ديموك (MARCHAL DIMOCK) بأنه التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكون كل وحدة، تمارس من خلال السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية موحدة¹⁰

من خلال هذين التعريفين نستنتج " بأن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي من خلالها يتم تنظيم المهام، تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، بيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".

بناء على ما تقدم يمكن القول بأن الباحثين المهتمين بالتنظيم، قد اختلفوا حول مفهوم التنظيم، وهذا راجع لتأثر كل منهم سواء بالمدارس الكلاسيكية أو الاتجاهات الحديثة للتنظيم، وعلى هذا الأساس نلاحظ أن العلماء الذين تأثروا بالمدارس الكلاسيكية، قد ركزوا على التنظيم الرسمي وما يتعلق به من مسؤوليات وسلطات، واختصاصات وغير ذلك أما الباحثين الذين تأثروا بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم، يميلون إلى ربط مفهوم التنظيم بأنماط السلوك وما يرتبط بها من عمليات اجتماعية كالتعاون والتنافس والصراع...الخ.

2- أهمية التنظيم: من عادة الإنسان أنه يسعى إلى إيجاد نوع من التعاون لتأدية المهام الكبيرة والمتشابهة، وحتى لا تكون هذه الأعمال يسودها نوع من الفوضى فإن ذلك يستدعي وجود تنظيم معين بغرض تجميع وتنسيق وترتيب الجهود وبالتالي توحيدها في مسار معين لأجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة صحيحة بعيدة عن كل نزاع وتعرض.

وعلى هذا الأساس فإن التنظيم، كان ولا يزال أحد الميكانيزمات الحيوية في المنظمة، مهما كان نوعها سواء اقتصادية أو خدمية أو سياسية... إلخ. فهو يساعد على تجميع وترتيب والتنسيق بين كل العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري، فالتنظيم إذن يتضمن مفهوم النظام كما يراه البعض وهناك من يحاول الربط بينه وبين الإجراءات، وكذا خرائط سير الإجراءات والهيكل التنظيمية، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، ومن ثم يمكن القول، بأن التنظيم يمثل الحجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة لما له من مزايا وأهداف متعددة والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية، والوظائف التي تتكون منها، بحيث يتعين لكل غدارة أو قسم الصلاحيات الموكلة إليها وحدود اختصاصها وعلاقتها مع

²- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية مرجع سابق، ص17.

باقي الاقسام والإدارات، كما يتم تحديد الوظائف الأساسية من الفرعية وكذلك شاغلي الوظائف، وكذلك للتداخل في الصلاحيات والاختصاصات بين الوظائف المختلفة وهذا لغرض الحد من ازدواجية التداخل في الأعمال".

- التحديد الواضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذي يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في مختلف أقسام المنظمة، وهذا قصد القضاء على كل أنواع الصراع والتنافر والنزاع أو حتى تضارب في المهام.¹¹

- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة وبين الموظفين العاملين فيها، في إطار روح الفريق الذين يقوم على التآزر والمساعدة والابتكار بعيداً عن كل أنواع المصالح الفردية على اعتبار أن روح الفريق يقوي العمل ويزيد من عزيمة الافراد وذلك تجانباً للانفصال وكل أنواع الانقسامات السلبية بين كل الوحدات المكونة للمنظمة.¹²

- تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال داخل التنظيم، والرقابة الفعالة إنما تكون في إطار بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إنجاز الأهداف المسطرة.¹³

- العمل على إيجاد نوع من التعاون الاختياري بين كل الوحدات الإدارية وبين العاملين فيما بينهم والذي من شأنه، يعزز مكانة المنظمة ويساعد على العمل وفق الخطة العملية التي سطرت لهذا الغرض.¹⁴

- انتظام سير العمل في المنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف المسطرة في إطار الحكم الراشد أي ملائمة الوسائل للغايات وتحقيق أكبر قدر من الفعالية بأقل التكاليف وأحسن الطرق.¹⁵

- وعلى هذا الأساس فالتنظيم مهم في حيات البشر والمنظمات، ويحقق الاستمرار في إطار التعاون المبني على اساس روح الفريق، بعيداً عن كل التكتلات والنزاعات وتضارب المصالح فهو إذن مفيد في عملية التنسيق والترتيب بين كل المستويات التنظيمية، كما يساهم في تحقيق

¹- محمد شاكتر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والطباعة ط3 عمان 2005، ص130

²- نفس المرجع، ص131.

³- نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴- نفس المرجع، نفس الصفحة

¹- نفس المرجع، نفس الصفحة

الاستفادة الحسنة والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة داخل المنظمة، سواء المادية أم البشرية وذلك الإنجاز وبالتالي البقاء الاستمرارية.

3- أشكال التنظيم: يعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وانطلاقاً من أن التنظيم لا يتم في فراغ، فإن المنظمة هي لكيان الاجتماعي والاقتصادي الذي يحوي هذا التنظيم لتحقيق الأهداف المسطرة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري وذلك من خلال عملية الترتيب والتنسيق بين مختلف الأعمال واستغلالها استغلالاً جيداً وفق معايير علمية مدروسة.

إن ما يهمننا في هذا الإطار هو التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية، لأن هذا التنظيم يتطلب تصميم المنظمة على أساس بيروقراطي أو هرمي يتضمن الإدارات التنفيذية وصولاً إلى الإدارات العليا، إذ يتركز هذا الشكل الهرمي على التخصص وتقييم العمل والتنسيق والاتصالات والعملية الرقابية إلى آخره.

وإذا ما تناولنا التنظيم الرسمي نلاحظ أنه يتضمن مجموعة من الأشكال وتتمثل أهمها فيما يلي:

3-1- التنظيم العمودي: في هذا الشكل من التنظيم نلاحظ أن العملية التشغيلية تتم وفق تسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل، إضافة إلى هذا فإن الرئيس يكرس صلاحياته للعمل داخل التنظيم أكبر من العمل بخارجه، " أي التفرغ لوظائف أخرى أدنى من الإدارة العليا"، كما أن قنوات الاتصال تكون باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل واستعمال قناة واحدة، ولعل أهم إيجابيات هذا الشكل تتمثل في سرعة اتخاذ القرارات الوضوح والبساطة، مركزية اتخاذ القرار ويوضح الشكل التالي هذا التنظيم.¹⁶

والجدير بالملاحظة أن المدير في هذا النوع من التنظيمات يبذل جهوداً كبيرة خاصة في عدم تفويض السلطة إلى ما دون مستواه الوظيفي مما يؤدي إلى انعكاسات سلبية، خاصة أنه يستنزف الكثير من الوقت، مع الإشارة في الأخير إلى أن الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة، لا يمكن أن تمارس في إطار هذا النوع من التنظيمات كإدارة الوقت، والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار... إلخ.

3-2- التنظيم الوظيفي: لو تفحصنا هذا البناء التنظيمي لوجدنا بأن هناك تداخلاً بينه وبين التنظيم الاستشاري اللازم لاستمرارية المنظمة حيث تكون القرارات الصادرة من الإدارة العليا ملزمة للتنظيم الاستشاري، خاصة إذا كانت الاستشارة ضرورية ويحتاجها التنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف إلا أن ذلك يتطلب عدم التداخل والازدواجية بين الاستشاريتين والتنفيذيتين وذلك تجنباً للصراع

¹⁶ - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمال، سنة 2002، ص 34.

والتضارب، وعلى هذا يجب أن تعدي للاستشاريين صلاحيات وسلطات تنفيذية تكون ضمن مصلحة المنظمة.¹⁷

3-3- التنظيم الاستشاري: تكمن مهمة هذا التنظيم في الرجوع إليه أثناء أوقات الحاجة، ونظراً لمحدودية قدرات الأفراد في الإدارات العليا، لأن ذلك يحتم عليها الاستعانة بالاستشاريين وذلك في مجالات متعددة، والهدف من الاستشارات هو مد الرؤساء بالمعلومات الكاملة والضرورية حول الموضوع أو المواضيع المراد الاستفسار عنها، لإذن فالمهمة الرئيسية للمستشارين هو تزويد الجهاز الإداري العام بالمعلومات اللازمة وليست لها أي سلطات تنفيذية، كما يجب في هذا التنظيم ضرورة عدم مراعاة عدم حدوث نزاعات بين الأفراد، قد تكون نتيجة للاختلاف في الآراء أو الطروحات لذلك على الرؤساء الاحتياط وأخذ الحذر خوفاً من الانعكاسات السلبية التي قد تنعكس على التنظيم.¹⁸

3-4- تنظيم اللجان: ويكون هذا التنظيم على غرار الاستشاري بحيث نلاحظ تجمع لمجموعة من الأفراد المشتركين في مسؤوليات وظيفية، أي يساعدون على تقديم اقتراحاتهم واستشاراتهم بالإضافة إلى الدراسات المختلفة للإدارة العليا بما فيها المستويات الإدارية الأخرى وذلك وفقاً لتسلسل رسمي، مما يساعد على الزيادة في مهارات الأفراد وقدراتهم وتنميتها.

3-5- التنظيم غير الرسمي: يعتبر التنظيم غير الرسمي من التنظيمات الموازية للتنظيم الرسمي، إذ أن هذا التنظيم يظهر بطريقة عفوية وذلك نتيجة لتجمع وتفاعل أفراد التنظيم ودخولهم في علاقات تبني وفقاً لمعايير وقيم وعادات وتقاليد معينة والتي تفرض على سلوك الفرد الإذعان للجماعة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي عادة ما يظهر تعبيراً عن الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم الرسمي تلبيتها.

وعلى العموم يمكن القول بأن التنظيم يشير إلى الترتيب أو التوزيع المنظم للأشياء والأفراد في الحركة والزمان وفي المكان والنظام لا يقبل الصراع والتغير على اعتبار أنه يرتبط بالاستقرار والاستمرار والمحافظة على الوضع القائم.

ومما لا شك فيه أن كل نظام يتكون من مجموعة من العناصر هي على النحو التالي:

● **المدخلات:** الموارد + التكنولوجيا + المعلومات + عناصر الإنتاج، الأرض، رأس المال، ... إلخ.

² - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص35

¹ - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص36

• **الأنشطة:** وتتمثل في كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تحويل المدخلات إلى مخرجات.

• **المخرجات:** وتتمثل في النتائج + الإنجازات بالإضافة إلى المشكلات وهذه المخرجات تذهب إلى البيئة وهي تعتبر كمدخلات نتيجة للتغذية العكسية.

4- الفرضيات المنهجية للبنائية الوظيفية في دراسة المؤسسة: تتطرق البنائية الوظيفية في تناولها

للمؤسسة من خلال اسهامات (تالكوت بارسونز و بارنارد) وغيرهم و على هذا الأساس فالمؤسسة تقوم على الفرضيات التالية:

- المؤسسة نظام كلي، يتكون من عدد من الاجزاء التي يعتمد كل جزء منها على الآخر.
- يأتي هذا الكل النظامي قبل الاجزاء أي لا يستطيع أحد فهم أي جزء بمعزل عن الأجزاء الأخرى إلا بإرجاعه إلى النظام الكلي والذي يشكل جزءاً منه.
- فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي يؤديها للمحافظة على توازن الكل.
- الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد وظيفي متبادل.¹⁹

بالنظر إلى ما تقدم يمكن القول بأن بارسونز من الأوائل الذين قدموا محاولة رائدة التعريف المؤسسة كنسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة.

وبالرجوع إلى هذا التعريف نلاحظ أن بارسونز قد ركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:

• **النسق الاجتماعي:** هو بمثابة أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع، إنها الشبكة الكلية للعلاقات

التي من خلالها يرتبط فاعلان أو أكثر بحيث يؤثر كل منهم في السلوك

وبحيث يسلك كل منهم بصورة جمعية بكل الطرق.²⁰

حسب بارسونز :

النسق الاجتماعي = أفراد + تفاعل + قواع + حيز + هدف

¹- التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم) بلقاسم سلاطينة، قيرة اسماعيل، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة بسكرة، 2008، ص8

²- التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، المرجع نفسه، ص8

في ضوء هذا التفكير يمكن تعريف أية مؤسسة بأنها نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق مجموعة من القيم والمعايير السائدة، ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف معينة.

● **منظم:** ويتجسد هذا المفهوم في ترتيب وتناسق وتناغم أجزاء وعناصر المؤسسة، وذلك وفق نموذج معين بغية إنجاز المهام والأعمال المطلوبة. والجدير بالذكر أننا نكتشف الطابع المنظم للنسق من خلال الترابط الاجتماعي وتوزيع الأفراد والأنشطة وذلك بحسب الاختصاصات والمسؤوليات بالإضافة على ارتباط الأفراد ببعضهم البعض من خلال التزامات (الثقافية، الاجتماعية، التنظيمية) تكون مشتركة.²¹

وعلى الرغم من قناعة بارسونز بأنه لا يوجد مجتمع أو تنظيم يحقق الترتيب أو الاستقرار أو تكامل العلاقات تحقيقاً كاملاً، فإننا نلاحظ أنه قد بالغ في تأكيده على المظاهر التكاملية وتحليل التغيير البنائي من منظور التوازن الدينامي، رغم تحديده لمصدرين للتغيير في التنظيم أحدهما يرتبط بالضغوط الخارجية والآخر بالضغوط التنظيمية الداخلية.

● **الأهداف:** في إشارة إلى المتطلب الوظيفي (تحقيق الأهداف) وضع بارسونز في هذا البعد كل الأفعال التي تعمل على تحديد أهداف النسق، وتتحكم في الموارد وتستغلها محاولة أن تحقق أهداف النسق وأن تحقق داخله ضرباً من الإشباع²². وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن بارسونز قد عكف على دراسة نتائج الفهم الاجتماعي، ونظراً إلى الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ولذا فإن بارسونز اعتبر الأهداف بمثابة السند الذي يبرر وجود أي تنظيم أو مؤسسة بمثابة السند الذي يبرر وجود أي تنظيم أو مؤسسة.

والجدير بالذكر أن معظم الباحثين اختلفوا في تنميط الأهداف فمنهم من قسمها إلى أهداف أساسية وأخرى فرعية ومنهم من قسمها أهداف روتينية، أهداف مرتبطة بحل المشاكل، أهداف ابتكارية، يبقى في الأخير الغارة إلى أهمية تحديد الأهداف بالنسبة لأية مؤسسة وذلك لخدمة حاجات ودوافع الأفراد

1- التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم) مرجع سابق، ص16

1- التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم) مرجع سابق، ص18

أو التنظيم ككل وذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة وهذا ما اكده بارسونز في تعريفه للمؤسسة كنسق اجتماعي أي (تحقيق الاهداف التي أنشئ من أجلها التنظيم).

خلاصة:

انطلاقا مما تقدم تتوقف الكفاءة والفعالية لأية مؤسسة سواء أكانت خدماتية أو إنتاجية إلى حد كبير على كفاءة وملائمة التنظيمات الرسمية الخاصة بها، على هذا النحو الذي يسمح بوجود هياكل تنظيمية محددة أو علاقات وظيفية تبادلية غير متناقضة، وتقويض للسلطة بعيداً عن المركزية المتسلطة، ومناخ تنظيمي صحي يشبع حاجات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية، ويشجع على الابتكار والإبداع، واختيار الأفراد المناسبين ووضعهم في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم ورغباتهم، ولعله ليس من سبيل المبالغة في القول بأن غالبية المشكلات التي تعيق الأداء إنما ترجع إلى سوء التنظيم وبالتالي تضخم المشكلات التنظيمية التي تحتاج إلى معالجة جذرية مدروسة وواعية.

المحور الثاني

الأنظمة الأساسية

أولا - نظام معلومات الموارد البشرية

تمهيد

- 1- تعريف نظام معلومات الموارد البشرية
- 2- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
- 3- خصائص نظام معلومات الموارد البشرية
- 4- أهمية نظم معلومات الموارد البشرية
- 5- أنواع نظم معلومات الموارد البشرية
- 6- أهداف نظم معلومات الموارد البشرية
- 7- المستويات التنظيمية لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية
- 8- متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية
- 9- معوقات نظام معلومات الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد:

يلعب نظام معلومات الموارد البشرية دوراً هاماً وحاسماً داخل المؤسسة داخل المؤسسة فهو يعتبر عنصراً حيوياً إذ على أساس المعلومات التي ينتهجها هذا النظام يتم اتخاذ القرارات الفورية والاستراتيجية للمؤسسة لذلك من الضروري أن يكون متطوراً يواكب جميع المتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية وأن يكون قادراً على مواجهة التحديات والعقبات من أجل اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة ككل الموارد البشرية أو تلك القرارات التي ترتبط بالمنظمة ككل وبالتالي تقليل التكاليف وتوفير الوقت.

1- تعريف نظام معلومات الموارد البشرية: قبل أن نقدم تعريفاً لنظام معلومات الموارد

البشرية نتطرق أولاً إلى تعريف النظام ثم المعلومات ثم نظام معلومات الموارد البشرية.

1-1- تعريف النظام: يعرف لويدج فان برتلتي (Ludurgvan bertalfy) والذي عرف "

النظام على أنه مجموعة متشابكة من العناصر الدائمة التفاعل. للنظام مبادئ عامة حاکمة بصرف النظر عن طبيعة عناصر المكونات أو العلاقات بينهم".²³

يمكن القول أن " النظام مجموعة من الأجزاء المترابطة فيما بينها وفق مجموعة من العلاقات، تجعلها تفاعل مستمر أي ديناميكي، تسعى من خلاله إلى تحقيق هدف ما ".

1-2- تعريف المعلومات: حسب الموسوعة البريطانية (britannica): " المعلومات هي الحقائق

والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، ويكون ذلك التبادل عادة عبر وسائل الاتصال المختلفة وعبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع".

¹- يحي مصطفى حلمي: أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، د ط، القاهرة، ب س، ص21.

ويمكن القول أن: " المعلومات عبارة عن بيانات تمت معالجتها وتفسيرها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملاً، ويمكن استخدامها حاضراً لحل المشاكل واتخاذ القرارات، ومستقبلاً للتنبؤ بالأحداث ومواجهتها ولتستخدم في عملية الاتصال وتبادل الأخبار بين الأفراد والمجموعات وتحسين معارفهم." ²⁴

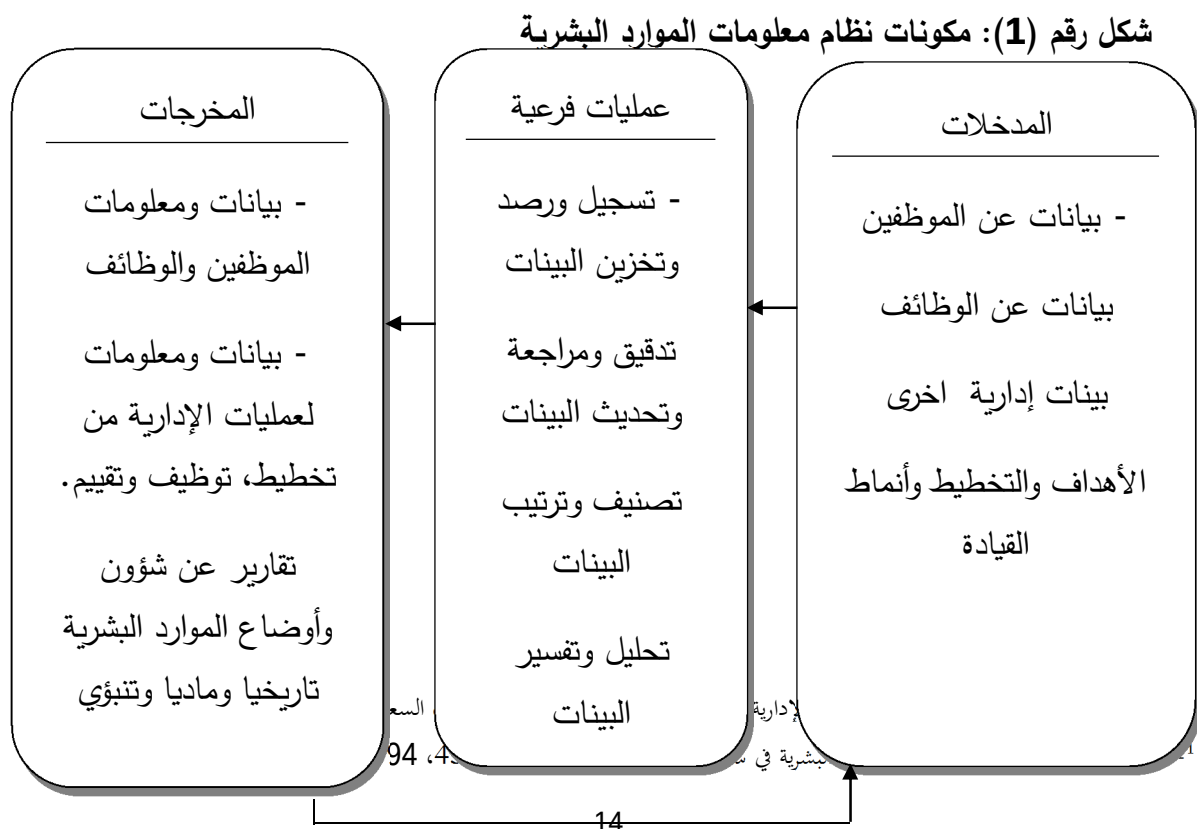
1-3- تعريف نظام معلومات الموارد البشرية: عرفه (sany and cary) سانغ وقاري: " النظام

الذي يتم تصميمه بوظيفة محددة في إطار عملية المنظمة وللتحديد بقيام وظيفة إدارية الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية".

كما عرفه (perreti) كما يلي: "هو مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع وتخزين وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأفراد، بحيث تصبح صالحة لاستخدام بواسطة الإدارة المعنية

2- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية: مكوناته هي نفس مكونات النظام ونظام المعلومات

(مدخلات، عمليات، مخرجات، التغذية العكسية) وسنتطرق إليها من خلال الشكل التالي: ²⁵



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على العناصر المكونة لنظام معلومات الموارد البشرية.

3- خصائص نظام معلومات الموارد البشرية : يتمتع هذا النظام بخصائص عدة هي كما يلي:²⁶

- نظام فرعي من نظام المعلومات الشامل للمنظمة مثله مثل باقي النظم
- يهتم بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات ذات الفائدة في تعظيم الأداء البشري في قاعدة بيانات معدة لهذا الغرض.
- يهتم بجميع أنشطة لعنصر البشري المتعددة من تخطيط للقوى العاملة واختيار وتعيين وترقية ونقل وأجور وحوافز وغيرها.
- يهتم هذا النظام بتوفير المعلومات عن الموارد البشرية وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات في إسمي وأعلى ما تملك المنظمة ألا وهو العنصر البشري.
- بما أن الموارد البشرية تنتشر في جميع أجزاء المنظمة لذا يمكن القول بأن العلاقة تبادلية بين نظام معلومات الموارد البشرية والنظم الأخرى من إنتاجية، تسويقية، ومالية،...إلخ.

4- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية: من المميزات أن المنظمة نظام علمي يتكون من عدة

- أنظمة وهي نظام معلومات الموارد البشرية، النظام الانتاجي، المالي، التسويقي ونظام الإمداد والتخزين وتعمل هذه الأنظمة معا لتحقيق أهداف المنظمة، وبما أن نظام معلومات الموارد البشرية نظاما فرعيا من نظام المعلومات الشامل للمنظمة يتطلب منه التنسيق والتكامل مع النظم السابقة لذا يعتبر الركيزة الأساسية للنظم الأخرى في المنظمة انطلاقا من:²⁷

- أن نظام معلومات البشرية يمكن الإدارة والأقسام الأخرى من الحصول على معلومات متكاملة وصحيحة عن الأفراد العاملين والذي يعتبرون مورداً مهماً من موارد المنظمة الذي لا يمكن الاستغناء عنه حتى لو دخل الحاسب الإلكتروني مجال عمل المنظمة.

²⁶- www.HRM.groul.com,le12/03/2018:15;50.

²⁷ - www.HRM.groul.com,le12/03/2018:15;50.

- يمكن من التعرف على احتياجات ورغبات الأفراد في المنظمة والعمل على تلبيتها بما يتوافق مع زيادة دافعيتهم وإنتاجيتهم.

- يساعد المنظمة الموارد البشرية نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية.

- يمكن هذا النظام من تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين وأهمها تقييم الأداء، حيث تصبح الإدارة على علم بما يقوم به العاملين.

- يكتشف اية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية وهذا يمكن الإدارة من الإبداع لمواجهة تلك التغيرات.

- أخيراً يوفر المعايير التي عن طريقها تستطيع المنظمة من تحديد الأجور المناسبة للعاملين وفق الأداء المقدم وهذا من شأنه أن يقلل من تذمر العاملين (انخفاض معدل شكاوي العاملين) وفي ذات الوقت يرفع ن الروح المعنوية للأفراد والذي ينعكس إيجاباً على المنظمة.

5- أنواع نظم معلومات الموارد البشرية: لقد مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل عديدة تطورت خلالها من نظم تقليدية إلى نظم يدوية وإلكترونية حديثة، ويمكن تصنيف نظم معلومات الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين²⁸:

1-5- النظم اليدوية:

- **نظام الملفات:** يمثل مجموعة الأوعية الخاصة بحفظ بيانات الافراد العاملين بالمنظمة

تلك التي تشمل على الأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط العاملين

- **نظم السجلات:** تمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرسمية

الاصلية مما يسهل تصنيفها وتداولها واسترجعها بالسرعة والدقة اللازمة، ويعتبر هذا النظام تطوراً مرحلياً لنظام الملفات.

2-5- النظم الآلية:

²⁸ - محمد ابراهيم المدهون، أمل ابراهيم أبو رحمة: مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 16، 2008، ص 750.

- **نظام المصغرات الفيلمية:** تعرف هذه النظم على أنها مجموع الوسائل والأجهزة التي تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية، إلى صور مصغرة لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين المجردة ولكن بالإمكان تكبيرها ونسخ صور ورقية منها.
- **نظام الحاسب الآلي:** يقوم الحاسب الآلي بعدة عمليات متكاملة متعاقبة بطريقة آلية طبقا لنظام معين ووفقا لبرنامج التشغيل وللتعليمات والأوامر المخزنة بذاكرة الحاسب الآلي تلك التي تحدد طريقة المعالجة.

6- أهداف نظم معلومات الموارد البشرية: ونجملها كالاتي:²⁹

- جمع المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة ومتطلباتها كل وظيفة وخزن القوانين والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة.
- تقديم تلك البيانات والمعلومات للإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالاختيار والتعيين والتقييم والتدريب والأجور... إلخ.
- السرعة في استرجاع البيانات ومعالجتها والسهولة في تصنيف البيانات كما يقود على اتخاذ قرار ذو فعالية.
- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وعاملة وحديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات.

7- المستويات التنظيمية لتشغيل نظم معلومات الموارد البشرية: عادة ما تقسم إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات كبيرة وغالبا ما يأخذ تنظيمها شكلا هرميا.³⁰

- 7-1- المستوى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:** يشرف على هذا المستوى مدير وإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة وتتعلق أغلب أنشطته بالتخطيط الاستراتيجي الطويل الاجل واتخاذ القرارات الطويلة المدى وعليه فإن هذا المستوى بحاجة إلى نوع معين من نظم المعلومات المسماة بالنظم الاستراتيجية والتي تدعم المديرين في هذه الاستراتيجية ولاتجاهات الطويلة الاجل. ومنه فإن الاهتمام الاساسي لهذه النظم هو مواجهة التغيير في البيئة الخارجية بالاعتماد

²⁹ - محمد ابراهيم المدهون، أمل ابراهيم أبو رحمة: مرجع سابق: ص 750.

³⁰ - سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعار، الاسكندرية، 1997، ص 24.

على الطاقات البشرية للمنظمة، كما بإمكان هذه النظم أي نظم المستوى الاستراتيجي للموارد البشرية أن تجيب على مجموعة من الإشكاليات منها:

- مستوى استخدام العمالة في الخمس سنوات القادمة مثلاً؟
- نوع المهارات والكفاءات الموجودة في سوق العمل؟
- الاتجاه العام للأجور في القطاع الذي تنشط فيه المنظمة؟

2-7- المستوى الرقابي لإدارة الموارد البشرية: يشرف على هذا المستوى رؤساء الأقسام كقسم

الأجور التعويضات، قسم التوظيف والاستقطاب، قسم التقييم والتكوين وينصب اهتمامهم بالتخطيط التكتيكي لتوجيه وتنفيذ تلك الوظائف ومتابعتها والرقابة على اتخاذ القرارات وتنفيذها ويتم عملهم بالتنسيق مع باقي المستويات (المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي).

تتميز أغلب القرارات لهذا المستوى بمدى زمني متوسط وقصير ومنه، فإن هذا المستوى بحاجة إلى معلومات رقابية تدعم الرقابة على الأنشطة والتأكد من أنها تنفذ بصورة جيدة.

3-7- المستوى التنفيذي لإدارة الموارد البشرية: يشرف على هذا المستوى من التنظيم مدراء

الإدارة التنفيذية كما يدخل ضمن اهتمامات هذا المستوى مثلاً: متابعة نشاط وتنقلات العمال من وإلى المنظمة حساب وإعداد قوائم الأجور، دفع التعويضات والاتصال مع المحيط الخارجي كإرسال قوائم التصريح بالعمال إلى هيئات الضمان والتأمين إن هذا المستوى من التنظيم بحاجة إلى نظم معلومات تدعم النشاط التنفيذي اليومي كنظم الأجور مثلاً: وبإمكان هذا المستوى الإجابة على بعض الاسئلة الروتيني مثلاً.

- ما هي المستويات التعليمية والمهنية لعمال المنظمة؟ و ماهي رقم أجور هذا الشهر؟

وعليه وللإجابة على هذه الاسئلة ومثيلاتها لا بد من توافر معلومات صحيحة ودقيقة للوصول إليها بطريقة سهلة.

8- متطلبات نجاح نظام ملومات الموارد البشرية: لكي ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام ومن أهم تلك المتطلبات نذكر:³¹

8-1- المتطلبات الإدارية: وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وانشطتها المختلفة ومنها:

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح ومن تم بيان الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها نظام الموارد البشرية.
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة.
- مشاركة الإدارة الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام.
- مراعاة احتياجات المستخدمين من المخرجات ومعلومات النظام لضمان كفاءة وفعالية أدائه.

8-2- المتطلبات التكنولوجية (الفنية)

- توفر الأجهزة والأدوات والآلات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.
- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال.
- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.

8-3- المتطلبات الاقتصادية:

- توفير وقت كاف لمالية إعداد وتصميم النظام من أجل استخدامها أكثر فاعلية مبنية على اساس واضح وسليم و العمل على تخفيض التكاليف.
- الاستخدام الأكثر للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.
- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية مما يتطل تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

³¹ - عبد الرحيم المغربي/ نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية المنصورة، القاهرة، 2002، ص352-353.

8-4- المتطلبات الاجتماعية:

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق.
- روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه.
- سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

9- معوقات نظام الموارد البشرية: ونجملها كالآتي:³²

- عدم كفاية الموازنات المالية المخصصة. - عدم كفاية وكفاءة مستخدمي النظام.
- قصور أو عدم قدرة النظام على الاستجابة للمتطلبات المتنوعة والمتغيرة.
- القيود القانونية على نقل المعلومات والبيانات الدولية (تكون صارمة)
- عدم كفاءة وجودة المعلومات المقدمة. - عدم تدريب مستخدمي النظام التدريب الفعال.
- زيادة معدلات التغير التكنولوجي. - قصور دعم الإدارة العليا للنظام.
- * وفي الدول النامية توجد معوقات خاصة بها إضافة إلى ما سبق تتمثل في:
- عدم قدرة الهيكل التنظيمي على استيعاب النظام الجديد.
- مقاومة الأفراد لتطبيق النظام خوفاً على وظائفهم وتعويضات الوقت الإضافي التي يتقاضونها.
- عدم وجود دراسات كافية تبين اقتصادياً نجاح أو عدم نجاح النظام مستقبلاً.

خلاصة:

من خلال ما سبق نجد أن المعلومات تلعب دوراً رئيسياً في سلوك الأفراد والمنظمات ولكي تنجز إدارة الموارد البشرية أنشطتها ومهامها العديدة لا بد أن يهيئ لها نظام معلومات بشرية فعالة،

³² - سيد محمد جاد: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009، ص 519-520.

تتجسد فيها الدقة والسرعة والشمول والموضوعية والتوقيت السليم، فنظام معلومات الموارد البشرية مهمته أساسا القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية السعي على توفير كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشري والوظائف المختلفة إلى مراكز اتخاذ القرارات، لذلك على الإدارة أن تسعى دائما إلى زيادة فعالية وذلك من خلال تطويره وتوفير متطلبات نجاحه وتحيينه وتوفير الجديد بغرض المتابعة الدقيقة لأنشطة المؤسسة والعاملين فيها.

ثانيا - نظام الاتصال في المؤسسة

تمهيد

- 1- مدخل لعلم الاتصال
- 2- الاتصال التنظيمي
- 3- أهمية الاتصال التنظيمي
- 4- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال
- 5- أهداف الاتصال ووظائفه
- 6- أنواع الاتصال المؤسسي وخصائصه
- 7- طرق وأساليب الاتصال داخل المؤسسة
- 8- شبكات الاتصال داخل المؤسسة
- 9 - معوقات الاتصال
- 10- نظريات الاتصال التنظيمي

خلاصة

تمهيد

تعتبر عملية الاتصال ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة، وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال فعملية الاتصال بالرغم من كونها

تمهيد

الاتصال وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي ضرورية، وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج.

فبدون اتصال يحدث هناك خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه، والمرؤوسين وهذا بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاية الانتاجية، ونظراً للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة فإننا سوف نستعرض ماهية الاتصال، والأسس السيكولوجية والمضمون الاجتماعي للاتصال، أنواع الاتصال، أساليبه، عناصر العملية الاتصالية وشبكات الاتصال، ومعوقات ومشاكل الاتصال المؤسساتي.

1- مدخل عام للاتصال

1-1- الأسس السيكولوجية والمضمون الاجتماعي للاتصال:

بالرغم من ان عملية الاتصال تبدو واضحة وسهلة وعادية، إلا أنها كثيرا أو في غال الأحيان تتصف بالصعوبة في الفهم (بمعنى الغموض) لأنها تتعلق بفهم الجوانب السلوكية والإنسانية وتحليل العلاقات والتفاعلات بين طرفي الاتصال، المرسل والمستقبل. ويقدم أريك بيرن (Eric Berne) أسلوبا فريدا لتحليل العلاقات بين طرفي عملية الاتصال، وهذا الأسلوب يعتبر من اساليب التحليل النفسي الخاص بالتعرف على الجوانب السلوكية الموجودة في عمليات الاتصال.³³

³³أحمد ماهر: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، ط8، ص374

والغرض من هذا التحليل هو أن يتبصر القائم به بتلك العلاقات والتفاعلات الموجودة في عملية الاتصال، وتعتمد تحليل علاقات الاتصال على الدور أو الحالة الذاتية لأطراف الاتصال وقت القيام بهذا الاتصال، كما يعتمد أيضا على نوع التفاعل أو العلاقة التي تصف الاتصال، وهناك ثلاثة أنواع من التفاعلات وهي تفاعلات مكملة أو معاكسة أو خفية.

● **الأسس السيكولوجية للاتصال:** عندما يقوم شخص معين بإرسال المعلومات فهو إنما يقال ذلك لكي يجعل لأفكاره صدى لدى هؤلاء الذين يفترض أنهم في حاجة إلى مثل هذه المعلومات ، ويتقبل الفرد هذه المعلومات وهو يتوقع أنها تشبع رغباته أو الحاجة في الوقت المعين.

و يتكون مضمون الاتصال من هيكل أو قاعدة محددة برموز تصميم بغرض استمالة الحواس العضوية لتلقي الاتصال، ويتوفر هذا المضمون أيضا في هيكل الاتصال الذي يتصف بخصائص مادية واجتماعية و سيكولوجية و هذه الخصائص توجه و تحدد سلوك مصدر المعلومات و متلقي هذه المعلومات، و المشكلة الأساسية التي توجهنا هو أن تصميم الاتصال غالبا ما يتصف بالغموض ويسبب هذا الغموض حالات التوتر بين مصدر المعلومات و متلقيها و هذا التوتر يخلق حاجة اتصالية و يمكن تتبع هذه العملية كالآتي:³⁴

- تقوم الجماعة في الموقف الاتصالي بإظهار النقص في الوضوح و الغموض فيه ، والإحساس بهذا التفاوت بسبب حالات التوتر التي يمكن أن تستبعد فقط خلال الاتصال، و يتولى الاتصال توضيح و تعريف الموقف.

- يقوم المرسل بالعمل لتخفيف حالة التوتر بخلق مضمون الاتصال، ويعتبر المضمون مجال مكون من رموز يفترض أن يكون لها معنى للمرسل إليه.

- ويحول المضمون إلى المرسل إليه خلال بعض المسالك المناسبة، ومن الناحية الإدارية تكون المسالك المختارة من تلك التي تتيح تطبيق رموز اللغة كتابة أو شفاهية

● **المضمون الاجتماعي:** يتبين الاتصال من خلال الأسس السيكولوجية بأنه أيضا ظاهرة اجتماعية، فهو يشكل القواعد الأساسية للتدخل الاجتماعي، فالعلاقة بين المرسل والمرسل إليه معقدة يتأثر كل واحد بالآخر ويؤثر فيه، ونشير إلى الوصف الذي قام به كل من "بتسون" Bateson و "رويش" Ruesch لبعض أبعاد الاتصال في المجال الاجتماعي، حيث تعتبر

³⁴ عبد الغفور بونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1997، ص ص 206-207.

مستويات ملائمة إلى حد كبير للمدخل الإداري في المدرسة الاجتماعية للاتصال، وهناك أربعة مستويات تعتبر مناسبة للاتصال الإداري من الناحية الاجتماعية.

المستوى الأول: الاتصال الذاتي: وتشير هذه العملية إلى الاتصال الذي يجريه الفرد مع نفسه، وبالرغم من أن هذا المستوى لا يتناسب مع الاتصال الإداري، إلا أنه يمثل البداية لعرض مستويات الاتصال.

المستوى الثاني: الاتصال بين الأشخاص: ويعتبر من أكثر أنواع الاتصال ذيوعا، ويمثل أو يشير إلى الواجبات والمناقشة التي يجريها المدير مع مرؤوسيه.

المستوى الثالث: الاتصال بين الشخص والجماعة.

المستوى الرابع: الاتصال بين مجموعة ومجموعة.

2- الاتصال التنظيمي: إن نموذج الاتصال هو هيكل من المؤشرات والقواعد التشغيلية التي يفترض أن تكون متناسبة مع بعض النقاط المرتبطة في هيكل معين، فهيكّل أو نظام الاتصال يجب أن يتضمن توفر مصدر لخلق المعلومات ومراكز استيعابها بالإضافة إلى الوسائل التي تنقل هذه المعلومات مع وضوحها. كما يتطلب هذا النظام بعض الأنشطة التي تساعد العملية الاتصالية على تحقيق أهداف التنظيم، ولتحقيق هذه الأخيرة تنطوي عملية الاتصال على بعض الأنشطة:³⁵

2-1- اتصال الأنشطة غير المخططة: وتتضمن هذه المجموعة "الحديث والإنصات" بين الأفراد العاملين، ولا ترتبط بالأغراض الرسمية أو المهام الرسمية فقط.

2-2- اتصال لخلق البرامج والتعديلات اليومية والتنسيق وغيره، فهذا النوع يقوم بإنجاز الأعمال المتكررة و اليومية.

2-3- اتصال لتزويد المعلومات المرتبطة باستخدام الاستراتيجيات، حيث يقدم المعلومات اللازمة والكافية لمتخذي القرارات وذلك لتذكيرهم بالأنشطة المذكورة في المجموعة الثانية.

³⁵ عبد الغفور يونس: مرجع سابق، ص 205 .

2-4- اتصال لتحريك البرامج: يستخدم هذا النوع عادة للتحفيز، ويكون في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وهو الطريقة الأقرب لتنفيذ الأعمال ويلقى هذا النوع الاهتمام اللازم من قبل الإدارة في مجال العلاقات الإنسانية.

3- أهمية الاتصال: إن أهمية الاتصال تتبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان الاتصال عاملاً حاسماً فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية، ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المنظمة كالتالي:³⁶

- الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

- تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

- يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر دقة ووضوحاً فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

4- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال:

4-1- المرسل : هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة. ويعد المرسل المسؤول عن القيام بالوظيفتين الأساسيتين التاليتين:³⁷

4-2- الرسالة: هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال، فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى

³⁶ حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004، ص 243

³⁷ أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 2001، ص 176

- مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات و غيرها. ولكي تحقق الرسالة غايتها لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:
- دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.
 - عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.
 - خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب.
 - الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات. - يجب ألا تكون الرسالة طويلة ومملة.
 - توفير الوسيلة اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة. المناسبة لنقل الرسالة. - اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.

4-3- القناة: وتسمى أيضا الوسيلة، و التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل: "النشرات أو الخطابات" وإما كتابية "كالكتب والمذكرات و"التقارير" وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية"، هذا بالإضافة إلى جملة من الرسائل كالتلفون، الفاكس المقابلات الشخصية، كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية. ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

- مدى أهمية الرسالة. - درجة سرية الرسالة. - السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.
- تكلفة استخدام الرسالة. - عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم.

4-4- المستقبل: وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ولكي يكون المستقبل فعلا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي:

- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي معرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله).
- أن يكون حساسا في الإنصات والاستماع بموضوعية. - أن يتجنب الأحكام الذاتية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلا والمستقبل يصبح مرسلا وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع، وبالتالي فإن عملية الاتصال تسير باتجاهين.

4-5- التغذية الراجعة: تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل و قبولها أو رفضها، أي أنها تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل و المستقبل.³⁸

4-6- التشويش: وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

5- أهداف الاتصال: للاتصال دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد أو المنظمات، إذ يرى الباحثون أن الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة، وجوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من أجل تحقيق أهداف معينة. والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في :

- **تحقيق تنسيق بين الأفعال و التصرفات :** ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها.
- **المشاركة في المعلومات :** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفه وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج.
- **التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة وسط العمال، فعند انتشارها في وسط العمال بشكل كبير، فتكون الكارثة في المنظمة ككل.**

6- وظائف الإيصال : لقد حدد سكوت وميشيل الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:

³⁸ Francis vanoye :Expression commination, colin. paris 1973,p13.

6-1- الانفعالات (العواطف): تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وأن كثيرا مما يتصل به

الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، وقد اتضح بأن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي.

6-2- الدافعية: إن الوظيفة الرئيسة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء

المؤسسة، ويلاحظ ذلك في محال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وحثهم على العمل.

6-3- كما أن مبادئ نظرية التعزيز تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات

المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، والتصرفات والتوقعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير فيه أكثر فعالية .

6-4- المعلومات: إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق

بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات. مما تسهل من عملية اتخاذ القرارات.

6-5- الرقابة: يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة

أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما دعى - مارش وسيمون - أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات .

وخلاصة القول أن الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي

فإنه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل - كما أنه شكل من أشكال السلوك يتأثر بالدافعية والإدراك.

7- أنواع الاتصال المؤسساتي وخصائصه:³⁹

³⁹ إبراهيم عبد العزيز شيجا: الإدارة العامة ، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1993 ص253

7-1- الاتصال الداخلي: وهو الاتصال الذي يتم داخل نطاق التنظيم سواء كان ذلك بين أقسامه وفروعه المختلفة، أو بين العاملين به، وفي جميع المستويات ويمكن تقسيمه إلى نوعين: اتصال رسمي والذي يتفرع إلى:

- الاتصال ذي الاتجاه الواحد. - الاتصال ذي الاتجاهين. - الاتصال الرأسي -النازل.
 - الاتصال العكسي -الصاعد. - الاتصال الأفقي -العمودي
- بالإضافة إلى الاتصال الرسمي هناك نوع آخر هو الاتصال غير الرسمي.

7-1-1- الاتصال الرسمي: هذا النوع من الاتصال اهتمت به المدرسة التقليدية واعترفت به، حيث اعتبر أصحاب هذا الاتجاه الاتصال الرسمي بأنه الوحيد الذي يمكن المنظمة أن تحقق أهدافها والاتصال الرسمي يحدث عن طريق الموائيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية، فهو يتخذ نمطا منظما تسير وتتوزع عليه حركة المعلومات واللوائح التي هي من وضع المؤسسة.

ويرى كمال الغالي أن فعالية الاتصال الرسمي تستند إلى عوامل عدة أهمها:

- أن تكون قنوات الاتصال واضحة ومنظمة عند جميع العاملين.
- وجوب التقيد بسلم الهرم الإداري أو السلطوي باستثناء الحالات غير العادية.
- وجوب استمرارية تدفق المعلومات.

7-1-2- الاتصال غير الرسمي: إن عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية، والتي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال غير الرسمي تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل ، وهي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمي.

8- طرق وأساليب الاتصال : ويمكن تصنيفها فيما يلي:⁴⁰

8-1- أسلوب الاتصال الكتابي: و يشمل الرسائل الوظيفية : التقارير ، المذكرات و الاقتراحات، الشكاوي ،... إلخ. ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي المزايا التالية:

⁴⁰ابراهيم عبد العزيز شبحا: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص398

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وما لها وجهها.

8-2- الاتصال الشفوي: ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي

تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.

كما أن لهذا الأسلوب أو الاتصال الشفوي طرق عديدة كاجتماعات والندوات: الحديث الشفوي المقابلات، ... إلخ.

9- شبكات الاتصال: تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة، يعرفها

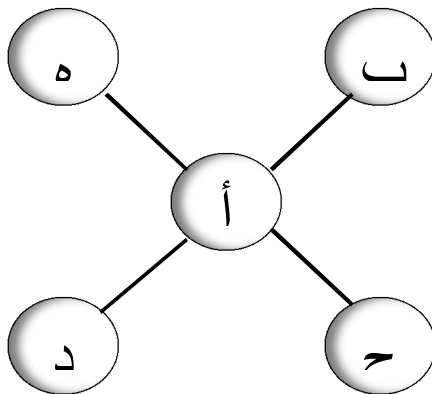
الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً. " وتمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة".⁴¹

ويمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

• شبكات اتصالات العجلة: تتمحور الاتصالات وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص

واحد، وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد

والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، ولكن اتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور - المدير - كما يوضحه.



الشكل رقم: (2) شبكة اتصال العجلة.

المصدر: خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي

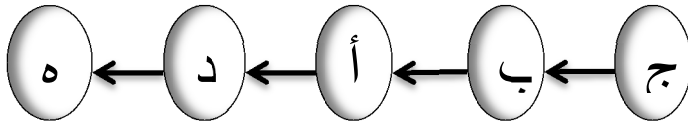
دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص128.

⁴¹ - نجية بهوب: أساليب الاتصال، وأنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2001، ص69

- **شبكة اتصال السلسلة:** ويمثل هذا النمط من الاتصال بالمرؤوسين - مساعديه - حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات

الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس - المدير - الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة

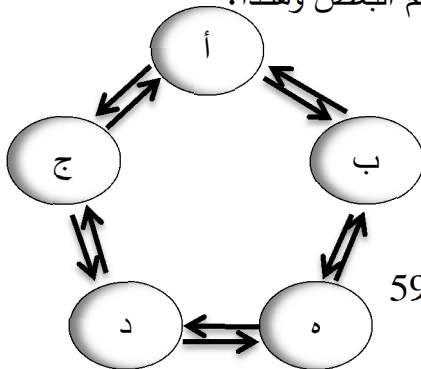
مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محددا. والشكل رقم: (3) يبين هذا النوع.



المصدر: خطير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ص 128

- **شبكة الإيصال الدائري:** ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال، بالاتصال شبه التام - الكامل - إذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال

بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا.



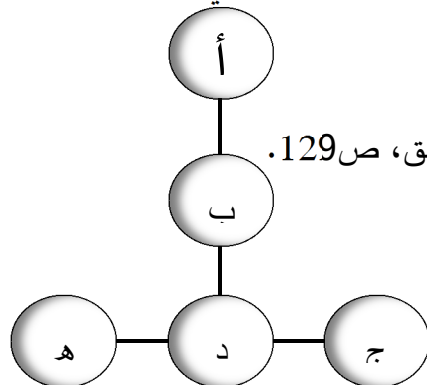
شكل رقم: (4) يبين شبكة الاتصال الدائري.

المصدر: صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال

الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2 2004 ص 59

- **شبكة الاتصال العنقودي:** ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس - المدير - الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ الرئيس يتصل بمساعده، والرئيس نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال.

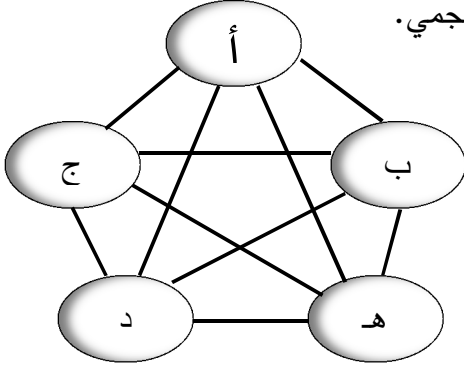
شكل رقم: (5): يبين شبكة الاتصال العنقودي.



المصدر: خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 129.

- **شبكة الاتصال النجمي (على شكل نجمة)**

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى.⁴² والشكل: رقم (6) يبين شبكة الاتصال النجمي.



المصدر: صالح خليل أبو أصبع، مرجع سابق، ص 60

10- معوقات الاتصال التنظيمي: يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطّلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، ومن هذه المعوقات نذكر :

10-1- المعوقات التنظيمية: تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي. فالمعوقات التنظيمية تربط ارتباطاً كلياً بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الأخير متماسكاً ومرناً ومتكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة. وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي:⁴³

- **البعد المكاني بين الرسل والمستقبل:** إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال.

⁴² - خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص. 130

⁴³ - إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 402.

- **تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:** قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة.⁴⁴

- **طبيعة العمل:** فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدوا الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

- **حجم الجماعة:** لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

10-2- المعوقات النفسية: وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختبار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها (أي ترتبط بالمرسل و المستقبل).وهي:

- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم. - المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها
- الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل (معوقات اللغة).

10-3- المعوقات الفنية والمادية: (الوسيلة، الرسالة) وتتصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبط وتنظيما وترتبط

⁴⁴ - إبراهيم عبد العزيز شيحا: المرجع السابق، ص ص 402 ، 403.

بالجوانب الشكلية.⁴⁵ إلا أنه قد تحدث لوسيلة الاتصال عطل، تتمثل في الأعطال الفنية مثل توجه المتكلم، أو سوء الطباعة، أو عدم وضوح الصورة المرئية.

10-4- معوقات بيئية: من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها بدون معوقات، وذلك للاتصال الضروري لسير العمل، هناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل، فقد يكون سيئ الترتيب والتهوية والإضاءة. أو قد يكون بارداً أو جافاً أو غير ذلك.

11- نظريات الاتصال التنظيمي: لقد تعددت المداخل النظرية لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية والإدارية، ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري:

11-1- المدرسة التقليدية الكلاسيكية: تضم هذه المدرسة الاتجاهات الفكرية التالية:

* **حركة الإدارة العلمية:** ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه جلبرت، جانت، إميرسون، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور حتى سميت بالتايلورية نسبة إليه. حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ بأنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، ونتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء، حيث قام بتجارب خلال سنوات فقس العمل إلى مجموعة عناصر، وقاس الوقت لكل عنصر، كما قام بتحليل الأعمال، ونتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته، واستطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل

45- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 70، 73.

في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية، تخفيض التكلفة. وقد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية:

46

- إحلال التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين اللذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل.

- اختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم، بدلا من الطريقة القديمة، التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.

- التعاون بين الإدارة والعمال، حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي

- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط، ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه اهتم بعناصر الكفاءة الإنتاجية وعوامل الفرد على أساس أنه آلة ميكانيكية لها مهام تؤديها دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، ويعاب على هذه النظرية أيضا على أنها ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، وأن الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار) فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ - رئيس ومرؤوس - وبذلك قطبي الاتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبرته.

*** النظرية البيروقراطية: (1864-1920)** يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر الذي حاول تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا عن ألمانيا، وتوصل إلى تصور حول تطور المجتمعات، حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل هي:⁴⁷

- مرحلة السلطة التقليدية - مرحلة السلطة الكارزمية - مرحلة السلطة القانونية.

46- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، 1995، ص 27

47- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل عمان، الأردن، ط3، 2006، ص ص 58-59

وقد حددت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين، وأكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية: مثل تقسيم العمل والتخصص، لضبط سلوك العمال وزيادة مستوى الأداء، وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي، فكلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية، إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين، وجود تعليمات وقواعد محددة لسير العمل، الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات والمستندات، الاهتمام بدفع الأجور وتعويضات للعاملين.

بالرغم من أن فيبر ساهم في بناء إحدى الأسس الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ألا وهي الهيكل التنظيمي، ورغم تركيزه على المسار المهني للعاملين، حيث أن التنظيم الهرمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي يمكن للفرد الارتقاء إليها، وأن يحصل على أجور أعلى، وأن يتحمل مسؤوليات أكبر مما يحفز وي دفعه إلى تحسين أدائه، إلا أن البيروقراطية تجرد الفرد من مكوناته النفسية والاجتماعية والفكرية، حيث ترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر. حيث عيب على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهها في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة، لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى). وتهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشفة و التوثيق عمل المنظمة.

11-2- المدرسة السلوكية : وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية متهمة إياها

بإهمال العنصر الإنساني، وبدأت هذه الحركة بدراسات هاوثرن التي أجراها (لئون مايو) ورفاقه، والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية، وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية، وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من الوسائل الديناميكية لنقل المعلومات الدقيقة.⁴⁸

غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية الشيء الذي جعلها تبالغ في ذلك وتغفل الجوانب الإدارية في العمل الإداري. ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الاتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي تبعت تجارب هاوثرن وفيما يتعلق بنموذج الاتصال فالمجهودات تركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار

⁴⁸- علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص5.

بين المرسل والمستقبل، وكذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية والاتجاه والتلميحات والرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل، وبحيث لاحظ روجرز أن الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل، ولكنها عملية تبادل بين اثنين أو أكثر ولذلك يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية تبادل للمعاني. ومثل هذا التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي الاجتماعي للمستقبل والمرسل على السواء

• **نظرية الفلسفة الإدارية: (ماك غريغور):** تنظر النظرية الكلاسيكية للمشاكل التنظيمية على أنها نظام مغلق، وبالتالي تهمل تأثير البيئة الخارجية بمختلف مكوناتها ومآلها من تأثير على السلوك التنظيمي، كما تقوم النظريات الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات حول محددات السلوك التنظيمي وخاصة في تفسير الدافعية فمثلا تعتبر السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الأفراد، إلا أنه توجد أنواع أخرى من أساليب التأثير كالإغراء أو الإكراه، نفس الشيء فالمركز الرسمي ليس هو الوحيد المصدر الأساسي للسلطة إذ توجد سلطة تستمد من مركز غير رسمي. لذا اهتم (ماك غريغور) بهذا النوع من المواضيع بالدراسة والبحث عن الدور الذي يلعبه المدير داخل المنظمة، وانتهج أسلوبا انتقائيا للنظرية الكلاسيكية، ودرس سلوك الفرد وعلاقته بالمنظمة، ومنه تحضير المديرين لتسيير مختلف المنظمات وإدماج الفرد وأهدافه مع أهداف المنظمة ومن هذا قدم تصورات في شكل نظريتين إحداهما سميت بنظرية (X) وتقوم على افتراضات النظرية الكلاسيكية، والأخرى سميت بنظرية (Y) تقوم على افتراضات معاكسة للأولى، هذه الأخيرة هي التي يعتقد أنها متأثرة بالعلاقات الإنسانية.

نظرية (X): تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني مستمدة من الفكر الكلاسيكي في مجالي الرقابة والتوجيه وتتلخص في العناصر التالية:

- يكره الإنسان العادي بطبيعته العمل ويعمل جاهدا على تجنبه كلما أمكن ذلك، وهذه الفكرة مغروسة في ذهن العامل منذ القدم، وهذا ما جعل معظم المسيرين يؤمنون بهذه الفكرة، ويعتبرونها حقيقة لا جدال فيها⁴⁹. بناء على هذه الفرضية ونتيجة للكراهية المتأصلة للعمل، فإنه يجب دفع وإكراه أغلب الأفراد على العمل ومراقبتهم وتوجيههم وإخضاعهم لأسلوب إدارة تسلطي بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة، هذا يتطلب وجود نظام تحفيز يساهم في توجيه مختلف الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة،

49- محمد قاسم القريري: نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000، ص71.

لكنه رغم قساوة المعاملة، إلا أنه تبقى التشجيعات والمكافآت غير كافية لزيادة الإنتاج، لأنه كلما زادت المكافأة زاد الطلب عليها أكثر فأكثر، وبالتالي التهديد بالطرد والتسلط هو الحل للمشكلة والتسيير العادي.

- يتهرب الإنسان العادي من المسؤولية، ويفضل أن يتلقى التوجيه من قبل الآخرين، كما أنه قليل الطموح، محدود الإمكانيات، يبحث عن الأمان والاستقرار قبل كل شيء.

يمكن القول كذلك أن نظرية (X) لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ التنظيم الكلاسيكية وافترضاها عن الدوافع الإنسانية. - تمكن ماغرغور من خلال نظرية (X) وضع الإطار الذي يسمح بالتوقع ومراقبة أفضل للتصرف الإنساني داخل المنظمة الصناعية، وتم ذلك بواسطة طرح البديل نظرية (Y) التي تقوم أساسا على مبدأ الاندماج بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد .

نظرية (Y) (تكامل أهداف المنظمة وأهداف الفرد): لخص ماغرغور نتائج دراسات وأبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية، والتطور الذي عرفته برامج و سياسات إدارة الأفراد وعلاقات العمل في نظرية أطلق عليها نظرية (Y) هذه النظرية تحاول أن تجد التنسيق المفقود بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية تعاكس الافتراضات التي قامت عليها نظرية (X). - الإنسان بطبيعته لا يكره العمل، وأكثر من ذلك يسعى إليه، له القدرة على الابتكار والإبداع، ويجب تحمل المسؤولية، وهنا تتوقف قدرة التنظيم القائم على إمكانية توفير جو عمل ملائم.

- التزام الأفراد بالأهداف المسطرة يتوقف على مدى مصداقية نظام المكافآت المطبق وارتباطه بمدى تحقيق هذه الأهداف والعائد المتوقع بعد تحقيقها.

- إن الهياكل التنظيمية الحالية هي المسؤولة عن الاستخدام الجزئي للطاقات الإبداعية الكامنة لدى الفرد، ومنه عدم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية لا يعود في الكثير من الأحيان إلى قصور في طبيعة الأفراد وتكاملهم عن العمل بل يعود إلى القصور في البناء التنظيمي وعدم استطاعته الكشف عن هذه الطاقات الكامنة. يعتبر مبدأ التكامل شيء مثالي ليس من السهل استيعاب أو التحكم فيه في الأجل القصير، لكن على المدى الطويل يصبح عملية ممكنة، وعلى سبيل المثال أصبحت فرضية المراقبة و التسيير الذاتي سمة الأنظمة الإدارية الحديثة، لأن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بصفة فعالة.

ترى كذلك هذه النظرية أن التحكم في الإدارة من طرف المديرين يعتبر في حد ذاته الاستغلال الجيد للطاقات الإبداعية للإنسان، ومنه التحكم الجيد في المنظمة بصفة إيجابية ونسنتج من ذلك أن السلوك البشري ما هو إلا تعبيراً عن طريقة ومنهجية التنظيم المعتمدة داخلها، ومن هنا جاء التركيز على ضرورة الإدماج بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، أي يجب قبل كل شيء مراعاة الحاجات التي يهدف إليها العامل والتي تسمح له بتوجيه كل طاقاته لخدمة أهداف المنظمة المسطرة.

مما سبق نلاحظ أن النظريتين تختلفان من حيث الرؤية حول طبيعة واستغلال الطاقات البشرية وعلاقات العمل بالمنظمة أو بالأحرى الإدارة، بحيث تقوم نظرية (X) على أسلوب الرقابة التسلطي (اعتماد مبدأ التدرج)، بينما نظرية (Y) (تقوم على توفير الإطار الملائم لتحقيق الأهداف الشخصية ومنه أهداف المنظمة وبالتركيز على الرقابة الذاتية لكل عضو.

ولتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة يجب إتباع ما يلي:

- توضيح المتطلبات العامة للوظيفة يمكن التعبير عنه بدليل إجراءات العمل.

- الدقة في تحديد الأهداف في إطارها الزمني. - مباشرة العملية الإدارية.

11-3- مدرسة النظام الاجتماعي: يمثل هذا المدخل نظاماً للعلاقات الثقافية المتداخلة، بمعنى

أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد لذلك فإن المطلوب هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة، أي المجموعات المتشابهة في الثقافة والحضارة والعمل على توحيد هذه المجموعات في بوثقة واحدة أو نظام اجتماعي متكامل والاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون، والكثير من انصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني، والذي يطلق عليه عادة اصلاح التنظيم الرسمي،⁵⁰ وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني حيث يوجد أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك.

50- علي عياصرة ومحمد محمد الفاضل: مرجع سابق، ص63

• **نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد:** عرف برنارد المنظمة على أنها نظام من التعاون، هذا التعاون موجه بغرض تحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة، وامتدت نظريته لدراسة الافراد وكيفية تحفيزهم، انطلقت هذه النظرة من جانب الحاجات، أي ما يمكن للمنظمة أن تقدمه للفرد، من ظروف جيدة للعمل وامتيازات اجتماعية وتعتبر عنصر القيادة عامل أساسي لتحقيق التوافق بين اهداف الفرد وأهداف المنظمة، كما أشار لمبدأ تفويض السلطة لكن من السفلى إلى الأعلى عكس الكلاسيك، بمعنى أن العامل يفوض السلطة إلى رئيسه يعني ذلك القبول بأوامره. ويعتبر (شستر برنارد) من الباحثين الممارسين الذي أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافته المتعددة، ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور برنارد ما يسمى بنظرية التعاون تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين من هذا فإن تعريف برنارد لمضمون (التنظيم الرسمي) يقوم على اساس أنه نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعاً تحت أنماط توجيهه من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.⁵¹

هذا التعريف يسقط على مختلف المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، ويبني برنارد نظرية في التنظيم الرسمي على اساس وجود ثلاثة عناصر رئيسية:

- هدف مشترك بمثابة المحور الذي يجمع أعضاء المنظمة
 - إمكانية الاتصال بين أعضاء المنظمة
 - الرغبة في العمل والمساهمة في إطار المنظمة.
- ونستج من هذا أن أي تنظيم عبارة عن نظام تعاوني، تتوقف فعالياته على مدى تعاون أعضاؤه وترتبط استمراريته بمدى تحقيق أهدافه ودائماً حسب برنارد فإن نشأة التنظيم تتم بإحدى الطرق التالية:
- نشأة تلقائية، نشأة هادفة بمبادرة من الإنسان، نشأت نتيجة توسع أو اندماج تنظيمات قائمة نشأة نتيجة الانفصال عن تنظيمات قائمة فعلاً.

ويعتبر الكثير من الباحثين أن **(برنارد)** هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، ذلك أنه من أوائل الذي تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الاتصال ومكوناته وخصائصه، وعلاقته بنظام السلطة

51- علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1975، ص176

التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، ويعرض برنارد في كتابه " وظائف المدير " مجموعة من الأفكار ذات العلاقة بموضوع الاتصال وهي:⁵²

- **نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي (هاربرت سيمون):** انطلق في دراسته للتنظيم من زاوية تقوم اساسا على مفهوم اتخاذ القرارات، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، وللإشارة فإن سيمون انطلق في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي - الفكر الكلاسيكي - أي صفة الرشد التي يجب أن تتوفر، لكنه أدخل على مفهوم الرشد تعديلا يقوم أساسا على الفصل بين: الرشد الموضوعي باعتباره سلوكا صحيحا وقائما على معلومات كاملة البديل المطروحة للمفاضلة ونتائجها المتوقعة من جهة، ومن جهة أخرى الرشد الشخصي القائم على السلوك المبني على المعلومات المتاحة للفرد، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المختلفة التي قد تقف عائقا اما قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل. إذ يحدد سيمون الخطوات الأساسية لبناء التنظيم في:⁵³

- تحديد مجموعة من المفاهيم تستخدم لوصف مختلف المواقف الإدارية، وقابلية القياس لهذه المفاهيم.
- لا يتوقف وصف التنظيم أساسا على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وتوزيع الوظائف والأدوار، بل يجب وصف مراحل اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بتحديد العوامل المختلفة المحيطة بأعضاء المنظمة وتحديد قدرتهم على الاداء واتخاذ القرارات (حدود الرشد).
- توضيح الأهمية النسبية لمختلف المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة التنظيم وبالتالي المنظمة، أي وزن كل منها في إطار صورة أكثر وضوحا حول فعالية التنظيم.

يمكن القول ان نظرية سيمون تعطي صياغة جديدة للرضا الذي يمكن أن يتحقق بأقل من الحد الأقصى، عوض الحصول على الحد الأقصى كما في الفكر الكلاسيكي، وبذلك فهو يعطي

⁵² - علي عياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة التربوية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان الأردن، ط1

2006 ص ص 54-55.

⁵³ - علي السلمي: مرجع سابق، ص 184.

نموذج للرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي هدفه الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناءً على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق بهذه المشاكل.

ومنه يمكن أن نعرف التنظيم على أنه هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات، كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل.⁵⁴

11-4- النظرية الحديثة: بعد تعرضنا للنظريات الكلاسيكية و النيوكلاسيكية، نتناول النظرية الحديثة التي تعتمد مفهوم النظم للإجابة عن التساؤلات التي تطرح على مستوى تنظيم المؤسسات وهذه الاسئلة يمكن إدراجها في النقاط التالية : - ما هي طبيعة التفاعلات والترابطات بين عناصر النظام، ما هي العناصر الرئيسية داخل التنظيم؟ وما هي طبيعة العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية؟

إن المنظمة وفقاً لهذا المدخل عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة، وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض.⁵⁵ وأثبتت التيار الحديث أن النظرة الكلاسيكية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات التي تعرفها المؤسسة في مختلف نشاطاتها وذلك للأسباب التالية:

- يقوم التنظيم الكلاسيكي على إحواء الموارد البشرية والمادية في إدارات متخصصة طبقاً لمبدأ تقسيم العمل ويتم التركيز على الأنشطة والإجراءات بغرض أداء المؤسسة لمهامها، لكنه لا يتم مراعاة مراكز المسؤولية عن تحقيق النتائج، كذلك سيطرة النظرة الجزئية على النظرة الكلية، مما يؤثر على التكامل والاعتماد على العلاقات السليمة عوض العلاقات العضوية المستمدة من منطق النتائج، كما يؤدي إلى تقييد الأعمال الابتكارية، لأنه لا يصمد أمام تغيرات البيئة الخارجية.
- الاعتماد فقط على الاتصالات التي تخضع لمنطق التسلسل الهرمي، بينما المنظمات الحديثة أولت عناية للاتصالات الأفقية بين الإدارات داخل نفس المستوى التنظيمي.
- الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية في المستويات الحديثة لما لها من علاقة مباشرة مع عملية اتخاذ القرارات، على العكس في التنظيم الكلاسيكي، يبحث كل مسؤول أن يكون لديه نظام معلومات خاص به، هذا ما يؤدي إلى مركزية القرارات.

54- علي السلمي: نفس المرجع، نفس الصفحة.

55- علي عياصرة وآخرون، مرجع سابق، ص56.

ومن رواد هذا الاتجاه (katz,kahu,weick) وقد اهتم (weik) بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة وانتقالها وتوصيلها داخل المنظمة، أما (سيمون و مارش) فقد نظرًا للمنظمة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مركزًا على كيفية توصيلها ونقلها وأمر طبيعي أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية، كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي. فنظرية النظم تهتم بالترابط والتبعية في العمليات والوظائف بين النظم الفرعية في المنظمة، ونظرية النظم المفتوحة وسعت هذه النظرية لتشمل الميكانيكية المعقدة لتبادل المعلومات مع بيئة المنظمة من أجل التعامل مع عدم التأكد. ويمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة، وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية.

فالمدرسة الحديثة والتي أخذت فكرة النظم المنظمة (النظام) بأنها عبارة عن المراحل أو الوظائف الهيكلية التي يتصل فيها الأفراد ببعضهم البعض من أجل أهداف معينة.⁵⁶

11-5- المدرسة الموقفية: يعطي هذا الاتجاه مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، أو مع المتعاملين مع البيئة التي تعمل خلالها، وتؤكد المدرسة الموقفية على أنه لا يوجد طريقة مثلى للتنظيم، وذلك من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغيير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها. وقد تطور هذا الاتجاه منذ بداية السبعينات بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه المدرسة هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه يجب اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها المنظمة.

• أسلوب الإدارة بالأهداف: الإدارة بالأهداف أو كما يطلق عليها بالمشاركة وضعها (بيتر دركر)

وقصد منها تعزيز المشاركة، ومن أهم مبادئ دركر لتطبيق هذا الأسلوب ما يلي:⁵⁷

- يتفق الرئيس والمؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أول بأول

⁵⁶ - حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، اتجاه شرطي دار القيم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982، ط1، صص 29-30

⁵⁷ - علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1، 2004، صص 67.

- أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
 - بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة.
 - الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه.
- ولقد استطاع (دركر) تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه الإدارة بالأهداف معتمدا على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلا صحفيا في إحدى المجلات البريطانية، واشترط بيتر دركر لنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في اي شركة أو مؤسسة مهما كان حجمها ما يلي:
- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمرؤوسيه لتمكينه من إنجاز الأهداف المتفق عليها
 - ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والاملاءات.
 - تشجيع المرؤوس على الابداع والابتكار وتحمل المسؤولية.
 - تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة.
- فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الاهداف بغية اتخاذ الاجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمنظمة إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

خلاصة:

يمكن القول مما سبق بأن الفكرة التي كانت سائدة حول الاتصال تطورت، وقد تغيرت النظرة من السطحية إلى النضج والأهمية الكبيرة فالاتصال هو الوسيلة التي من خلالها يمكن الأفراد والعمال التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم، فالهدف منه إيجاد فهم مشترك في التفكير بين أفراد التنظيم الواحد، وهذا يؤدي إلى التعاون وتحقيق التوجيه، فمن خلال الاتصال يبقى الأفراد العاملين على علم بكل ما يجري في المؤسسة. فالاتصال يعتبر عملية أساسية في بناء العلاقات الانسانية بين الأفراد داخل المؤسسة، أما فيما يخص أنواع الاتصال فهناك الاتصال الداخلي والذي ينقسم بدوره إلى اتصال رسمي يتمشى والتنظيم الرسمي، والذي يفرض على أطراف العملية الاتصالية المرسل والمستقبل الالتزام بالقواعد الداخلية

للمؤسسة، في حين الاتصال غير الرسمي يمكن من خلاله انتقال المعلومات وتبادلها في بعض الحالات أو الأحيان بطريقة سريعة.

ثالثا - نظام اتخاذ القرار

تمهيد

- 1- طبيعة عملية اتخاذ القرار
- 2- تعرف عملية اتخاذ القرار
- 3- خطوات عملية اتخاذ القرار
- 4- أساليب اتخاذ القرار
- 5- انواع القرارات وتصنيفها
- 6- نماذج صناعة القرار
- 7- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
- 8- فعالية اتخاذ القرارات وفق نظريات القرار المختلفة

خلاصة

تمهيد

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر النشاط الإنساني ومحور اهتمامه سواء على الصعيد الشخصي أو الوظيفي، حيث لا يكاد يخطو خطوة إلا وتتطوي على قرار، ويرجع سر أهمية العملية لارتباطها بجل مشكلات، فحيثما كانت هناك مشكلة استدعت قرار لحلها، حتى أن هناك من العلماء من لا يفرق بين كل من اتخاذ القرارات وحل المشكلات. لأن الاهتمام بعملية صنع أو اتخاذ القرار ليس وليد الساعة بل تعود جذوره إلى البدايات الأولى للبشرية أين أبدى الإنسان اهتمامه بتنظيم حياته في شكل جماعات، ومن ثم ارتباطه بالنشاط الإداري كنشاط إنساني يهدف للتنظيم، ومع التطور التدريجي لنظام الجماعة وعلم الإدارة أصبحت عملية اتخاذ القرار أهم نشاط يقوم به المدير والوظيفة الأساسية التي تميز الأعمال الإدارية عن غيرها.

1- طبية عملية اتخاذ القرار: يقول (هريت سايمون) إن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري،⁵⁸

هذه الأهمية جعلت المنظرين والإداريين على حد سواء يسعون لإيجاد أفضل الطرق للقيام بهذه العملية وكانت نتيجة ذلك تعدد وجهات النظر حول الكثير من الجوانب المهمة لها، غير أن هذا الاختلاف كان يهدف إلى إيجاد الطريقة العملية والمثلى للقيام بها.

⁵⁸ - جاك دانكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة-دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1989) ص98.

2- تعريف عملية اتخاذ اقرار: تجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحين في هذا الموضوع يمكن

التطرق إليهما وهما اتخاذ القرار (tayking decision) وصناعة القرار (mayking decision) وتعتبر عملية اتخاذ القرار جزءاً أو مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، وهذه الأخيرة تمثل الكل الذي نحن بصدد دراسته. كما يمكن التمييز في هذا الصدد بين القرار وعملية صنع القرار دون إظهار محل اتخاذ القرار منهما، حيث يمكن اعتبار الأول هو النتيجة النهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار، وقد ذكر (فيز جيرالد) في نفس السياق أنه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة ويعني بها اتخاذ القرار وصنع القرار، لأن العملية في أصلها تحدث في العقل البشري وهناك لا يمكن فصل السبب عن النتيجة.⁵⁹

يعرف القرار بأنه " الفكرة المرتبطة بعملتي الاختيار والالتزام"⁶⁰ ويركز هذا التعريف على المعنى اللغوي للكلمة حيث حصرها بمجرد فكرة ولكنه قيدها بشروطين وهما الاختيار والالتزام والقرار في الفكر الإداري هو النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل " أو هو النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين"⁶¹ انطلاقاً من هذه التعاريف نستنتج أن القرار هو المخرج النهائي لعملية اتخاذ القرار.

أما عملية اتخاذ القرار فتعرف بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها. أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقاً لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار".⁶² ويركز هذا التعريف على عملية الاختيار التي تتم بناءً على البدائل المتوفرة بعد تقييمها وفق معايير محددة. وهناك من يحصر العملية في " الاختيار من بين مجموعة من البدائل. وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية. صنع قرارات داخل النسق التنظيمي، يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل"⁶³ على الرغم من

⁵⁹ - STEPHEN P FITZGERALD ? DESISION MAKING ? 5 LONDON CAPSTONE PUBLISHING 2002°

P9

⁶⁰ - موفق حديد : الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف (الأردن الحامد للنشر والتوزيع، 2001، ص263

⁶¹ - عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص157

⁶² - علي الشرقاوي: العملية الإدارية وظيفية المديرين ، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص ص 128-129

⁶³ - المرجع نفسه: ص129

أن التعريف حصر اتخاذ القرار في الاختيار بين البدائل، إلا أنه أكد على ضرورة اتخاذها على مستوى جميع وظائف المؤسسة كنسق تنظيمي متكامل، بالنسبة (لهوريت سايمون) فقد عرف عملية اتخاذ قرارات بأنها " قلب الإدارة، ان مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تستند على منطق النفسية للمدير عند اتخاذه القرار وقد ركز سايمون في تعريفه هذا على متخذ القرار أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني"⁶⁴

من خلال التعاريف السابقة، يمكن التوصل إلى تعريف شامل وموحد لعملية اتخاذ القرار باعتبارها العملية التي يحل من خلالها متخذ القرار مشكلة ما ضمن حدود اختصاصه باتباع عدة خطوات انطلاقاً من تحديد المشكلات الحقيقية وتحليلها ثم تنمية بدائل مختلفة كحلول لها بناءً على معايير محددة وباستخدام أكبر وأدق قدر ممكن من المعلومات كعامل مساهم بالإضافة إلى اعتماده على حداثته وخبرته الشخصية إذا اقتضى الأمر. وأخيراً التوصل إلى الحل الأفضل وفق المعايير المتبع ثم تحويله إلى قرار فعال مع مراقبة تنفيذه وإجراء التصحيحات اللازمة.

3- خطوات عملية اتخاذ القرار: هناك عدة خطوات يمكن ذكرها فيما يلي:

3-1- تحديد الهدف من اتخاذ القرار: على الرغم من انها لم ترد في معظم الكتب كخطوة لأن اتخاذ القرار، إلا أن لها الأهمية ما استدعى إدراجها كخطوة وتشتمل حل المشكلات التي تواجه متخذ القرار مهما كان مستواه التنظيمي ومهما كانت الوظيفة التي ينتمي إليها في المنظمة و هي وضع البرامج والسياسيات والإجراءات الخاصة بتخطيط عمل معين.⁶⁵

3-2- تحديد المشكلة: من الضروري التعمق في المشكلة للوصول إلى أصلها من اجل معالجتها، وهذا ما اكده (جون دوي) إذ قال أن " صياغة السؤال بشكل جيد، يعني حلاً لنصف المشكلة بصرف النظر عن سلامة الجانب الرياضي"⁶⁶ تكمن أهمية تحديد المشكلة الحقيقية في تحديد فعالية الخطوات التي تليها، وسلامة القرارات التي تنتج عنها. وينطلق متخذ القرار في هذه المرحلة من اكتشاف المشكلة والتي تعتمد على عدة عوامل أهمها عامل الزمن اي تلك الفترة المخصصة لهذه الخطوة.

⁶⁴ - المرجع نفسه، ص129

⁶⁵ - بوحوش، المرجع السابق، ص 161-163

⁶⁶ - عبد الغفار حنفي : فريد الصحن، إدارة الاعمال، (الاسكندري، الدار الجامعية، 1991)، ص166

3-3- تحليل المشكلة: تتضمن هذه المرحلة جزأين متصلين هما: تصنيف المشكلة وتجميع أو توفير المعلومات المتعلقة بها. وتعني عملية التصنيف تحديد مسؤولية اتخاذ القرار الاستشارية والتنفيذية،⁶⁷ وتعتمد عمليتي التصنيف والتحليل على جمع وتحليل المعلومات، هذه الأخيرة هي ضرورة من ضرورة عملية اتخاذ القرارات، وهي عملية مساعدة لدراسة الحقائق وتحديد علاقاتها وأهميتها للمشكلة، وعند حصول متخذ القرار على هذه المعلومات يكون قادراً على تحديد مدى ملائمتها صلاحيتها وكفايتها، وذلك بناءً على خبرته في تحليلها وتفصيلها.

3-4- البحث عن البدائل: تختلف طريقة وضع البدائل باختلاف طريقة اتخاذ القرارات والتي يمكن أن تكون جماعية أو فردية، تتمثل هذه المرحلة في وضع الحلول الممكنة للمشكلة المحددة ويعتمد متخذ القرار في ذلك على خبرته السابقة، أي بالاستفادة من العناصر الناجحة في الحلول السابقة للمشاكل المماثلة، إذا كانت القرارات روتينية، وقد يتم حل المشاكل جزئياً بهذه الطريقة، أي جزء من الحل يستمد من الخبرة والجزء الآخر يستمد من الحاضر،⁶⁸ ومن الأفضل الدمج بين هذين الجزئين للحصول على الحل المتكامل أما إذا كانت غير روتينية أو غير رتيبة فهي تبرر أهمية عامل الفكر الإبداعي لدى المجموعة أو الفرد متخذ القرار، إن أهمية هذه المرحلة تجعل المنظمة بحاجة إلى كل البدائل الممكنة، إلا أنها أحياناً تصادف بعض القيود والعقبات التي تحد من حرية التصرف لمتخذ القرار، سواء كانت قيود زمنية أو مالية... إلخ.⁶⁹

3-5- تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل: تعتمد هذه العملية على مقارنة البدائل المتوفرة بغرض اختيار البديل الذي يحقق النتائج الأكثر فعالية، ويمكن لهذا البديل المختار أن يكون ممثلاً وهو الحالة النادرة. أما في غالب الأحيان فتكون المقارنة على أسس موازنة مزايا وعيوب كل بديل، على أساس التحليل الناقد والبناء لها، ويتم الاختيار وفق معايير مساعدة يمكن إيجادها فيما يلي:⁷⁰

- **المخاطرة:** يتم التقييم على أساس هذا المعيار بالموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة لكل بديل، فمثلاً إذا قدر المحلل بناءً على المعلومات المتوفرة له حجم الأرباح والتكاليف

67- محمد قاسم القريبوتي: مبادئ الإدارة مرجع سابق، ص 313

68- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة، غير متوفرة، ص 119

69- زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منورات ذات السلاسل، 2001، ص 202

70- الشرقاوي: مرجع السابق، ص 140-141

المتوقعة للمشروع، فلا بد أن يبقى هناك هامش لعدم صحة هذه التقديرات، وهو يمثل عامل المخاطرة.

- الاقتصاد: يتعلق هذا المعيار بتكلفة وضع البديل المختار موضع التطبيق، ويتم من خلال هذا المعيار اختيار البديل الذي يحقق أكبر النتائج بأقل تكاليف ممكنة.

- التوقيت: عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة ليكون فعالاً، يكون من الضروري الاقتصاد في الوقت أما إذا كان الهدف الأسمى لاتخاذ القرار اعتبارات أخرى تتطلب الدقة وبذل الجهد أكثر من السرعة، لأن عامل التوقيت يصبح ثانوياً عند اختيار البديل الأفضل. ويعتبر عامل التوقيت، على أهميته خصوصاً في الوقت الحاضر.

- الموارد: إن تفضيلات متخذ القرار تتوقف أيضاً على ما يتوفر لديه من موارد مالية وبشرية وغيرها وعلى اعتبار أن الموارد تكون في الغالب نادرة، فعلى الإداري أن يراعي ذلك عند الاختبار، أي أن يختار البديل في حدود إمكانياته، أو أن يوفر ما ينقصه من المتطلبات المالية والبشرية لتنفيذ البديل المختار إذا تم اختياره لاعتبارات أخرى.

6-3- تنفيذ البديل المختار: هناك من يعتقد أن عملية اتخاذ القرار تنتهي باختيار البديل الأمثل

لكن الواقع أن العملية لا تنتهي إلا بتحويل القرار إلى عمل فعال. ومتى تحقق تطبيق هذا القرار في الواقع يكون قد حقق فعالياته ويتم التنفيذ بجهود الأفراد الذين تعهد لهم هذه المهمة، حيث يقوم المديرون بإبلاغ الأفراد في المستويات الدنيا عن الإجراءات الواجب اتخاذها والتغييرات المتوقعة حدوثها وإشراكهم في تنمية البدائل حتى يحس هؤلاء بأن القرار قرارهم للتنفيذ.⁷¹

7-3- تقييم فعالية القرار: تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج المعيارية أو المحددة مسبقاً كأهداف

مع النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك للتحقق فيما إذا كان القرار المتخذ هو العلاج الشافي للمشكلة محل الاهتمام. وتظهر خلال هذه المرحلة أهمية وظيفة المراقبة، حيث تقرر السلطة نجاح القرار أو إعادة النظر فيه، إما بالتعديل أو بصنع قرار جديد وذلك حسب الفجوة بين المخطط والمتوصل إليه. ولضمان فعالية القرار.⁷²

⁷¹ - الشماع: مرجع سابق، ص121

⁷² - أحمد جميل توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1975 ص ص 117-118

ويمكن تقليص هذه المراحل في شكل نموذج تجميعي متضمن تقليص هذه المراحل

السابقة ممثلاً بنموذج سايمون الذي صنفها إلى:⁷³

- مرحلة الذكاء: وتتضمن تحليل البيئة والبحث عن المشكلة
- مرحلة التصميم: وتتعلق بإيجاد بدائل الحلول لهذه المشكلة وتطويرها وتحليلها؛
- مرحلة الاختيار: وتعني اختيار أفضل بديل بناء على المعيار المختار؛
- مرحلة المراجعة؛ وتتعلق بتنفيذ البديل المختار ومراجعته.

4- أساليب اتخاذ القرار: ولعل أهمها يتمثل فيما يلي:

4-1- الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار: يعود هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الواحد للشركة متى

كانت هذه الأخيرة صغيرة، ويأخذ المالك على عاتقه مهمة اتخاذ القرار، إما ثقة في قدرته وسلامته قرارته وبتكلفة منخفضة، وإما خوفاً على سلطته ومع التقدم العلمي السريع واعتماد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية، أصبح للفنيين قدرة أفضل من غيرهم للقيام بالعملية، وهنا بدأت نظرية الأسلوب الفردي في التراجع.

4-2- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار: ويعني مساهمة العديد من الأفراد في اتخاذ القرار

يعملون كفريق واحد لإنجاز مهمة موحدة، قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد أو في أماكن مختلفة، كما قد تكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة تطرأ في المنظمة أو يتم إنشاؤها لحل مشكلة محددة ثم
تحل.⁷⁴

5- أنواع القرارات وتصنيفها:

5-1- تصنيفات القرارات: اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات المختصين حول تصنيف

القرارات وكل تصنيف يهدف إلى الجانب أو المعيار الأكثر أهمية وتأثيراً بالنسبة له، ومن هذه التصنيفات ما يلي:

⁷³ - راعوند مكليود، جورج شيل: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، الرياض، دار المريخ، 2006، ص ص 565-566.

⁷⁴ - إفرايم توربان: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم دعم الإدارة، نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، الرياض، دار المريخ، 200، ص 449.

5-1-1-1- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة تختلف المشاكل التي تعرض المديرين متخذي القرارات من حيث درجة يقينها، ويرجع ذلك إلى مدى تكرار حدوثها، فكلما تكونت لدى متخذ القرار خبرة ومعرفة أكبر بهذه الشاكل وتخضع القرارات المتخذة في هذا النوع لمجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات. وهذا ما جعل البعض يطلق عليها اسم القرارات المبرمجة أو القرارات العامة المتكررة، بينما يفضل آخرون تسميتها القرارات الرتيبة أو الروتينية، ويستخدم هذا النوع من القرارات عادة في المستويات التشغيلية الدنيا، بالاعتماد على قنوات معلوماتية جاهزة وفق معايير ثابتة، لا تحتاج هذه القنوات إلى معلومات جديدة لذلك يمكن برمجة هذا النوع من المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية. أما النوع الثاني من هذا الصنف فيعكس الأول في تسمياته، صفاته، مستويات تنفيذه ونوع المعلومات التي يحتاجها، ويطلق عليها اصطلاحات مختلفة منها القرارات غير المبرمجة أو الفريدة من نوعها أو غير الروتينية. تتميز المشكلات التي يعالجها هذا النوع من القرارات بالتعقيد لدرجة عدم توافر نظام أو أسلوب واضح لمعالجتها، وذلك بسبب طبيعتها الجديدة وغير المتكررة وغير المألوفة، مثل القرارات كقرارات التوسع والاندماج أو دخول الاسواق الجديدة...، لذلك يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.

5-1-2- تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية: يختلف التصنيف حسب المستويات التنظيمية من منظمة إلى أخرى، ويكون التصنيف الأكثر شيوعا في هذا السياق كالتالي:

- **القرارات الاستراتيجية** ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا.
- **القرارات الإدارية والتنظيمية:** يتم اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة الوسطى.
- **القرارات التشغيلية:** تتصف هذه القرارات بالتكرار والروتينية وتتضمن تنفيذ للقرارات الصادرة عن الإدارة العليا والوسطى وذلك بإصدار قرارات تفصيلية.
- **القرارات المتوقعة وغير المتوقعة:** تعتمد هذه الطريقة على التفرقة بين القرارات المفاجئة وغير المفاجئة لمتخذ القرار، حيث يكون عنصر المفاجئة مرتفعا بالنسبة للقرارات غير المتوقعة بسبب عدم توفر الوقت الكافي لمتخذ القرار للقيام بالمراحل اللازمة، مما يجعله بهذه العملية تحت تأثير الضغوط، أما القرارات المتوقعة فغالبا ما تستمد من الخطط المقررة مسبقا أو تكون ناتجة عن تنفيذ الخطة، ويتعرض متخذ القرار في هذه الحالة لضغوط أقل.

5-1-3- تصنيف القرارات من حيث المدى الزمني: تصنف القرارات وفق المدى الزمني إلى قصيرة وطويلة الاجل، وتتلاءم القرارات الطويلة الاجل مع القرارات الاستراتيجية وتتفق معها في ميزتها وخصائصها. تتميز القرارات الطويلة بارتباطها بفترات طويلة في المستقبل، مما يطبعها بطابع اللاتأكد. وهذا ما يجعل المعلومات التي يحتاجها هذا النوع من القرارات صعبة التوفر، بينما تتميز القرارات القصيرة الاجل بقصر مداها وارتفاع درجة اليقين منها، وهذا ما يسهل الحصول على المعلومات التي تحتاجها، مما يمكن متخذ القرار من التحكم فيها.

6 نماذج صناعة القرار:⁷⁵

7-3- النموذج العقلاني: يعتبر المدخل العقلاني النموذج الأكثر اتساعا وتأثيرا لصناعة القرار والذي يتكون من تتابع منطقي لخمس مراحل.⁷⁶ تبدأ بالتحديد الواضح للمشكلة بعدها نقوم

باستخدام مداخل التحليل المناسبة أي اختيار الحل من بين البدائل المتوفرة ثم تنفيذ الحل لنخلص في الأخير الى تقييم فعالية القرار المنفذ

6-2- النموذج العقلاني لسيمون: يرى هيربرت سايمون بأن⁷⁷ "فرضيات العقلانية الكاملة مناقضة للحقيقة، ليست مسألة تقريب فهي لا تصف ولو قليلا العمليات التي تستخدمها الكائنات البشرية لصناعة القرارات في الوضعيات المعقدة" واقتراح بأن صناعة القرار مقيدة بالقدرة المحدودة للمديرين في تشغيل المعلومات، وهذا ما سماه "العقلانية المحددة" وتقتض نظريته أن المديرين في الحياة العملية لا يبحثون عن الحل الافضل بقدر ما يبحثون عن الحل المرضي، بمعنى أنهم يختارون الحل الذي يكون جيداً كفاية لحل المشكلة والتعامل معها. ويعتبر هذا النموذج وصفي ويحاول صاحبه من خلاله كيفية صناعة المديرين للقرارات فعلا في العالم الحقيقي.

6-2- نموذج صندوق القمامة: أطلق هذا الاسم على نموذج لصناعة القرارات في المنظمات، ابتكره أول مرة الباحث الأمريكي (james march) ويعتبر من النماذج الوصفية، حيث يولد فيه المشاركون التنظيميون مجرى او تيار ثابت من المشكلات والحلول عندما يواجهون قرار أو فرضية اختيار. تتمثل التيارات في العناصر التالية: المشاركين، المشكلات وفرص

⁷⁵ حسين عبد الرحمن التوهامي: المدخل الي أصول الـ إدارة ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008 ص ص 52-60

الاختيار. ترمى هذه التيارات رمزيا في "صندوق القمامة" التنظيمي، تتفاعل التيارات الاربعة بعشوائية ونسبة قليلة فقط من الحلول المولدة توحد في القرار النهائي. يستلزم هذا النموذج أيضا أن يمسك المشاركون بالمشكلات كفرص لتنفيذ حلولهم المفضلة التي تعتمد على خبرتهم واسلوبهم الشخصي،⁷⁸ هناك طريقة اخرى لرؤية هذا النموذج، يتم من خلالها النظر للمنظمات كمجموعة من الحلول المتنافسة - كل واحد يفضلها مجموعة من المشكلات - بانتظار ظهور المشكلات . اما القرار فهو ما يحدث عندما تجتمع مجموعة من المشكلات / الحلول والاختيارات - او تتضارب أو تتصادم - خلال فترة حاسمة ما. بمعنى أن القرار النهائي ليس أكثر من حصيلة ثانوية (by product) للكيمياء القديمة التي حدثت في صندوق القمامة التنظيمي.⁷⁹

7 - العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات: هناك عدة عوامل يمن التطرق إليها فيما يلي:

7-1 - العوامل الداخلية: وتشمل على ما يلي:

- سياسة المنظمة و حجمها و مدى نموها و نمط و سلامة بنائها. - الإمكانيات المالية.
- مدى وفرة المعلومة. - نوعية القوى البشرية المتاحة.

7-2 - العوامل الخارجية : كما توجد في البيئة الخارجية للمنظمة فرص، توجد كذلك تهديدات وتعتبر العوائق الناتجة عن هذه التهديدات أكثر تأثيرا على فعالية القرارات المتخذة نظرا لعدم قدرة المنظمة على التحكم بها. و تتمثل هذه الظروف في عدم ملائمة الاتجاهات السياسية للبلد، أو في الظروف الاجتماعية السائدة، أو في الظروف الاقتصادية المتعلقة بالمنافسة و الاحتكار ، و الضغوط المفروضة على المنظمة من العملاء أو الموردين، و في الظروف التكنولوجية المتغيرة والمتطورة.

8 - فعالية اتخاذ القرارات وفق نظريات القرار المختلفة: ويكن الإشارة إليها فيما يلي:

8-1 - نظرية القرار الكلاسيكية: ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين و يرى أصحابها أن المديرين عقلانيون، ويعود ذلك لامتلاكهم معلومات تامة حول المشاكل التي يريدون حلها و الأهداف

التي يرجون تحقيقها.⁸⁰ مما يعني أن لديهم القدرة على اختيار أفضل بديل بناءً على معرفة كاملة بكل البدائل المتاحة و ثقة كبيرة في نتائج و احتمالات كل بديل و مدى مساهمته في انجاز الهدف . و يشاطرهم **(ماكس فيبر)** الرأي في ذلك بأسلوبه "البيروقراطية النموذجية أو المثالية" حيث يرى من خلال نتائج أسلوبه أن صور العقلانية تسود القدر الأكبر من نظرية اتخاذ القرار، وأن العقلانية تقاس بلغة المعلومات، بمعنى من يملك المعلومات فهو عقلاني ومن لا يملكها فهو غير عقلاني، كما قام بربطها من جهة أخرى بالهدف فرأى أن متخذ القرار العقلاني له هدف واضح بينما لا هدف لغير العقلاني، أما بالنسبة للأسلوب المتبع في اتخاذ القرار فهو يفضل أن تتخذ القرارات بناء على إجراءات و قواعد محددة سبقت تجربتها و اثبت نجاعتها و انتقاء الوسائل المستخدمة على اساس أفضل المعلومات المتاحة. و بالتالي فإن أصحاب هذه النظرية يقيسون فعالية القرار بمدى عقلانية متخذة، ولا يكون له ذلك إلا إذا كان مطلعاً على كافة المعلومات المتاحة، إلا أن هذا الأمر لا يكون متاحاً في كل الأحوال.

2-8- نظرية القرار السلوكي: إن ما يؤخذ على النظرية الكلاسيكية افتراضها كمال المعرفة و المعلومات لدى متخذ القرار و اتخاذها للقرارات في ظل الوثوق التام ووضوح الأهداف ، إلا أن الواقع لا يتصف بهذه الثقة فالغموض و عدم اليقين الذي يواجه متخذ القرار في الواقع دفع ببعض المنظرين إلى تبسيطه في نماذج وصفية تسهل اتخاذ القرار في هذه الظروف في محاولة لفهم ووصف سلوك متخذ القرار لا غير ، باستخدام الأساليب الكمية كبحوث العمليات و الرياضيات و الإحصاء .

لقد انتقد الكثير من الكتاب مفهوم التقسيم الكلاسيكي و من بينهم **(روبرت أنتوني)** الذي يرى ان أفضل هدف هو العائد المرضي على رأس المال المستثمر ، **(أما ألشيان أرمن)** فرأى أن أفضل هدف هو الهدف المطلوب و المتميز بأرباح متزايدة بشكل مستقر .

أما من كان له الأثر الأكبر على زيادة إدراك البشرية لحل المشكلات الإدارية و اتخاذ القرارات فهو **(هربرت سايمون)** الذي أتى بمفهوم "الربح المرضي" أو "العقلانية المحددة" الذي توصل من خلالها إلى أن متخذي القرارات لا يعملون في ظل المعرفة التامة، وانهم يعملون في ظل حالة معينة هي حالة اللاتأكد. وسع **(مارش James March)** هذا المفهوم إلى العقلانية القرينية، التي تقر أن القرارات تتخذ في ظل بيئة بالغة التعقيد و الغموض تحكمها الظروف السياسية و بمعرفة ووقت محدودين ،

80- علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، نظم دعم القرارات ، عمان دار وائل ، 2005 ص42

تتحقق الفعالية عند هؤلاء بالتوصل إلى الحل المرضي ، انطلاقاً من الأهداف ثم تنفيذها و أخيراً متابعتها و التحكم بها.

هناك من ينتقد هذا الأسلوب في اتخاذ القرار و يرى أن افضل هدف هو ذاك الذي يأتي من خلال الفعل و ليس من خلال تحديد الأهداف ثم السعي لتحقيقها ، يطلق على هذه الأساليب اسم "النماذج غير العقلانية" وكان اول من أهتم بها **(تشارلز لندبلزم)**، ويعتقد صانع القرار في هذه النماذج على انتقاء سياسة ما يتم بمقتضاها تحديد الهدف وكمثال على هذه النماذج نذكر نموذج صندوق القمامة.

خلاصة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من من اهم العمليات التنظيمية مهما نوع نشاط المؤسسة، والملاحظ ان المؤسسة تتنوع مجالات عملها. هذا التعدد والتنوع في الأنشطة من شأنه ان يبرز الحاجة الى اتخاذ قرارات حاسمة تراعي الجانب الزمني والبيئة المحيطة بالقرار لتحقيق الاستقرار والأهداف التي أنشأت من أجلها، والملاحظ ان اهمية أو الحاجة الى القرار ليس وليد الصدفة إذ نلاحظ ان نظريات الفكر الإداري قد تناولته في العديد من الدراسات التجريبية التي تمت والهادفة الي الوصول الي أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أهداف التنظيم.

رابعاً - نظام الرقابة

تمهيد

- 1- مفهوم الرقابة الإدارية
- 2- أسباب ومبررات الحاجة إلى الرقابة الإدارية
- 3- أهمية الرقابة الإدارية
- 4- أهداف الرقابة
- 5- أنواع الرقابة الإدارية
- 6- خطوات عملية الرقابة الإدارية
- 7- وسائل الرقابة الإدارية
- 8- متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة
- 9- معوقات الرقابة الإدارية
- 10- المداخل النظرية المفسرة للرقابة الإدارية

خلاصة

تمهيد

تعتبر الرقابة إحدى المتغيرات التنظيمية التي عالجها الباحثون بكثرة في إطار سيولوجيا العمل والتنظيم وذلك لأنها تشكل العصب الأساسي للعملية الإدارية في أبعادها المختلفة التخطيطية، التوجيهية والتنظيمية، لذلك فهي عملية لا غنى عنها في كل مؤسسة، وسنحاول من خلال هذه المحاضرة التطرق إلى هذه العملية الإدارية وما يتعلق بها من مفاهيم، مداخل نظرية، أهميتها، أساليبها، أدواتها، النظام الرقابي في المؤسسة، وأخير متطلباتها ومعوقاتها.

1- مفهوم الرقابة:

هناك في اللغة العربية عدة مصطلحات لمفهوم الرقابة منها: المتابعة التدقيق، التفتيش، الرصد. الجرد وكل هذه المصطلحات تشترك في معنى مراجعة ما حص للتأكد من تحققه وفق ما هو مقرر وما هو في صالح المنظمة، بالإضافة إلى هذه المصطلحات هناك مصطلحات تركز على إجراءات مسبقة تتخذ للتأكد من أن ما ينفذ سيتم وفق ما هو مقرر وفي صالح المنظمة أي ان المجموعتين من المصطلحات تختلفان: فمصطلحات التحكم تركز على إجراءات مسبقة تتخذ

للتأكد من عدم حصول أخطاء ومصطلحات المراجعة والتدقيق تركز على إجراءات لاحقة تتخذ للتأكد من ان ما حصل تم بشكل سليم.

ووظيفة الرقابة كمسؤولية إدارية تقتضي استخدامين: التحكم المسبق بما سيحصل للتأكد من أنه سيكون سليم والمراجعة الفعلية لما حصل للتأكد من كونه وفق ما هو مطلوب كما تشمل قرارات تتعلق باستئناف ومواصلة العمل إذا تبين ما يحصل هو سليم أو اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تبين بأن انحراف وان ما حصل يتطلب التصحيح.⁸¹

الرقابة عند كوتز (COETZ) هو نوع الوظائف الإدارية التي تهدف إلى جعل عمليات وأحداث العمل في المؤسسة مطابقة للخطط المرسومة.

أما (هنري فايول) فيرى أن الرقابة تعتبر إحدى عمليات الإدارة الأساسية وهي رؤية شاملة لكل شيء في المؤسسة ومعرفة مدى تنفيذها حسب الخطة الموضوعية وبموجب الأوامر الصادرة وفق المبادئ المحددة

وهي كذلك الوظيفة الإدارية التي تعنى بملاحظة الإنجاز والسلوك الواقعي للعمل والقائمين عليه ومقارنة ذلك بما هو وارد في الخطة والتنظيم وتسجيل الانحرافات ورفعها للجهة المسؤولة عنها لإصلاح ذلك الانحراف وتلافيه.⁸²

ويعرفها بشيل (BUCHELE) بأن العملية الإدارية التي تهدف إلى التأكد من أن الخطط الموضوعية قد نفذت في ضوء المعايير التي وضعتها مسبقاً كما تعتبر العملية التي عن طريقها يمكن من تحقيق النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطط وتشخيص الأسباب التي أدت إلى الانحراف عن النتائج المطلوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة⁸³

ومن منظور (صلاح الشنواني) فالرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت.⁸⁴

81- سعاد ناتف البرنوطي: الإدارة . اساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، عمان، 2000، ص334.

82- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص40

83- سعاد نانف البرنوطي: مرجع سبق ذكره، ص333-334

84- علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار اثراء، عمان، 2008، ص24-25

من خلال التعريفات المقدمة يمن تعريف الرقابة كآلاتي: هي وظيفة إدارية أساسية في أي مؤسسة وهي على العكس مما يتصور البعض أنها تتابع التنفيذ فقد وتحاول رصد الأخطاء والانحرافات، بل هي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وعلى يد الأشخاص المناسبين من أجل الوصول إلى الفعالية الإدارية المطلوبة مع تصحيح الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ المهام.

2- أسباب ومبررات الحاجة إلى الرقابة الإدارية: ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بباقي الوظائف الإدارية الأخرى: التخطيط، التنظيم والتوجيه وتعمل على تكميلها وذلك من خلال تنظيم إداري متوازن ومتكامل، فالخطط الموضوعة بحجة إلى التنفيذ بدقة أو التعديل أحياناً لذا يتم اللجوء إلى الرقابة فهي التي تضمن السير الحسن للعمل وتقرير إذا ما كانت هنالك الحاجة على التغيير أو التعديل أو التحسين في مجالات العمل، وتبرز قيمة والحاجة إلى الرقابة الإدارية في المبررات التالية:

• **كبر حجم المنظمات وتعقد نشاطها:** أصبح التعقيد والتوسع من أبرز السمات المميزة للمنظمات الأمر الذي صعب من عملية الرقابة فكلما كبر حجم المنظمات صعبت عملية الرقابة فأصبحت الأمور أكبر من طاقة أي مدير في متابعة الأنشطة أولاً بأول، لذلك لزم وضع نظام رقابي جيد يمكن أن يمد المدير بمعلومات كافية وحديثة تسمح له بمتابعة وضمان السير الحسن لعمليات المنظمة وذلك في ظل نظام اتصال فعال.

• ومن أسباب اللجوء إلى الرقابة أن المنظمات الكبيرة لا بد أن تفوض بعض المهام إلى أفراد محل ثقة مثل أمين الخزينة المالية أو الأمين على المعلومات التجارية أو الصناعية ذات الطابع الحساس والصبغة السرية فالإدارة هي المسؤولة عن هؤلاء الموفقين و عليها اتخاذ إجراءات وفرض رقابة صارمة عليهم من أجل الحفاظ على النظام بين العاملين.⁸⁵

• **التراكم:** من المعلوم أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطراً كبيراً في اليوم التالي، فالمنظمة تالتي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الانتاج على سبيل المثال وتتغاضى عنه في مدى القصير لا بد ان تتفاجأ بعدئذ أنها في موقف التخلف

85- صالح هاشم صادق: مدخل في التخطيط والرقابة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص98.

بالنسبة للمنافسين، فنظام الرقابة الجيد يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر الأمر الذي يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.⁸⁶

- أن عملية الرقابة تسمح بمسائلة ومحاسبة الافراد والجماعات عن أعمالها ومسؤولياتهم فبواسطتها يدرك ويتعرف الافراد والجماعات على أدوارهم ومسؤولياتهم وما هو متوقع منهم وكيف سيتم تقييم أدائهم من خلال معرفة معايير الاداء التي تستخدم في عملية التقييم.
- ومن دواعي اللجوء إلى الرقابة أنها تمثل وظيفة هامة لتدعيم التنظيم والمحافظة على الروح المعنوية بين العمال، فالرقابة تضمن لهم التنبؤ بما سيحدث لهم بالإضافة إلى معاملتهم بطريقة موضوعية وعادلة.
- وتظهر الحاجة إلى الرقابة لكون المنظمات اليوم تعمل في محيط بيئي يتميز بالتغير المستمر وبسرعة كبيرة وتمثل الرقابة أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حال التجاوب المستمر مع التغيرات في البيئة.

3- أهمية الرقابة الإدارية: ينظر إلى الرقابة على أنها حجر الزاوية في الأداء وذلك لأنها تعمل على إظهار نقاط الانحراف في التنظيم بما يساهم في سرعة تصحيحها، وتبرز أهمية الرقابة بشكل كبير في المنظمات المعاصرة حيث أنها تتسم بتشعب وتشابك وتعقيد الأنظمة فيها مما يؤدي بدوره إلى وجود أنشطة رقابية لازمة لتوجيه فعالية المنظمة لتحقيق أهدافها وتتجلى أهمية الرقابة فيما يلي:

- التشجيع على تحقيق الأهداف: تقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تقادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- تغيير وتعديل الخطط والبرامج: من خلال النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي والنظر إلى العوامل التي قد تؤثر على تطبيق الخطط وتعديل الخطط يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لتقادي الانحرافات.

⁸⁶- حسين عبد الحميد رشوان: دراسة في علم الاجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006، ص82

- ضمان السير الحسن للعمل: تضمن الرقابة نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الاجهزة المسؤولة بصورة موضوعية فهي تحقق العدالة وذلك من خلال معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة
- متابعة التقدم في مستوى العمل : لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والمادية بالمعلومات التي تمكن المدير من متابعة العمال.⁸⁷
- الرقابة هي الجزء المكمل لكل ما يتقرر: فعندما تتخذ الإدارة قرارا ما أو تعد خطة ما أو غيرها فهذا يعني بالضرورة أنه سينفذ والرقابة تسعى للتأكد من ذلك.⁸⁸
- قياس الأداء أثناء العمل: فالرقابة تتضمن قياس أداء الافراد والجماعات والتي تشكل في مجموعها أداء المؤسسة ككل والرقابة توفر أساليب قياس هذا الاداء.
- التأثير على دافعية العمال: تستعمل الرقابة عدة أساليب لربط الحوافز المالية بالأداء وتقدير الفرد منها: برامج الحوافز، تقاسم الأرباح، منح الجوائز والتقدير وهذا الربط يساهم في زيادة دافعية العمال.

- تساعد العديد من أدوات الرقابة في تحقيق التوازن بين الخطط والبرامج في المنظمة من بين هذه الأدوات: الموازنات الرئيسية، استخدام اللجان وفرق العمل، المستشارين الخارجيين والرقابة المالية وتستخدم هذه الادوات بصورة مستمرة ومتكررة لتحقيق هذا الاستخدام للرقابة.⁸⁹

4- أهداف الرقابة الإدارية: تعتبر الرقابة وظيفة إدارية ذات فائدة كبيرة ويسعى من خلالها رجال الإدارة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المؤسسة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي وضعت من أجلها.
- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقويم والتقييم.
- كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنشطة وإحاطة الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.¹

⁸⁷ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2008. ص78.

⁸⁸ - سعاد نانف البرنوطي: مرجع سابق، ص336-337

⁸⁹ - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، عمان، 2006، 305-306

- تحديد مواطن الضعف ومعالجتها في أفضل مستوى الامر الذي يحقق الهدف من هذا التتبع الشديد لمواطن الضعف لا لإحباط الأداء بل من أجل زيادة فعالية العملية الإدارية.⁹⁰
- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل.
- اكتشاف مستوى الإنجاز في أعمال بشكل صحيح واكتشاف إساءات التصرف التي قد تحصل.
- كما تهدف الرقابة إلى مراقبة ممارسات المدراء ورؤساء الاقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال وكمدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية التي يجب توافرها فيما تتجه المؤسسة سواء كان خدمة أو سلعة.
- تعمل الرقابة على رفع كفاءة الافراد والآلات والمواد الخام والتأكد من انها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.
- تقلل الرقابة من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية
- تكشف الرقابة من الأفراد المبدعين وتضمن جهودهم وتكافئهم
- تكشف كذلك عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها⁹¹

5-أنواع الرقابة: هناك العيد من أنواع الرقابة الإدارية ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها

5-1-الرقابة من حيث توقيت حدوثها: على أساس المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة الى ثلاث أنواع وهي:

- الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع على اساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويأخذ في الحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة الخطأ أو الحيلولة دون حدوثه ويتوجب على المدير أن يسعى إلى كشف الخطأ قبل حدوثه اي عليه أو يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.

⁹⁰ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد: مرجع سابق، ص74

⁹¹ - علي عباس: مرجع سابق، ص34

- الرقابة المتزامنة: وتعني رقابة سير العمل منذ بدايته وحتى نهايته فنقيس الأداء الحالي وتقييمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف لحظة وقوعها والعمل على تصحيحه فوراً لوقف حجم الخسارة.⁹²

- الرقابة اللاحقة: وهي رقابة تمارس بعد إنجاز النشاط وتهدف إلى تقييم النتائج والاستفادة منها في التخطيط المستقبلي للنشاط وتحدد إذا ما نجحت المنظمة في تحقيق أهدافها.⁹³

5-2- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: وتصنف الرقابة وفق هذا المعايير إلى ثلاثة أنواع وهي:

- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع إلى تقييم أداء الفرد العاملين ومعرفة مستوى كفاءاتهم في العمل وذلك بمقارنة أدائهم الفعلي من المعايير الموضوعية.

- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامهم لمعرفة كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: ويكون الغرض منها تقييم الاداء الكلي في المؤسسة ومعرفة مدى كفاءاتها في تحقيق الاهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها مثل حصة المؤسسة في السوق، قدرتها التنافسية... وغيرها.

5-3- الرقابة من حيث مصدرها: وتصنف إلى رقابة داخلية وخارجية:

- الرقابة الداخلية: وهي تلك الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة مستوياتها الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم ويوجد في المؤسسة قسم أو دائرة أو جهاز داخلي مهمته القيام بعملية الرقابة على الأنشطة والأعمال المختلفة وعلى الأفراد والموارد والممتلكات الداخلية، ويمكن أن يتم هذا النوع أيضاً بواسطة أحد الموظفين أو لجنة يتم تكليفها من قبل الإدارة للقيام بمهمة الرقابة على النشاط أو مهمة محددة في وقت زمني محدد.

⁹² - علي عباس: مرجع سابق، ص 27

⁹³ - صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق ، ص 331

- الرقابة الخارجية: وتعني الاستعانة بأفراد مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على كل نشاطات المنظمة المعنية أو بعض نشاطاتها وتكون هذه الأجهزة الرقابية المتخصصة تابعة في الغالب للدولة ومنها لجان التفتيش التابعة لمختلف الوزارات وجهات أخرى كالنقابات والجمعيات المهنية وغيرها.⁹⁴

4-5 الرقابة من حيث تنظيمها: وتصنف تبعاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع.

- الرقابة المفاجئة: ويستخدم هذا النوع في حالات معينة وفي ظروف محددة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وسير الأعمال حسب الخطة ويتم باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة.

- الرقابة المستمرة: وهي تلك الرقابة الدائمة أو الملازمة ويقصد بها المتابعة المستمرة والملازمة لعملية التنفيذ ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة سواء اليومية أو الأسبوعية وكذا بطاقات وسجلات الدوام اليومية وبطاقات الجرد اليومية على موجودات المؤسسة أو باستخدام المراقبين الميدانيين كما هو الحال في ورشات العمل لضمان سير الإنتاج اليومي حسب البرامج والجدول اليومية أو الأسبوعية.

- الرقابة الدورية: وتعني الإشراف الدوري على الأعمال وذلك من خلال استخدام التقارير الدورية (أسبوعية، شهرية، سنوية) وأيضاً تستخدم الجولات الميدانية الدورية.⁹⁵

5-5 الرقابة حسب تخصص الرقيب: ونجد فيها نوعين : رقابة ذاتية ورقابة متخصصة.

- الرقابة الذاتية: أي أن الأفراد والأشياء تراقب ذاتها وينفذ هذا النوع من قبل الأفراد أو الأجهزة فأنظمة الإنذار هي أنظمة رقابية ذاتية مادية أما الرقابة الذاتية البشرية فهي عندما يراقب الأفراد انفسهم سلوكهم وأداؤهم فيمتنعون عن القيام بما هو غير مناسب.

- الرقابة المتخصصة: وتعني أن هناك شخص ورقيب متخصص يقوم بالرقابة باعتبارها واجبه: فمدقق الحسابات هو شخص يدقق ويفحص المعاملات الحسابية بالإضافة إل كونه رقيب

⁹⁴ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص 84-85

⁹⁵ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص 84

لحسابات والمفتش من وزارة الصحة هو مراقب متخصص وكل منظمة تحتاج على اعتماد الصنفين من الرقابة.⁹⁶

5-6 الرقابة حسب النشاط الذي تمارس فيه: وتصنف حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

- **الرقابة العمالية:** وتعني الرقابة على العمليات التي يتم خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كان ذلك خدمة أو سلعة.

- **الرقابة على عناصر الإنتاج:** وهي رقابة عناصر الإنتاج قبل دخولها في عملية الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج.

- **رقابة العنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب التركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخيرة تابعة له بشكل أو بآخر و يمكنه التحكم فيها وفي انشطتها.

- **رقابة المنتج:** يمثل المنتج سلعة كان أو خدمة غاية وهدف المنظمة ومبرر وجودها لذا يجب أن يكون في المستوى المطلوب ضمانا لاستمرار المؤسسة وتقدمها.

5-7 الرقابة حسب طبيعتها:

- **الرقابة المباشرة:** يتم ممارسة هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة حيث يقوم الرئيس بملاحظة ومراقبة العاملين أثناء قيامهم بعملهم للتعرف على كيفية سير الأعمال وكيفية ممارستها وتدوين الأخطاء والانحرافات التي يرتكبونها، ومن مميزات هذا النوع أن يوحد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ويخفض من مستوى الاخاء في العمل، لكن يؤخذ عليه أنه يؤدي أحيانا إلى قتل روح الإبداع لدى العاملين لأن الإنسان بطبيعته لا يحب المراقبة.

- **الرقابة غير مباشرة:** يتم ممارسة الرقابة غير مباشرة في الغالب عن طريق رفع التقارير إلى رؤساء عن العمل والعاملين ولكي تكون هذه الرقابة فعالة تحتاج إلى عنصري الدقة والسرعة رغم صعوبة توفر العنصرين في وقت واحد، فقد تكون الدقة على حساب السرعة ذلك ان الدقة

⁹⁶- سعاد نانف البرنوطي: مرجع سابق، ص 338-340

تحتاج إلى الوقت الكافي والعكس، وعملية الجمع تتوسط ما بين العنصريين في وقت واحد يكون للمدير والإدارة الناجحة.⁹⁷

6- خطوات عملية الرقابة الإدارية: إن نجاح عملية الرقابة يتطلب وجود نظام إداري متكامل للتحقق من إنجاز متطلبات الرقابة وفق خطوات منطقية ومتسلسلة يمكن إيجازها فيما يلي:

6-1 تحديد المعايير الموضوعية: تمثل أهمية وضع المعايير أو المؤشرات القياسية الخطوة الأولى في عملية الرقابة الإدارية السليمة، وتتبع المعايير من الخطط المعتمدة ذاتها، والمعايير هي مقاييس نمطية يمكن اعتمادها في قياس النتائج المحققة أو الفعلية لكي يصار من خلالها إلى تحديد الانحرافات التي ترافق الأداء بشكل عام و هناك أنواع عديدة من المعايير نورد أهمها فيما يلي:

- المعايير الكمية: وهي المؤشرات القابلة للقياس كمياً مثل : الأعداد، الأحجام و المبالغ.
- المعايير النوعية: وتمثل الصفات الاعتيادية والتميزية مثل الجودة، درجة المطابقة والملائمة وغيرها...⁹⁸
- المعايير الزمنية: وهي المعايير التي تعتمد وحدة الزمن أساساً للقياس الموضوعية مثل: عدد الساعات، الأيام...
- المعايير المالية: وتمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل: الكفة، الإيرادات، العائد من الاستثمار، ولا بد أن تتسم المعايير أو المؤشرات القياسية بعدد من الصفات، الوضوح، القابلية للتحقق، المرونة، إذ أن توافر هذه المستلزمات من شأنه أن يحقق إمكانية الأداء بمستوى عالي أما غيابها فيؤدي إلى أضعاف القدرة الذاتي للأفراد العاملين وللمنظمة ككل على التنفيذ.

6-2 مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الموضوعية: تمثل عملية المقارنة خطوة لاحقة في عملية الرقابة لأن توفر المعايير القياسية والأداء المحقق فعلاً يتيح إمكانية المقارنة بين الاثنين للكشف عن الانحرافات الواقعة بين المخطط والمنجز فعلاً ومن خلال المقارنة يمكن التوصل إلى تحديد الانحرافات الحاصلة في الاداء والتي قد تكون سلبية أو إيجابية وتعني الحالة الإيجابية الزيادة

⁹⁷ - حسين حريم: مرجع سابق، ص 314-315

⁹⁸ - خليل حسن الشماخ وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عما، 2007، ص 318

المحققة في الأداء قياساً بما هو محدد في الخطط، أما إذا كانت الانحرافات سلبية فهذا يشير إلى وجود نقص أو هبوط في الاداء قياساً بالخطط الموضوعية.⁹⁹

6-3 تشخيص أسباب الانحراف: وفي ضوء المقارنة بين الإداء الفعلي والمخطط فإنه لا بد من العمل على تشخيص أسباب الانحراف أو الابتعاد عن الخطط والمعايير المنبثقة عنها ويشمل ذلك تحديد المسؤولية عنها على صعيد تقسيمات المنظمة والأفراد وكذلك تحديدها حسب أنواع موارد المنظمة (بشرية، مادية، مالية، معلومات) وحسب المعلومات التحويلية وقد تكون الانحرافات عن المسارات المحددة بسبب قصور أو خلال في أحد هذه العوامل أو باجتماع عاملين أو أكثر منها لذلك لابد من تحديد الأسباب بدقة موضوعية لكي يصار إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لوقائية أو المتزامنة أو العلاجية بشأنها.

6-4 اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يؤلف اتخاذ الإجراءات التصحيحية الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة بشكل فعال لا سيما أن تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها يعطي لمتخذ القرار القدرة على اتخاذ الإجراءات المطلوبة قبل التنفيذ المتكامل للفعالية المعنية أو الإجراء العلاجي الذي يتمثل بمعالجة الآثار الناشئة عن الانحراف بعد تنفيذ الخطط أو الإجراء التصحيح المتزامن مع التنفيذ وبالتالي معالجة المشكلات أو إزالة أثارها.¹⁰⁰

7- وسائل الرقابة الإدارية: حتى يقوم النظام الرقابي بدوره على أكمل وجه لا بد من أن يتضمن أدوات ووسائل رقابية فعالة تكون غالباً متعددة حتى في النظام الواحد وفيما يلي لأبرز هذه الأدوات:

- الملاحظة الشخصية: تعتبر من الطرق المباشرة وتعني أن المراقب يقوم بنفسه بالاطلاع على الأداء وتسجيل ملاحظاته في ضوء المعايير الرقابية الموضوعية و يحدد ما إذا كان هناك انحراف على الأداء وبالتالي يتصرف تصرفاً سريعاً مباشراً ويساهم في تصحيح الانحراف أول بأول فهي تتميز بسهولة اكتشاف الخطأ وسرعة تصحيحه كما تحتاج إلى مهارات عالية للقيام بها¹⁰¹.

⁹⁹ - خليل حسن الشماع وخضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص319

¹⁰⁰ - خليل حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نفس المرجع، ص320.

¹⁰¹ - زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص49

7-1 - **التقارير:** تعتبر من الوسائل الرقابية المعروفة والمعتمدة في كل المنظمات والهدف منها هو إعطاء المعلومات عن الأداء الكلي للمؤسسة وبالتالي تسهم في بيان نتيجة العملية الرقابية في المستويات الإدارية العليا بأسلوب مختصر وترفع إلى الجهات المسؤولة ليتم اتخاذ القرارات.

7-2 - **الاستمارات المقننة:** والمقصود بها هو استمارة جاهزة تتضمن المعلومات الاساسية التي يجب أن يتضمنها الفحص والتدقيق فتتخصص مهمة الرقيب بتنشيط النتائج التي توصل إليها والتوقيع على الاستمارة ويتطلب إعداد الاستمارة المقننة مهارة وكفاءة فنية عالية وإذا أعدت بشكل جيد فسوف تسمح بإسناد مسؤولية الرقابة إلى أشخاص بمؤهلات محدودة والتأكد من قيامهم بالفحص بشكل سليم .¹⁰²

7-3 - **الأشكال والرسوم:** هي أدوات توضح الوضع المستهدف والطبيعي أو الاداء المقبول وتقتضي إضافة نتيجة الفحص على الشكل لمقارنة الواقع الفعلي مع الطبيعي وتستخدم بالنسبة لمؤشرات تعتمد على احصائيات تاريخية قد لا يمكن وضع معايير الاداء المقبولة برقم مطلق في الكثير من الحالات بل يجب تحديدها كرقم متحرك ومتغير ويقوم المراقب بتنشيط الواقع الفعلي كتلك الفترة على الرسم البياني ومنها يستطيع مقارنتها بفترات تاريخية سابقة ويكتشف إن كان هناك انحراف أم لا، ويستطيع مقارنتها بفترات تاريخية سابقة ويكتشف ان كان هناك انحراف أم لا، وهناك مجموعة من الاشكال المقننة شائعة الاستخدام ومن أشهرها:

7-4 - **الخرائط الزمنية:** هي جدول مقنن أو شكل بياني يتضمن العمليات الفرعية التي تتضمنها عملية معينة والوقت المخصص لتنفيذ كل منها ويمكن استخدامه لمراقبة تنفيذ مشروعات ذات عمليات متتابعة، إذن هذه الخرائط تتضمن جدولاً زمنياً للعمليات الفرعية المتتالية فإذا تبين عند المراقبة وجود خلل أو انحراف فإنه يؤدي حتماً إلى تأخر كل المراحل اللاحقة إن لم يتداركه المسؤولون بالعلاج والتصحيح.¹⁰³

7-5 - **شبكة العمليات:** هي شكل توضيحي يبين العمليات المختلفة لتنفيذ مشروع معقد وعلاقتها ببعضها فإذا أرادت المنظمة تنفيذ نشاط معقد فقد يتضمن عدد هائل من العمليات المترابطة

¹⁰² - سعاد نانف البرنوطي: مرجع سابق، ص352.

¹⁰³ - سعاد نانف البرنوطي: مرجع سابق، ص350.

الكثير منها ضروري لتنفيذ غيرها كما يتطلب الانسياب السليم للعمل أن تنجز كما منها في الوقت المناسب حتى لا يحصل تأخير كما تحتاج المنظمة إجراء ما نسميه التحليل الشبكي والذي هو تحليل للعمليات والعلاقات التي تربطها ثم توضح ذلك في شكل يبين شبكة هذه العلاقات.

7-6- الميزات التقديرية: وتسمى أيضا ميزانية التخصيصات المالية وهي أداة رقابية مهمة خاصة لمراقبة تنفيذ الخطة وتمثل هذه التخصيصات تخطيطاً أولياً لما تريد أن تقوم به المنظمة وهي تختلف عن ميزانية المصروفات التي تعكس ما تم صرفه فعلاً وحتى لو كانت الممارسات الإدارية بسيطة تحتاج المؤسسة أن تعد سنوياً ميزانية تخصيصاً مالية تحدد فيها تقدير إيراداتها أي تقديم لما ستسلم نتيجة ما تنتج وتبيع فهي أداة تخطيط وأداة رقابة يعتمد عليها الإداري لقياس مدى التقدم والنجاح في سير العمل.¹⁰⁴

7-7- التفتيش: يهدف التفتيش إلى التأكد من تحقيق الأهداف والوقوف على وتيرة إنجاز الأعمال وسلامتها وقانونيتها وكشف الانحرافات وتعيين المسؤولين عليها ويفضي التفتيش إلى وضع تقارير تتضمن الوقائع والتوصيات.

7-8- المراجعات والشكاوي : تقدم من ذوي المصالح إلى الإدارية المختصة لرفع الضرر الذي لحق بهم جراء التعسف والتجاوزات المنتهكة لحقوقهم وهي نوعان: مراجعة استعطفية وهي التي تقدم إلى المراجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي، ومراجعة تسلسلية وهي التي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب في الضرر وتعرض على الأقل في الشهر على رئيس الإدارة ليتم الفصل فيها وأخذ الإجراءات المناسبة ثم تسجل في سجل خاص تذكر فيه النتيجة التي ارتبطت بها.¹⁰⁵

8- متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة: لكي تكون العملية الرقابية فعالة وناجحة في المنظمة لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط نذكر منها ما يلي:

8-1- الموضوعية: لا بد تكون العملية الرقابية موضوعية وتحدد أسباب وقوع الخطأ و الانحراف حتى يستوعب المخطئ الأمر ويسعى إلى تصحيح هذا الخطأ ولا يشعر أنه مراقب بصورة شخصية.

¹⁰⁴ - سعاد نانف البرنوطي: نفس المرجع، ص 352-354.

¹⁰⁵ - معمد محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص 87

8-2- **السرعة:** ينبغي أن تكون العملية الرقابية في فترات متقاربة ومتناسبة فسرعة اكتشاف الانحرافات تحول دون تضخم تبعاتها أو لأضرار المترتبة عنها.¹⁰⁶

8-3- **المرونة:** ويقصد بها أن تكون وسائل وخطوات الرقابة قابلة للتغيير والتطوير حسب التغيرات التي تطرأ على العمل وأساليبه ومستجدات البيئة الخارجية.

8-4- **الوضوح:** أن تكون الوسائل الرقابية واضحة ومحددة صريحة ومميزة لدى جميع الخاضعين والممارسين لها، لأن الهدف منها هو التوجيه والتصحيح وليس ترصد العيوب فقد

8-5- **الفعالية:** وهي خاصية أساسية لعملية الرقابة الإدارية ويشترط فيها القيام بجميع الأعمال من اكتشاف الخطأ والانحراف إلى تصحيحه وتقويمه وبالتالي تحقيق الغاية منها

8-6- **الاقتصاد في التكلفة:** يتميز النظام الرقابي الفعال بأنه قليل التكلفة ولا يشكل عبئاً مادياً على المؤسسة بحيث تكون العوائد المحققة أكبر مما ينفق من جهد و وقت ومال.¹⁰⁷

8-7- **الاعتبار الانساني:** من المعروف والشائع أن الرقابة عملية منفردة باعتبارها صورة من صور الضغط والتفتيش وتصيد الأخطاء لذا يجب خلق جو من التعاون ومشاركة المنفذين في وضع المعايير الرقابية وتنمية الرقابة الذاتية ومنحهم معايير رقابية تمكنهم من تقييم وتقويم أدائهم.

8-8- **الدورية والاستمرار:** يجب أن تكون الرقابة دورية أي على فترات متقاربة وبصورة مستمرة حيث تكون قبل التنفيذ من خلال إعداد النظام الرقابي وتجهيزه، بعد التنفيذ لتقييم النتائج، أثناء التجهيز لتحديد الانحراف وتصحيحه.

8-9- **الملائمة:** وهي انسجام الرقابة الإدارية مع طبيعة النشاط وطاقات الأفراد والنواحي التنظيمية في المنظمة والظروف الداخلية والخارجية.¹⁰⁸

إن مجمل المتطلبات المذكورة سابقاً لا تكفي وحدها لنجاح العملية الرقابية إلا إذا ارتبطت بسلطة وظيفية متصلة بمراكز اتخاذ القرار وكذا نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي لتكون فعالة في ممارستها ونتائجها.

¹⁰⁶ - زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص43.

¹⁰⁷ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص78

¹⁰⁸ - زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص43

9- معوقات الرقابة الإدارية: تشمن كل منظمة أن العاملين فيها يقومون بالأداء المطلوب والمتوقع

منهم وتنفيذ وتحقيق الاهداف يسير وفق ما هو محدد له، لكن هناك صعوبات أساسية تواجه الإدارية ككل وعملية الرقابة كإحدى وظائفها وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة اختيار نوع الرقابة الإدارية والأساليب الممكن استخدامها لضمان والتأكد من تحقيق التقدم المطلوب نحو الأهداف.

- رفض العمال للرقابة المفروضة عليهم والتمرد عليها ويظهر ذلك من خلال التغيب أو التحول إلى أعمال أخرى على سبيل المثال.

- ارتفاع تكاليف الرقابة فنجد أن النظام الرقابي يكلف الإدارة مبالغ تفوق التي تهدف لتوفيرها

- عدم وضوح الأساليب الرقابية وتعقدها مما يؤدي إلى استغناء بعض المؤسسات عن استعمالها الأمر الذي يضعف دور عملية الرقابة

- انحراف الرقابة عن دورها الأساسي والمتمثل في تصحيح الانحرافات والأخطاء وتحسين أداء العاملين وتحولها إلى وسيلة للعقاب وتضييق الخناق على العاملين.

10- المداخل النظرية المفسرة للرقابة الإدارية: لقد حظي متغير الرقابة باهتمام المنظرين في الفكر

السوسيولوجي سواء في النظريات الكلاسيكية أو النظريات الحديثة.

• **المدارس الكلاسيكية:** وتدرج تحت هذه المدرسة عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في

أوروبا وأمريكا في أواخر القرن 19 وأهمها: الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية وتترك هذي النظريات في نظرتها إلى التنظيمات على أنها نسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل والمستويات الإدارية المتعددة وللوصول إلى التحكم في كل هذه المستويات لا بد من الرقابة اللصيقة الصارمة والإشراف التخصصي بمعنى أنه لكل تخصص مشرف، وترتكز الرقابة على نظام مغلق أهم عناصره

- وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرار. - الحوافز المادية. - قنوات الاتصال الرسمية.

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي. - الاعتماد على القواعد البيروقراطية

- الإشراف الضيق ومن ثمة الرقابة اللصيقة.¹⁰⁹

¹⁰⁹ - مراد كشيشب : الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص22

- **المدارس النيوكلاسيكية:** جات هذه النظريات مخالفة للمدارس الكلاسيكية بكونها لم تنظر على التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد بل ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية وأخذت بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراده التنظيم ويدج تحت هذه المدرسة: حركة العلاقات الإنسانية والفلسفة الإدارية لماكريغور.

فحركة العلاقات الإنسانية أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل كما اهتمت بالحوافز المعنوية، المشاركة، التقدير والاهتمام وجماعات العمل، وعلى هذا الأساس فجوهر الرقابة لدى حركة العلاقات الإنسانية يتضمن توسع نطاق الإشراف إشراك العاملين في اتخاذ القرارات فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين.

أما فيما يتعلق بنظرية الفلسفة الإدارية فإن المبدأ المستمد من النظرية يتعلق بالتوجيه والرقابة من خلال مزاوله السلطة ومن جهة أخرى نلاحظ بأنها أقيمت على مبدأ تحقيق التكامل أو خلق الظروف التي بموجبها تتحقق الأهداف ويبدل الافراد مجهوداتهم من أجل نجاح العمل. إذن هذه النظرية ترى أن الأفراد لا بد أن يخضعوا للرقابة اللصيقة والتوجيه والتهديد من أجل إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. والجدير بالذكر تؤكد هذه النظرية على أن الأفراد إذا ما توفرت لهم الظروف الملائمة فإنهم يتحملون المسؤولية ويسعون إلى تحقيق الأهداف دون رقابة من المشرفين عليهم. إذن فالمدارس النيوكلاسيكية تدعو إلى رقابة أكثر مرونة وإنسانية مبنية على اساس توسيع نطاق الإشراف والحوافز المعنوية والاتصالات غير الرسمية وإشراك العمال في اتخاذ القرار.¹¹⁰

- **المدارس الحديثة:** وتمثل مختلف لنظريات والاتجاهات الحديثة والمعاصرة وتشمل البنائية الوظيفية، النسق التعاوني، نظرية اتخاذ القرار، وغيرها وتشترك جميعها في اهتمامها بالعنصر البشري واعتبار المنظمة نسقا مفتوحا على البيئة الخارجية التي تتواجد فيها وحسب هذه النظريات فإن الرقابة حتى تكون ناجحة ومحقة لأهداف التنظيم لا بد ان تكون متغيراتها ملائمة ومناسبة لسلوكيات المرؤوسين داخل التنظيم لذلك ركزت هذه النظريات على تفويض السلطة، التوازن

¹¹⁰مراد كشيئشيب: المرجع نفسه، ص32

بين الاسهامات التي يقدمها الأفراد والمكافئات التي يتحصلون عليها، التركيز على الرقابة الذاتية للأفراد داخل المنظمة وإشراكهم في وضع الأهداف والسعي إلى تحقيقها.¹¹¹

خلاصة

تطرقنا في هذا العنصر الى عملية الرقابة باعتبارها وظيفة إدارية أساسية لا يمكن لأي منظمة أن تهملها لكونها الجزء المكمل لأي قرار وإجراء إداري، بالإضافة إلى أنها وسيلة تصحيح وتعلم وانضاج وتكيف. فهناك أهداف تسعى الرقابة إلى تحقيقها فالخطوات والمبادئ الرقابية تسهل للمؤسسة القيام بدورها كما ينبغي كما أنها تحقق التوازن بين الأنشطة في مختلف المستويات التنظيم.

خامسا: نظام الأمن الصناعي والوقاية

من حوادث العمل

تمهيد

1- مفهوم الأمن الصناعي

2- أهداف الأمن الصناعي

3- أدلة الإدارة المشتتة بالاحتمالية

تمهيد:

تعنى إدارة الموارد البشرية في المنظمة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة العاملين وسلامتهم، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنبه الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر، وتوفير شروط عمل صحية

تضمن استمرار نشاط المنظمة، وتستمد قوامها كذلك من عامل التكلفة، فالحوادث الصناعية وإصابات العمل تحمل المنظمة نفقات كبيرة تتمثل في تكلفة الإنتاج الضائع بسبب تحمل نفقات العامل المصاب (علاجه وأجوره). وليس المؤسسة بمنأى عن الحوادث، ففي كل يوم تقع حوادث وإصابات عمل لها أسباب متباينة، قد تؤدي بعضها إلى عجز أو عاهة أو وفاة كما قد يؤدي بعضها الآخر إلى تلف آلة أو توقفها عن العمل أو تلف المواد الأولية أو نصف المصنعة أو المصنعة.

وبصورة عامة تؤثر إصابات العمل في التكاليف من جوانب متعددة لعل أبرزها ما يلي¹¹²:

- تكاليف الوقت الضائع الناجمة عن إصابة العامل وتتمثل في ساعات التوقف عن العمل.
- تكاليف الوقت الضائع بالنسبة للعمال الآخرين، حيث أن بعض العمال يتوقفون عن العمل لانتقالهم إلى مكان الحادث حبا في استطلاع ما حدث كما يتعطل بعضهم الآخر نتيجة مساعدة العامل المصاب.
- تكاليف الوقت الضائع مع المشرفين والرؤساء، وذلك نتيجة لمساعدة العمال المصابين إضافة إلى إجراء التحقيق لمعرفة أسباب الحادث تم اتخاذ الترتيب الخاصة باستئناف العمل زيادة على ذلك تدريب العامل الجديد ليحل محل العامل المصاب.
- تكاليف العلاج التي لا يغطيها التأمين. - تكاليف تجديد ما تلف من الآلات والموارد جراء الحادث.
- الأجور التي تدفع للعمال المصابين أثناء انقطاعهم عن العمل وبعد عودتهم للعمل بالرغم من عدم صلاحيتهم للقيام بنفس الأعمال.
- الغرامات التي تدفع نتيجة التأخير في مواعيد تنفيذ التزامات المؤسسة تجاه عملائها.

1- مفهوم الأمن الصناعي: هو ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي

مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل وذلك بإيجاد

الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لداء أعمالهم بإنتاجية عالية.¹¹³

بناء على ما تقدم يمكن القول أن لمفهوم الأمن جانبيين: أولهما نفسي وثانيهما مادي، أما الجانب النفسي فيتمثل في كل الملكات الكامنة في النفس البشرية والتي قد يكون لها أثر في نفسية الفرد

¹¹²علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص32.

¹¹³عامر الكبيسي: المجلة العربية للإدارة، السياسات والبرامج الإدارية اللازمة لحماية العاملين من الإصابات عمان 1984 ص، 19

بحيث إذا أحس هذا الأخير وشعر بالأمان فإن ذلك ينعكس في علاقته مع الآخرين وعلى تصرفاته الشخصية، مما سيكون له نتائج إيجابية في توجهات الأفراد نحو المستقبل.

أما الأمن الصناعي فهو أحد حلقات الأمن المتخصص الذي أوجدته ظروف التطور السريع في مجال الصناعة بكافة أشكالها، بل أن الأمن الصناعي قد أصبح يضم مجموعة من الفروع المتخصصة بالرغم من الاختلاف الذي قد يبدو في تسميته وتعريفه وفلسفته من بلد لآخر، فعلى سبيل المثال قد يعتبر في بعض الدول تعريفاً للسلامة والصحة المهنية ولحماية العاملين من الأخطار المهنية، كما يعتبر في دول أخرى تعريفاً بمجموعة من الإجراءات الأمنية لحماية المؤسسات من كافة أنواع الأعمال الغير المشروعة، بالإضافة لحماية أسرار الصناعة سواء عن طريق إحداث إدارة في المؤسسة نفسها أو عن طريق تأمين الحماية من خلال شركات أمنية متخصصة، ومن ثمة فإن الهدف من وجود الأمن الصناعي هو تقديم الحماية اللازمة للعاملين بالمؤسسات والمحافظة على الممتلكات، وكذلك استمرار العملية الإنتاجية وترابط حلقاتها تحت كل الظروف.

2- أهداف الأمن الصناعي: إذا كان مدى السلامة المهنية و نطاقها يختلف من منطقة إلى أخرى

وفقاً لعوامل تتعلق بالبناء التنظيمي وحجم المنظمة، وطبيعة الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة فإن السلامة المهنية في إطارها العام تستهدف إلى ما يلي¹¹⁴:

- **بيئة العمل:** ضرورة توفير وسائل الأمن والصحة والوقاية في بيئة العمل بالطريقة التي تقي الموظفين أخطار العمل وظروفه وتشير بيئة العمل إلى عوامل الفضاء والضوضاء والرطوبة والتهوية والإشعاعات والغازات...إلخ.
- **العامل نفسه:** وذلك من خلال توعية العاملين وتشجيعهم على المحافظة على أنفسهم واتباع شروط وتعليمات الأمن الصناعي للوقاية من إخطار العمل.
- **العلاج والتأهيل:** ويتمثل هذا الهدف بسرعة علاج وتأهيل ورعاية العامل الذي يصاب بحادثة عمل، و ضمان عودته إلى عمله السابق، كما يتضمن هذا الهدف ضمان دخل مناسب للعامل المصاب طيلة مدة علاجه وتأهيله.

2 مؤيد سعيد السلم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 250.

3- إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية: بناء على الأهداف السالفة الذكر، يفرض

على إدارة الموارد البشرية في المنظمة القيام بما يلي¹¹⁵:

- تحليل أساليب الأداء والمعدات المستخدمة بغرض التنبؤ بالمخاطر والمشكلات المحتملة وبالظروف التي يمكن أن تنشأ عنها إصابات خطيرة لغرض السيطرة عليها.
- تجديد إجراءات السلامة والصحة المهنية لجميع العاملين، وتحديد الإجراءات الخاصة بكل وظيفة أو مهمة وتوفير معدات ومستلزمات الوقاية الشخصية الخاصة بكل وظيفة أو مهمة والزام العاملين بها.
- وضع نظام تقارير ليبلغ عن الحوادث وتحديد مواقعها وتحليل أسبابها.
- وضع إجراءات وتعليمات خاصة بحالات الطوارئ التي يمكن أن تقع كحالات الحريق مثلاً.
- نشر الوعي الوقائي بين العاملين من خلال إعداد برامج تثقيف وتوعية.
- تدريب جميع العاملين على إجراءات السلامة المهنية واستخدام معداتها.
- وضع نظام للتفتيش والرقابة بهدف التأكد من تطبيق إجراءات السلامة المهنية والصحة.
- النظر إلى وظيفة السلامة المهنية بأنها من الوظائف الأساسية للمنظمة وبالتالي قد يكون من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة للسلامة والصحة المهنية تشرف على تطبيق برامج السلامة ونظمها وإجراءاتها وتقديم المساعدة للرؤساء والمشرفين والعاملين الآخرين بكل ما يتعلق بالسلامة في العمل.

4- حوادث العمل: تتحمل المنظمات سنوياً تكاليف ضخمة وتدفع ثمناً باهضاً نظير حوادث العمل (Work Accidents) التي تحدث سنوياً، إذ يتعرض ملايين الأشخاص في العالم إلى حوادث وإصابات عمل بعضها مميت وبعضها ينتج عنه عجز دائم كلي أو جزئي أو مؤقت يؤدي إلى تعطيل الفرد المصاب إضافة إلى الأضرار المادية التي تلحق بممتلكاتها ومواد ومكان وآلات المصانع والمؤسسات.

• تعريف الحادثة (Incident):

الحادثة بصورة عامة هي كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث مما ينجم عنه في العادة ضرر للناس أو الأشياء. أما حادثة العمل فيمكن تعريفها " تلك التي تنشأ مباشرة في موقع العمل إما بسبب

¹¹⁵نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، عمان، الأردن، ط1، ص 330

العمل نفسه أو بسبب الأجهزة والمكائن المستخدمة أو بسبب الفرد نفسه لسوء أدائه أو لسوء استعداده⁽⁶⁾. وهناك من يفرق بين "حادثة العمل" (Work Incident) و إصابة العمل (Work Injury) والمعيار في ذلك هو هل الإنسان مصاب أم لا، فإذا نجم عن الحادثة إصابة فرد أو مجموعة سميت بإصابة، وهناك من يذهب إلى أبعد من ذلك من خلال تأكيده على ضرورة اقتران الحادثة بإصابة الفرد لكي يطلق عليها تسمية حادثة، على اعتبار أنه لا يكفي أن يقع الفعل الضار بسبب العمل أو بمناسبة القيام به من أن يوصف بأنه حادث عمل، لا بد أن ينتج عن هذا الفعل أضرار تصيب جسم الإنسان لكي يكتسب هذا الوصف¹¹⁶.

- **أسباب حوادث وإصابات العمل:** تأتي حوادث وإصابات العمل نتيجة لمجموعتين من الأسباب، تضم المجموعة الأولى الأسباب غير الشخصية والمتمثلة في الأسباب البيئية والفنية والتنظيمية التي لا علاقة لها بالعمل.
- وتضم المجموعة الأخرى الأسباب الشخصية التي تنشأ عن نقص في قدرة العامل أو عدم ملائمة للعمل أو عدم توافر الدوافع النفسية التي تمكنه من أداء العمل من غير وقوع حوادث. ويمكن تصنيف أسباب حوادث العمل كما يلي:
- **الأسباب البيئية:** تؤثر الظروف المحيطة بالعمل في معدل حدوث الإصابات والحوادث فعند توافر ظروف عمل مناسبة للعاملين، سواء ما تعلق منها بالإضاءة أو درجة الحرارة أو الضوضاء، أو تعلق بالأبخرة والتربة والروائح الكيميائية والتهوية، يؤثر في درجة احتمال تكرار الحوادث والعكس صحيح.
- **الأسباب الفنية:** تتأثر كفاءة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته بدرجة صلاحية الآلة التي يستخدمها في أدائه لتلك الواجبات، ففي حالة عدم ملائمة الآلة سواء لوجود خطأ في تصميمها أو لوجود خلل في طريقة عملها فإن احتمال تكرار الحوادث سيرتفع، وهذا يؤدي إلى ارتفاع درجة المخاطرة التي يتعرض لها العامل الذي يستخدم هذه الآلة.
- **الأسباب التنظيمية:** إن عدم كفاءة التنظيم الداخلي للمصنع يؤثر في زيادة عدد حوادث العمل فيه فسوء ترتيب الآلة قد يكون سببا إضافيا لزيادة احتمال حصول الحوادث، كما أن عدم الدقة في صياغة خطط الإنتاج تؤثر في معدل تكرار الحوادث، كذلك تداخل العمليات الإنتاجية.

¹¹⁶ عادل حرحوش، صالح ومؤيد سعيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص252

بالإضافة إلى هذا هناك عوامل وأسباب إنسانية والتي ترتبط بالسمات والخصائص المتصلة بالعامل وما يترتب على ذلك من حوادث، ولذا من المفيد التعرف على الدوافع الخفية التي أدت إلى وقوع الحادث، ولعل أهم هذه العوامل تتمثل في ما يلي¹¹⁷:

- تشغيل العامل من غير إذن أو تصريح. - إساءة استعمال أدوات الوقاية الشخصية.
- العمل بمعدل سرعة غير مأمون أو تجاوز هذا العمل. - عدم التبليغ عن ظروف غير مأمنة يتم اكتشافها. - عدم مراعاة الاحتياطات الخاصة باستخدام أو استعمال بعض العناصر كالمواد الكيميائية.
- اتخاذ موقف غير آمن في العمل، كالوقوف تحت أحمال معلقة...إلخ.

5- أنواع حوادث العمل: تصنف حوادث العمل وفقا لعدد من المعايير أهمها¹¹⁸:

- **النتائج:** إذ يطلق على الحوادث التي تصيب العاملين (إصابات) وتكون نتائجها عادة على شكل جروح أو إعاقات أو عاهات أو غيرها و يطلق على المخاطر المهنية التي تصيب موجودات المنظمة (حوادث) فالحريق الذي يحدث للمصنع يعتبر حادث عمل وثمة رأي آخر، لإصابة العامل هي كل ما ينشأ عن حوادث واقعة غير مخططة ويترتب على وقوعها ضرر جسمي وبالتالي، فإن الحادث أكثر شمولاً من الإصابة إذ يقع الحادث وقد ترافقه إصابة مباشرة أو لا.
- **درجة الخطورة:** وفق هذا المعيار تقسم الحوادث إلى بسيطة وأخرى خطيرة استناداً إلى درجة التلف وحجمه والضرر اللاحق بالموجودات المختلفة أو بالعمل، فالإصابة البسيطة يمكن أن يشفى منها العامل بعد المعالجة الأولية في حين ينشأ عن الإصابة الخطيرة عجز مؤقت أو دائم، وقد تؤدي إلى وفاة العامل.
- **سبب الوقوع:** فقد يكون سبب وقوع الحادث هو الفرد نفسه لإهماله أو لنقص خبرته أو لحالته الصحية، وقد يكمن السبب في الآلة ذاتها لضعف صلاحيتها للعمل، وقد يكون السبب سوء تنظيم.
- **مواقع الآلات:** وقد يرجع السبب إلى عدم ملائمة ظروف العمل، وبالرغم من تعدد الأسباب وقوع الحوادث فإن العامل يبقى العنصر الحاسم.
- **إمكانية التجنب:** بموجب هذا المعيار تصنف الحوادث إلى حوادث يمكن تجنبها وأخرى لا يمكن تجنبها وبالتالي فإن التخطيط ووضع البرامج الخاصة يساعد على تجنب الحوادث، أما تلك التي لا

¹¹⁷ المرجع نفسه: ص 252

¹¹⁸ سنان الموساوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، ص 264.

يمكن تجنبها فإنها تفرض وجود سياسات سلامة مهنية تركز على محاولة تقليل الخطر الناشئ عن الآلات أو المعدات أو طرق العمل أو المواد المستخدم¹¹⁹.

6- أساليب الوقاية من الحوادث:

إن الوحدة التنظيمية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة معنية بتوفير المعدات والوسائل الخاصة بالسلامة المهنية لوقاية العاملين من الإصابات، كذلك توفير مستلزمات الوقاية وأن تعقد برامج تعليم وتدريب متخصصة لهذا الغرض، حيث تشمل معدات ووسائل الوقاية الشخصية ما يلي¹²⁰:

- النظارات الواقية (لوقاية العيون من الشرر والشظايا و الحرارة والأشعة والصدمات).
 - أغطية الرأس (للحماية من الأشياء الساقطة والصدمات و ضربات الشمس).
 - سدادات الأذنين (للوقاية من الضوضاء والأصوات الشديدة). - أحزمة الأمان.
 - أقنعة الوجه (لحماية الوجه من تطاير الشظايا والحرارة والمواد الكيميائية والشرر).
 - الكمامات (للوقاية من الغازات، والأبخرة والروائح و الأتربة والإشعاعات).
 - الكفوف البلاستيكية والجلدية والمقوية. - أحذية السلامة والأحذية العازلة.
 - المرايل والصداري (للعاملين في الصناعات الكيماوية وأفران المعادن والإشعاعات).
- 7- حقوق العاملين وأنواعها:** و يمكن التطرق إليها على النحو التالي:

- **علاقة العمل:** تتباين الإدارات المعاصرة في درجة اهتمامها بالعمل والنقابات وعلاقات العمل السائدة، إذ يمكن القول بأن هناك مستويات ثلاثة من التعامل مع علاقة العمل وهي:
- **التعاون:** وينطلق أسلوب التعاون مع النقابات من قبل الإدارات على أساس خلق الأجواء الملائمة لبناء علاقات عمل متعاونة لتحقيق رضا كلا طرفي علاقات العمل، إذ أن أكثر المنظمات نجاحا هي تلك التي تخلق أجواء في علاقات العمل يسودها التعاون و التعايش الخلاق من أجل تحقيق أهداف كلا الطرفين أصحاب العمل والعمال في الوقت ذاته.
- **الإهمال:** وينطلق هذا الأسلوب بعدم اهتمام بالعاملين ونقاباتهم وذلك نتيجة لوفرة اليد العاملة وعدم الاكتراث بما ينطوي عليه المستقبل من ضرورة الاهتمام بقوى العمل إذ أن هذه العلاقات من شأنها أن تسهم على المدى البعيد لتحقيق أهداف المنظمة.

¹¹⁹نادر أحم أو شيخة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص332

¹²⁰ نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 332

- **مقاومة النقابات:** وهنا تقوم بعض إدارات العمل بالسعي نحو مقاومة النقابات ومحاربتها، وأضعاف بنيتها، والقضاء على أنشطتها وإسهاماتها وهذا من شأنه يخلق أجواء عدائية بين العمال وإدارة المنظمات، مما ينعكس سلباً على علاقات العمل وعلى هذا الأساس ينبغي على المنظمات الناضجة أن توطر صيغ تعاملها مع المنظمات النقابية بروح عالية من التعايش، على اعتبار أنها شريك اجتماعي فعال. ومن أجل أن تتمكن إدارة الموارد البشرية من الدفاع عن نفسها وإعطاء صورة طيبة لا بد لها من توفير قسم يتمتع بكفاءة عالية في إدارة الأعمال المتعلقة بحقوق العاملين.
- **الإجازات:** في بداية الحديث عن أنواع الإجازات، لا بد من التأكد أنها تمنح للعاملين بناء على السياسات التي تتبعها المؤسسات والتي يتعين أن تكون متماشية مع القوانين الحكومية المعمول بها في بلد المؤسسة وهي أنواع، ومن هذه الإجازات ما يلي¹²¹:
- **الإجازات الرسمية:** وهذه الإجازات هي التي تمنح طبقاً للقوانين المعمول به، أو بناء التوجيهات الصادرة من الحكومة، وتعتبر هذه الإجازات مدفوعة الراتب بالكامل.
- **الإجازات السنوية:** وتمنح هذه الإجازات للموظف في موعد يتناسب وظروف عمل المؤسسة، حيث وضعت هذه الإجازات بالشكل الذي يسمح للموظف بالاستمتاع بالراحة الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدراته الإنتاجية.
- **فكل إدارة في المؤسسة مسؤولة عن وضع برامج وكشوفات الإجازات السنوية للعاملين فيها، وتقديم هذه الكشوفات إلى إدارة الموارد البشرية والتي تقع على عاتقها مسؤولية ترجمة السياسات الخاصة بالإجازات وتدقيق طلبات الإجازات والتأكد من صحتها.**
- **أهمية الاستحقاق:** يستحق العامل الإجازة عن المدة التي عمل بها في المؤسسة وحسب المواعيد المقررة لذلك، و يتم احتساب الإجازة اعتبارات من اليوم الأول من سريان الإجازة لكنه يجوز تجزئة الإجازة وفق السياسة المعتمدة في المؤسسة.
- **تسديد الإجازات:** يتم دفع المرتب عن الإجازة تنفيذا للسياسة التي تتبعها المؤسسة، فأحيانا يتم دفعها قبل سريان الإجازة وأحيانا يتم دفعها ضمن كشف الرواتب الشهرية.
- **تراكم الإجازات:** يعتمد تراكم الإجازات على السياسة المتبعة في المؤسسة، فقد يسمح بتراكم الإجازات إلى حد معين، سنتين مثلاً، وقد لا يسمح بذلك، فيتوجب على العامل الاستفادة منها وإلا فقدتها.

¹²¹ سنان الموسوي: إدارة الوارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، ص269.

- **الإجازات الاضطرارية:** قد يمنح الموظف إجازة اضطرارية لمدة محددة خلال سنة الخدمة وتعتبر مدفوعة بالكامل، وذلك مثل إجازته عند وفاة أحد أقربائه من الدرجة الأولى ولا تحتسب هذه الإجازة من الإجازات السنوية، على العامل طلب الإجازة وذلك بإبراز مستندات تؤيد طلبه، وتقنع بها إدارة الموارد البشرية.
- **العلاوات:** العلاوات تعويض مالي يدفع للعامل إما نقداً أو بطريقة عينية وتقدر العلاوات بطريقة علمية وبعد دراسة مستفيضة تشمل كافة شرائح العاملين في المؤسسة ودرجاتهم وما تدفعه الشركات المنافسة في هذا المجال، أما الهدف من هذه العلاوات فهو مساعدة العاملين ورفع روحهم المعنوية وترغيبهم في العمل، وهي تشمل علاوة السكن إضافة إلى ذلك علاوة التعليم وعلاوة الزوجة والأولاد وهي علاوات شهرية ويتم صرفها طبقاً للقوانين الحكومية المعمول بها في بلد المؤسسة، كما تصرف علاوة النقل في حالة عدم تأمين المؤسسة وسيلة نقل العاملين، هذا بالإضافة إلى علاوة الانتداب والتي تصرف للعامل في حالة تكليفه بمهمة رسمية لصالح المؤسسة وتتمثل في المأكل والمواصلات والمبيت¹²².
- **الضمانات والتأمينات والتقاعد:** تمثل الضمانات المبالغ المالية التي تفرضها الأنظمة الحكومية على أصحاب العمل والعاملين معاً، وذلك لتأمين معاشات أو مكافآت أو تعويضات للعاملين عند انقطاع مرتباتهم أو أجورهم بسبب العجز الصحي أو كبر السن أو الوفاة أو بسبب البطالة والفصل من العمل، وتعد الضمانات من الحوافز المادية التي تهتم العاملين وتخدم المؤسسات والمجتمع في الوقت نفسه، وتدار شؤون الضمان الاجتماعي من قبل مؤسسات التأمينات الاجتماعية والتقاعد، حيث تمثل تلك الاشتراكات نسبة مئوية يتم اقتطاعها من راتب العامل الشهري ونسبة مئوية يتم فرضها على صاحب العمل، والعادة أن يتم إلزام صاحب العمل تسديد اشتراكه واشتراكات عماله إلى صناديق الضمان الاجتماعي أو التقاعد وبعد تحصيل تلك الاشتراكات تقوم مؤسسات التأمينات الاجتماعية والتقاعدية باستثمار الأموال في مشاريع اقتصادية ذات ربح مضمون.

8- النظريات المفسرة لحوادث العمل¹²³

- **النظرية القدرية:** "ترى هذه النظرية أن الناس نوعان، نوع يحظى بالسعادة و الهناء، و نوع يحظى بالكآبة و البؤس الدائم و بالتالي فمنهم من لديه حصانة ضد الحوادث و منهم من يفتقد

¹²² طاهر محمود الكلاله: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص164
¹²³ محمود عباس عوض: حوادث العمل في ضوء علم النفس، دار المعارف، مصر 1971، ص 30-32.

هذه الحصانة و بالتالي فإن إمكانية التعرض و الوقوع للحوادث أثناء العمل تكون كبيرة و هناك من يتعرض للحوادث بصفة مستمرة، و هذه النظرية ترجع هذا الاستمرار إلى الصدفة و سوء الحظ و تنفي على أن الإنسان هو عبارة عن شخصية واعية، تتكون من مجموعة من القدرات العقلية و الجسدية، و يفكر و يتماشى مع المواقف المختلفة التي تعترض حياته. إذا فهو ليس مرتبطا بالصدفة أو الحظ إضافة إلى هذا فإنها تنفي الجانب المادي لوقوع الحوادث في العمل.

- **نظرية علم النفس التجريبي:** ترى هذه النظرية أن هناك أسباب متعددة للحوادث، فالعامل يكون تحت تأثيرات (ظروف العمل، العلاقات..)، و يمتد هذا التأثير ليشمل الوظائف النفسية للفرد كما ترى أيضا أن هناك دوافع متعددة، فقد يكون الدافع للحوادث هو الرغبة في الحصول على تعويضات مالية (الضمانات الاجتماعية) أو تعويضات معنوية (زيارة الأهل إذا كانوا بعيدا عن مكان العمل أو الرغبة في جلب الاهتمام من طرف الأفراد الآخرين أو لأجل التخفيف من المسؤولية)، و يعني هذا أن هناك أسباب خارجية و داخلية إلا أنها لم تبين ما هو الجانب الذي القدر الكبير في التأثير في وقوع الحادثة.

- **النظرية الطبية:** تفسر هذه النظرية لحوادث العمل في البيئة المهنية يكمن في أن الفرد ليس دائم الإصابة و إنما يعاني من مرض جسدي أو عصبي. و أن هذا الخلل هو المحرك الرئيسي و السبب المباشر لوقوع الحادث و تؤكد هذه النظرية أسباب الحوادث على أساسها الطبي (الخلل السمعي، البصري...)، و هناك عوامل بيئية خارجية تساعد في وقوع الحوادث.

- **نظرية الضغط و التكيف:** ترى هذه النظرية أن وقوع الفرد في الحوادث في عمله راجع للضغط و التهديدات المختلفة و المتغيرة كعامل مباشر و رئيسي. و تركز هذه النظرية على الظروف المادية المحيطة كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة... الخ و لابد من توفير المناخ المهني المطلوب و تحسين النوعية الفيزيائية، لأن هذا يساعد على تكيف العامل و سلامته من الوقوع أو التعرض للحوادث أثناء العمل

- **نظرية الاستهداف للحوادث:** هذه النظرية من أقدم النظريات التي وضعت لتفسير الحوادث من الجانب البيولوجي و من أكثرها شيوعا، ترى أن الأفراد الذين يرتكبون العديد من الحوادث و بصفة متكررة يطلق عليها اسم "مستهدف الحوادث" و هذا يرجع إلى وجود بعض السمات الوراثية الخاصة و الطبيعية و التكوينية فهم يقحمون أنفسهم في السلوك الخطير .

خلاصة:

تأسيسا لما سبق يمكن القول أن حوادث العمل من المواضيع التي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين، وإن التركيز عليها كجانب مهم يحافظ على مردودية المؤسسة واستمرار انتاجية العاملين ليس وليد الساعة، وإنما أشار إليها الرواد الأوائل المهتمين بالتنظيم، بحيث ظهرت نظريات مختلفة تفسر الأسباب الكامنة وراء وقوع حوادث العمل وهي تختلف في رؤيتها للموضوع باختلاف الخفيات النظرية التي انطلق منها كل باحث، وعلى هذا الأساس فإن التنظيمات الصناعية الحديثة أولت عناية كبيرة لحوادث العمل إدراكا منها أن الحد من هذه الظاهرة يشكل استثمار حقيقي ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة والفرد.

سادسا - نظام الترقية المهنية وتنمية المسار الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الترقية المهنية
- 2- أهداف الترقية
- 3- أسس الترقية المهنية.
- 4- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
- 5- مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
- 6- أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
- 7- مراحل تخطيط المسار الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يعبر نظام الترقية ذو أهمية كبيرة على مستوى العامل أو المؤسسة على اعتبار أنها ضرورة ملحة لضمان البرامج الموضوعة والمستهدفة على أي مستوى من المستويات التخطيطية، إلا أن هذه الأهلية تختلف في أبعادها باختلاف وجهات نظر واضعي هذا البرنامج (إدارة المؤسسة) والمستفيدين منه العاملين في الحاضر والمستقبل.

1- مفهوم الترقية المهنية: نعني بالترقية نقل الشخص من عمل أو وظيفة ذات مسؤولية أكبر و موقع أعلى في السلم الإداري الوظيفي،¹ ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية التي التي يتمتع بها الشخص المرفي وحرية أكبر في التصرف كما أنه يترتب عليها في الأغلب وليس دائماً زيادة في الراتب أو الأجر. وأي كان المصطلح الذي يطلق على عملية التقدم الوظيفي فإن أهمية الترقية أو الترفيع تتبع من مجموعتين أساسيتين من الحاجات هي حاجات المنظمة وحاجات الفرد، فبالنسبة لحاجات المنظمة يعتبر وجود سلم وظيفي متدرج للمهام والواجبات ونطاق الإشراف والمسؤولية عنصراً

¹ - سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجداوي عمان، 2004، ص205

أساسيا في بناء أي منظمة، هذا السلم لا بد له من توفير أفراد قادرين ومؤهلين للنهوض بمحتوى أعباء كل وظيفة فيه، إضافة إلى ضرورة اختيار العناصر التي تسد الشواغر الوظيفية التي تحدث نتيجة خروج بعض العاملين وخاصة من الإدارات العليا والوسطى والمتخصصة، كذلك فإن المنظمة كائن ينمو ويتوسع ومن البديهي أن تكون هناك أهداف أو مشاريع جديدة، إضافة إلى وظائف جديدة لذلك فإن وجود نظام للترقية أصبح جزءا أساسيا من تنظيم الوظيفة العامة في مختلف الدول، فهي وسيلة الإدارة لاستقطاب أفضل العناصر البشرية والاحتفاظ بها وحافزا أساسيا للعاملين لتطوير وتحسين الأداء.

أما بالنسبة لأهمية الترقية في إشباعها لحاجات الأفراد فلا شك أنها تعتبر وسيلة فعالة في هذا الإطار على اعتبار أن حاجات الأفراد العاملين تنمو وتتطور بمرور الزمن مما يستدعي إشباعها والحصول على الحاجات المشروعة كالتقدير والتميز والاعتراف وحرية التصرف والمسؤولية وتحقيق الذات، أما فيما يخص الحاجات المادية فتشمل تلك الامتيازات التي تتجم عن الترقية كالزيادة في الرواتب والأجور.

والملاحظ لكي تلعب الدور المحفز يستدعي من المؤسسة أن تحمل معنى التقدير للفرد وأن تعمل على الموازنة ما بين حاجاتها وحاجات الأفراد، فقد لا توازي مسؤوليات وأعباء الوظيفة الجديدة الامتيازات التي سيحصل عليه الشخص المرقى، كذلك قد يترتب على الترقية نقل الشخص إلى وظيفة في مكان آخر خارج منطقتة أو مدارس أولاده مما ينجر عنه بعض المشاكل الجديدة والتي لا توازي ما سيحصل عليه من فوائد، ورغم أن موضوع الوظيفة العامة قد يحمل معنى التكليف لأداء خدمة عامة بل التشريف أحيانا خاصة بالنسبة للمناصب القيادية فإن من سلامة تقدير الموقف وحسن اتخاذ القرار بالنسبة للإدارة أن يراعي ما قد يترتب على ترقية بعض العاملين من مشاكل عائلية أو شخصية ومحاولة حلها أو التخفيف من أضرارها.

ويرتبط بأهمية موازنة الإدارة ما بين حاجات المنظمة وحاجات العاملين فيها، إذ أن بعض الأفراد قد لا يحبذون الترقية أو لا يسعون إليها وذلك لأسباب عديدة، كما لو كان الفرق بين الأجر أو الراتب لا يقدم حافزا لقبول مسؤوليات أخرى أو لعدم رغبة البعض في الاطمئنان و عدم قبول لتحدي العمل الجديد¹.

2- أهداف الترقية: لقد تطرق الكثير من الباحثين إلى أهداف الترقية و أهمها على النحو التالي².

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، ص 205-206

² - علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع عي مليلة الجزائر، 202 ص 129

- رفع الروح المعنوية للأفراد. - كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين من خلال تغيير الوجوه وحقق دم جديد في التنظيم الوظيفي.

تأسيساً لم سبق فإن وجود سياسات الترقية له أهمية كبيرة للإدارة وللعاملين على حد سواء فمن وجهة نظر الإدارة تبدو أهميتها في تخفيض العمل على مستوى الفئات الوظيفية المدرجة ببرنامج الترقية وكذلك تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، من ناحية ثانية، تتضح أهمية وجود سياسات الترقية من جهة نظر العاملين في المؤسسة في تحفيزهم على التدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة، وبالتالي ليصبحوا مؤهلين لشغل وظائف ذات مستوى عالي ولنجاح سياسة ترقية العاملين لا بد أن تتكامل مع سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة¹.

3- أسس الترقية المهنية: إن اختيار الأساس أو المعيار الذي تعتمده المنظمة لسياستها في

عملية الترقية ليس بالأمر الهين، وذلك لارتباطه بعدة عوامل يعود بعضها إلى الموروث الحضاري وقيم البيئة الاجتماعية من جهة وكذلك المرحلة التنموية التي يمر بها المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة والسلم الوظيفي من جهة ثانية، بحيث يلاحظ أن التطبيقات الحالية في مختلف دول العالم تشير أن هناك ثلاثة أسس تقوم عليها نظم الترقية وهي نظام الترقية بالأقدمية، نظام الترقية على أساس الكفاءة ونظام الترقية الذي يمزج ما بين الكفاءة والأقدمية والتي يمكن الإشارة إليها على النحو التالي :

3-1 أسلوب الترقية بالأقدمية: وبموجبه تعطي الأولوية في الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغة

للموظف الذي قضى في وظيفته الحالية فترة أطول من تلك التي قضاها زملاؤه، ومن الحجج التي تقدم لإسناد هذا الأسلوب أنه يتسم بالموضوعية لابتعاده عن المحاباة والتحيز وهو بسيط في التطبيق كما يشجع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدانهم لأقدميتهم عند ترك العمل وبالتالي فإن اعتماد هذا الأسلوب في الترقية قد يقلل من دوران العمل².

لكن هذه الحجج تقوم على أساس مشكوك في صحتها فمن يقول أن هناك علاقة طردية بين طول المدة ومستوى الكفاءة أو القدرة التي يملكها الموظف، كما أن اعتماد الإدارة على أسلوب الترقية بالأقدمية

¹- نادر أحمد أبو شيحة: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998 ص 187.

²- صالح حرحوش ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر ص 235.

سيؤدي بالنتيجة إلى دفع أشخاص غير أكفاء لتسليم مناصب إدارية مهمة في المنظمة والذي يؤدي إلى جمودها وإضعاف دورها في تقرير سياسات الترقية لاحقاً لأنه سيشجع على ممارسة قيم عمل تمجد الروتين وتمهل التركيز على المبادرة والابتكار.¹

ومن المزايا التي يقدمها أنصار هذا التوجه ما يلي²:

- ✓ الموضوعية والابتعاد عن المحاباة واحتمال التمييز.
- ✓ القبول من قبل العاملين لانسجامه مع ممارستهم الاجتماعية وتوقعاتهم.
- ✓ السهولة في التطبيق للعاملين وللإدارة على حد سواء، فطول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته.
- ✓ تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها.
- ✓ حفز الإدارة على الاهتمام بإجراءات وأساليب اختيار العاملين في المنظمة وذلك بتطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مناصب وظيفية أعلى.

ولعل من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذا النوع من الترقية نذكر ما يلي:

- ✓ تباين قدرات الأفراد واستعدادهم للتعلم والاكتساب وعليه فقد يستطيع أحد الأشخاص اكتساب ما تحتاج إليه الوظيفة من مهارات في فترة أقصر مما قد يستطيع شخص آخر أمضى مدى أطول فيها.
- ✓ دفع أشخاص غير أكفاء لتسلم مناصب مهمة في المنظمة مما يؤدي إلى ضعف مستوى دأئهم.

- ✓ عدم السهولة التي يتمتع بها هذا الأسلوب، فكيف تحتسب الأقدمية، هل تحتسب على أساس إجمالي مدة الخدمة أم تحتسب على أساس مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، أم على أساس مجموعة مدة الخدمة في وظائف مماثلة...إلخ.

3-2- أسلوب الترقية على أساس الكفاءة: في ضوء الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار

الأقدمية في ترشيح واختيار العاملين للترقية فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأفراد وترشيحهم هو معيار الكفاءة والجدارة، ويقصد به أن ترشيح الأفراد للترقية ينبغي أن يتم في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص

¹ - عمار الكبيسي: إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية، الموصول، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر 1980، ص 58.

² - نادر أحمد أبو شيحة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص 190

المرشحون، والمرشح الذي يتقدم الآخرين في مدى توفر المؤهلات والقدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية¹.

إن أنصار هذا الاتجاه يرون أن هذا النظام يقوم على أساس موضوعي، لأنه ينطلق من متطلبات الوظيفة واعتباره الأساس في اختيار الأفراد للترقية والمفاضلة بينهم، كما يرون أن الاعتماد على هذا المعيار سيوفر للمنظمة أفضل الأشخاص لشغل الأعمال والمراكز الوظيفية المطلوبة، باعتباره في الواقع تطبيقاً لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي فإنه يعتبر أفضل استثمار للقوى العاملة في المنظمة، كما أنه سيؤدي إلى تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومستويات آدابهم، وهو إذا كان لا يحقق مبدأ المساواة في منح فرص الترقية لكافة العاملين فإنه يوفر مبدأ العدالة إذ ليس من العدالة أن يساوي الكفو مع الخامل الكسول، في فرص الترقى والتقدم لمجرد مضي مدة معينة في الخدمة .

إن هذا الأسلوب الذي يقوم على أساس الكفاءة أو الجدارة موضع التطبيق يستلزم وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الأفراد، ولعل أهم الأساليب المستخدمة يمكن التطرق إليها على النحو التالي²:

- **اختبارات الترقية:** وهي اختبارات تصمم وفقاً لمستوى وطبيعة الوظائف المطلوب الترقية لها، والتي تهدف إلى الكشف عن أفضل المترشحين الذين تتوافر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة، وتأخذ هذه الاختبارات صيغتين، فهي إما أن تكون امتحانات منافسة مطلقة بمعنى أنها مفتوحة لكل من يرغب في التقدم للوظيفة الشاغرة ممن تتوافر فيهم شروط اشتغالها من داخل المنظمة أو من خارجها، وإما أن تكون بصيغة امتحانات منافسة محدودة، أي يقتصر الدخول فيها على العاملين في المنظمة التي توجد فيها الوظائف الشاغرة فقط، ويجري الاختيار للترقية وفقاً لترتيب أو لتسلسل الأشخاص في اجتياز الامتحان.

- **المقابلات:** قد تتم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل لجنة تضم عدداً من المديرين في المنظمة، أو قد تضم أحياناً بعض الخبراء والاختصاصيين الخارجيين لتقويم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة، وقد لا يستخدم هذا الأسلوب بمفرده بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات.

¹ - سنان الموسوي: مرجع سبق ذكره، ص 210

² - نادر أحمد أبو شيحة: مرجع سبق ذكره، ص 188-189

- **تقارير تقويم الأداء:** وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسيهـم الذين يعملون معهم، وتتضمن تقويما لمستوى أدائهم الحالي، ويعتبر حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام لمدة شرطاً للترشيح للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تتم وفقاً لمستويات التقويم التي يحصل عليها المرشحون.
- **نتائج اجتياز البرامج التدريبية:** قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطاً للترقي، كما قد تعتبر نتائج اجتياز البرامج التدريبية معياراً للمحافظة عند الترقية.
- أي وضع الشخص المرقى تحت التجربة لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.
- إلا أن معظم الانتقادات التي توجه لهذا الأسلوب الذي يقوم على أساس الكفاءة، والتي تتمحور حول الطرق التي يمكن بواسطتها قياس جدارة أو درجة كفاءة أو صلاحية الأشخاص العاملين وأهمها:
- صعوبة قياس كفاءة الأداء الحالية لشخص بالنظر إلى ارتباط حجم الأداء أحياناً بعوامل أخرى خارجية عن إرادة الشخص لاشتغال الوظيفة الجديدة وصعوبة التنبؤ بها في ضوء أدائه الحالي وذلك لاختلاف محتوى الموظفين.
- عدم صلاحية فترة التجربة للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف المرقى، لأن الموظف يعلم أنه يمر بفترة اختيار مما يجعله يبذل جهداً قد لا يبذله بعد انتهاء فترة التجربة و تثبيته في وظيفته الجديدة، كما أن فترة التجربة قد تمر من غير أن يتعرض فيها الشخص لكل المواقف العملية التي تكشف فعلاً عن قدراته.
- عدم عدالة هذا النظام لعدم تساوي الفرص بالنسبة لشاغلي الوظائف فبعض العاملين قد تتاح لهم فرصة تنمية قدراتهم عن طريق الممارسة والعمل في وظائف مختلفة لم تتح لغيرهم، كما قد تكون الظروف قد أتاحت لهم فرص المشاركة في برامج تطويرية داخل المنظمة أو خارجها أكثر من غيرهم.

3-3- أسلوب الدمج بين الأقدمية والكفاءة: وهذا الأسلوب يحاول الجمع بين الأسلوبين السابقين

(الأقدمية والكفاءة) بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجاوز الأمور السلبية قدر الإمكان في كل منهما، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي للمنظمة، إذا لا بد

من تكامل الكفاءة مع الأقدمية وبنسب تتناسب مع المستويات الإدارية في المنظمة وبما يعكس طبيعة محتوى الوظائف فيها.

ومن هذا المنطلق نستطيع القول أن أسلوب الترقية بالأقدمية قد يكون أكثر ملائمة في العديد من الوظائف التنفيذية والمساعدة لاسيما المنتشرة في المستويات الإدارية الدنيا، تلك الوظائف التي تمتاز بطابعها الرتيب والتي تحتاج إلى كفاءة عالية فيمن يؤديها، كما أن هذا الأسلوب لا غنى للإدارة عنه عندما تتساوى مؤهلات وكفاءات الأفراد المرشحين للترقية، أسلوب الترقية بالكفاءة فيمكن للإدارة اعتماده إلى حد بعيد في ترقية الموظف إلى إحدى الوظائف الإدارية العليا والوسطى بشرط توفر الموضوعية والدقة في تطبيق هذا المبدأ بعيد عن المحاباة والتحيز.

وبشكل عام فإن اختيار أي من الأسلوبين، يعتمد على الفلسفة التي يقوم عليها نظام المؤسسة، ولا يعني استخدام أسلوب معين الاستغناء عن استخدام أسلوب آخر، ولكن الاختلاف يكمن في درجة الاستخدام، وفي الواقع فإن الكثير من أنظمة المؤسسة الجزائرية تعمل على الموازنة بين هذين الأسلوبين والاستفادة من مزايا كل أسلوب، وفي هذه الحالة يعتمد شغل وظيفة معينة عن طريق الترقية من الداخل أو التعيين من الخارج، على مدى توافر العاملين المؤهلين وعلى سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى متطلبات الوظائف الشاغرة.

وفي المؤسسة الجزائرية تأخذ بالأسلوبين السابقين، فيتم شغل الوظائف من المصادر الخارجية عن طريق المسابقات الوظيفية، ومن المصادر الداخلية عن طريق الترقية بالمفاضلة والمسابقة¹، بالنسبة للترقية الداخلية تتم داخل المؤسسة، حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالتقدمي من داخلها وتلك التي تملأ من الخارج²، ويقوم هذا المبدأ على أساس إتاحة الفرصة للعاملين الذين يعملون في المؤسسة ويثبتون كفاءاتهم للتقدمي والصعود في السلم الإداري لأعلى المستويات في المؤسسة بما يحقق طموحاتهم وتطلعاتهم الأمر الذي يكون له أثر إيجابي على معنوياتهم ورضاهم الوظيفي وإحساسهم بالطمأنينة والاستقرار، وتعميق الولاء الوظيفي لديهم وبالتالي التقليل من دوران العمل وعلى هذا الأساس يحقق أسلوب الترقية من الداخل من المزايا التي لها انعكاسات إيجابية على المؤسسة والعاملين على حد سواء³، ومن مميزاتها أنها تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم حيث أن العاملين الذين يتم اختيارهم

1- مازن فارسي رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكة، الرياض، 2004، ص 928-929

2- علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 71-72

3- مازن فارسي رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 929-930

لتوفر الشروط المطلوبة للترقية، يتأقلمون أكثر مع المؤسسة ويستقرون بسهولة وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجهم، وذلك عن طريق بذل مجهود أكثر كما تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في الوظيفة والمسؤوليات متاحة، ومن ثم التقدير المادي المقترن بزيادة على ذلك فإن العاملين يترقبون للوظائف في نفس مؤسستهم أين يوجد زملائهم⁴. علاوة على ذلك يكون في العادة ثمة تناغم وانسجام أكبر بين الموجودين في العمل، لأن العاملين الذين لا يستطيعون التكيف يكونون قد تركوا العمل، ومن ثم شغل الوظائف بالذين يعرفون المؤسسة وطرق عملها.

ولكن بالرغم من المزايا التي يوفرها أسلوب الترقية من الداخل إلا أنه كثيرا ما يواجه بعدد من الانتقادات، كعدم توافر الأعداد الشاغرة من العاملين المؤهلين داخل المؤسسة والتي تجمد الأفكار والاتجاهات نظرا لافتقارهم إلى أفكار جديدة لأداء الأعمال بفعالية⁵.

أما فيما يخص الترقية من الخارج فتميل بعض المؤسسات إلى اعتمادها وذلك بحجة تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنباً للجمود، كما أن ملء الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف عملية التدريب⁶، و يمكن إجمال أهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب فيما يلي:

إفساح المجال أما الأجهزة الإدارية لاستقطاب أفضل الكفاءات المتاحة وإتاحة فرص متكافئة ومفتوحة أمام جميع المؤهلين في المجتمع لشغل الوظائف وأيضاً تجديد دماء المؤسسة بتزويدها بالعاملين الذين يكونون مصدراً للابتكار والرؤى الجديدة، و يجلبوا معهم المعلومات والمهارات المكتسبة في أماكن أخرى، ويقدموا مقترحات قيمة وليساعدوا على رؤية الأخطاء التي قد لا تستدعي انتباه العاملين من داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات بالمؤسسة بشكل عام، كما يؤدي استقطاب الكفاءات المدربة والمؤهلة إلى التقليل من تكاليف التدريب المطلوب لإعداد العاملين لشغل الوظائف في المستويات الأعلى، وتشجيع العاملين داخل المؤسسة على تطوير أنفسهم وتحسين أداءهم والعمل بإتقان وإخلاص، حتى يثبتوا أنهم أفضل من غيرهم للترقية في المناصب الشاغرة، وأخيراً إفساح المجال للترقية أمام العاملين ذوي الخدمة الطويلة الذين يرغبون في تغيير وظائفهم بوظائف أعلى قد لا تكون متاحة بحجة عملهم.

4- علي غربي و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 71-72

5- مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 930 .

6- علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 71-72.

بناء على ما تقدم، فإن للترقية بشكل عام مزايا ومساوئ عديدة بالنسبة للعامل أو المؤسسة فبالنسبة لمزايا الترقية تتمثل، في رفع الروح المعنوية وكسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية، وتغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتحسين من خلال تغيير الوجوه وحقق دم جديد في التنظيم الوظيفي وتخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة⁷.

4- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: تسعى دائما إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها المختلفة إلى تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يقدونها من جهة أخرى، إلا أن الاهتمام الدقيق بوظائف إدارة الموارد البشرية التي اشرنا إليها فيما سبق يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق، مما يستدعي الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. يعتبر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي أحد أهم وظائف الإدارة الموارد البشرية الحديثة، لما له من أهمية قصوى في تحديد الطرق التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة العاملين في تنمية مستقبلهم الوظيفي.

فعند الحديث على المسار الوظيفي فهذا يعني الحديث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد البشرية على مدى خدمتها في المنظمة، فالمسار أو المستقبل الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المنظمة، فيتعرف بذلك على الوظيفة التي سيبدأ بها، وما هي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية، وما هي الوظيفة التي يمكن أن يتقاعد منها عن العمل، فالمنظمة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة هؤلاء الذي يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي نتيجة لدرايتهم بمسار المهني.

4-1- مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: يتفق معظم الكتاب على أن المسار الوظيفي يمكن تناوله على مستويين، الأول على مستوى الفرد والثاني على مستوى المنظمة، حيث يركز المدخل الفردي على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وعليه يتضمن تخطيطا للمستقبل الوظيفي للأفراد، وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم عن عملهم⁸.

⁷ - علي غربي و آخرون: المرجع نفسه، ص129

⁸ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مصر 2007، ص522

أما المسار الوظيفي على مستوى المنظمة فهو التطور الأعقد والنشاط الأوسع نظرا للتعامل مع مسار وظيفي متعدد ومتشابك، كما أنه يتوقع أن يشغل الوظائف والمهن العديدة أفراد مختلفون في صفاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم الوظيفية وأهدافهم العامة⁹.

لذلك فإن العملية لا تتم بعفوية بل لا بد من تخطيط طريق المهن المتعاقبة التي ينتظر أن يؤديها الأفراد على أحسن وجه من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

وهنا يصف كل من "عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم"، التطوير الوظيفي في هذا المستوى بأنه العملية التي يتم بموجبها الموائمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو¹⁰.

أما "عمر وصفي عقيلي" فيعرف المسار التنظيمي بأنه العملية التنظيمية التي تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة، التي على أساسها يتحدد مستقبل الموارد البشرية الوظيفي العاملة في المنظمة (وبشكل خاص لفئة حملة المؤهلات العلمية) وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها، حتى ساعة بلوغها سن الإحالة على التقاعد، فتعرف ما هي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي التي تتيحها المنظمة لها، وذلك عبر مسيرة حياتها العملية فيها، و ما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة لديها¹¹.

إذن يمكن القول أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفية يوضح للموظف الطريق الذي يسلكه من خلال المعالم التي تضعها إدارة الموارد البشرية للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة، بما يخدم التوافق بين كل من أهداف الفرد والمنظمة.

4-2- أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: في ظل التنافسية الشديدة بين مختلف المنظمات

وفي ظل بيئة غير مستقرة تتميز بعدم اليقين، أصبح من الضرورة بمكان على المنظمات أن تحافظ على نجاحها الذي لا يضمنه فقط جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها، وإنما أصبح مرتبط ذلك النجاح كذلك بمدى حفاظها على موظفيها الأكفاء، وهذا لن يتأتى إلا من خلال الاهتمام اللازم من المنظمة بوظيفة تخطيط وتنمية المسار الموظف، وذلك للأسباب التالية:¹²

⁹- عادل حرحوش، صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشري، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان دون سنة، ص210

¹⁰- المرجع نفسه: ص 211 .

¹¹- عمر و صفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص547.

¹²- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 377.

- **تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:** إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربحية، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.
- **تخفيض القيود على حركة العمالة:** إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة، ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد، وتشجعهم على ذلك.
- **التقليل من تقادم العمالة:** إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال الترقى، والنقل والتدريب والاستغناء، يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منه من مهاراتهم وقدرات.
- **تقليل تكلفة العمالة:** المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرا، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بكثير هذا الإنفاق وبالمقابل يمكن أن يكون في منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح وتحقق بذلك خسائر فادحة.

5-مراحل تخطيط المسار الوظيفي: يمكن تناول هذه المراحل على المستويين الفردي والتنظيمي.

5-1- مسار تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي: يمكن تحديد المراحل التي يمر من خلالها تصميم

مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية في المنظمات كما يلي¹³:

- تحديد مجال المسارات فيما إذا كانت فنية، أم إدارية، أو فنية إدارية في آن واحد.
- تحديد نوع المسارات فيما إذا كانت تقليدية أم شبكية، أو قائمة على أساس الإنجاز*

¹³- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص553

*- يمثل المسار التقليدي حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سبقتها إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها.

- يمثل المسار الشبكي احتمال انتقال الموظف العمودية والأفقية في آن واحد في الهيكل التنظيم عبر حياته الوظيفية.

- يمثل مسار الإنجاز الانتقال أو الترقية إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار بالاعتماد على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة.

- تحديد عدد المسارات التنظيمية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي.
 - تحديد الوظائف التي تقع على كل مسار تنظيمي.
 - تحديد متطلبات شغل أو أداء كل وظيفة من الوظائف الواقعة على المسارات التنظيمية والتي يجب توفرها في من سوف يشغلها، و يكون ذلك من خلال نتائج تحليل وتوصيف العمل.
 - إعلان المسارات التنظيمية ووظائفها ومتطلباتها شغلها على جميع العاملين في المنظمة ومنذ البداية لتكون لديهم رؤية عن المستقبل الوظيفي في المنظمة التي يعملون فيها
- 5-2- مراحل تخطيط المسار الوظيفي للفرد:** تمر دورة حياة الموظفين في المنظمات بمراحل متعددة ومتلاحق، أختلف الكتاب والمفكرون في توصيفها وعدّها، ولكن تبدأ في مجملها مع بداية عمل الموظف في المنظمة وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، مع افتراض بقاء الموظف في المنظمة طوال حياته الوظيفية وفي هذا الصدد حاول الباحث تسليط الضوء على بعض النماذج التي اختلفت في وضع مراحل تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد وهي كالتالي:
- **نموذج ميلر وفورم 1951 (Miller & Form):** لقد قسم هذا النموذج المسار

المستقبلي الوظيفي إلى خمس مراحل¹⁴.

- المرحلة الأولى: الإعداد واكتشاف العمل حتى سن 15 سنة.
 - المرحلة الثانية: البدايات في العمل حتى سن 18 سنة.
 - المرحلة الثالثة : محاولة إثبات الذات حتى سن 34 سنة.
 - المرحلة الرابعة: الثبات والاستقرار حتى سن 65 سنة.
 - المرحلة الخامسة: نهاية المسار (المعاش) عند 65 سنة.
- **نموذج هول ونوجيم 1968 (Hall & Nougaim):** سار هذا النموذج على درب

النموذج السابق، مع اختلاف في المسميات.

- المرحلة الأولى: ما قبل العمل حتى سن 15 سنة.
- المرحلة الثانية: البناء والتأسيس سن 30 سنة.
- المرحلة الثالثة: التقدم والتطور حتى سن 45 سنة.
- المرحلة الرابعة: الاستقرار والبقاء حتى سن 65 سنة.
- المرحلة الخامسة: الانحدار والهبوط (المعاش) من 65 سنة.

14 - محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطاعة والنشر، ط1 مصر، ص 378.

• نموذج سوبر 1980 (Super): اعتمد هذا النموذج على خمس مراحل، ليس بينها

تداخل، وإنما هي مقسمة إلى فئات إحصائية، ولكل فئة مدى إحصائي¹⁵.

- المرحلة الأولى: النشوء والنمو حتى سن 14 سنة.
- المرحلة الثانية: البحث واستكشاف العمل من 15- 24 سنة.
- المرحلة الثالثة: البناء والتكوين: من 25- 44 سنة.
- المرحلة الرابعة: المحافظة على البقاء من 45- 64 سنة
- المرحلة الخامسة: الانحدار (المعاش) من 65 سنة.

• نموذج جرينهور وكالانان 1994 (Green House & Callanan): احتوى هذا

النموذج على خمس مراحل، تبدأ كل مرحلة من نهاية المرحلة التي تسبقها، ومع وجود تفاصيل

أكثر من النماذج السابقة، وهي كالتالي²:

- المرحلة الأولى: الإعداد للعمل، تبدأ هذه المرحلة من بواكير حياة الفرد وحتى سن 25 سنة يكون فيها الفرد صورة ذهنية عن نفسه وعن عمله، ومن ثم يحدد نوع التعليم الذي يحول استعداده إلى قدرات.
- المرحلة الثانية: التوظيف، يدخل الفرد في هذه المرحلة المجال الوظيفي الذي أختاره والذي يعتقد أنه يشبع رغباته، وإذا لم يختار الفرد الوظيفة المناسبة، ضاع منه الرضا الوظيفي وعاد البحث مرة¹⁶ أخرى، أو مرات متعددة، وتستغرق هذه المرحلة 25 سنة أولى من عمر الفرد.
- المرحلة الثالثة: التأسيس، تستغرق هذه المرحلة السنوات من 25 سنة وحتى 40 سنة ويتعلم فيها الفرد النواحي الوظيفية الفنية، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم وعادات وتقاليده، حتى يلقي القبول كعنصر كفاء له مكانة لائقة، ويكون توجه الفرد في هذه المرحلة ناحية النجاح وإثبات الذات الوظيفية.
- المرحلة الرابعة: المتوسطة، تستمر هذه المرحلة من سن 40 وحتى سن 55 سنة، وتكون محملة ومشبعة بالنضج والرشد الحياتي والوظيفي معا، ولذلك يعيد فيها الفرد تقييم حياته الوظيفية، ومدى ما وصل إليه من أهداف وظيفية سبق وأن خطط لها، ثم إجراء تفكير واقعي يتسق مع المتغيرات السائدة، ويحدد بدائله المستقبلية في ضوء ذلك.

¹⁵ - محمد حجازي: المرجع نفسه، ص 379.

- **المرحلة الخامسة:** المتأخرة، عندما يدخل الفرد في سن 55 يحاول البقاء في المنظمة كفرد منتج، يمتلك الكثير من الخبرات الوظيفية التي يمكن الاعتماد عليها ويحاول أن يحقق إشباع تقدير الذات تمهيدا لتحقيق ذاته، بالوصول إلى الأهداف التي كان يصبوا إليها في بواكير حياته، ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد، حتى يكون بحالة جيدة وبمعدنويات مرتفعة.

ويمكن تلخيص تلك النماذج السابقة الذكر في المراحل التالية: مرحلة الاستكشاف ثم بعد ذلك مرحلة التأسيس ثم تليه المحافظة والنضوج، وفي الأخير تأتي مرحلة الانحدار التي تنتهي بالإحالة على التقاعد.

خلاصة:

إن العامل بدخوله عالم الشغل فإنه دخل حياة مهنية طويلة بطول المهنة، وهو بذلك يسلك سلكا يطلق عليه المسار الوظيفي والذي يشمل كل المراحل التي يقطعها العامل في سيرورته العملية وهو يبدأ منذ استلامه الوظيف حتى التقاعد، فكل شخص له مسارا لوحده خاص به، يشبه بعض الزملاء ويختلف في الكثير من الأحيان. فالمسار الوظيفي وبكل بساطة الحياة المهنية للعامل وهو عمره المهني الذي يعيشه أثناء تأديته للعمل.

خاتمة:

في الأخير يمكن أن نشير الي أنه يجمع الكثير من المهتمين بالدراسات التنظيمية علو وجود ثلاث حلول لمشكلات التنظيم وهي: الحل البيروقراطي (استخدام القواعد والإجراءات) الحل بواسطة السوق (ميكانيزمات التبادل التي تدار وفق الأسعار السائدة) العشيرة، أي (وجود ارتباط قوي بين الأفراد)، وقد نستشهد على ذلك بحالة المؤسسات ما بعد الحداثة التي تتعايش فيها (بدرجات متفاوتة) هذه الإمكانيات الثلاثة من التنظيم، وذلك تبعا لخصائص البيئة، التكنولوجيا المستخدمة، تطور الذهنيات ...إلخ.

ومن الطبيعي ان تؤدي هذه التحولات في البيئة التنظيمية للمؤسسة الى بروز خصائص كثيرة منها: العولمة، المرونة الكبيرة، التنظيم الذاتي، تكامل تكنولوجيات الاتصال التنظيم الإلكتروني، مسؤولية الفرد والجماعة، التكوين المستمر، إدارة الكفاءات، الثقة في الفرد، غياب الحدود الداخلية، التماسك بين البناء وعمليات العمل...إلخ. إنها النتيجة المباشرة للتفاعلات المتبادلة بين عدد من التغيرات الاستراتيجية ذات الاعتماد المتبادل. وترتبط هذه المتغيرات بنموذج الأسات السبعة المتمحورة حول: الاستراتيجية، الأنظمة، البناء، المهارة، الهيئة الإدارية، القيم المشتركة.

قائمة المراجع:

أ - المراجع باللغة العربية:

- 1- ابراهيم عبد العزيز شيجا: الإدارة العامة ، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1993
- 2- أحمد جميل توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وضيقي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1975.
- 3- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 4- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، ط8.
- 5- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 2001.
- 6- إفرايم توربان: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم دعم الإدارة، نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، الرياض، دار المريخ، 2000.
- 7- التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم) بلقاسم سلاطينة، قيرة اسماعيل، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة بركة، 2008
- 8- جاك دانكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة-دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1989).
- 9- حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، اتجاه شرطي دار القيم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982، ط1.
- 10- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، عمان، 2006
- 11- حسين عبد الحميد رشوان: دراسة في علم الاجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006.
- 12- حسين عبد الرحمن التوهامي: المدخل الي أصول الـ إدارة ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008.

- 13- خليل حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 14- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة، غير متوفرة.
- 15- رايوند مكليود، جورج شيل: ترجمة سرور على ابراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، الرياض، دار المريخ 2006.
- 16- زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة ، منورات ذات السلاسل، 2001.
- 17- سعاد ناتف البرنوطي: الإدارة . اساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، عمان، 2000.
- 18- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجداوي عمان، 2004.
- 19- سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعار، الاسكندرية، 1997.
- 20- سيد محمد جاد: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009.
- 21- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 22- صالح حرحوش ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر
- 23- صالح هاشم صادق: مدخل في التخطيط والرقابة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 24- طاهر محمود الكلالده: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- 25- عادل حرحوش، صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشري، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب للنشر والتوزيع عمان دون سنة
- 26- عامر الكبيسي: المجلة العربية للإدارة، السياسات والبرامج الإدارية اللازمة لحماية العاملين من الإصابات عمان 1984
- 27- عبد الرحيم المغربي: نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية المنصورة، القاهرة، 2002.
- 28- عبد الغفار حنفي : فريد الصحن، إدارة الأعمال، (الاسكندري، الدار الجامعية، 1991).
- 29- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1997.
- 30- علاء عبد الرزاق محمد السالمي ،نظم دعم القرارات ، عمان دار وائل ، 2005.
- 31- علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1975.
- 32- علي الشرفاوي: العملية الإدارية وظيفية المديرين ، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 33- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1، 2004.
- 34- علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار اثراء، عمان، 2008.
- 35- علي عياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة التربوية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط1 2006.
- 36- علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع عي مليلة الجزائر، 2002
- 37- عمار الكبيسي: إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية، الموصول، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر 1980.
- 38- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
- 39- قاسم عباس قاسم: نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، مجلة الإداري، المجلد 43، 1994.
- 40- مازن فارسي رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكة، الرياض، 2004

- 41- محمد ابراهيم المدهون، أمل ابراهيم أبو رحمة: مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 16، 2008.
- 42- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطاعة والنشر، ط1 مصر.
- 43- محمد شاكتر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والطباعة ط3 عمان 2005.
- 44- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة العامة للكتاب، 1979.
- 45- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم.
- 46- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- 47- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل عمان، الأردن، ط3، 2006
- 48- محمود عباس عوض: حوادث العمل في ضوء علم النفس، دار المعارف، مصر 1971.
- 49- مراد كشيئب: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 50- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2008.
- 51- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمال، سنة 2002.
- 52- موفق حديد: الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف (الأردن الحامد للنشر والتوزيع، 2001.
- 53- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 54- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، عمان، الأردن، ط1
- 55- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، 1995.
- 56- نجية هبوب: أساليب الاتصال، وأنماطه ومكوناته في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2001.
- 57- نخبة من الأساتذة المختصين: معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة الدكتور ابراهيم مذكور، اليونسكو، الهيئة المصرية للكتاب، 1975
- 58- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 59- نيقولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة الدكتور محمود عودة وآخرون، ط 7، دار المعارف، 1982
- 60- يحي مصطفى حلمي: أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، د ط، القاهرة، ب س.
- 61- يمثل المسار الشبكي احتمال انتقال الموظف العمودية والأفقية في آن واحد في الهيكل التنظيم عبر حياته الوظيفية.
- 62- كامل السيد عزاب، فادية حازي: المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، جامعة الملك سعود، السعودية، 1997.
- 63- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعارف الجامعية الاسكندرية، 2003.
- 64- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل.
- 65- مؤيد سعيد السلم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 66- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2004

ب - المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Stephen p fitzgerald ? Desision making ? 5 london capstone publishing 2002° .
- 2- Francis vanoye :expression commination, colin. Paris 1973.
- 3- Jean-clavde sheide : les grands auteurs en organisation edition du nord paris, 1980

ج - المواقع الإلكترونية

- 1- www.HRM.groul.com,le12/03/2018:15;50.
- 2- www.HRM.groul.com,le12/03/2018:15;50.