



تنظيم وتسيير أنظمة المعلومات

مطبوعة بيداغوجية موجهة للسنة الثانية علم المكتبات السداسي الثالث والرابع



د. بوطورة أكرم
أستاذ محاضر بجامعة تبسة



الإدارة : مفاهيم عامة

تعريف الإدارة

الإدارة واحد من بين أهم المفاهيم الحديثة المعاصرة والتي تقوم عليها معظم الدراسات الحديثة والتي تهتم بالتسيير الإداري للمؤسسات على اختلاف أشكالها، والتي تعتبر مراكز المعلومات أحد أهم دعائمها لما تقدمه من دعم معلوماتي للمؤسسات الأخرى، وعلى الرغم من قدم مفهومها قدم التاريخ نفسه، إلا أن اختلاف وجهات النظر التي ينظر من خلالها إليها واختلاف الميادين التي يمكن استغلالها فيها، أورد الكثير من المعاني والمفاهيم التي تنظر لها، مع ملاحظة أن كل هذه المفاهيم كثيرا ما تصب في الإطار ذاته والذي يبينه على أن الإدارة هي الأساس تقوم على مفهوم خدمة الآخرين مشتقة بذلك من الأصل اللاتيني (*Ad+Ministrare*) والتي تشير إلى عنصر الاهتمام والعناية وهي العناصر الأساسية التي تمثل أساس العمل الإنساني الإجتماعي المشترك لتحقيق الغرض الأساسي والمتعلق بتنظيم العمل والحصول على أفضل النتائج بأقل وقت وطبعا بأقل تكاليف ممكنة.

وإذا عدنا بشي من التفصيل إلى التعاريف الاصطلاحية لكلمة إدارة فسنجد أنها تتراوح بين عدة مفاهيم، فهي في معناها الأكثر شيوعاً تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين وهي حسب هذا المفهوم تركز على عنصر أساسي يميز العمل المشترك والذي يعتبر إلى حد كبير أساساً له وهو التنسيق بين هذه الجهود الجماعية والتي تحتاج دائماً إلى خطة عمل تسيير وفقها راسمة إياها مناهج المدارس الإدارية المتنوعة بحيث يصبح تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة مطلباً أساسياً لها.

تعرف الإدارة بأنها: عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف، والعمل على تنفيذ تلك الخطط وتعرف كذلك بأنها: "عملية نشاط حركي تتكون من مجموعة من الممارسات وتدل لفضة عملية على وجود علاقة تداخلية ارتباطية بين تلك الممارسات تتميز بالتأثير والتأثر، وهكذا فإن الإدارة عملية تتكون من الأنشطة المتحركة-غير الجامدة- المتفاعلة مع بعضها والتي تحقق في مجموعها الهدف المراد الوصول إليه

والمفهوم العلمي للإدارة هو أن الإدارة هي مجموعة من الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المكتبة بكفاءة وفعالية والإدارة أيضاً حسب نظريات القيادة علم وفن يتعلقان بالتفاعل العقلي والروحي بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين المجموعة التي يوجهها ويشرف عليها، مستهدفاً من وراء ذلك تحقيق أهداف مرغوب فيها، ويعرف ليونارد هوايت الإدارة على أنها

: فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض والأهدافنا يضيف ليونارد عنصر الرقابة إلى الإدارة بحيث لا يتكامل مفهومها إلا من خلال إخضاع العناصر التي تمثلها إلى وظيفة الرقابة؛ أما جون بفيفر وروبرت برستوس فيعرفانها على أنها ترابط وتعاون جهود الفرد والجماعة من أجل تحقيق السياسة وطبعاً لم يخرج هذا التعريف عن المفاهيم السابقة لكن مع ملاحظة أن السياسة هنا تشير وبوضوح إلى عملية التخطيط التي تعتبر أساساً مهماً تنطوي عليه العملية الإدارية. أما هارود فميريل فيركز على وظيفة التوجيه في الإدارة من خلال رؤيته أن الإدارة في نهاية الأمر ماهي إلا توجيه للموارد الإنسانية والطبيعية في وحدة تنظيمية، حركية متماسكة تصل إلى أهدافها في إرضاء المخدومين وتتوافر لأعضائها روح معنوية عالية وإحساس بالرضا يعمهم

وهناك تعريف يرى بأن الإدارة تنطوي على تنسيق الموارد المالية والبشرية نحو تحقيق هدف معين كما وردت الإدارة من خلال كتابات رواد الإدارة العامة المتخصصين في المجال الإداري كأسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع كما يعرفها مارشال ديموك بأنها تختص بماذا؟ وكيف؟، فماذا؟ هي الهدف الأساسي من العملية الإدارية والتي تحدد الأهداف التي يقوم عليها النظام أو المكتبة أو الهدف الذي تنشأ من خلاله مؤسسة المعلومات كما تمثل مجموعة المعارف التقنية والفنية التي تتيح للإداري أن يقوم بمهامه على أكمل وجه، أما كيف؟ فهي الطرق الفنية في الإدارة، وهي المبادئ التي يتيح إتباعها التوصل إلى تطوير العمل الإداري التكامل بين المحاولات الإنسانية المتضامنة وتركز على أهداف معينة

ويمكن من خلال كل ما مضى أن نصل إلى نتيجة مفادها أن الإدارة عملية لا يمكن الاستقرار على مفهوم واضح ومحدد لها مادامت تتضمن نشاطات تتعلق بالأساس بالعنصر البشري والذي لا يمكن التنبؤ بردود أفعاله لتبقى بذلك العملية الإدارية مهما كانت الوظيفة التي تركز عليها عرضة لمختلف وجهات النظر.

إضافة إلى ذلك فالنشاط الإداري حسب مختلف هذه التعريفات يرتبط بثقافات متنوعة ومختلفة من مجتمع لآخر، مما يجعل وضع مفهوم دقيق للإدارة عملية صعبة، وحتى إن لم تكن كذلك إلا أنه لا يمكن الاستقرار على تعريف موحد لها.

فالإدارة إذن علم نظري، ولكنها علم تطبيقي يعتمد على البيئة المحيطة بمجال العمل أكثر منها بما يتعلق بالنظريات والأسس التي ينطوي عليها الإدارة، وهي علم اجتماعي أيضاً أكثر من كونها علماً طبيعياً، معتمدة دائماً على مبادئ الكثير من العلوم الأخرى، وذلك بسبب الطبيعة الحساسة التي تتعامل مع العنصر البشري فيها والذي تحكمه علاقات إجتماعية معقدة في أكثر الأحيان، يؤيد هذا كما سبق القول العنصر البشري الذي تركز عليه في نظرياتها الإدارية، ولذلك تحتاج الإدارة ليس فقط إلى

العلم مجسدا في النظريات، وليس فقط إلى الفن متمثلاً في البراعة والمهارة في اتخاذ القرار والتعامل مع الظروف الصعبة، ولكنها تحتاج إلى أن تكون علماً وفناً معاً.

من خلال التعريفات السابقة للإدارة يمكن الوصول على ما يلي:

- للإدارة دائماً هدف تسعى إلى تحقيقه.
- الإدارة تطبق على الجماعات وليس الأفراد.
- الإدارة لا تنفذ الأعمال، بل تنفذ الأعمال بواسطة الآخرين.
- الإدارة مسئولة اجتماعياً عن تحقيق منفعة اجتماعية عن طريق تحقيق التوازن بين مجموعة من المصالح المختلفة.
- الإدارة نشاط ذهني موجه نحو هدف محدد وهو تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة.

صفة الإداري في المؤسسة

لأن الإدارة تتضمن تنسيق جهود مشتركة وتحقيق منفعة عامة للمؤسسة وتحقيق التعاون من أجل إنجاز أهداف المكتبة أو مركز المعلومات، فإن كل موظف إداري لا يعتبر بالضرورة إدارياً، مادام مسؤولاً عن نفسه فقط، فحتى يطلق مصطلح إداري على موظف ما فلا بد قبل كل شيء أن يكون هناك شيء ما يديره، وإدارة النفس وحدها لا تكفي لإستحقاق هذه الصفة، كما أن تنظيم الملفات أو إجراء الحسابات أو تسيير معاملات الآخرين لا يعني أبداً أن هذا الموظف إداري، مادام لا يشرف على أحد بإستثناء نفسه، فالموظف الذي يعمل في فهرسة الكتب أو تصنيفها ويقع في آخر درجات السلم الإداري لا يعتبر من وجهة النظر الإدارية إدارياً إلا إذا كلف بالإشراف على أعمال الآخرين وتوجيهها وتنسيقها، فمفهوم الإدارة هنا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم المسؤولية، بحيث يصبح نجاح المصلحة كلها مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمصلحة مؤسسة المعلومات ككل، ويصبح نجاح هذا الإداري نجاحاً للمنظمة ككل، ولمركز المعلومات أو المكتبة أو مهما كانت طبيعة المكتبة التي يتم العمل فيها.

نشأة الإدارة:

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر، والإدارة

كعلم مستقل:

الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء التاريخ الإنساني، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات الاجتماعية والإقتصادية بين أفرادها لتحقيق أهداف وجودها وبقائها، وظهرت بذلك تلقائياً بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف تشاو الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

مكانة الإدارة في التاريخ

الحضارة الفرعونية:

ربط الباحثون تاريخ التنظيم الإداري بالحضارة الفرعونية لما تميزت به من خصائص زراعية، حيث اعتمدت على التركيز الإداري في سياستها التنظيمية، وذلك بغية تحقيق التوزيع العادل للخيرات، بالإضافة إلى ما يظهر، من خلال فنها المعماري، المتمثل في الأهرام وهو خير مثال يدل على تطور التنظيمات الإدارية في مصر.

لقد كان لمصر القديمة نصيب كبير في بزوغ العمليات الإدارية المعروفة في الوقت الحالي، وفي ظهور الفكر الإداري والتنظيمي الذي مازال يعتبر معينا لا ينضب لكثير من النظريات الإدارية المعاصرة، فالمجتمع المصري الفرعوني كان على جانب كبير من التنظيم الهرمي الذي هو رمز التنظيم الإداري على مر الزمن، ففي قمة الهرم فرعون ملك مصر، وتحت هذه القمة كان ينتظم في تسلسل تنازلي أخذ في الاتساع النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفين ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون. وهناك

ثلاثة أقسام لإدارة شئون الدولة، أولها لإدارة الشئون المدنية، وكان يشرف عليها الوزير، والثاني مخصص لإدارة شئون المعابد الدينية، يشرف عليها كبار رجال الدين، وقسم لإدارة شئون الحرب والجيش .

كما كان اهتمام مصر القديمة باختيار أفضل العناصر الإدارية لتوجيه دفعة حياة المجتمع في جميع الظروف.

الحضارة الصينية :

لقد ساهمت الحضارة الصينية في إثراء التنظيم الإداري وذلك بما تضمنته مبادئها وخاصة تعاليم كونفوشيوس حول سياسة الحكم. كما أن الصين تعتبر أول من اشترط للتعين بوظائف الحكومة اجتياز امتحان الخدمة المدنية الذي تراعى فيه التجارب العلمية والمؤهلات العلمية للمتقدمين

الحضارة اليونانية:

لقد أخذ التنظيم الإداري في اليونان طابعا خاصا، لما تميزت به هذه الحضارة من ظهور فلاسفة، ساهموا مساهمة فعالة في دفع التفكير والبحث عن الوسائل الأفضل للمحافظة على النظام، ولتحقيق العدالة. ومن بين هؤلاء، نجد أفلاطون الذي يعتبر أول من وضع تقسيما للمستويات الإدارية، وذلك حين قسم المجتمع إلى ثلاث طبقات :

الأولى طبقة الفلاسفة والحكام، والثانية طبقة الجند والموظفين، والثالثة طبقة المنتجين، وحدد لكل طبقة مهامها ووظائفها التي لا تحيد عنها لتحقيق الصالح العام، كما أنه فرض نظاما تعليميا صارما لأنه يعتبر أن التعليم يساهم في المحافظة على استقرار المستويات وتنظيمها. أما أرسطو فقد كان أكثر واقعية من أفلاطون، حيث حاول الربط بين الأفكار السياسية والممارسة العملية، وتتمثل مساهمته في محاولة الموازنة بين المستويات الإدارية في المجتمع مثل تصنيفه لمستويات القرارات وكيفية اتخاذها في كل مستوى، ويعتقد أن التنظيم الفعال، هو الذي يستطيع الموازنة بين المصالح المتعارضة في المجتمع، أي محاولة إحداث توازن عن طريق إعادة توزيع الخدمات بطريقة عادلة.

الحضارة الرومانية :

يعتبر التنظيم الإداري الروماني، من أكثر التنظيمات الإدارية حجما، وذلك نتيجة للمساحة الكبيرة التي كانت تهيمن عليها هذه الإمبراطورية، الشيء الذي استدعى إقامة أجهزة إدارية فرعية بالإضافة إلى الجهاز الإداري الرئيسي في روما. وقد اعتمد التنظيم الإداري الروماني على مبدأ المركزية والجمع بين السلطات من أجل ضمان الوحدة والأمن.

العصر الإسلامي :

إرتكز التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية - وفي الإسلام بصفة عامة - على مبدأ هام وهو مبدأ الشورى وذلك مصداقا لقوله تعالى وأمرهم شورى بينهم وقوله أيضا وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله .

كما اعتمد التنظيم الإداري الإسلامي على وظيفتين أساسيتين هما : الوظيفة التنفيذية وتعني بتنفيذ كل ما يهم شؤون الحكم والرعية، ويتكفل بها الخليفة ومعاونوه من وزراء ورؤساء الجند والولاة وغيرهم، والوظيفة الثانية هي الوظيفة الاستشارية وتعني بمد الوظيفة التنفيذية بالحلول والآراء السلمية وفقا لمبادئ الشرع ويتكفل بها الفقهاء والعلماء وأصحاب الرأي .

العصر الحديث :

يعتبر العصر الحديث عصر التنظيمات، وخاصة الإدارية منها، لما تهدف إليه من تحقيق إنتاج أكبر وبأقل التكاليف، وذلك بالاعتماد على العقلانية والرشد والكفاءة في الأداء. وقد جرت عدة دراسات تناولت مسألة التنظيم الإداري، وهي تختلف باختلاف وجهات نظر أصحابها، ويمكن تقسيمها إلى اتجاهين أساسيين هما : الاتجاه الكلاسيكي، والاتجاه الحديث .

مجالات تطور الإدارة

تطور الإدارة من حيث القائمين بها:

تطورت الإدارة بتطور طرق وأساليب اختيار أصحاب الأفراد لشغل الوظائف حتى يكون الموظف أو العامل بالمؤسسة أكثر إنتاجا وأكثر تقديمها للمصلحة العامة مع مراعاة المصلحة الشخصية.

وكان من نتائج الفتوحات والتوسع الحربي أن ظهرت حاجة الملوك الملحة إلى المزيد من المال والجند وإلى ضرورة الاعتماد على عدد من الموظفين في إنجاز المهام المتزايدة للدولة، والخدمات الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل على غرار وظيفتها المتمثلة في جمع الضرائب والدفاع.

وقد إعتد النظام الملكي في تكوين جهازه الإداري على واحدة من ثلاث اعتبارات مختلفة غير

موضوعية:

1- تعيين الأقارب *Le Népotisme*.

2- تعيين المعارف والأصدقاء *Favoritisme*.

3- تعيين الأنصار السياسيين *Patronage*.

وكان من نتائج ممارسة هذه السياسات في التعيين بالوظائف العامة للدولة أن ثارت الجماهير التي حرمت من تولي المناصب العامة والوظائف الحكومية. ومارست الجماهير ضغوطا قوية على حكوماتها مطالبة بتوفير نوع من العدالة في شغل الوظائف (إبراهيم محمد الهادي، 49).



إضافة إلى الثورة الصناعية التي أحدثت أثارا إيجابية في الإنتاج فأدرك رجال الأعمال أن كفاءة الإدارة من العوامل الأساسية التي تمكنهم من تحقيق الربح المتزايد وكفاءة الإدارة مرتبطة تمام الارتباط باختيار أصلح العناصر لأداء العمل وهكذا حققت إدارة الأعمال في هذا المسار تقدما كبيرا بينما بقيت الإدارة الحكومية على حالها من التخلف.

ونظرا لما سبق ذكره عن النظام الفاسد في التعيين بالوظائف العامة اضطرت الحكومات أن تعدله تدريجيا وكانت إنجلترا هي السبابة إلى ذلك عام 1852 فرنسا عام 1882 الولايات المتحدة الأمريكية عام 1883.

وبعد الأخذ بنظام الصلاحية في الاختيار والتعيين في الوظائف العامة اعتبر هاما في تاريخ الإدارة العامة ذلك لما حققه من أهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

1- اختيار أصلح العناصر من بين الموارد البشرية المتاحة لتولي الوظائف العامة ومن ثمة رفع كفاءة الخدمات العامة.

2- تحقيق تكافؤ الفرص.

3- أخذت الخدمة العامة شكل المهنة التي يمكن التخصص فيها ومن ثمة زادت الدقة في أدائها. تطور الإدارة من حيث أساليبها:

عند تطور الإدارة في العصر الحديث أدى ذلك إلى ظهور العديد من الرواد الذين شغلهم البحث للوصول إلى طرق رشيدة تحقق وفرة الإنتاج بأقل جهد وأدنى تكلفة وكان من هؤلاء الرواد فريدريك تايلور.

اهتم تايلور بدراسة الحركة والزمن وأيضا دراسة الأدوات والمواد التي يستعين بها العامل في عمله. كما قام تايلور بدراسة حالات التعب بسبب ظروف العمل مشيرا إلى أهمية تنظيم فترات الراحة لاستعادة العامل نشاطه كي لا ينخفض أدائه.

ولقد قدم لنا تايلور مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل هي:

1. تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي.

2. استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل.

3. استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل.

4. إحلال النظرة العلمية في الإدارة بدلا من القواعد التقليدية المستمدة من الخبرة.

5. الاختيار العلمي لانتقاء أفضل العمال والموظفين وتدريبهم لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء.

6. فضل العمل الفكري (التخطيط، التنفيذ)، بحيث يقوم المديرون بتخطيط وتنظيم العمل ويقوم العمال بتنفيذ هذه الخطة.

7. تعاون الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال وفقا للأساليب العلمية.

هنري فايول: على الرغم من الأساليب التي قدمتها الإدارة العلمية لتاييلور قد انحصرت تقريبا في الوحدات الإنتاجية وكان من المفروض أن تطبق على كافة مستويات التسلسل التنظيمي جاء هنري فايول الذي حاول الاهتمام بالترشيد من مستوى الوحدة الإنتاجية إلى البناء التنظيمي.

لم يهتم فايول بالإدارة العامة فحسب بل أنه وجه بعض اهتمامه إلى إدارة الأعمال، حيث قام بتحليل الأنشطة المختلفة في المكتبة وأشار إلى إمكانية تقسيمها إلى ست مجموعات تشمل النواحي الآتية: الأنشطة الفنية والتكنولوجية، الأنشطة التجارية، الأنشطة المالية، الأنشطة الأمنية، الأنشطة المحاسبية، الأنشطة الإدارية التي تشمل العمليات الإدارية.

لقد فرق فايول بين أسس الإدارة وعناصر الإدارة فقد قصر الأسس على المبادئ الأربعة عشر، أما عناصر الإدارة تضم الوظائف الآتية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. ويعد فايول أول رواد الإدارة الذين حددوا عناصر العملية الإدارية بهذه الدقة رغم ما أدخل عليها من تعديلات لاحقة بعد ذلك.

خصائص الإدارة الجزائرية

إن الإدارة الجزائرية في أصلها امتداد للإدارة الرأسمالية الفرنسية، لكن التحول إلى النظام الاشتراكي أدى إلى تغييرها عن أصلها وأصبحت أكثر شمولية، وذلك، نتيجة توسع اختصاصاتها وتدخلها في مختلف المجالات. وقد تدخلت في بناء الإدارة الجزائرية عدة عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية أثرت فيها وجعلتها تتميز بعدة خصائص يمكن إجمالها فيما يلي :

إدارة إيديولوجية

تعتبر الإدارة الجزائرية إدارة إيديولوجية أي : أنها تعتمد في تنظيمها وتسييرها على الإيديولوجية، ويتضح هذا من خلال النصوص والمواثيق (الدستور والميثاق 1976) حيث شملت الإدارة التداخل في كل النشاطات وهذا تحقيقا لمصلحة عن طريق إعادة توزيع الخدمات بصفة عادلة بالإضافة إلى مشاركة القاعدة في التسيير عن طريق المجالس الانتخابية والمنظمات الجماهيرية .

إدارة حزبية

إن للإدارة الجزائرية علاقة وطيدة بالحزب الحاكم ويظهر ذلك من خلال تنفيذ الخطط التنموية الشاملة، حيث يتكفل الحزب بالتخطيط ووضع البرامج، أما الإدارة فتتكفل بتنفيذ هذه البرامج،

وتحقيقها في الواقع على شكل خدمات عامة. ورغم ما يظهر من انفصال بين الإدارة والحزب من الجانب الهيكلية والتنظيمي أي: انفصال الهياكل التنظيمية للجهازين بحيث لا يمكن للحزب التدخل من حيث تعيين وعزل الموظفين، وحل الأجهزة فإن العلاقة بينها تظهر من خلال الجانب الوظيفي أي تأدية مهام بحيث يلعب الحزب دورا في تحديد الاختصاصات ووضع البرامج ومراقبة تنفيذها وهذا ما أدى إلى خضوع الإدارة في عملها لسيطرة الحزب وسياسته بحيث أنها لا تنفرد باتخاذ قرارات، كما أنها عاملا آخر وهو الانتخاب للعمل في الإدارات، بحيث أن المجالس تشترط للترشح، الانضمام للحزب أو المنظمات الجماهيرية وهذا يؤدي إلى خضوع لإدارة إلى الحزب وإلى لإيديولوجية المنتهجة من قبله.

إدارة بحاجة إلى الإطارات والموظفين المتخصصين

باعتبار الإدارة الجزائرية إدارة حديثة، فإنها عانت من وجود فراغ كبير بعد الاستقلال، الشيء الذي أدى بها إلى انتهاج سياسة ملء الفراغ أي أنها عملت على إدخال كل فرد لشغل الوظيفة بالاعتماد على شروط غير موضوعية - غير علمية مثل: الاختبار والكفاءة والشهادات - مثل المشاركة في الثورة، والولاء للحزب وغيرها، وذلك ضمنا لاستمرارية العمل الإداري، وتقديم الخدمات، ودعم توقف المصالح العامة.

إدارة ذات نفقات كبيرة:

نتيجة لانتهاج النظام الاشتراكي والذي أدى إلى تدخل الإدارة في جل مجالات الحياة فإن ذلك أدى أيضا إلى زيادة حاجات الإدارة سواء إلى الهياكل أو المعدات أو الأموال أو الموظفين الشيء الذي نتج عنه زيادة مننفقاتها وضعف مراقبتها، وبالتالي زيادة ميزانية التسيير على حساب ميزانية الإنتاج باعتبار قطاع الإدارة قطاعا خدميا غير منتج، وعلى سبيل المثال قدرت ميزانية التسيير في السنوات الأولى بربع ميزانية الدولة.

أنواع الإدارة وخصائصها:

أنواع الإدارة:

كما تعددت تعاريف الإدارة تعددت أنواعها وذلك كما ظهرت في كتابات المتخصصين وحسب ميادين ممارستها على النحو التالي:

- الإدارة العامة: وكلمة عامة يقصد بها حكومية تميزا للإدارة العامة عن أنواع الإدارة الأخرى وأخصها إدارة الأعمال وإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة، وإدارة القطاع العام، وإدارة المنظمات الدولية. فالإدارة العامة تعني مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة، كلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى ذلك إلى توسعها في الخدمات التي يؤديها الموظفون. والإدارة العامة في إطار هذا المفهوم إنما تعني تنفيذ السياسة العامة

للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع ومن نتائج ارتباط الإدارة العامة بالسياسة العامة للدولة، أن الإداري مطالب دائما بأن ينظر إلى مدى ارتباط عمله والنتائج المترتبة عليه بالأهداف العامة المقررة في زمان ومجتمع معين .

إدارة الأعمال: وتعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق ربح وهي بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم والإدارة في المجال الاقتصادي. إذا حاولنا أن نعقد مقارنة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال نتعرف على نقاط الاختلاف ونقاط التشابه نجد:

- إدارة الأعمال وثيقة الصلة بالمجال الاقتصادي والدراسات الاقتصادية في حين أن الإدارة العامة وثيقة الصلة بمجال الخدمات العامة والظروف والعلوم السياسية.

- كلا النوعين من الإدارة يتشابهان من حيث معنى اللفظ اللاتيني لكلمة إدارة الذي يعني تقديم الخدمة حيث يقوم بتقديم هذه الخدمة متخصصون ومن ثم لا بد من تماثل المفاهيم والعمليات والأساليب المستعملة في كل منهما.

- على الرغم من أن ظهور الإدارة العامة سبق ظهور إدارة الأعمال بآلاف السنين، إلا أن إدارة الأعمال لها السبق في التقدم والتطور بخطى أسرع.

إدارة القطاع العام: وتعني إدارة شؤون الدولة الاقتصادية بواسطة نوع من الإدارة العامة يتحقق له المرونة والاستعداد للمخاطرة وخوض التجارب التي يتسم بها العمل في قطاع العمل والمؤسسات العامة هي الوحدات الرئيسية للقطاع العام. والأصل في إدارة القطاع العام أنها تتمتع بقسط كبير من التحرر والاستقلال بالقدر الذي يمكنها من الحركة والعمل بأساليب مشابهة لتلك التي تتبع في إدارة الأعمال ويمكن لنا أن نشير إلى أن هناك اتجاه إلى الخصخصة للقطاع العام مما يزيد من فاعلية إدارة الأعمال.

إدارة المنظمات الخاصة: وتعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة وليست ذات طابع ربحي كالجمعيات الخيرية أو التعاونية والتي تنحصر في إطار معين. وهذا النوع من الإدارات إدارة المنظمات الخاصة يختلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة وإنما يهتم بفئة خاصة من المواطنين ويختلف عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام وإنما يوجه دخله إلى رعاية الذين ينتمون إليه أو إلى أسرهم.

الإدارة الدولية: وتعني إدارة المنظمات التي لها صفة الدولية والتي لا تتبع أيا من الحكومات التي تنشأ في دولها ولا تنتمي إلى نطاق جغرافي محدد، فهي عابرة للقارات والدول والمسافات، وتعمل على تحقيق أهداف جاءت في ميثاقها أو دستورها وتهدف إلى خدمة المجتمع العالمي بأسره، أو جزء معين

منه، وهي تستخدم في سبيل ذلك إمكانات تسهم في تقديمها دول متعددة ومن أمثلة ذلك الأمم المتحدة، وجامعة الدول العربية وهذا النوع من الإدارة أوسع وأشمل من الإدارات الأخرى وأكثرها أهمية.

خصائص الإدارة:

تنطوي الإدارة باعتبارها عملية على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة واتخاذ القرارات ويقوم جميع المديرين بهذه المهام والوظائف بغض النظر عن جنسياتهم أو اختلاف وتباين أنشطة المنظمات التي يعملون بها ويضيف هذا خاصية أخرى هي صفة العمومية.

العمومية: خاصية أساسية للإدارة وهي ذات تأثير في المجتمعات المعاصرة وتطبق في مواقف مختلفة ومتباينة وهي لا تقتصر على منظمات الأعمال فحسب بل تمارس في الجامعات والمدارس والوكالات الحكومية والمستشفيات والمنظمات الاجتماعية والسياسية والرياضية.

الحتمية: فحيثما يوجد مجتمع إنساني، يجد أن التنسيق بين الأعمال التي يؤديها أصبح أمراً ضرورياً. ومن خصائص الإدارة أن تكون حتمية في كل مؤسسة.

التنظيم: الواقع أن التنظيم إذا كان غير جيد فيجب تعديله حتى يتكيف مع مقدرة وكفاءة العاملين فيه. إضافة إلى ذلك يجب أن يكون مرناً بحيث يتكيف مع أي تغير يحدث في الظروف التي تعمل فيها المكتبة سواء كانت ظروف داخلية أو خارجية متعلقة بالمنظمات الأخرى.

الهادفية: فالمدير هو الذي يحدد الأهداف والمرؤوسين هم الذين يحققونها ويتم ذلك من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي في حوزتها.

الاستمرارية: وتتمثل هذه الاستمرارية في سعي المنظمات لإشباع حاجات المجتمع من مختلف السلع خاصة أن حاجات الإنسان دائمة ومستمرة ومتجددة وإشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلاً عن تعدد حاجاته في المستقبل.

توافر السلطة: والسلطة هي قوة تحقيق الطاعة عن طريق الحق في القيادة والحق المعطى في إتباع الأوامر إما عن طريق نص قانوني أو عرفي أو شرعي أو مجتمعي، وفي جميع الأحوال ترتبط القيادة بأساليب ممارسة السلطة داخل المكتبة أو الهيئة أو الدولة. بصفة عامة يتوقف نجاح التنظيم الإداري في أي منظمة على مقدار سلطة الرؤساء ودقة تنفيذ المرؤوسين. ولا شك أن إساءة استخدام الفئة الأولى التصرف بالسلطة أو إخلال الفئة الثانية بواجباتهم أو عدم اعترافهم بمسؤوليتهم أمام مرؤوسهم يعيق أي تنظيم ولكن من الثابت أن من أهم مزايا تفويض السلطة رفع معنويات الأفراد وزيادة شعورهم بالثقة في نفوسهم، ويختلف وضع أو وظيفة السلطة من منظمة إلى أخرى.

البيروقراطية: من خصائص الإدارة في المنظمات الرسمية ظهور البيروقراطية والتي تدل في مجموعها على قوة المكتب أو سلطة المكتب أو الإدارة عن طريق الموظفين. وينظر إلى البيروقراطية على أنها إستراتيجية تنظيمية يخضع فيها الأفراد لمجموعة من القواعد والإجراءات المكتوبة دون تحيز لأحد. وتعتمد على التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطات وسلسلة من الأوامر تحدد سلطة ومسؤولية كل فرد وكل ذلك من أجل تحقيق الإنجاز الإداري لدى الموظفين وينظر للبيروقراطية باعتبارها طرق ووسائل تنظيمية للسلوك الاجتماعي تعمل على تحويل المشاكل المتوقعة إلى واجبات روتينية منسقة وإن كان يحدث ذلك باختلاف الثقافات ونظمها الاجتماعية وعلى ذلك فهي تنظيم يأخذ شكلا هرميا للتدرج الوظيفي ويعتمد على العلاقات غير الشخصية والنظم وتستند إلى ظاهرة التخصص وتقسيم العمل بما يمكن من تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

مكونات الإدارة

إن الإدارة عملية متكاملة، ويجب النظر إليها بصورة عامة تشتمل على مجموعة من العناصر فلكي تحقق الإدارة أهدافها لا بد أن تتكامل جميع العناصر المكونة لها معا وهذه العناصر هي:

العنصر البشري: لا شك أن الإدارة تحقق أهدافها من خلال مجموعة من الأفراد لا بد أن تمنح لهم سلطات التوجيه وقيادة أفراد آخرين يكونون مرؤوسين لهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وفي المقابل يكونون مسؤولين عن تحقيق الأهداف بقدر السلطة الممنوحة لهم وبالطبع نجد أن السلطات والمسؤوليات المخولة لهؤلاء الأفراد أو المديرين تختلف حسب المستوى الإداري الذي يشغله كل منهم في الهيكل التنظيمي للمشروع.

نشاط الإدارة: وهو عبارة عن وظائف الإدارة والتي يمارسها المدير من أجل تحقيق أهداف المشروع وقد تعددت التصنيفات لحصر وظائف الإدارة ولكن يمكن اختيار تصنيف يحدد جميع وظائف الإدارة في أربعة وظائف وهي: وظيفة التخطيط. - وظيفة التنظيم. - وظيفة التوجيه - وظيفة الرقابة.

المعرفة أو الأسلوب الإداري: وهي عبارة عن المعارف والمفاهيم والنظريات الإدارية والأساليب العلمية المتعلقة بمجال العمل الإداري والتي تساعد المشرف أو المسؤول أو الإداري على إنجاز عمله داخل المؤسسة؛ وتعتبر المعرفة أساس نجاح الوظيفة الإدارية.

موارد المكتبة: وتشتمل موارد المكتبة على الموارد المادية والموارد البشرية التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها من خلال عملية الإدارة وهذه الموارد هي الأفراد أو القوى البشرية من ذوي التخصصات والمهارات المختلفة، رأس المال، الكتب ومصادر المعلومات، أجهزة الحاسوب والشبكات، المعلومات والبرامج، إذ يتوقف نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها على حسن استثمار هذه الموارد بطريقة مثلى.

المحيط الخارجي للإدارة (البيئة الخارجية): وهي عبارة عن البيئة المحيطة بالمكتبة والتي تعمل الإدارة في ظلها، حيث تؤثر فيها وتتأثر بها وتشمل البيئة المحيطة المحيط المباشر وهم المتعاملين مع المكتبة مثل المستفيدين والمحيط العام وهم المتغيرات الخارجية والتي لا تتصل مباشرة بالمكتبة مثل البيئة الثقافية والاجتماعية، والبيئة الاقتصادية، والبيئة السياسية والقانونية والتكنولوجية.

المبادئ العامة للإدارة

حدد فيول المبادئ العامة للإدارة في أربعة عشر مبدأ إداريا يرى أنها ضرورية لأي إدارة ناجحة وهذه المبادئ ليست مطلقة ولكن يجب استخدامها وتكييفها حسب الظروف المحيطة بالمشروع عند التطبيق وتتمثل هذه المبادئ في:

- مبدأ تقسيم العمل: يعني أن العمل إذا قسم إلى أجزاء وتخصص كل عامل في جزء فإنه يتقنه ويحقق إنتاجية أعلى.

- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية: ذكر فيول أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان إذ لا توجد مسؤولية ما لم تكن هناك سلطة يعطي لصاحبها حق إصدار الأوامر ويكون مسؤولا عن النتائج وقد فرق بين نوعين من السلطة هما السلطة الرسمية والسلطة الشخصية فالأولى تستمد من قوة الوظيفة أو المركز الذي يشغله المدير، بينما الثانية تستمد من صفات المدير الشخصية كالذكاء وحسن التصرف والخبرة في التعامل مع الآخرين وحسن القيادة.

- مبدأ النظام أو الانضباط: ويعني أن أعضاء أي منظمة لا بد أن يحترموا القواعد، وما أسفرت عنه الاتفاقات بين التنظيم والعاملين وعدم الإخلال بها.

- مبدأ وحدة السلطة الأمرة (وحدة الأمر): ويعني أن المرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط وهذا المبدأ يتعلق بتوجيه العاملين.

- مبدأ وحدة التوجيه (وحدة الإدارة): ويعني هذا المبدأ أن كل مجموعة متشابهة من الأنظمة ولها نفس الهدف يجب أن تكون تحت مسؤولية رئيس واحد وهذا الرئيس تمنح له الصلاحيات التي تمكنه من التأثير على النشاط الذي يشرف عليه وهذا المبدأ يتعلق بتنسيق وتوجيه الأنشطة.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وهذا المبدأ يعني أن مصلحة المكتبة هي التي يجب أن تغلب على مصلحة العاملين فإذا ما تعارضت مصلحة المكتبة مع المصلحة الشخصية للعاملين فإنه يجب التوفيق بينهما.

- مبدأ مكافأة الأفراد (تعويض المستخدمين): وينص هذا المبدأ على أنه يجب أن يحصل العاملين في المكتبة على مقابل عادل للأعمال التي يقومون بها وتكون قادرة على تحقيق أقصى رضاء ممكن لكل من العاملين وصاحب العمل.

- مبدأ المركزية: ويعني هذا المبدأ من وجهة نظر فايول أن تكون هناك إدارة مركزية تتولى إصدار القرارات المؤثرة على التنظيم ويقل دور المرؤوس فيها.

- مبدأ التسلسل الإداري أو تدرج السلطة (التسلسل الرئاسي): ويعني هذا المبدأ أن كل مستوى من مستويات الإدارة له سلطات محددة وأن هذه السلطات تقل كلما هبطنا إلى أسفل وتزيد كلما ارتفعنا في المستوى الإداري وأنه على كل مرؤوس أن يتصل برئيسه المباشر فقط دون أن يتخطاه للمستويات العليا، وكذلك على الرئيس أن يتصل بمرؤوسيه المباشرين ويصدر تعليماته لهم وعلى هؤلاء المرؤوسين مخاطبة المرؤوسين الأقل منهم والذين يكونون هم رؤسائهم.

- مبدأ الترتيب والنظام (نظام الأوامر): ويقصد به وضع الأفراد أو الأشخاص في الأماكن المناسبة لهم وكذلك وضع الأشياء كل في مكانه المناسب وفي الوقت المناسب.

- مبدأ المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة: ويعني هذا المبدأ أن تطبيق القوانين والنظم في المكتبة لا بد أن تتسم بالعدالة والمساواة حتى يمكن للمديرين من الحصول على ولاء مرؤوسهم وكسب ثقتهم.

- مبدأ استقرار العاملين: ويرى فايول أن المشروع الناجح هو الذي يحافظ على العاملين به وخصوصا الجهاز الإداري وتوفير كافة الظروف الملائمة والمشجعة للمحافظة على استقرارهم وتثبيتهم بالمكتبة، وبذلك يقل معدل دوران العمل أي ترك العاملين للمنظمة.

- مبدأ المبادرة: ويعني إعطاء الفرصة للعامل أو الموظف لمزاولة قدرته على الابتكار.

- مبدأ روح الجماعة: ويعني تنمية روح التعاون بين الجماعة وتشجيعهم على العمل الجماعي أو ما يسمى بروح الفريق.

مستويات الإدارة:

للإدارة مستويات هي:

المستوى الإداري الأول: يقصد بهذا المستوى فئة المدراء الذين يعملون على إتخاذ القرار للمؤسسات مهما كان نوعها ككل. إذ يجب اختيار هذه الفئات على أسس من الموضوعية والكفاءة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المختلفة خاصة وأن أصحاب هذه الفئة من المدراء لا بد وأن يتميزوا ببعض المميزات الخاصة مثل الشخصية، القدرات العقلية، ومستويات أعلى من الذكاء والقدرة على الابتكار، واتخاذ القرار المناسب والصريح إضافة إلى القدرة على رسم الخطط والإعداد للمشروعات. فوظيفة الإدارة العليا تقوم على وضع الأهداف الإستراتيجية وإقرار الخطط التنفيذية ومتابعتها للتأكد من تنفيذها، تقويم أنشطة المكتبة وإنجازاتها، توطيد علاقات المكتبة مع غيرها من المنظمات.

المستوى الإداري الثاني: يقصد بهذه الفئة المستويات الإدارية المتوسطة أو ما يطلق عليها نمط الإشراف الثاني مثل المديرين العموميين، والمهندسين أو غيرهم من الفئات الإدارية والمتوسطة التي تلعب دورا أساسيا في عمليات التنفيذ لأهداف المؤسسة. (طارق طه، 2007، 71).

وبالطبع لابد من توافر عنصر الخبرة والشهادة العلمية والتخصص والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المختلفة التي تؤهل هذه الفئة إلى العمل والإنتاج بصورة سليمة فوظيفة الإدارة الوسطى هي توجيه الأهداف إلى خطط تنفيذية، توجيه ورقابة تلك الخطط، المشاركة في التخطيط، وضع القرارات مع الإدارة العليا بتقديم المشورة والمعلومات، رفع التقارير إلى الإدارة العليا.

المستوى الإداري الثالث: اهتم علماء التنظيم والإدارة بدراسة هذا المستوى الإداري نظرا لأنه لا يقل أهمية عن المستويين الأول والثاني في إنجاز الأهداف التنظيمية وتنفيذ القرارات والسياسات والإستراتيجيات العامة التي تطرحها المؤسسات الاجتماعية الإنتاجية والخدمية المختلفة. وتحتاج هذه الفئة العديد من الكفاءات والقدرات الخاصة والمهارات الذاتية والتنظيمية والمهنية التي تؤهلهم لإنجاز أعمالهم وبصورة مثلى كما يوجد عدد من المتطلبات التنظيمية التي تحتاجها هذه الفئة للعمل بصفة عامل مثل توافر خط الاتصال بينها وبين فئة العمال ولاسيما أن هذه الفئة تقوم بعملية إنجاز المهام والاتصال والأنشطة المختلفة.

أهمية الإدارة في المكنتات ومراكز المعلومات

الإدارة هي المحرك الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى التي يملكها المجتمع، وهي القوى الدافعة لتنمية تلك الطاقات حتى تزداد وتحسن؛ فالإدارة الآن تقف خلف معظم إنجازات البشر فلها الفضل الكبير في انتصارات الإنسان، أما الإخفاق فيها فيؤدي إلى أفدح الخسائر وعجز البشر من الوصول إلى غاياتهم، فالدول المتقدمة ما كان لها أن تتقدم إلا بفضل نجاح الإدارة عندها في تحقيق أهدافها وآمالها.

كما أن الدول المتخلفة والفقيرة لم تكن تصل إلى ما هي فيه من بؤس إلا بإخفاق الإدارة فهذه الأخيرة تحدث التغير في المجتمع، وهي التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد والقوى البشرية والمادية المتاحة التي من خلالها تتحقق الرفاهية التامة، فالحقيقة أنه لا غنى اليوم عن الإدارة فلقد أصبحت الحاجة إليها أكثر من أي وقت مضى لارتباطها الوثيق بمستوى المعيشة في أي مجتمع فإننا نعيش جميعا معيشتنا، ونتحرك ونحيا حياتنا كقائمين على الإدارة أو خاضعين لها أو على أقل تقدير كمنتفعين بها.

- إثارة الدافعية : فالمدير لا يحد من جهودهم أو يدفعهم دفعا بل إنه يساعدهم على أن يعبروا عما يجيش في صدورهم وأن يسلكوا الطريقة التي يشعرون بها فالناس هم مصدر العظمة والقوة في أي منظمة؛ وبمنحهم الفرصة في التعبير والتفكير وتوفير الجو المناسب في العمل اذي يدفعهم إلى تقديم

الأفضل كل مرة يمكن تحريك المؤسسة خطوات إلى الأمام، وذلك بتحريك البيئة العامة مثل تحقيق نقلة نوعية من المكتبة التقليدية إلى المكتبة الإلكترونية أو الرقمية أو تدعيم العمل بالشبكات.

- تحقيق العمل الجماعي: إن روح العمل كفريق لا بد أن تساهم بشكل أساسي في إضفاء جو من الألفة بين الموظفين والعمال وأخصائي المعلومات والتي تساهم في أن يدعم كل فرد كل فرد آخر ضمن الفريق ويغطي بذلك أخطاء أعضاء فريقه.

- وجوب الثقة بالأفراد: إذ أن تنظيم العمل الذي يستند إلى عدم الثقة في الأفراد يساهم في تفكيك المؤسسة وعدم تحقيق الانسجام اللازم بين الأفراد العاملين بها.

- إشباع الحاجات المادية والمعنوية: إذ أن الإدارة تسعى من خلال العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات المادية والمعنوية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

- التأثير في سلوك الفرد: إذ أن كثير من الباحثين افترضوا وجود علاقة بين إنتاج العامل وعلاقته مع غيره والتي تتمثل في علاقته بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ونوع العلاقة بين العمال في المكتبة وكذلك العلاقة بين الخبراء والمستشارين وبين رجال التنفيذ.

- حل مشكلات العمل: وجوب حل مشكلات العمل والإنتاج وحل مشكلات العاملين المهنية والشخصية والطباعية أولا بأول، لأن التراخي في هذا يعوق سير العمل ويخفض مستوى الإنتاج.

- فصل الإدارة عن الملكية: قديما كان صاحب المشروع هو الذي يتولى إدارته ويتحمل بذلك نتائج وتبعية مدى صحة قراراته ومع ظهور المشروعات الضخمة انفصلت الإدارة عن الملكية وأصبح ملاك المشروع يفوضون رجل الإدارة المتخصص في إدارة شؤون المؤسسة.

- كبر حجم المنظمات: تتميز المنظمات المدنية بكبر حجم مواردها المادية والبشرية الأمر الذي يصعب إدارته من شخص أو أشخاص تنقصهم الدراية الكافية بالأساليب الإدارية لذلك أصبحت الإدارة أكثر أهمية في الوقت الحالي تقوم بالربط والتنسيق بين الوحدات الإدارية.

- التخصص الدقيق: تتميز المنظمات المدنية بالتخصص الدقيق وشمولها العديد من التخصصات مما يزيد الإحساس بالحاجة إلى الإدارة الرشيدة القادرة على الأخذ بين المكتبة التي تضم العديد من التخصصات الدقيقة لتحقيق التناسق الكامل بينها بما يحقق الأهداف.

- ازدواجية هدف المؤسسة: للمنظمة هدف مادي واقتصادي وآخر اجتماعي، ونجاح المكتبة في تحقيق أهدافها المادي والاقتصادي لا يتحقق إلا إذا عملت على تحقيق الهدف الاجتماعي وهنا تكمن ضرورة وجود إدارة رشيدة .

أهم المدارس الإدارية

يمكن تقسيم المدارس الإدارية إلى ثلاث مدارس تستوعب الاتجاهات الأساسية التي ميزت الفكر

الإداري:

1. المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية.

2. المدرسة السلوكية أو مدرسة العلاقات الإنسانية.

3. المدرسة الحديثة في الإدارة.

المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية

يطلق مصطلح المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية على عدد من النظريات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية وسيادة المذهب الاقتصادي الرأسمالي، وتشارك في السمات التالية:

- نظرتها إلى الإنسان بوصفه آلة للإنتاج، وإلى الإدارة نفسها كونها مسؤولة عن عناصر الإنتاج بما فيها العاملون بالصورة والكيفية التي تراها مناسبة لتحقيق أهدافها.

- نظرتها إلى الإنسان على أنه كسول وأناني وأنه يعمل ضد مصلحة الإدارة وأهدافها وأنه لا يتحمل المسؤولية ولا يرغب أن يكون مقادا.

- اعتبارها للعامل كائنا اقتصاديا يهيمه الكسب المادي فحسب، وانه غير قابل للتحفيز إلا مقابل الأجر المادي والزيادات التشجيعية.

- رؤيتها أن هناك دائما طريقة أمثل لتأدية العمل وان مهمة الإدارة هي دائما اكتشاف هذه الطريقة والعمل بها وتعليمها للعاملين.

- ركيزها على الهيكل التنظيمي كمحدد أساسي لزيادة الإنتاجية واعتبار التنظيم الرسمية هي الأساس في التنظيم وعدم اعترافها بالتنظيمات غير الرسمية، وإلزامها العاملين بضرورة التقيد التام بالواجبات المنصوص عليها دون السماح لهم بالتصرف الشخصي واعتبار كل اتصال خارج التنظيم الرسمي يؤدي إلى الإضرار بالإنتاج.

- تأكيدها على المفاهيم السلطوية بوصفها أساسا للقيادة وعلى من هم في قمة التنظيم الإداري تخطيط العمل وإصدار الأوامر وعلى العاملين التنفيذ.

نظريات المدرسة الكلاسيكية

من أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية ما يلي:

نظرية الإدارة العلمية

هي مدرسة إدارية تحبذ الاعتماد على قواعد الإدارة العلمية، وتهتم بوضع العامل من خلال الحركة والزمن ومقدار الإنتاج، وترتبط نظرية الإدارة العلمية بالمهندس الأمريكي فريدريك تايلور عام 1911 م فهو المؤسس الحقيقي لها، وهو من تبنى فكرتها منذ البداية، وهناك من يطلق عليه - أبو الفكر الإداري- ، ومؤسس حركة الإدارة العلمية، ولد تايلور عام 1856 م، في مدينة جيرمان بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية من أسرة متوسطة الثراء، وكان يميل إلى القانون، وكانت هواياته تعرف الحقوق والواجبات وذلك من خلال كتابه أصول الإدارة العلمية.

وقد عرف تايلور الإدارة العلمية بأنها التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأكفأ الطرق؛ وقد اهتمت هذه النظرية بدراسات الوقت والحركة، ووضعت مبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق زيادة الإنتاج عن طريق الاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح، والملاحظة الفعالة لأعمالهم، وتشجيع العمال عن طريق حوافز الإنتاج.

وقدم لهم أربع مبادئ رئيسية تساعدهم في أداء مسؤولياتهم وهي:

1. تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف.
2. اختيار العاملين بطريقة علمية.
3. التدريب السليم للعاملين لأداء متطلباتهم وإعطائهم الأجر المناسب.
4. مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط السليم لأعمالهم وبمعنى آخر الفصل الكامل بين التخطيط والتنفيذ.

تتميز نظرية الإدارة العلمية ببعض الصفات التي تميزها عن غيرها من مدارس الإدارة الأخرى، ويمكن تلخيص أبرز هذه الصفات في الآتي:

أ. أنها ذات طابع بشري: كونها نشاطاً بشرياً جماعياً فإن سلوك الأفراد هو قوامها لذا فهي تنظيم إنساني وليست كلياً.

ب. أنها ذات صفة اجتماعية تعاونية: يهدف أي نشاط إنساني منظم إلى تحقيق أكبر قدر من الفائدة والمصالح المشتركة لأفراد الجماعة المكتبة بأي شكل كان ولأي هدف، وتحقيق ذلك يتطلب وجود علاقات تعاونية بين أفراد هذه الجماعة.

ج. أنها ذات صفة فنية: فهذه الإدارة لها من الأصول العلمية والأساليب الفنية التي تهدف تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف

ومن الانتقادات التي وجهت لتايلور أن ربط بين الإنسان والآلة فقط وأنه دعى إلى نظام الأجور الذي يعتمد على عدد القطع المنتجة، وأنه لم يعط أهمية للمؤثرات البيئية الأخرى، كما أنها تميل إلى التخصص الدقيق الذي قد يؤدي إلى الملل وقتل روح الإبداع. أما هنري جانت *Henry Gantt* فقد كان

أكثر تعاطفا مع العاملين وتفهما لهم من تايلور إذ قدم فكرة المهمة والعلامة، فقد اعتقد أن نظام الأجور يجب أن يقدم للعامل تعويضا عادلا بغض النظر عن كمية الإنتاج التي حققها وإن زاد الإنتاج على المستوى المطلوب فيجب حينها إعطاء العامل تعويضا أكبر .

وبالنسبة لفرانك جلبرت *Frank Gilnerth* فقد قدم دراسة مهمة أسماها دراسة الزمن (*TIME*) والحركة (*Motion*) إذ قسما الأعمال إلى أنشطة والنشاط إلى حركات أساسية ومحدودة وضرورية لتأدية ذلك النشاط بشكل فعال وبأقل جهد ووقت وممكنين وقد استطاعا تحديد زمن لكل حركة وان يدربا العمال على أدائها بهدف رفع الإنتاجية وذلك للتخلص من كل الحركات غير الضرورية.

النظرية البيروقراطية :

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس ويبر (*Max Weber*) وهو الذي قدم مبادئ النظام البيروقراطي، وذلك لكي يخفف من حالة الفوضى التي كانت تعم المؤسسات على اختلاف أشكالها في أوروبا خلال المرحلة السابقة. ورأى بأن الحل هو في ما أسماه النظام البيروقراطي الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الإداري بين الرئيس والمرؤوس ومن خلال الدقة في العمل رأى أنه يمكن تحقيق مستويات عالية من الإنتاج فقط بإحترام السلم الإداري بين الموظفين والتشدد في تطبيق أولويات العمل. بحيث يتم تحقيق المصلحة العامة لا الشخصية في العمل.

لم تنتظر هذه التساؤلات زمنا طويلا، فقد بدأت تتفاعل منذ عام 1920 مع بداية بروز حركات جديدة توجه انتقاداتها لمبادئ الإدارة الكلاسيكية التي لا يحظى فيها الجانب الإنساني بحض وافر، فظهرت النظريات السلوكية.

وتقوم النظرية البيروقراطية على:

1. تقسيم العمل على أساس وظيفي.

2. التدرج الهرمي للسلطة.

3. وجود قواعد تحدد على نحو دقيق ماهية الوظيفة وحقوق شاغلي الوظائف وواجباتهم.

4. الموضوعية في العلاقات الوظيفية فالمحسوبية والقرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي

المتالي.

5. اعتماد الكفاءة أساسا للتعيين والترقية في الوظائف.

6. وجوب إصدار الأوامر والقرارات المكتوبة والاحتفاظ بجميع الوثائق والمستندات الخاصة

بالتنظيم.

7. مراعاة السرية والالتزام باه في جميع أنواع التنظيم.

8. وجود نظام خدمة وكادر وظيفي وسلم رواتب للعاملين في التنظيم تهدف على تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك التنظيم.

نظرية المبادئ الإدارية:

سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول إلى مبادئ يمكن تطبيقها لتحكم التنظيم الإداري في مختلف البيئات واتخاذها دستورا للإدارة ومن هذا المنطق بنت هذه النظرية أفكارها على ثلاث أسس:

1. تحديد العمليات التي ينطوي عليها العمل الإداري.

2. تحديد الإطار الفكري لهذه العمليات

3. تحديد المبادئ التي تقوم عليها هذه العمليات.

ويعد هنري فايول *Henry Fayol* الفرنسي الجنسية أهم رواد هذه النظرية وتعد أفكاره التي طرحها في كتبه ودراساته المختلفة مساهمة مهمة في الفكر الإداري وتطور علم الإدارة فقد أكد فايول على إمكانية تطبيق المفاهيم الإدارية على جميع الأنشطة الإنسانية ونادى بضرورة تطوير فكرة تعليم نظرية الإدارة على مستوى الجامعات والمعاهد كما أنه يعد المبتكر الأول لمفهوم العلمية الإدارية إطارا فكريا واضح المعالم لفهم طبيعة الإدارة ووظائفها.

قسم فايول الأنشطة في إدارة الأعمال إلى ستة أنشطة فنية كالإنتاج التصنيع وتجارية ومالية ومحاسبية وأمنية وإدارية، وتتألف الأخيرة من التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والاتصال والتنسيق والرقابة ويعد فايول بهذا أول من عالج الإدارة عملية متكاملة العناصر والوظائف. ومن رواد هذه النظرية أيضا الأمريكيين جيمس موني *J. Mooney* وألن رايلي *A. Reiley* الذين حددا المبادئ العامة التالية التي يقوم عليها التنظيم:

- مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة العمل والهدف
- مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرئاسي
- المبدأ الوظيفي حيث يقسم العمل وينظم على أساس الوظائف
- مبدأ المشورة ويعني الاستعانة بالخبرة لتقديم المعلومات اللازمة.
- ورغم ذلك واجهت هذه النظرية بعض الانتقادات منها:
- عارض بعض المبادئ الإدارية للبعض الآخر مثل تعارض مبدأ نطاق الإشراف ومبدأ تقليل المستويات التنظيمية.

- عدم فعالية بعض هذه المبادئ وعدم إمكانية وضع بعضها موضع التنفيذ.

- عدم فعاليتها في كل الحالات الإدارية

المدرسة السلوكية

تمثل الاتجاه الرئيسي في الفكر الإداري وهو جانب العلوم السلوكية ويعد إلتون مايو Elton Mayo من الرواد الأوائل لهذه المدرسة، ومن الذين أسهموا إسهاما كبيرا في تكوينها وتطويرها وخصوصا بعد قيامه بالتعاون مع مجموعة من زملائه ببعض التجارب بين عامي 1924 و عام 1932 عرفت بدراسة هاثورن، وكان الهدف من هذه التجارب التعرف على مدى تأثير الإضاءة وجدولة العمل والأجور على إنتاجية العاملين، وقد جاءت النتائج محيرة، إذ لم يكن للعوامل السابقة أثر مهم على الإنتاجية، ووجد الباحثون فيما بعد أن السبب الرئيسي للإنتاجية كان وراءه العلاقات الاجتماعية الحسنة التي كانت تربط العاملين فيما بينهم.

وتتميز المدرسة السلوكية بما يلي:

- اهتمامها بالجانب الإنساني للإنتاج ونظرتها الكلية للفرد ككائن حي له دوافعه وطموحاته ورغباته التي تتحكم بسلوكاته.
- اهتمامها بالحوافز المعنوية لإثارة دوافع الفرد.
- دعوتها إلى تطوير علاقات إيجابية بين الإدارة والعاملين.
- ربطها بين رضا العمال وإنتاجيتهم.
- نظرتها إلى التنظيم على أنه تنظيم اجتماعي بالإضافة إلى كونه تنظيمها اقتصاديا.
- دورها في إدخال مفهومين رئيسيين في البيئة التنظيمية وهما الحوافز والدوافع.
- أن العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة ولا مع عامل الربح
- أن مفهوم العلاقات الإنسانية لا ينبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة.

- إن الهدف ليس الزيادة العارضة في الإنتاج وإنما هو الإنتاجية المستمرة والدائمة.

الأساليب السلوكية في الإدارة

تعد هذه المدرسة رد فعل على المدرسة الكلاسيكية ونظرياتها ناقدة إياها بأنها قد أهملت العنصر الإنساني ولم تعطه الأهمية اللازمة، وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل وذلك من أجل زيادة الإنتاجية وقد كان لها ثلاثة مداخل للسلوك وهي: علم النفس، علم الاجتماع وعلم دراسة الإنسان. فبدء من سنوات العشرينات بدأ الإهتمام بتزايد بتطوير الفكر الإداري بالثورة على النظريات التقليدية التي لم تعد تلي المفاهيم الحديثة والواسعة للعمل والإنتاج، فتطور الثورة الصناعية وانتشار مفهوم الحرية والعمل بعد الحرب العالمية أدى إلى تقدير قيمة الإنسان بشكل أكبر والذي أصبح يساوي أكثر من الآلة التي يعمل عليها، فإحترام الفرد وتقديره وإيلائه المكانة التي يستحق أدت أكثر من أي وقت مضى في تحسين الإنتاج وزيادته ليس فقط بتطبيق أسس الإدارة العلمية.

وظهرت المدرسة السلوكية في الثلاثينات الميلادية من القرن العشرين، كأراء ووجهات نظر أثناء وجود مدرسة العلاقات الإنسانية. ويركز علماء هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من ناحية، وعلى مدى ارتباط ذلك بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط. فهي تدرس الفرد، وتحلل شخصيته لمعرفة الجوانب الإدارية فيها. وهي بذلك تهدف معرفة تصرفاته ودوافع تلك التصرفات. كما تهتم هذه المدرسة وتركز على الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم، إذ ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توفر هذا الفهم يساعد على تحقيق أهدافهم، ونشير في هذا الإطار إلا أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية لأن في هاتين المدرستين تشابهاً كبيراً وتداخلاً من حيث الأفكار، وقد أدى ذلك إلى أن ينتسب أصحاب المدرسة السلوكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات. والمدرسة السلوكية تتشابه في بعض مبادئها مع المدارس الأخرى، فهي مثلاً تأخذ من المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية - تأكيد الكفاية - في حين تأخذ من مدرسة العلاقات الإنسانية تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وهيئة الجو والمناخ الملائم للتعبير عن قدرات ومواهب العاملين، وارتباط المدرستين السابقتين - السلوكية والعلاقات الإنسانية - ببعضهما ببعض ظهرت بعض المؤلفات لبرنارد وسايمون أكدت هذا المفهوم ودلت عليه، حيث أصدر برنارد كتابه -وظائف المدير -، كما أصدر سايمون كتابه -الفكر الإداري - وقد اعتبرت آراؤهما مكملتين لبعض البعض وذلك لاتفاقهما في الآراء نفسها. فكلاهما يعتبر التنظيم نظاماً اجتماعياً يقوم أساساً على عملية اتخاذ القرارات لأجل المشاركة في تحقيق الأهداف، كما أنهما يعتبران التنظيم نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة المحيطة ويؤثر فيها، ولذا فإن بيئة التنظيم لا تقتصر على العناصر الداخلية، بل أصبحت تضم جميع فئات المجتمع المتعاملة معه أو المستفيدة منه.

ومن أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني:

- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية.
- نظرية الحاجات لماسلو .
- نظرية X و Y لدجلوس ماكغريغور (Douglas McGregor) .
- الشخصية البالغة لدى كرس آرغريس (Chris Argyris)

وقد استخدمت هذه المدرسة عددا من الطرق والوسائل في أبحاثها ودراسة السلوك الإنساني وتأثيره على الإنتاجية منها :

1. طريقة التجارب : وهي الوصول إلى نتائج على أثر المتغيرات المادية
2. أخذ العينات: وهي عبارة عن اختيار عينة مناسبة من موضوع الدراسة للوصول إلى نتائج يمكن أن تعمم.

3. دراسة الحالة : دراسة حالة دراسة كاملة للوصول إلى نتائج خاصة بها .

وتنقسم هذه المدرسة إلى مدرستين هما :

دراسات هوثورن:

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترن أليكتريك (*Western Electric*) في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي بدء من سنة 1929، فتوقفت دراسات هوثورن؛ وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد ظهرت، صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. ورب ضارة نافعة، فالخطأ في المنهجية الذي سُمي أثر هوثورن (*Hawthorn Effect*) كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.

نظرية X و Y لصاحبها *Douglas McGregor*

تأثر (*Douglas McGregor*) بأفكار *Maslow* ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه الوجه الإنساني من المشروع (*The Human Side of Enterprise*)، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y. ولكل من X و Y افتراضات؛ ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز .

ما يميز نظرية ماكريقر أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين (*Self-Fulfilling Prophecy*) أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرءوسهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم.

أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاما مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

الشخصية البالغة لدى كرس أرقريس (*Chris Argyris*)

قام كرس أرقريس (*Chris Argyris*) نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه المؤسسة والشخصية "*Personality and Organization*" مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية لا تنسجم مع روح الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعامل. ويرى أرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد.

كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلي يشعر أنه لا سيطرة لديه على بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية وسيطرة الإدارة العليا لمختلف المستويات الإدارية جميع السلطات بشكل مركزي.

أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول؛ فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين؛ بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف.

لذلك لا يرى أرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كرس أرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

الأساليب الحديثة في الإدارة

نظرية النظم

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة. وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المكتبة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية مؤسسات المعلومات ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه مؤسسات المعلومات. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المكتبة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المكتبة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة.

والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المكتبة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المكتبة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن. وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو ومالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) وغيرها. وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة Value Chain والتميز في الأداء Performance Excellence، مما أدى إلى تنامي الاهتمام

بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء العاملين؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعا ملموسة أم خدمات غير ملموسة. فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات.

فركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين الموظفين بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة. لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية. وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة؛ ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المكتبة في سبيل تحقيقها.

نظرية Z

نظرية Z نظرية يابانية-أمريكية قدمها *Richard Tanner* و *William Ouchi*. وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (*Career Planning*) والتنمية المهنية (*Career Development*) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المؤسسة.

كما يفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية والفردية معا، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة و الاحترام المتبادل .

المنظمة المتعلمة (*Learning Organization*)

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها. والمكتبة المتعلمة كما يؤكد *Peter Senge* تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المكتبة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:

1. المعلومات وأهميتها في التعلم.

2. روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.

3. التمكين: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

4. المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.

5. والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

والتعلم يتطلب معلمين ومتعلمين، ونرى أنهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة؛ منها المعرفة والمهارة والمعلومة وتداول هذه المكاسب للاستفادة منها، كما يتوجب على العامل الآن تحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، فيتعلم ويعلم الموظف من خلال التعلم من الأخطاء، والتعلم من التجارب، والتعلم بالممارسة، والتعلم من الاستعمال، والتعلم من تجارب الآخرين، والتعلم من القراءة، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري، والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم. وأخيرا فإن التعلم والتعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممتكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف.

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المكتبة.

بعض النماذج عن المدارس الإدارية الحديثة:

نظرية الإدارة اليابانية

اهتمت مراكز البحث العلمي والإداري بالتجربة اليابانية التي تعتبر بحث مثار إعجاب الكثيرين، حيث أن سر التقدم في المجتمع الياباني يعود إلى الطبيعة اليابانية والمنطلقات الفكرية والثقافية للمجتمع الياباني لذلك فإنه لا بد من النظر إلى:

من الخصائص والقيم الروحية تتجاوز في تطبيقها على أرض الواقع غالبية المجتمعات الحديثة المرتكزة بشكل أساسي على الحياة المادية، بحيث يتميز المجتمع الياباني بـ

- مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار وتشجيعهم على الابتكار.

- الثقة بالفرد.

- توظيف الفرد مدى الحياة (الأمن الوظيفي).



- المرونة في أسلوب الإدارة .
- الاهتمام بالعنصر البشري.
- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل.
- العدالة الموضوعية في معاملة المرؤوسين.
- التركيز على التعاون الجماعي (جماعات العمل)
- الاهتمام باختيار الموظفين المباشرين .
- الاهتمام بالفكر والذكاء الإنساني.
- الترقية والتقييم بعد قضاء فترة طويلة في العمل (عشر سنوات).
- التقاعد المبكر (55 عاما) مع مكافأة عمل مجزية.
- الاهتمام بتطوير العلاقات الأسرية في العمل.
- عدد أقل من المستويات الإدارية.
- مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار.
- التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.
- تدفق المعلومات من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى
- القيم الروحية في المجتمع الياباني:

1. العائلة: تمتاز العائلة اليابانية بعلاقات أسرية موروثية مثل حب التضامن والتكافل والاحترام وانعكاس ذلك على احترام العمال لبعضهم البعض واحترامهم لرؤسائهم وتلقيهم إرشاداتهم بالرضى والتنفيذ.

2. العمل المشترك: يشكل اليابانيون المديرون وحدة بشرية متعاونة وهذا مستمد من التقاليد اليابانية، فنجد أن المجتمع الياباني تسوده روح التعاون الهادف.

3. السلوك اليومي للعامل الياباني: يفكر الفرد الياباني في الإيفاء بالالتزامات الفردية التي تملها عليه حقوق العمل قبل مصالحه الشخصية، إذا تقوم الذهنية على أداء الواجبات ومن ثم المطالبة بالحقوق.

4. الاهتمام بالعنصر البشري: إن قلة الموارد الطبيعية والجغرافية باليابان دفع المجتمع الياباني إلى الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أساس تطوير المكتبة من خلال التزام بتكوين الفرد وتدريبه والاهتمام به قبل أي شيء آخر، والدليل خروج اليابان من الحرب الثانية على وشك الانهيار واستطاعت في ظرف قياسي جدا العودة إلى مصاف الدول المتقدمة.

5. المسؤولية الجماعية للمنظمات اليابانية: تهتم المنظمات اليابانية تهتم بشكل كبير بالمجتمع المحلي وتسعى دائما إلى كسب ثقته لأن أهدافها خدمة المجتمع.

6. ضبط النفس والتواضع: إن التواضع وضبط النفس من الصفات التي يتصف بها الفرد الياباني فالسلوك الياباني يتصف بكونه عمليا وخاليا من التكلف والكبرياء.

7. عملية اتخاذ القرار: فاليابانيون أكثر ميلا للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية حيث يعطون كل بديل حقه الوافي من البحث والنقاش، ويتلقون الأفكار والآراء الجديدة من أجل كسب ثقة العاملين والاستفادة من آرائهم بالإضافة إلى عقد إجتماعات دورية الهدف منها هو التعرض للمشكلات الدورية التي يعاني منها العاملون.

الإدارة بالأهداف

تقوم على فرضيات المشاركة في الإدارة والإدارة الديمقراطية بحيث يتم إشراك كل أفراد المكتبة في وضع الأهداف والقرارات والعمل سويا إلى الوصول إلى النتائج المتوقعة وبالتالي تحقيق الأهداف، وهي تعنى بشكل عام بالأهداف وكيفية تحقيقها، بحيث يتفق المدير مع الموظفين على الأهداف والنتائج المتوقعة مع الالتزام بها ومراجعتها في مرحلة التنفيذ، بحيث لا يكون المدير وحده هو المسؤول الأول والأخير عما تحققه المكتبة من نتائج أو ما ترتبته من أخطاء أثناء العمل ويعتبر دروكر رئيس قسم الأعمال في جامعة نيويورك أول من نادى بها في أواسط الخمسينات.

1. الابتعاد عن المركزية وزيادة التفويض.

2. المشاركة والتشاور في الإدارة لشد العاملين إلى أهداف المكتبة.

3. إتباع طرق جديدة في تقييم العاملين هي أقرب إلى فلسفة النقد الذاتي.

وبموجب هذه الإدارة يتفق المدير مع العاملين على الأهداف والنتائج المتوقعة للوصول إليها، بحيث يلتزم الجميع بها، وفي مرحلة التنفيذ يلتقي المدير والعاملون للتعرف سويا على مدى الوفاء بالأهداف والالتزامات التي حددت مسبقا وكذا لتحديد أسباب النجاح والفشل أثناء العمل فالإدارة بالأهداف تلغي فكرة أن المدير وحده هو المسؤول عما تحققها المكتبة من نتائج وما ترتبته من أخطاء.

إدارة الجودة الشاملة

إنها فلسفة إدارية بمعنى أنها مجموعة من المبادئ الإدارية التي ترشد المديرين على إدارة مؤسساتهم إدارة أفضل وتنأى بهم عن الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم عن استخدام كافة الإمكانيات الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في التنظيم وتعرف الجودة أنها جهد تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على مواهب وقدرات العاملين والمديرين على حد سواء لتحقيق الجودة المحسنة

والإنتاجية العالية باستخدام فرق العمل، وعلى أدوات إحصائية مختلفة لقياس جوانب الجودة والعمليات الإدارية المختلفة.

وكان الاعتقاد في السابق أن النجاح لا يتم إلا بزيادة المبيعات إلا أن التطبيق العملي لأسلوب الإدارة الشاملة قد أثبت أنه يمكن أن يؤدي إلى وفورات كبيرة في العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها.

قهي إذن منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون، تساعدك TQM على تحقيق هذا الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، تخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم.

جذبت TQM انتباه عدد من المدراء في أوائل الثمانينات من القرن الماضي ولكنها في نهاية المطاف شارفت على الموت، لماذا؟ لأن معظم التنظيمات طبقوا المبدأ الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة بشكل متذبذب وقاموا بتطبيقها على البنية الحالية للتنظيم عوضاً عن القيام بالتغيير الشامل والجذري للثقافة التنظيمية والذي يعتبر ضرورياً لاستمراريتها وتركز على:

1- الاهتمام والعناية الكبيرين بالعميل

2- التركيز على العمليات والنتائج

3- الاهتمام بالرقابة أكثر من التفتيش

4- استثمار الخبرات في التحسين المستمر

5- الاهتمام بالتغذية الراجعة

6- إتقان العمل من أول مرة والتشديد على مبدأ أن لا عيوب مطلقاً والتخلي عن وضع مستويات مقبولة من الجودة

7- الأخذ بمبدأ الكلفة الشاملة في الجودة (الوقاية، التقييم، التوقف الداخلي، متطلبات الزبون الزائدة، كلفة الفرص الضائعة)

8- وضع معايير مناسبة للمنافسة

9- الإيمان بمبدأ الإدارة الذاتية

10- تطبيق عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية تسمى بسلة أدوات الجودة وأساليبها.

العناصر الرئيسية الست لأي مبادرة TQM ناجحة

الالتزام الكامل: يجب أن يكون كل شخص داخل التنظيم ابتداءً من أصغر موظف ممن يؤجرون

على عملهم بالساعة، وحتى رئيس مجلس الإدارة ملتزم كلياً ب TQM وأن يجعلها جزءاً دائماً لا يتجزأ

من ثقافة التنظيم أو الشركة، فالمدراء بشكل خاص لديهم من السلطة ما يمكنهم من وضع TQM في صدارة أولويات التنظيم، أو قتلها بزمن قياسي، فالإدارة بالجودة الشاملة لا يمكن أن تعمر طويلاً دون التزام ودعم حقيقي لها من قبل فريق التنظيم الإداري.

تفويض الموظف: من المتعارف عليه أن موظفي الخط الأمامي يعرفون احتياجات الزبائن أكثر مما يعرفها مدراءهم، وعندما يتوفر للموظفين ما يكفي من السلطة لإنجاز أعمالهم الموكلة إليهم تظهر النتائج بشكل أفضل وأسرع مما لو تدخل المدراء في عمليات الإنجاز. صناعة القرار بناء على حقائق: تحتاج الإدارة بالجودة الشاملة على معلومات ملموسة لتتعامل معها وليس إلى أحاسيس وأفكار مجردة. فمعززات الإدارة بالجودة الشاملة غالباً ما تكون معلومات إحصائية، جداول ورسومات بيانية وخرائط توضيحية وأنواع أخرى من البيانات الحقيقية.

تطوير مستمر: تشجع TQM الموظفين على التطلع إلى إجراء تحسينات على الأنظمة التنظيمية، العمليات والإجراءات، وعلى تقديم الاقتراحات واتخاذ المبادرات لتفعيل التغيير في التنظيم. تدخل الجودة ضمن المنتجات نفسها ولا يتوقع أن تتحقق في نهاية خط الإنتاج بشكل عام.

تركيز الزبون: ترى الإدارة بالجودة الشاملة أن الزبون هو الذي يضع المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتجات التي سيقطنها، وليس التنظيم. كما تركز الإدارة بالجودة الشاملة على إرضاء جميع الزبائن - متضمنة الزبائن الداخليين - وتطوير علاقات شراكة قوية وطويلة الأمد لا تعتمد على أخفض الأسعار مع البائعين.

تكامل المنتج والعملية: يجب أن يواكب تطوير منتجات جديدة، تطوراً في عمليات وإجراءات العمل، لا تقتصر فائدة هذا التنسيق على العمل على الفوائد التي يجنيها التنظيم على مستوى المنافسة، بل إن هذا النوع من التنسيق يخلق قيمة جديدة للتنظيم أيضاً.

مفهوم التسيير

تعددت تعريفات التسيير باختلاف وجهات النظر للكاتب والباحثين ويعرف كما يلي:

هو مجموعة الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء والفعال للموارد المتاحة ولغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة أهداف معينة

- هو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المكتبة نموها واستقرارها من خلال مجموعة من الوظائف المتمثلة في الموارد البشرية، الموارد المالية والموارد المادية وإخضاع هذه العمليات إلى مبادئ الإدارة

- هو علم التيارات، حيث يعتبر إحدى المكونات الحيوية لأي تنظيم مهما كان نشاطه أو حجمه أو هدفه ويشمل الأبعاد الإستراتيجية والعملية ومعنى الإستراتيجية نظرة خارجية للتسيير والعملية نظرة داخلية مركزة حول التنظيم

- كما يعرفه تايلور بأنه: علم مبني على قواعد وقوانين علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية

ويمكن كخلاصة لمفهوم التسيير أن يعرف على أنه عبارة عن تلك العمليات المتناسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا تنظيم الموارد المختلفة للمؤسسة، وذلك بصورة متتابعة وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد لبلوغ تلك الأهداف المسطرة

وظائف التسيير

تتأثر الوظائف فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم الإدارة والرقابة، كما نستطيع أن ننظم عملية التخطيط والقيادة، والمراقبة وكذلك للوظائف الأخرى، وهناك عجلة للتسيير وهذه العجلة مقسمة إلى أربع مراحل وكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية وبذلك نصل إلى اثني عشر عنصر.

المراحل المتكونة منها العجلة هي مرحلة التخطيط التي تضم العناصر الأساسية التالية: ضبط الأهداف، إعداد البرامج، وتحديد الميزانية، المرحلة الثانية هي مرحلة التنظيم وتتكون من التقسيم إلى دوائر. ضبط العلاقات والسلطة وتحديد العمليات، والمرحلة الثالثة هي مرحلة الإدارة والتي تضم كل من التحفيز، الاتصال، والتكوين. أما المرحلة الأخيرة هي مرحلة الرقابة وتضم بدورها العناصر التالية: قياس النتائج الحالية، مقارنة النتائج وأخيرا أخذ القرار الملائم.

صنف *Chauvet* مراحل تطور التسيير من خلال محورين هما محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح هذا المحور يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المغلقة المتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة ومن جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المكتبة لعناصر البيئة والمحور الثاني يضم عنصرين متضادين (المكتبة- الفرد).

فمن خلال هذين المحورين استطاع *Chauvet* أن يظهر أربعة أنماط للتسيير التي تعكس بدورها أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين:

- (1) التسيير التقليدي: (مغلق وعقلاني).
- (2) التسيير العلاقتي: المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي).
- (3) التسيير المخطط: (مفتوح وعقلاني) التكيف مع البيئة.

حيث يكمن في التحكم فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمكتبة، حيث يتم من خلاله الاهتمام بإعداد الإستراتيجية.

(4) التسيير المشترك: بدأ بالظهور في السبعينات إلى يومنا هذا ويضم هذا المصطلح مفاهيم مثل الثقافة الإستراتيجية والقيم المشتركة ل Pascale. Athos.

(5) التسيير الإستراتيجي: يكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.

مستويات التسيير:

تختلف أنواع ومصادر المعلومات التي يحتاجها متخذوا القرارات باختلاف مستويات التسيير وعادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية تصنيف المختصين التسيير إلى ثلاثة مستويات يمكن ذكرها فيما يلي:

- مستوى التسيير الإستراتيجي: يمثل قمة التسيير في المكتبة وهو من اهتمامات المسؤول الأول والإطارات العليا في المكتبة ويتمثل في تحديد اتجاهات المكتبة في المدى الطويل. وتعتبر الخطط والسياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية، ولهذا فإن البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى، فالتسيير في هذا المستوى يجب أن يستند إلى معلومات متعددة مثل الوضع الاقتصادي المالي والمستقبلي كالتغيرات في حجم العمالة ونوعيتها.

ويمكن حصر مهام هذا المستوى فيما يلي:

- وضع الغايات والهدف العام للمؤسسة.

- صياغة الإستراتيجية والرسائل المميزة للمؤسسة.

- تحقيق التوافق بين المكتبة والمحيط الخارجي.

وهذا المستوى تكون قراراته تتميز بالمبادأة وعدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا، حيث يعتمد المسيرون على خبراتهم السابقة بحكمهم الشخصي في معالجة الأمور واتخاذ القرارات مستوى التسيير التكتيكي: يتمثل في الإشراف وتنسيق المسيرين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من أجل الحفاظ على مسار المكتبة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة وتنحصر مهام المسيرين في هذا المستوى في حلقة اتصال بين التخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجي وأنشطة العمليات على مستوى التسيير العلمي.

وتتمثل مهام المسيرين فيما يلي:

1- وضع الميزانيات.

2- التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات.

3- قياس الأداء للمستوى العملي.

4- تطبيق السياسات والإستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين في الطبقة العليا.

5- توزيع المهام وتحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.

مستوى التسيير العلمي: يتمثل في التسيير اليومي المتعلق بمراقبة عمليات الإنتاج من خلال الاستعمال الأمثل للمدخلات للوصول إلى المخرجات والتقدم التكنولوجي ساهم بدرجة كبيرة في التسيير العلمي، بحيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية والاهتمام الأساسي لمسيرى هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة وتتميز القرارات واتخاذها في هذا المستوى بأنها مخططة مما يتيح للعديد من المشاكل أن تحل بطريقة تمكن من تطبيق الرقابة التنبؤية عليها ومن بين العمليات التي تنفذ في هذا المستوى:

1- ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.

2- وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.

3- نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.

والشكل التالي يوضح مستويات التسيير المذكورة آنفا كما يلي:

أهمية التسيير

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وإنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمكتبة والمجتمع ككل وتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها.

- التسيير مسؤول على بقاء المكتبة واستمرارها وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بينها التطور التكنولوجي، وحدة المنافسة.

- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمكتبة وتوفير احتياجات المكتبة من الموارد وتحويل ومزج هذه الموارد لتلبية حاجات المحيط من معلومات وخدمات معلوماتية ومكتبية.

- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى، حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المكتبة.

- التسيير له مسؤولية تحقيق كل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

- كما تتجلى أهمية التسيير في مسؤولية مواجهة التحديات.

- الاضطرابات الاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي.

- انخفاض معدل النمو الاقتصادي وارتفاع تكلفة الأموال.

- الندرة في مقومات وموارد الإنتاج.

- التسيير يعني النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعها في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل.

- وجود معامل ارتباط قوي بين تطور التسيير ومستوى التقدم وهذا يبدو واضحا بين بلد نامي وبلد متقدم فهناك العديد من البلدان النامية التي تمتلك كما هائلا من الموارد الاقتصادية والبشرية، ولكن لانخفاض مستوى التسيير بقيت تصنف ضمن دول العالم الثالث عكس الدول المتقدمة التي تتميز بمستوى الخبرة العالية في التسيير وهذا بالاستغلال الأفضل للموارد.

أهداف التسيير

تتمثل أهداف التسيير فيما يلي:

- يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائد التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها.

- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة، بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون ضياع أو إصراف.

- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة.

وتعتبر الكفاءة والفعالية هدفين مهمين للتسيير وتعرف الكفاءة على أنها الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية وأقل جهد بشري وأسرع وقت ممكن والفعالية الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج والسلع والخدمات المقدمة.

أدوار المسير

إن أدوار المسير ترتبط بشخصه وأسلوبه في العمل إلى حد كبير، لذلك فإنها تختلف من شخص لآخر لذا تم تحديد عشرة أدوار مجمعة في ثلاث مجموعات يمكن ذكرها في الآتي:

أدوار العلاقات: تتضمن ثلاثة أدوار تتمثل فيما يلي:

- دور الممثل الرسمي للمؤسسة: يعتبر المسير الذي له صفة التمثيل القانوني للمؤسسة أمام الجهات الخارجية والحكومية.

- دور القائد: يقوم المسير بإصدار التوجيهات والإرشادات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

- دور حلقة الوصل: يعتبر المسير حلقة وصل بين الجماعات الداخلية والجهات الخارجية للمؤسسة فهو يساعد على تحقيق الاتصال بين المكتبة والمحيط الخارجي مثل تفويض أحد المسيرين مهمة تنمية علاقات مع أحد البنوك.
- أدوار المعلومات: تتضمن ثلاثة أدوار تتمثل فيما يلي:
- دور مستقبل المعلومات: حيث أن المسير يبحث عن المعلومات المرتبطة بالمكتبة ويستقبلها من داخل وخارج المكتبة وينظمها ويوجهها للمستفيدين منها وتوفيرها بالشكل المناسب.
- دور ناشر المعلومات: لا يقتصر دور المسير على استقبال المعلومات فقط بل يقوم أيضا بنشرها وتوزيعها وإيصالها إلى المهتمين بها سواء داخل أو خارج المكتبة.
- دور المتحدث الرسمي باسم المنظمة: فهو الشخص الوحيد الذي له الحق بالتحدث باسم المكتبة ففي هذه الحالة يعرض المسير معلومات، ويجيب على الأسئلة وعادة ما ينتدب مختصين مسيرين لهذا الدور وتظهر أهمية هذا الدور وقت المشاكل والكوارث.
- أدوار القرارات: تتضمن أربعة أدوار:
- دور المبادر: طبقا لهذا الدور يتولى المسير البحث عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المكتبة ويأخذ دور المبادرة في التقدم بها وتحويلها إلى واقع ملموس.
- دور معالج المشكلات: فالمسیر يواجه المشكلات المعرقلة لحركة المكتبة بما يضمن تحقيق نجاحها ويتضمن هذا الدور قيام المسير بحل النزاعات الناشئة بين العمال.
- دور مخصص الموارد: فهو الذي يوزع الموارد على الإدارات المختلفة بالمكتبة طبقا لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- دور المفاوض: يقوم المسير بإبرام الاتفاقيات والعقود بما يحقق أقصى منفعة للمؤسسة مثل عقود العمل، البيع، الشراء.

الوظائف الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات

التنظيم في الإدارة

ماهية التنظيم الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم، إلا أنه من أكثر المصطلحات تعرضا للتضارب في تقديمه أو شرح مضمونه، لذا تم التعرض لأكثر من مفهوم له حتى يمكننا الاستدلال إلى مفاهيم واضحة ودقيقة، يصلح معها تحديد المقومات التي يستند عليها هذا المفهوم.

وفي البداية يجب التفرقة بين لفظ التنظيم كوظيفة والتنظيم كمنظمة؛ فالتنظيم كوظيفة يعني تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة حيث يتم إسناد نشاط معين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته مع متطلبات هذا النشاط وهو بذلك وظيفة إدارية يقوم بها المسؤول الإداري بأن يرسم أهدافا، بقصد إنجاز أعمال معينة ثم يقوم بتحديد طريقة الإنجاز والأفراد الذين يراهم مناسبين لذلك.

أما التنظيم كمنظمة فهو حسب ما ورد في قاموس علم الاجتماع جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة ولوائح مقررة رسميا، ونسق الأدوار المحددة (محمد علي محمد، 1972، 277). أي أنه نسق القواعد، والأهداف التي تحدد أنماط السلوك والأدوار وفقا للنمط المقرر رسميا، يتركز على تنسيق العمل وتفيض السلطة، وقنوات الاتصال والتنسيق.

كما ينظر إليه من جانب أنه وحدة اجتماعية، تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وهو بذلك كيان أو بناء يحتوي على عدد من المكونات، بعضها ملموس يتمثل في الوظائف، الأنشطة والأدوار التي يقوم بها الأفراد (الرؤساء والمرؤوسين)، وذلك من خلال موقع جغرافي ينفذون فيه الأنشطة ويتخذون القرارات، وفيه تحدد كذلك العلاقات القائمة بين الأنشطة من ناحية والعلاقات التي تربط بين الأفراد من ناحية أخرى (علاقات السلطة والمسؤولية).

أما المكونات غير الملموسة فتتمثل في القيم المشتركة بين الأفراد، الدوافع والحاجات، وأنماط السلوك والاتجاهات، ومن هنا لا بد من التفريق بين التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي. حيث أن التنظيم الرسمي ينشأ في حالة اتفاق شخص أو أكثر على تحقيق هدف مشترك، من خلال ممارسة وتنفيذ عدد من الأنشطة والأدوار في كيان رسمي مشروع ومعلن. في حين أن التنظيم غير الرسمي عبارة عن العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي

وقد عرف هنري فايول *Henry Fayol* التنظيم على أنه : يشمل الأنشطة التي يقوم بها المديرون من ناحية ترتيب الآلات، والموارد الاقتصادية وتجميعها، لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وفي هذا شمل تحديد الآلات، والمواد ونوعية العاملين، ومواصفاتهم وهو تعريف يركز على الجوانب الاقتصادية دون تحديد العلاقات التي تربط بين الأفراد، حيث أنه ينظر للتنظيم باعتباره التحكم في وسائل الإنتاج بقصد العمل على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف .

وهذا ما لم يتجاهله كونتز *Koontz* الذي عرف التنظيم على أنه :تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات، أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عموديا وأفقيا في المنظمة.

وهناك جانب آخر من التعريفات التي تركز على تحديد العلاقات التنظيمية بين الأفراد حيث يعرف أن التنظيم هو الإطار الذي يضم كافة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد الذين سيقومون بتنفيذ الخطة لتحقيق الأهداف، إذ بعد تجميع النشاطات، وتصميم الأعمال التي ستؤديها، وتحضير الأفراد الذين سيقومون متعاونين في تنفيذ الخطة، لابد من تحديد مسؤولياتهم، وواجباتهم من أجل التنفيذ والوصول إلى الأهداف

وكلمة تنظيم تعني شيئين (وظيفة وشكل) فالوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم، حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم، حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة ومعروفة للجميع، أما الشكل فهو هيكل التنظيم ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة، ومنسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد (غياث بوفلجة، 1992، 13-14)

من التعاريف السابقة يتضح أن هناك من الباحثين من يركز في تعريفه على الجوانب الإنسانية في التنظيم ومنهم من يركز على الجوانب الفنية، أو يجمع بين كلتا الجوانب، إلا أنهم يشتركون في المقومات التالية:

- 01-التنظيم هو عملية أو نشاط عقلائي .
- 02-يستند التنظيم على مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في توجيه جهودهم، لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
- 03-يستند التنظيم على تحديد واضح للعلاقات والسلطات، وهذا ما يضيف عليه الجانب الرسمي والشرعي، والذي يعتبر الأساس في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية .
- 04-يقوم التنظيم على شبكة من الاتصالات تكفل ترابطه وانسجامه، وتكفل تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية .
- 05-درجة التخصص وتقسيم العمل ومجموعة القواعد أو الإجراءات التي تحكم سلوك العاملين في التنظيم .

مبادئ التنظيم:

هي مجموعة من القواعد الأساسية التي تعتبر كمرشد للتصرف في التنظيم. وهذه القواعد في مجملها تكون مشتركة بين المؤسسات، وخاصة القائمة على منها على النمط الكلاسيكي أي النمط الذي ينتقل فيه التسلسل الهرمي للسلطة من الإدارة العليا إلى الإداري الدنيا، عبر المراتب الوظيفية المختلفة، ومن أهم هذه المبادئ .

- مبدأ التقسيم والتنسيق : نقصد به تقسيم العمل إلى عدة قطاعات مختلفة، والتنسيق بين الجهود المبذولة التي تتحد بغية تحقيق الهدف المنشود، وهذا المبدأ يقوم على السلطة التي تستمد إما من القيادة العليا للتنظيم، أو من رغبة أكيدة لأعضاء التنظيم في الفهم والافتناع بالأهداف، طرق العمل، والعلاقات الواضحة بين العمال والأقسام المختلفة .

- مبدأ التخصص الوظيفي : حيث أن الموظف يصبح أكثر كفاءة إذا تخصص في أداء عمل معين، وهذا المبدأ يشمل كل التنظيم بمستوياته المختلفة. وهو يقوم على أساس التفرقة الوظيفية بين أنواع الواجبات والأعباء المختلفة وهذا يؤدي حتما إلى تطوير المعلومات في المجال المخصص. إلا أنه لا بد من إضافة درجة من التنوع في الأداء الوظيفي قصد التخفيف من الملل والروتينية التي يشعر بها العاملين

يندرج هذين المبدأين ضمن التعقيد التنظيمي، حيث تضم أغلب المنظمات أعداد كبيرة من العاملين يتم تقسيم الأعمال بينهم إلى أجزاء صغيرة محددة وكل فرد في المجموعة يقوم بإنجاز جزء من العمل. وتتكامل هذه المجموعة نحصل على كمية العمل المنجزة (حسان جيلاني، 1985، 18).

- مبدأ محدودية عدد المرؤوسين : وهو يعني تحديد عدد الأفراد الذين يمكن أن يخضعوا لإمرة شخص واحد (المشرف)، أي كل شخص في التنظيم يخضع إلى مشرف واحد فقط وهذا ما يسمى بوحدة القيادة. والمناداة بضرورة إتباع وحدة القيادة في التنظيم أمر ضروري، وأساس يجب الاهتمام به وعدم إهماله، لأنه يحدد المسؤولية ويضمن وحدة التنسيق والتوجيه، كما يعبر نطاق الإشراف (نطاق التمكّن) عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم.

والإنسان مهما أوتي من قوة في التفكير والإبداع فإنه يجد نفسه محاطا بمجموعة من الإجراءات والقيود التي قد لا تمكنه من ممارسة الإشراف الفعال على عدد أكثر مما لديه من طاقات، وبالتالي يفقد الإشراف جدواه وفعاليتها ولذا لا بد من تحديد عدده (4 - 8) في أعلى المستويات (8 - 15) في المستويات الأقل، ويمكن لهذا النطاق أن يتغير حسب عوامل عديدة منها حجم التنظيم ونوعية النشاط الذي يمارسه

- مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية : ونقصد به منح المسؤول السلطة الكافية التي تمكنه من القيام بمسؤولياته أي إدارة ومتابعة ورقابة أعمال مجموعة من الموظفين مكافأتهم أو معاقبتهم إذا استدعى الأمر ذلك .

- مبدأ إعلان تسلسل السلطة بوضوح تام : يعرف هذا المبدأ باسم المبدأ المدرج حيث تصاغ السياسات وتتخذ القرارات الهامة من قبل الإدارة العليا وتوصل عبر م الإدارة المختلفة على

الموظفين والعمال ويجب إعلان تسلسل السلطة بوضوح تام حتى يعرف كل شخص في هذه السلسلة مسؤوليته .

- مبدأ تفويض السلطة وتحديد المسؤولية بوضوح تام : يوضح هذا المبدأ الدور الصحيح للمشرف في ما يتعلق بحدود السلطات الموكلة إليه والمسؤوليات المحددة تماما وذلك كتابة. وهذا يسهل عليه متابعة وحل المشكلات واتخاذ القرارات السريعة عند الضرورة وهذا ما يعرف ب لا مركزية السلطة في مقابل السلطة المركزية حيث يتم إتخاذ جميع القرارات من الإدارة العليا، إلا انه لا بد من خفض عدد مستويات السلطة قدر الإمكان، وذلك لتسهيل الاتصال بين المديرين والمرؤوسين واتخاذ القرارات في الوقت المناسب (إيهاب صبيح محمد رزيق، 2001، 55).

- مبدأ المحافظة على فصل الوظائف التنفيذية والوظائف الإدارية : الوظائف التنفيذية هي تلك الوظائف التي تتعلق مباشرة بالعمليات، والتي ينتج عنها تحقيق أهداف المكتبة أما الوظائف الإدارية العامة فهي وظائف تابعة للوظائف التنفيذية حيث يجب الفصل بين سلطة إعطاء الأمر الملزم بالتنفيذ، وبين عملية تقديم النصح أو المشورة، ويتم تحديد ذلك بوضوح على الهيكل التنظيمي.

المستويات الإدارية في التنظيم :

يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل لكافة أنشطة المنظمة، حيث يتم توزيع الأفراد في هذه الوظائف، بهدف تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة، وبين مواصفات الفرد شاغل الوظيفة، انطلاقا من هذا الهيكل التنظيمي من ثلاث مستويات إدارية أساسية (محمد عاطف غيث، 1979، 312).

حيث تعارف الكتاب على تقسيم مستويات الإدارة إلى :

- مستوى الإدارة العليا.
 - مستوى الإدارة الوسطى .
 - مستوى الإدارة المباشرة : أو الإدارة الدنيا، وهنا من يسميها الإدارة الإشرافية أو الإدارة التنفيذية .
- وتجدر الإشارة إلى أن الخاصية المشتركة بين هذه المستويات تتمثل في كونها تمارس وظيفة الإدارة المتمثلة في تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة إلا أنها تختلف من حيث :
- نطاق العمل الإداري الذي تمارسه .
 - حجم المسؤوليات التي تتحملها .
 - مدى السلطة المخولة لها (منال طلعت محمود، 42).
- كما أن عدد المستويات الإدارية يتأثر بجملة من العوامل نذكر منها :

العوامل التكنولوجية: نقصد بها التعقيدات العلمية، والحد الأدنى الاقتصادي للمؤسسات والمصانع.

تعدد العمليات : فالشركات الكبيرة إذا كانت مشغولة في نوع واحد من العمل يمكنها أن تتبع سلسلة، وعلى ذلك فالطرق الحديدية التي 50 ألف موظف، يمكنها أن تتبع أربع مستويات فقط .
النطاق الزمني : يتعلق بحجم المكتبة، فقط تبدأ بعدد معين من المستويات الإدارية مع إمكانية زيادة هذا العدد أو خفضه في المستقبل

وغالبا ما يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي، حيث يتزايد عدد المراكز الإدارية كلما إتجهنا من قمة الهرم إلى القاعدة أين تتواجد الأعداد الكبيرة من الأفراد الذين يكونون التنظيم وهذا ما يتضح مما يلي:

01- مستوى الإدارة العليا: أعلى المستويات الإدارية في المنظمة، يمارس كافة المهام التي تتطلب إتخاذ القرارات على مستوى الأهداف، الإستراتيجيات، والسياسات.

يتكون هذا المستوى من رئيس المكتبة الذي يقع في قمة التنظيم، يعتبر المسؤول الأول عن توجيه وإرشاد العمال لتحقيق أهداف المكتبة، كما يتكون من مجموعة المساعدين والمديرين العموم. ومهمتهم مستوى الإدارة العليا بعمليات :

- تحديد الأهداف العامة، رسم السياسات الشاملة وتصور خطط وبرامج بعيدة الأجل.
- توجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية، فضلا عن اعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى

- القيام بتنسيق الإنجازات، وإتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بإمكانية تحديد الأهداف، ورسم خطط وبرامج جديدة. - العمل على تحقيق اتصال دائم، ومستمر بين المكتبة من ناحية، والمناخ وعناصر البيئة المحيطة بها من ناحية أخرى، فلا بد أن تسعى المكتبة إلى تحقيق التوافق بين أهدافها وسياساتها من جهة، وأهداف ومتطلبات المجتمع من جهة أخرى.

- تنمية وتشجيع البحث العلمي المنظم عبر كافة مستويات المكتبة، بغية دفع حركة التطوير والتجديد والابتكار(منال طلعت محمود، 42).

02- مستوى الإدارة الوسطى : يعتبر المستوى الثاني في المنظمة، ويتكون من مديري الإدارات المتخصصة. التي تخدم في إطار اختصاصتها تحقيق الأهداف الفرعية، والتي تشكل في النهاية الأهداف الأساسية، ويملك هذا المستوى التنظيمي كافة السلطات التي تسمح له باتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف كل وحدة تنظيمية تقع في هذا المستوى (محمد عاطف غيث، 43).

تخصصاته: تعتبر الإدارة الوسطى أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها الإستراتيجية من خلال :

- ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من مستوى الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ من خلال القرارات التكتيكية (الإجرائية).

- جمع المعلومات والبيانات عن مجالات النشاط (الإمكانات والمعوقات) ونقلها إلى الإدارة العليا.

- توجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية، وتنسيق الجهود المبذولة للوصول إلى النتائج المستهدفة.

- تركيز الإدارة الوسطى على التخطيط القصير، والمتوسط الأجل في مجال تخطيط العمليات والإجراءات، التنظيم، المتابعة والتقييم، وتعمل على تحقيق الصلة والارتباط بين مستوى الإدارة العليا، والمستويات الدنيا (منال طلعت محمود، 43).

03- مستوى الإدارة المباشرة : يضم هذا المستوى كافة رؤساء الأقسام، أو رؤساء الوحدات الإشرافية المعنية مباشرة بتنفيذ الخطط والبرامج، والإشراف عليها لتحقيق الأداء المطلوب، ويملك هذا المستوى كافة الصلاحيات التي تسمح له بتصحيح الأداء المنفذ، واتخاذ كافة القرارات المتعلقة بضمان تحقيق أهداف المنظمة.

تقوم الإدارة بالإشراف المباشر على العمل التنفيذي من خلال :

- إدارة العمليات التنفيذية على قدر كبير من التفصيل، من خلال تخطيط عملية التنفيذ والإشراف اليومي الدقيق على تطور سير العمليات.

- درجة التخصص المهني بين أفراد هذه الإدارة تصل إلى درجة عالية، كما أن أغلبهم يقترّب من مستوى المهارة الفنية للأفراد القائمين بالتنفيذ فعلا.

-تمثل الإدارة المباشرة خط الاتصال بمواقع العمل الفعلي، فتكون معرفة تامة بمشكلات الأداء ومعوقات التقدم نحو تحقيق الأهداف.

- إمداد الإدارة الوسطى بالمعلومات الحيوية التي تعتمد عليها في إعادة صياغة قرارها، والتقدم باقتراحات إلى الإدارة العليا (منال طلعت محمود، 44).

مراحل (خطوات) التنظيم :

الخطوة الأولى تحديد الهدف : يجب في البداية تحديد الهدف من إنشاء هذا التنظيم بغية التعرف على نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف، وذلك بتحقيق الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحقيق الهيكل الملائم لهذه الأهداف، فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.

الخطوة الثانية إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين : ومن بين هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج

السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، إتخاذ قرارات التمويل والاستثمار، وضع الموازنات... الخ .

الخطوة الثالثة تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات إدارية وفقا لأحد الأسس : لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، الإنتاجية والتسويقية، فلا بد من تجميع الأنشطة المتشابهة معا، ووضعها في وحدة إدارية واحدة، وهناك أسس متعددة لهذا التجميع (تكوين الإدارات) نذكر منها :

التقسيم (التجميع) حسب الوظائف : يعتبر الأكثر شيوعا، وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة، فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة... الخ .

التقسيم حسب المنتج : هذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما، أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية، ويستخدم في المنشآت الكبيرة .

التقسيم على أساس العملاء : يستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء .

التقسيم حسب المناطق الجغرافية : يستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة، سواء محلية أو دولية .

التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات) : وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقا لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع .

الخطوة الرابعة تحديد العلاقات التنظيمية : بعد تكوين الوحدات الإدارية، فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها، من خلال تحديد العلاقات المناسبة رأسيا وأفقيا بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، مع بيان السلطات المخولة للأفراد ومسؤولياتهم، ومع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها؛ وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بعدة مفاهيم أبرزها : السلطة، تفويض السلطة، المسؤولية، المركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف .

السلطة : وهي الحق القانوني الشرعي في إصدار الأوامر للآخرين، للقيام بعمل معين، وهي الحق في إتخاذ القرارات، وتوجيه العاملين في إتخاذ الإجراءات أو إنجاز واجبات معينة، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة (رفيق بوخرز، 31).

وهناك أربع أنواع من السلطات :

- السلطة التنفيذية : هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر ولا يجوز رفضها، وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (ليس كما هو في السلطة الوظيفية)، ولكن تشمل كل المجالات. وهي تعتبر السلطة الأساسية في المنظمة ومصدرها مبدأ التدرج في الهرم التنظيمي، وهي تختلف باختلاف موقعها في الهيكل التنظيمي، وتمثل السلطة النهائية لاتخاذ القرارات، أي أنها سلطة آمرة تعبر عن

طبيعة العلاقات بين مستوى إداري ومستوى إداري أدنى، ودور السلطة التنفيذية هو تنفيذ الخطط والعمل على تحقيق الأهداف المنشودة .

- السلطة الاستشارية : وهي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية، وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين. تحصل الوظيفة الاستشارية على نفوذها وسلطتها من المعرفة التخصصية في مجال وظيفي معين، فإذا احتاج المدير التنفيذي إلى خبرة الشخص الاستشاري، فإن الاستشاري يمارس عليه نفوذاً، على الرغم من عدم وجود سلطة رسمية عليه.

- السلطة الوظيفية التخصصية : هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى، ليس بحكم كونه رئيساً عليها، كما هو في السلطة التنفيذية ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

- سلطة اللجان : تعرف اللجنة أنها مجموعة من الأفراد الذين يعينون، أو ينتخبون بواسطة أو بتوجيه من الاجتماع العام لتنظيم من المنظمات، أو بواسطة أي جهاز من أجهزته. لتبحث مسألة معينة أو تنفذ عملاً أو تتخذ إجراءات كمجموعة، وتساعد بذلك الجهة التي كونتها في تحقيق أهدافها. وهذه اللجان تكون إما تنفيذية أو استشارية.

- المركزية واللامركزية : المركزية هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي، أي تركز السلطة في الإدارة العليا، أو هي الاحتفاظ بالسلطات جميعاً في يد مستوى إداري معين بحيث لا يتاح لباقي المستويات أن تتصرف إلا بناءً على تعليمات ذلك المستوى أو بعد موافقته. أما اللامركزية فهي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى)، أو الفروع بموجب قواعد تشريعية، أو هي موقف يتسع فيه نطاق التفويض في السلطة، أو تمنح فيه سلطات أصلية لمستوى أدنى، وفقاً لما يسمح به التنظيم الموجود في المكتبة. وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض، كما أن المفوض يبقى مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

نطاق الإشراف : يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته، والمشرف يحتاج إلى جهد وتفكير مختلف تماماً عما كان عليه وهو عامل، إذ يتعين عليه أن يدرك أنه ليس مسؤولاً عن عمله فقط، بل أنه أصبح مسؤولاً عن نتائج عمل مجموعة من العاملين، ومن ثمة فإنه يحكم على أدائه من منطلق إنجازات المجموعة التي تقع تحت إشرافه، كما أن فاعلية الإشراف تتوقف على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها هو العمل شخصياً.

كما يعتبر المشرفون ممثلي العاملين أمام الإدارة، لذلك فهم يتحملون ضغوطا رئيسية سواء من أعلى أو من أسفل. لذلك يشار إليهم على أنهم حجر الأساس أو حجر الزاوية في الشركات الحديثة. حيث يشغل المشرف نقطة الضغط الحرجة بين الإدارة والعاملين. ومن ثمة فإنه يجب على المشرف أن ينفذ سياسات الإدارة وخططها وتوجيهاتها، وذلك بتطوير إدارته أولا ثم العاملين، وأخيرا مجموعات العاملين ككل.

وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرؤساء مع مرؤوسهم أن هناك علاقة بين نمط الإشراف، ومستوى أداء الأعمال ورضا المرؤوسين، حيث أن جماعات العمل التي يشرف عليها رؤساء متسلطين تصبح جماعة عدوانية ليس نحو رئيسها فقط، بل نحو زملاء العمل وتنتشر بذلك مظاهر الاستخفاف بعمل الآخرين ورفض التعاون معهم (ربيع شتيوي، 2001، 11).

05- الخطوة الخامسة تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية: بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة، كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة من الاتصالات الرسمية بينهم، تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر؛ هذه الخطوات الخمسة تعتبر بمثابة تصميم الهيكل التنظيمي وهذا التعبير يشير حسب محمد فتحي إلى عدة معان:

- فكلمة تصميم تشير إلى جهد مسبق لتصور تقسيم لعمل معين، وتحديد من سيؤدي كل جزء منه، وكيف سيؤدي.

- أما كلمة هيكل فتشير لعلاقات بين أعضاء ووحدات التنظيم، وعمليات تنظيمية مستقرة، تمارسها مراكز وظيفية توجه وفقا للاختصاصات، سلطات قواعد، إجراءات، وقنوات اتصال محددة لتحقيق أهداف التنظيم.

06- الخطوة السادسة تعيين العنصر البشري: يتم في هذه الخطوة اختيار وتنمية الموارد البشرية لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بعد أن يكون الاختيار قائما على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

07- الخطوة السابعة تشكيل الخرائط التنظيمية: تعتبر الخرائط التنظيمية من الأدوات المهمة في التنظيم فعن طريقها يتم توضيح النشاطات والوظائف والأقسام، والوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.

وتظهر الخريطة التنظيمية على شكل رسم بياني يوضح الجوانب المهمة في التنظيم، أي حجم الهيكل التنظيمي، والتبعية ونطاق الإشراف لكل شخص، وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة، أي أنها تهدف إلى إعطاء الصورة الإجمالية لمكونات البناء التنظيمي للمؤسسة

وتقسيماتها الرئيسية، وإيضاح المناصب، والتدرج والمسؤوليات الإشرافية، وخطوط السلطة وشبكات الاتصال.

وهناك عدة أنواع من الخرائط التنظيمية منها:

- خريطة التنظيم العام .

- خريطة الاختصاص .

- خريطة الأفراد .

- الخرائط الرأسية .

- الخرائط الأفقية .

- الخرائط الإدارية .



08- الخطوة الثامنة إعداد الدليل التنظيمي : يعتبر الدليل التنظيمي بمثابة المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية، فهو يعطي تفاصيل عن جميع النشاطات، والأعمال التي تتم داخل هذه الخريطة، والإدارات والأقسام الرئيسية، والأهداف التي يسعى كل قسم إلى الوصول إليها، كما أنه يعطي وصفا لكل وظيفة، وعلاقة كل دائرة بغيرها من الإدارات الأخرى، كما يشتمل الدليل التنظيمي أيضا على شرح أنظمة العمل كنظام التوظيف ونظام الترقية والمكافآت، وغير ذلك من القواعد واللوائح التي تحدد سير العمل، فهو بمثابة وثيقة رسمية توضح الأمور التفصيلية كافة في العمل وتصبح بمثابة موجه لجميع النشاطات.

وحتى يحقق الدليل التنظيمي هذه الأهداف، فإنه لابد أن يراعي عند تصميمه تحري الدقة، والوضوح في جوانبه التفصيلية كافة وأن تتسم اللغة المستخدمة فيه بالبساطة والسهولة، وأن تعرض جميع المعلومات بأسلوب واضح ومبسط بعيدا عن التعقيد، كما يجب أن يكون الدليل التنظيمي شاملا لجوانب العمل كافة، وأن يكون مكتملا في جميع تفصيلاته حتى يعطي صورة حقيقية عن التنظيم .

وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة وعنوانها، وأهدافها، وسياستها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية، والفرعية، وإجراءاتها، وصف تفصيلي لكل وظيفة (الاسم والقسم التابعة له، الواجبات، سلطات الوظيفة، طريقة المحاسبة، ظروف العمل، علاقتها بالوظائف الأخرى إلخ)

09- الخطوة التاسعة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم: وذلك بإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك، حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة. وذلك من خلال الرقابة الشاملة لأوجه نشاط المنظمة ومعدلات التقدم نحو الأهداف المسطرة، وتقييم الإنجازات وإتخاذ القرارات المناسبة،

لتصحيح مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف، ورسم خطط وبرامج جديدة، خاصة بالنسبة لمجالات النشاط وأوجه التصرف الحيوية والإستراتيجية.

التخطيط في الإدارة

تعريف التخطيط

للتخطيط مجموعة من التعاريف نظرا لأهمية هذا الأخير، حيث يمكن تعريف التخطيط بأنه تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة (علي السلمي، 152).

معنى ذلك أن التخطيط هو عملية يتم من خلالها التحديد والتقدير لمختلف الأنشطة والموارد السبل الأفضل التي لا بد من إتباعها لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة. والتخطيط هو عملية مستمرة وسلسلة متدفقة ومترابطة من الأنشطة التي تبدأ بتحديد الأهداف وإعداد السياسات والإستراتيجيات الموضحة لاتجاهات العمل وقواعد ومعايير اتخاذ القرارات، وهذا ما يثبت لنا أن التخطيط عملية دائرية تبدأ من نقطة وتعود إليها. وهذا دليل على تداخل و تكامل تام بين مراحل العملية التخطيطية.

الأمر الذي يدلنا أيضا على حقيقة هامة هي أن الخطة هي محصلة لجهود وأنشطة مركبة وليست أبدا نشاط منفصل أو منعزل، أن فعالية التخطيط تتوقف على كفاءة كل مرحلة من مراحلها وتناسق الأنشطة المكونة له وتوافقها (علي السلمي، 153).

ويمكن تعريف التخطيط أيضا بأنه: مجموعة من الوظائف المتكاملة تقوم بها هيئات خاصة هذه الوظائف كلها تتعلق بتحضير الخطة وتقييم الأداء عند تنفيذها. وهي أعمال لا يمكن أن تكون من اختصاص السلطة المركزية وحدها، ولكي يكون للخطة حظ من التنفيذ العملي يتعين أن يكون إعداد الخطة قائما على مساهمة كل الخلايا المعنية مساهمة كلية (محمد دويدار، 155).

ويعتبر التخطيط أيضا: وظيفة رئيسية بالإدارة على مختلف المستويات، لها أهميتها ومكانتها في كل مؤسسة، حيث يختلف محتوى الخطط أو التخطيط ومدى شمولها باختلاف مستوى التخطيط وتنوعه وهذا التعدد في مستويات التخطيط يشير إلى أهمية التكامل والتناسق من أجل تحقيق أعلى درجة من الفعالية في نشاط التخطيط (علي السلمي، 155)

والتخطيط أيضا هو: طريقة علمية، لها منهجا علميا يقوم على الدراسة، الروية، التدبير، التنبؤ، التوقع، الخبرة، المعرفة، الفهم والمهارات (سامية محمد فهمي، 180).

ومن المسلم به أن التخطيط هو أحد الوظائف الهامة والرئيسية في الإدارة، فالإداري هو في الأصل مخطط لأنه يتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المؤسسة التي ينتمي إليها، والتخطيط بهذا المعنى يسبق أي

عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها (زياد رمضان، 2003، 85).

وقد عرف أوروبك التخطيط بأنه: عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين. وهذا ما يبين لنا أن التخطيط هو الطريق الذي نحدده بصورة مسبقة لأعمال نرغب في عملها.

ولقد قدم العديد من المختصين تعاريف مختلفة لمفهوم التخطيط. فالتخطيط هو الوظيفة الإدارية للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف، وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل والإجراءات لعمل المؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها (عبد الغفار حفني، 1996، 137).

فالتخطيط إذا وظيفة أولية يحدد مكانة التخطيط في المؤسسة كوظيفة أولية وبالغة الأهمية بالمؤسسة. كما يعرف التخطيط على أنه: تقرير سلفا بما يجب عمله وكيف يتم عمله، وكيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به (جميل أحمد توفيق، 2000، 142)

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج أسس التخطيط المتمثلة في جملة من الأسئلة هي لماذا، كيف، من، متى.

لماذا؟ وتشير إلى الأهداف التي نخطط من أجلها.

كيف؟ وتشير إلى الكيفية التي تطبق بها الخطط أو تحقق من خلالها الأهداف المرجوة.

من؟ وتشير إلى أن عملية التخطيط عملية ذهنية فكرية تحتاج إلى مختصين وهم من نطلق عليهم اسم المخططين.

متى؟ وتشير إلى التوقيت الزمني الواجب أن تنفذ فيه الخطة.

التخطيط باعتباره وظيفة فإنه وظيفة تسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى ولا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو غير ذلك من الوظائف بصورة علمية دون وجود خطة محددة.

وهناك ترابط واضح بين الوظائف الأخرى التابعة للتخطيط باعتبار التخطيط يكون سباقا عن الوظائف الأخرى وحلقة وصل ضرورية بين الحاضر والمستقبل والتي تزيد من احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة.

التخطيط بالرغم من أهميته وضرورته علما بأنه يعد أساس الإدارة إلا أنه أكثر نشاط يتجاهله المديرين، والتخطيط ضروري للنجاح في تطبيق الإستراتيجية وتقييمها خاصة وأن أنشطة التنظيم والتوجيه والتشكيل والرقابة تعتمد على التخطيط الجيد (نادية عارف، 186).

بالإضافة إلى كل تلك التعاريف السابقة للتخطيط يمكن عرض تعريفات أخرى لمجموعة من العلماء المهتمين بالموضوع حيث يعرفه هيمز *Himes* بأنه: عملية إدارية متشابكة تتضمن البحث والمناقشة والاتفاق ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي ينظر إليها باعتبارها شيئاً مرغوباً فيه (سميرة كامل، 192، 24).

فالتخطيط إذا حسب هيمز عملية إدارية تقوم على البحث والاتفاق الشامل عليه ثم العمل على تحقيق هذه الخطط في الواقع بغية التوصل إلى الأهداف المرجوة.

ويعرف بينيت *Bennett* التخطيط بأنه: تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لتوجيه الأفراد في نشاطاتهم لتحقيق هذه الأهداف بطريقة سهلة غير معقدة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتخطيط فهو عملية تهتم باستشراف المستقبل، وتحديد أهم الوسائل والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التي قامت من أجلها.

نشأة وتطور التخطيط

لقد تناول عدد كبير من الكتاب معنى التخطيط باعتباره المعبر الحقيقي عن خصائص العصر الحديث وأنه الأسلوب المناسب للتعامل مع المشكلات وهناك عنصران أساسيان للتخطيط أولهما التنبؤ بالمستقبل وثانيهما هو الاستعداد له ومواجهته.

مبادئ التخطيط

إن المبدأ هو قاعدة أساسية لها صفة التعميم وتستخدم كدليل للعمل أو السلوك المهي، ويتقيد بها المهنيون في عملياتهم ووظائفهم التي تؤدي إلى إحداث تغييرات مطلوبة تساعد على تحقيق الأهداف. وللتخطيط مجموعة من المبادئ يستند إليها فلا يقوم إلا بوجودها وتوفرها كأساس لقيام التخطيط. لذلك فإن هذا الأخير يستند إلى عدة مبادئ أهمها:

الواقعية: فعملية التخطيط بطبيعتها تهدف إلى إحداث تغيير في الواقع القائم. والانتقال بالمجتمع إلى وضع جديد أحسن مما كان عليه، ويقصد بالواقعية وضع الخطط على أسس علمية تقوم على تقدير الإمكانيات والطاقات والقوى الفعلية للمجتمع، وحصص الاحتياجات الحقيقية للأفراد ثم العمل على تحقيق أفضل مطابقة ممكنة بينهما وفقاً لمعايير موضوعية.

معنى ذلك أن التخطيط يقام وفق ما يتوفر عليه المجتمع من إمكانيات مادية وبشرية. فلا يمكن وضع خطط تفوق هذه الإمكانيات المتوفرة بهدف التحقيق الفعلي للأهداف المسطرة، بحيث يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والإمكانيات الفعلية، وهذا يعني أن يتعد التخطيط عن المثالية لأنه يتعارض مع كل من الموارد المتاحة والاحتياجات الفعلية (جابر عوض السيد، 89).

الواقعية كأساس تقوم على التحليل الوظيفي، والتكوين البنائي للمجتمع بمعنى تقدير الموارد والحاجات من الناحيتين الإستراتيجية التي نعني بها إثبات الوضع القائم في المجتمع في مختلف قطاعاته من جميع النواحي. والناحية الديناميكية والتي نعني بها إظهار ذلك التفاعل القائم بين مختلف القطاعات، والعوامل المؤثرة في هذا التفاعل القائم بين هذه القطاعات. والواقعية ذات أبعاد متعددة، منها البعد الاجتماعي الثقافي والاقتصادي.

الشمول: وهنا لا يجب أن يقتصر التخطيط على جانب واحد. أي تكون الخطط الموضوعية شاملة لجميع القطاعات الوظيفية القائمة في المجتمع دون الإخلال بمبدأ الاختلال الجغرافي. ويعني مبدأ شمول الخطة أن يكون للخطة السيطرة والتوجيه على كافة موارد المجتمع المتاحة، فلا تقتصر الخطة على نشاط دون نشاط ولا تؤثر في متغير دون متغير آخر، فالتخطيط هو التوجيه الواعي لموارد المجتمع ولا بد أن يكون للخطة السيطرة والتوجيه على كافة موارد المجتمع وكافة المتغيرات المؤثرة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

فالخطة يجب أن تشمل على النواحي المختلفة العلمية، الصحية، الثقافية والترويجية حتى الناحية الدينية لما بينهم من ترابط وتكامل، فالتخطيط الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية يهمل الجانب الاجتماعي البشري فهذا تخطيط فاشل وقاصر لا يحقق أهدافه وهذا ما يعرقل عملية التنمية واستمراريتها.

التكامل: ونعني به التناسق وهو العمود الفقري لأسلوب التخطيط أي أن تكون أجزاء الخطة المختلفة كلا متكاملًا ومتناسقًا متناسقًا منطقيًا فالتكامل مبدأ ضروري يجب أن يتوفر في المخططات الموضوعية بهدف التوصل إلى الأهداف المحددة بطريقة بسيطة وفعالة في نفس الوقت، ويتم هذا التكامل عن طريق الترابط والتنسيق بين مختلف مستويات ومشروعات وبرامج الخطة.

والتكامل يعتبر أمراً ضرورياً يجب توفره في الخطة حتى تكون سليمة وهادفة ويشمل التكامل الترابط الرأسي الذي نعني به الاتفاق والمرونة بين مستويات التخطيط الثلاثة، وعدم حدوث تضارب بين الخطة القومية والخطط المحلية... والذي يعني التكامل والتناسق بين المستويات المكونة للخطط والتنسيق الأفقي وهو الذي يضمن عدم التضارب والازدواج والتكرار بين التنظيمات والأجهزة المختلفة في رسم وتنفيذ الخطط في المستويات المختلفة. فالتنسيق بين أجهزة التخطيط ضرورة لتكامل أثرها في إحداث التغيير المطلوب والمنتظر.

المرونة: نظراً لأهمية التخطيط ونظراً لضرورة تطبيق محتوياته لذلك لا يجب أن يكون التخطيط جامداً بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة وهذا يعني أن المخططات الموضوعية لا بد أن تكون

قابلة للاستجابة للظروف الطارئة، بحيث تكون قابلة للتغيير والتبديل طبقاً لما يطرأ من تغيير في الظروف عند التنفيذ.

فالتخطيط السليم يراعي دائماً ما يحتمل حدوثه من ظروف ومشكلات بمرور الزمن وهذا ما يثبت أن تلك الرؤية المستقبلية للواقع هذا حسب ما عرّفه العديد من العلماء والدارسين المختصين. وللمخطط دور في تحقيق هذا البعد، بحيث يكون له الدور الكبير في مراقبة الخطة وتعديلها إذا وجد ما يدعو إلى ذلك وهذا ما يدل على أن التخطيط ينتهي بمجرد وضع الخطة، ذلك أن التخطيط عملية مستمرة.

المشاركة: وهنا نقصد بالمشاركة ألا ينفرد فرد واحد أو جهة محددة بالتخطيط، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كل الأطراف التي لها علاقة بهذا الأمر في وضع المخططات أو في عملية التخطيط بمختلف مراحلها ومستوياتها.

إن أساس نجاح أي مشروع إنساني يشترك فيه أكثر من فرد هو التعاون بين هؤلاء الأفراد والتنسيق بين مختلف الجهود المبذولة. والتعاون في التخطيط أمر واجب التحقيق بين المتخصصين من المهن المختلفة والقيادات الممثلة، وبين جميع أفراد الشعب، وبين الأجهزة القومية والأجهزة المحلية، وبين الإدارات الحكومية والخاصة والتنسيق والتنظيم بدورهما يؤديان إلى توثيق التعاون وتأكيدهما.

فالتعاون أساس النجاح في أي مشروع مهما كانت طبيعته، وهذا ما يؤدي إلى تفادي التعصب وتلافي النقص والتباعد في البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط، وبهذا التعاون كما سبق الذكر يمكن الجمع بين الخبرات اللازمة التي يمكن أن تحقق تكامل الخطط ونجاحها أيضاً.

ويمكن أن يتحقق مبدأ المشاركة أيضاً بأن يكون التخطيط متصاعداً، أي يبدأ من قاعدة التنظيم ويستمر في الصعود حتى يصل إلى القمة المتمثلة في الهيئة المركزية للتخطيط أو مستوى الإدارة العليا (جابر عوض السيد، 90). أي مرور التخطيط بمراحله بصفة مترابطة ومنتالية من البداية إلى النهاية، وهذا ما يطرح في المراحل أو عمليات التخطيط.

التوازن: العملية التخطيطية عبارة عن مجموعة من الخطوات والمراحل تطبق بهدف الوصول إلى هدف محدد، وهذا ما يجعل الخطة أمراً ضرورياً يجب أن يتصف بالالتزان والتوازن، بحيث ينال كل قطاع النصيب العادل دون إهمال أي وحدة من الوحدات العملية على حساب الوحدات أو القطاعات الأخرى.

وهنا لابد من مراعاة الأهمية النسبية لكل قطاع، وهنا يكون نوع من المفاضلة أو التقديم في كل قطاع على الآخر.

والخطة هي برنامج عمل تلتزم به كافة الوحدات القائمة بهذا التخطيط، ويلتزم به كافة الأفراد في المجتمع على جميع المستويات، ودون هذا الالتزام لن يكون هناك توازن في تنفيذ الخطط. ولن يكون في استطاعتنا ضمان الحد الأدنى من تنفيذ الخطة. ذلك أن التخطيط كما سبق الإشارة إليه برنامج عمل يشارك فيه الجميع وعلى الجميع أيضا الالتزام به بكل شروطه ومحتواه.

الاستمرار: وهناك من يطلق على هذا المبدأ مبدأ التقدمية وتحقق هذه التقدمية عن طريق الاستمرارية والتجديد فعملية التخطيط عملية مستمرة. ومتجددة خاضعة للظروف والتغيرات الطارئة بحيث لا تقف الخطة عند حد معين دون بلوغ الهدف أو تحقيق التقدم المنشود، ويضمن ذلك عدم انفصال أي مرحلة تخطيطية عن المرحلة التالية لها حتى يمكن تحقيق الأهداف بعيدة المدى (سامية محمد فهي، 116).

فعملية التخطيط تتميز بنوع من الترابط والتماسك والتأثير أيضا بين مختلف مراحلها ومستوياتها، فلا يمكن أن تتحقق هذه الخطوة دون تحقق الخطوة التي تسبقها.

العملية التخطيطية إذا عملية مستمرة لا تنتهي بانتهاء وضع الخطة فوضع الخطة يعتبر خطوة من خطوات التخطيط لا غير، لكن هذه الخطوة بدورها تمر بعدة أمور أخرى.

فبعد وضع الخطة تدخل مرحلة التنفيذ والمتابعة وهذا لا يعني أيضا انتهاء عملية التخطيط. وهنا يبدأ العمل الجاد على وضع خطة أخرى جديدة لا علاقة لها ولا صلة لها بالخطط التي سبقتها، ويظهر التجديد في التخطيط حين توضع خطط جديدة تبدأ من حيث انتهت الخطط التي سبقتها. وقد يظهر هذا التجديد داخل العملية التخطيطية نفسها عن طريق الربط بين عملياتها أو عن طريق تغيير طرق تنفيذها وتعديل أساليبها وأجهزتها بهدف تحسين نمو نتائجها، ويكون هذا التجديد حسب طبيعة الظروف ومدى تأثيرها في المخططات.

مستويات التخطيط

باعتبار التخطيط وظيفة رئيسية لها مبادئها وأسسها. وباعتباره أيضا وظيفة رئيسية بالإدارة على مختلف المستويات، ومنه فإن للتخطيط مجموعة من المستويات التي تميز كل تخطيط عن الآخر، ويمكن أن نميز بين المستويات التالية للتخطيط وهي:

التخطيط العالمي *World Planning*: من خلال تسميته يتبين لنا أن هذا التخطيط أكثر شمولية من غيره من أنواع التخطيط فهو على مستوى أعلى من غيره، لذلك يمكن أن نعرفه بأنه مجموعة الخطط التي تمس العالم بأسره كما في حالة وضع خطة لتوفير الغذاء أو مكافحة بعض الأوبئة، وتقوم على وضع هذه الخطط في العادة منظمات عالمية مثل منظمة الأمم المتحدة.

فالتخطيط العالمي إذا هو وضع خطط ذات أهمية بالغة تمس العالم بأسره وهذه المخططات تكون رسمية بدرجة عالية تضعها منظمات عالمية هدفها تحقيق أهداف مسطرة ومحددة من طرف هذه الهيئات لخدمة العالم وتحقيق الحلول المسطرة لضمان الخدمة التامة والفعالة للعالم بأسره، هذا هو التخطيط العالمي.

التخطيط الدولي *International Planning* : من البديهي أن الدولة جزء من العالم، وهي المكون الأساسي أيضا للعالم وهو أقل مستوى من التخطيط العالمي. فبينما يختص التخطيط العالمي بوضع خطط تمس العالم، فإن التخطيط الدولي يختص فقط بوضع خطط لمجموعة من الدول فهو إذا فهذا التخطيط يختص فقط بالتخطيط لمجموعة من الدول، بحيث تجمع بينهم مجموعة من القيم والمصالح المشتركة هي التي أدت بهم إلى وضع خطط بهدف تحقيق الأهداف المشتركة والمسطرة من طرف كل دولة.

التخطيط القومي *National Planning* : وهذا التخطيط هو التخطيط الذي يهتم بوضع الخطط القومية التي تستهدف أهداف تمس الدولة الواحدة، ويتبلور في خطط خماسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وخطط للتعليم والصحة وغيرها من أشكال الخدمات، فهذا التخطيط إذا يخص فقط الدولة، حيث يسهم في وضع هذه الخطط أجهزة التخطيط القومي التي تتخذ عادة شكل وزارة للتخطيط، ويهدف هذا التخطيط إلى تحقيق أهداف الدولة.

التخطيط الإقليمي *Régional Planning* : وهو التخطيط الخاص بالإقليم فقط، ويختص هذا التخطيط بوضع الخطط التي تشمل نطاقها عدد من الوحدات الإدارية مثل: عدد من المحافظات أو التقسيمات الإدارية المشابهة التي تكوّن فيما بينها إقليما متكاملًا.

فالتخطيط الإقليمي إذا يكون داخل الدولة الواحدة، ويخص أيضا مجموعة من الوحدات الإدارية ذات المهام المتشابهة، بحيث يقوم على هذا النوع من التخطيط أجهزة إقليمية لتأكيد فكرة اللامركزية وتدعيم الحكم المحلي، وقد أصبح التخطيط من بين المهام الأولى والمهمة للدولة.

التخطيط المحلي *Local Planning* : وهو التخطيط الذي يكون داخل محافظة واحدة أو مدينة أو مركز أو غير ذلك، بحيث يتم وضع الخطط لكي ترعى أهداف ومشروعات تخص هذه المحافظات والمراكز.

وفي نفس الوقت تقوم بإعداد هذه المشروعات ومتابعتها وتنفيذها أجهزة محلية بالمحافظة.

ويتم التخطيط المحلي على مستوى المجتمعات المحلية بغرض النهوض بهذه المجتمعات وتراعى فيه الاحتياجات المحلية وتنوعها ويرتبط هذا النوع من التخطيط بتنظيمات الحكم المحلي.

التخطيط القطاعي Sectoriel Planning: اقتصادي أو اجتماعي، بحيث يدخل في نطاقه قطاع متكامل من الأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية كوضع مخططات خاصة بقطاع الصناعة أو قطاع الزراعة. وكل قطاع له خطته الخاصة به ومبادئه أيضا الخاصة، فما يخص الزراعة بطبيعة الحال لا يخص الصناعة، وما يمكن أن يتبع في الصناعة لا يمكن أن يكون نفسه الذي يتبع في الزراعة.

ويمكن اعتبار التخطيط لقطاع معين مهما كان نوعه نوع من أنواع التخطيط القطاعي مثلا: التخطيط لقطاع الصناعات المعدنية نوعا من التخطيط القطاعي، أو التخطيط لأنشطة قطاع الشباب أو قطاع الرياضة والتخطيط القطاعي أيضا بمختلف مجالاته وأنواعه توجد أجهزة تخطيطية متخصصة لكل قطاع.

التخطيط على مستوى المشروع Corporal Planning: وهذا التخطيط أقل مستوى مما سبقه من التخطيطات، بحيث يكون فقط على مستوى المشروع الممارس فهو التخطيط الذي يمارسه مشروع الأعمال (شركة، مؤسسة، هيئة، أي كانت التسمية أو الشكل القانوني الذي يتخذه (علي السلي، 156). معنى ذلك أن التخطيط على مستوى المشروع يكون فقط على مستوى المشروع الذي هو بصدد الإنجاز هذا هو التخطيط.

ومن خلال ما طرح ضمن مستويات التخطيط، فإن محتوى الخطط ومدى شمولها يختلف باختلاف مستوى التخطيط. فالتخطيط العالمي يكون أكثر شمولاً واتساعاً من التخطيط الإقليمي أو المحلي. وهكذا تم ترتيب مستويات التخطيط ترتيباً تنازلياً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

أبعاد التخطيط

يتحدد التخطيط بأبعاد مختلفة، ذلك تبعاً إلى أنه عملية تتم في زمن محدد وفي مكان محدد، وبطرق محددة أيضاً لذلك يتحدد التخطيط بأبعاد مختلفة وفقاً للاعتبارات التي تدخل في اهتماماته كالاختبارات الوظيفية والجغرافية أو حتى المكانية أو وفقاً للمعايير أو المقاييس التي تتخذ أساساً في تحديد ملامحه وسماته كـمعيار الزمن.

فالتخطيط بأبعاد مختلفة يقع في مقدمتها البعد الوظيفي، والبعد الجغرافي والبعد الزمني وهنا سيتم عرض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل:

البعد الوظيفي: فالتخطيط وظيفته لها مراحلها ومبادئها وأسسها وقوانينها، وقد يمر التخطيط بمرحلتين متكاملتين، ذلك بأن تبدأ الدولة في تخطيط القطاعات الرائدة أو الهامة في الدولة، كقطاع الزراعة مثلاً أو قطاع الصناعة أو قد تبدأ في تخطيط أنشطة إنتاجية أو خدماتية معينة داخل قطاع معين، وهذا ما يعكس أن التخطيط وظيفته أساسية في كل مجال من المجالات أو في كل قطاع. وكل

مجال له مخططاته الخاصة به، حيث تتجه كل دولة إلى تخطيط الاقتصاد القومي في مجموعة يمثل المجتمع بأسره باهتماماته الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية.

وكذلك أنشطته الإنتاجية والخدمية ومستوياته القومية والإقليمية والمحلية هذا ما يفسر لنا البعد الوظيفي للتخطيط باعتباره عملية لها مراحلها وعملياتها.

البعد الجغرافي: التخطيط يقسم من حيث الوجهة الاقتصادية أو المكانية إلى: تخطيط مدني أو إقليمي. فالعملية التخطيطية ليست قاصرة على وحدة إقليمية أو جغرافية معينة لكن التخطيط يكون شاملا لكل الوحدات الجغرافية للدولة بأسرها ولا يعني هذا بالضرورة أنها شاملة لكل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بل قد تكون قاصرة على نشاط أو أنشطة معينة على المستوى القومي (سامية محمد فهمي، 188).

ويختلف التخطيط باختلاف النشاط وباختلاف مستواه، فإذا شملت العملية التخطيطية كل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، الإنتاجية منها والخدمية على المستوى القومي. فإن مثل هذا النشاط التخطيطي يطلق عليه التخطيط القومي الشامل وتحقيق التنمية الشاملة أمر يتطلب بالضرورة أخذ الأبعاد المكانية والأبعاد القطاعية في الاعتبار عند وضع الخطة القومية لكل بلاد.

البعد الزمني: فالتخطيط من حيث المدى الزمني يقسم إلى تخطيط طويل المدى، وتخطيط متوسط المدى، وتخطيط قصير المدى، بحيث يعتمد التخطيط طويل المدى على إعداد خطة تغطي فترة زمنية تتراوح ما بين (15 إلى 20 سنة في العادة).

ذلك باعتبار التخطيط نظرة إلى المستقبل يعتمد في جوهره على التنبؤ فإن إعداد خطة تبلغ مدتها الزمنية حوالي 15-20 سنة يعتبر أمرا تكتنفه الكثير من الصعوبات لتعذر التنبؤ في مثل هذا المدى الزمني، إلا أن إعداد خطة طويلة المدى أمر بالغ الأهمية لأنه الأساس الذي تنطلق وتتحدد في إطاره الخطط المتوسطة والقصيرة المدى .

وتكمن هنا أهمية هذا التخطيط في رسم الأهداف العامة التي ينشدها المجتمع، والتي بدورها تحدد طبيعة أهداف الخطط الأخرى المتوسطة والقصيرة المدى.

بالإضافة إلى تحديد أولويات هذه الأهداف، وأهم الوسائل والسياسات وأهم التنظيمات اللازمة لتحقيقها. بالإضافة إلى التخطيط طويل المدى، نجد التخطيط المتوسط المدى الذي يعتمد على خطط يتراوح مداها الزمني بين أربع إلى سبع سنوات، إلا أن التخطيط المتوسط المدى في أغلبه يدوم خمس سنوات.

لذلك قد يطلق عليها الخطط الخماسية وهي أساس العملية التخطيطية. فالتخطيط متوسط المدى صورة تفصيلية تعتمد عليها الخطة طويلة المدى. وهذا ما يجعلها في جزء أساسي لقيام الخطط طويلة المدى.

أما التخطيط الآخر وهو التخطيط القصير المدى فهو على خلاف التخطيط الطويل والمتوسط المدى. فهذا التخطيط يعتمد في أساسه على خطط سنوية، لذلك يطلق عليه في العادة اسم التخطيط السنوي أو التخطيط الجاري، ويعتبر التخطيط السنوي أداة ضرورية لمتابعة تنفيذ الخطط المتوسطة المدى.

كذلك المساعدة في التعرف على المشاكل التي تواجه تنفيذ هذه الخطط المتوسطة.

والخطط السنوية لها أهميتها البالغة، وتبرز هذه الأهمية في الربط بين الخطط المتوسطة بالدافع الفصلي، والذي نقصد به مختلف مراحل العمل والتخطيط.

وذلك من خلال متابعة المراحل المختلفة لتنفيذ الخطط المسطرة، والتعرف على مشاكلها التطبيقية أولاً بأول.

أنواع التخطيط

هناك عدة تصنيفات للتخطيط، بحيث تطرح أنواع التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. فهناك تصنيف للتخطيط حسب أهدافه، وهناك أيضاً تصنيف حسب مستوياته، وهناك التخطيط حسب مجالاته، والتخطيط حسب الفترة الزمنية التي تتناولها الخطة، والتصنيفات كثيرة يمكن طرحها فيما يلي:

من حيث الأهداف: نجد نوعين من التخطيط: التخطيط الهيكلي، والتخطيط الوظيفي، ولكل منهما ماهيته.

التخطيط الهيكلي: ويقصد به مجموعة القرارات والإجراءات التي تتخذ قصد إحداث تغييرات أساسية في البناء الاجتماعي والاقتصادي وإقامة أوضاع جديدة تسيير وفقها كل من النظم القائمة في الدولة. فالتخطيط الهيكلي هدفه وضع قرارات مفادها إحداث تغييرات بناءة في مختلف المجالات في الدولة، وتهتم الدولة أكثر بهذا النوع من التخطيط الذي من شأنه تغيير هيكل المجتمع من مختلف النواحي.

التخطيط الوظيفي: وتتجلى لنا بوضوح طبيعة هذا التخطيط من خلال تسميته، فالوظيفة هي مهمة محددة لها أسسها وقوانينها. والتخطيط الوظيفي يتم من خلال تغيير الوظائف التي يؤديها النظام دون المساس بهذه النظم القائمة، أي أن التخطيط الوظيفي يهتم فقط بتغيير الوظائف وتجديدها

دون أن تطرأ أي تغييرات على النظام القائم كتغيير طرق أداء الوظيفة أو التغيير القائم على الوظيفة وغير ذلك.

من حيث النشاط: يصنف التخطيط من حيث النشاط إلى عدة تصنيفات فالخطط تختلف باختلاف الأنشطة والمهام التي تقوم بها كل مؤسسة أو منظمة، فما تخطط له مؤسسة اقتصادية لا يمكن أن تكون نفس الخطط التي تضعها مؤسسة أخرى اجتماعية، لذلك يصنف التخطيط هنا إلى أنواع هي كما يلي:

التخطيط الطبيعي: ويتميز هذا التخطيط عن غيره من التخطيطات، بحيث يهدف هذا الأخير إلى المحافظة على الموارد الطبيعية الهامة، بالإضافة إلى وضع تخطيطات لاختيار المواقع الطبيعية المناسبة لطبيعة المؤسسات وطبيعة نشاطها، هذا كي تتناسب المواقع مع الوظائف التي تؤديها المؤسسة تناسباً فعالاً يعود بدوره بالربح والآثار الإيجابية على المؤسسة ويتضمن هذا توزيع طرق وقنوات الصرف وخطوط الكهرباء ودور الحكومة ومؤسسات الخدمات العامة توزيعاً مناسباً لمراكز الإنتاج، وهذا يهدف سد احتياجات المجتمع المختلفة.

التخطيط الاقتصادي: تعتبر التخطيطات الاقتصادية من أهم التخطيطات وأكثرها رواجاً، وأكثر المخططات التي لقيت اهتماماً من قبل الدارسين والمهتمين بالمجال لما لها من دور في تحسين الأوضاع الاقتصادية، ويهدف هذا التخطيط إلى رفع مستوى المعيشة وتوفير الاحتياجات الضرورية لمختلف طبقات المجتمع واستغلال القوى المنتجة وتوجيهها توجيهاً صالحاً، وتوفير الاستقرار الدائم للعمل لضمان دخل ثابت لكل فرد.

ونظراً لما لهذه التخطيطات من أهمية، فإنها تعد أساساً يسير وفقه الاقتصاديون والمهتمون بالإنتاج والتوزيع لبلوغ مراتب راقية في مجال الاقتصاد وتحقيق التنمية من مختلف جوانبها لما لهذا المجال (الاقتصاد) من تأثير قوي في مختلف المجالات الأخرى سواء الاجتماعي أو السياسي أو حتى المجال الثقافي، ورداءة مخططات التنمية في المجال الاقتصاد تؤدي حتماً إلى انحدار المجتمع وتدهور أوضاعه وفي بعض الأحيان حتى انهياره.

التخطيط الاجتماعي: بما أن المجتمع هو ذلك الكل المتكون من مجموعة كبيرة من الأفراد تجمع بينهم مجموعة من العادات والتقاليد والقيم وتجمع بينهم ظروف وآراء مشتركة، بحيث يتأثر فيها كل عضو في المجتمع بالعضو الآخر.

هذه الأمور كلها من شأنها ضمان العيش الحسن لأفراد المجتمع، وضمان التنسيق بين أفراد المجتمع بمختلف مستوياتهم ومراتبهم.

التخطيط الثقافي: باعتبار الثقافة ذلك الكل المركب الذي يكتسبه الفرد، وباعتبارها أساس رقي المجتمعات والدول، فإن التخطيط قد مس حتى هذا المجال فأصبحت الدولة تضع مخططات ثقافية تعنى بتنظيم شؤون الثقافة، وتشجيع تكوين المؤسسات العلمية والهيئات الثقافية وتوزيعها بطريقة عادلة على المناطق الجغرافية. بالإضافة إلى كل ذلك فإن الدولة تبعا للمخططات الثقافية تعمل دائما على إقامة المعارض الفنية والعمل على خلق وعي ثقافي يساهم في رقي المجتمع ويساهم أيضا في تكوين رأي عام مستنير وخادم للوطن.

من حيث مستوياته: وهنا قد تمت الإشارة بالتفصيل إليه في مستويات التخطيط، بحيث يقسم التخطيط حسب مستوياته إلى قومي شمال وإقليمي وتخطيط محلي:

التخطيط القومي الشامل: ويكون هذا النوع من التخطيط على مستوى الدولة كلها، بحيث تنصب هذه الخطط القومية كلها على الدولة بأكملها وعلى المجتمع ككل.

باعتبار الدولة وحدة متكاملة هدفها واحد، وهذا تحقيقا لمبدأ مركزية التخطيط ولأهمية التنفيذ، أي أن التخطيط يوضع من طرف الدولة أو من طرف جهات مركزية محددة تحددها الدولة، لكن التنفيذ يكون من طرف المجتمع ككل وهذا ما يحقق فاعلية التخطيط.

التخطيط الإقليمي: وهو التخطيط الذي يتم فقط على مستوى أقاليم الدولة ويلتزم بتنفيذه الإقليم دون غيره من الأقاليم الأخرى، حيث يقصد بهذا التخطيط وجود خطط مستقلة تخص إقليم بذاته، هدفها تحقيق استقلال اقتصادي واجتماعي وثقافي وتحقيق تنمية تؤدي بدورها إلى تحقيق توازن مع الأقاليم الأخرى التابعة للدولة.

التخطيط المحلي: التخطيط المحلي نوع من أنواع التخطيط، حيث يتم هذا النوع على مستوى مجتمعات محلية فقط للنهوض بهذه المجتمعات، وهذا النوع من التخطيط يراعي احتياجات المجتمع المحلي وإمكانياته أيضا حتى يكون هناك نوع من التخطيط الفعال هذا النوع يرتبط بتنظيمات الحكم المحلي، وكثيرا ما تستمد الخطط المحلية اتجاهاتها من الخطط العامة للدولة مع مراعاة الاحتياجات والإمكانيات المحلية.

التخطيط المحلي إذا عبارة عن مخططات مستمدة من الخطط العامة للدولة ومبنية على أساسها. لكن في نفس الوقت تراعي هذه المخططات المحلية قدرات المجتمع المحلي ومختلف احتياجاته التي ترمي في أغلب الأحيان التخطيطات المحلية إلى إشباع هذه الاحتياجات وتوفير مستحقاته وكل ما يحتاجه.

التخطيط بالحفز والتوجيه: يعتبر هذا النوع من التخطيط من أهم الأنواع يمكن طرح هذان النوعان كما يلي:

التخطيط بالحفز: كل الأعمال الخاصة بالمؤسسة أو غيرها من المنظمات في المجتمع، تقوم وفق علاقات إنسانية من شأنها ضمان نجاح هذه الأعمال وإيجابية أعمالها، أو العكس. وهذا حسب طبيعة هذه العلاقات ومدى نموها، ويعتبر الحفز أحد الأمور التي من شأنها تحقيق العلاقات البناءة والفعالة داخل المنظمة أو داخل المجتمع ككل.

التخطيط بالحفز كنوع من أنواع التخطيط يقوم على أساس اقتراح أهداف معينة والعمل على إقناع الوحدات الإنتاجية بتنفيذ هذه الأهداف. فمحاولة تنفيذ هذه الخطة يكون بالإقناع، وليس بالأوامر والقرارات.

فالتخطيط بالحفز أمر من شأنه تعديل الخطط وتحسينها، فإذا كان هذا التخطيط يقوم على أساس الاقتراح. فإن هذا الاقتراح من شأنه أن يلقي رفضاً أو آراء أخرى مؤيدة له وبهذا يتكون نوع من التضارب الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى محاولة تعديل الخطة حتى تلقى القبول من طرف الجميع.

التخطيط بالتوجيه: وهنا في هذا النوع يكون تنفيذ الخطة أمراً إجبارياً على الوحدات المختلفة فكل ما تتضمنه الخطة من إجراءات تعتبر بمثابة أوامر واجبة التنفيذ لا مجال لمناقشتها أو رفضها. وبما أن الخطة هنا واجبة التنفيذ فلا بد أنها قد مرت بكل مراحلها وأصبحت خطط تامة، وخاضعة للتقويم. وهذا ما يجعلها إجبارية وعلى كل من له صلة بها أن ينفذها بكل محتواها.

التخطيط حسب الفترة الزمنية: يقسم التخطيط حسب الفترة الزمنية التي يتم فيها إلى تخطيط طويل الأجل وتخطيط قصير الأجل، ولكل منهما الفترة الزمنية التي يقوم فيها. والاختلاف هنا بينهما أي بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل في المدة الزمنية ويتجلى هذا بوضوح من خلال تسمية كل منهما، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

التخطيط طويل الأجل: وتوضع المخططات طويلة الأجل لتحقيق أهداف طموحة لا يمكن تحقيقها في الأجل القصير. لكن من الأمور الصعبة جداً تحديد الفترة الزمنية حتى نقول بأن هذه الفترة هي التخطيط طويل الأجل، والمدة الأقل منها تعتبر تخطيط قصير الأجل. هو إشكال يواجه الكثيرين في دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وجد بأن الشركات تختلف كثيراً في الفترة الزمنية التي يعتمدها التخطيط ففي بعض الشركات قد ينحصر التخطيط طويل الأجل بسنتين فقط بينما في شركات أخرى فإن الفترة قد تمتد لعقود قد تتجاوز حتى 25 سنة .

إن الاختلاف في طبيعة ونوع العمل أمراً منطقياً يؤدي إلى الاختلاف في نوع المخططات وكذلك الاختلاف في مدة التخطيط. فمثلاً مؤسسات أو شركات الألبسة لا يمكن أن تستمر في مخططاتها أكثر من سنتين وهذا تبعاً لطبيعة عملها، بينما قد تطول مدة مخططات شركات السيارات مثلاً إلى مدة أطول من ذلك كأن تمتد هذه الفترة إلى 10 سنوات وهكذا.

تعتبر الفترة الزمنية الممتدة بين 03 إلى 05 سنوات الفترة الأكثر شيوعاً للتخطيط الطويل الأجل، ويبقى التخطيط مرتبط بحاجة المؤسسات والمنظمات مرتبط أيضاً بمختلف التغيرات التي قد تطرأ على المجتمع أو المؤسسة. والتخطيط طويل الأجل إذا يتم فيه تنفيذ الخطة المعدة في مدة زمنية طويلة وغالباً ما يكون التخطيط الشامل والقومي تخطيطاً طويل الأجل، حيث يهدف إلى تغطية أكبر قدر من النشاطات الإدارية في الدولة (هناك حافظ بدوي، 180)

والخطط طويلة الأجل تعتمد على مجموعة من الركائز أهمها:

مدى وضوح المستقبل: إن مدى استقرار الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية يعتبر الركيزة الأساسية لمدى وضوح المستقبل (طارق مجذوب، 2002، 243).

مدى توفر الخبرة في مجال التخطيط: ذلك أن التخطيط لاسيما طويل الأجل منه يحتاج إلى جملة من الخبرات الفنية الواسعة، لكي يكون النجاح مضمون.

مدى توفر وسائل جديدة للإنتاج: ذلك أن وجود الأموال اللازمة يساعد على تقرير عمر الخطة (طارق مجذوب، 2002، 244).

التخطيط قصير الأجل: هذا التخطيط له صفة مؤقتة وينشأ عادة لعلاج خلل معين أو لمواجهة ظروف معينة. والتخطيط قصير الأجل غالباً ما يجري دون أن يرتبط بالخطط طويلة الأجل، وهذا ما يؤدي طبعاً إلى فشل مثل هذه المخططات إن أهمية التكامل بين هذين النوعين من الخطط (الطويلة الأجل والقصيرة الأجل)، تجعلنا نؤكد بأنه يجب أن يتم وضع خطط قصيرة الأجل، إلا إذا كانت تساهم في تحقيق إنجاز الخطط طويلة الأجل (زيد رمضان، 102)

فالخطط قصيرة الأجل يجب أن ترتبط بالخطط طويلة الأجل حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، هنا قد يتساءل البعض عن الفترة الزمنية للتخطيط القصير الأجل وفي هذا الصدد يمكن القول بأن نفس الشيء بالنسبة للتخطيطات قصيرة الأجل كما هو الحال في التخطيطات طويلة الأجل، فكما أن المدة الزمنية للمخططات طويلة الأجل تختلف من مؤسسة إلى أخرى. فإن التخطيط قصير الأجل يتحدد بطبيعة العامل وهنا يمكن القول بأن التخطيط الأقل من سنة يعتبر تخطيطاً قصير الأجل، وقد تضطر بعض الشركات إلى استخدام التخطيط متوسط الأجل إذا كان الفرق بين التخطيط طويل وقصير الأجل كبيراً. وهنا يتم تنفيذ الخطة المحددة وفقاً له في مدة زمنية قصيرة. وغالباً ما يتداخل التخطيط قصير الأجل مع التخطيط الجزئي (هناك حافظ بدوي، 180)

التخطيط متوسط الأجل: ليس هناك تحديد لفترة التخطيط متوسط الأجل والذي يعتمد على طبيعة المؤسسة، وطبيعة عملها ومع هذا يمكن القول: أن التخطيط متوسط الأجل يغطي في العادة فترة تزيد عن سنة واحدة ولا تزيد عن خمسة سنوات شرط أن تسبقه عمليات تنبؤ لا بأس بها حتى

يكون واقعي وممكن التطبيق ودقيق بشكل يجعله أكثر تفضيلاً من التخطيط طويل الأجل وأقل عمومية (فايز الزغبي، 1997، 77).

التخطيط حسب مجال الاستعمال: التخطيط حسب مجال الاستعمال يشمل ما يلي:

الخطط متكررة الاستعمال: وتشمل ما يلي:

الإستراتيجيات: وقد بدأ استخدام مفهوم الإستراتيجية من قبل العسكريين والتي تعني وضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل التغلب على الأعداء (زياد رمضان، 97).

ومن هذا جاء التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي هو ذلك التصور العام لنظام التسيير في المؤسسة (عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، 2007، 316) والإستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. وتتميز القرارات الإستراتيجية بثباتها وعدم تغيرها ودوامها لفترات طويلة جداً، والتخطيط الإستراتيجي هو عملية تتضمن مراجعة ظروف المؤسسة. ويركز على العلاقة الطويلة الأجل ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.

السياسات: وهي الإطار العام أو المفهوم الذي يوجه تفكير المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخص مختلف جوانب العمل في المؤسسة.

وتصنف السياسات حسب المستوى الإداري الذي تطبق فيه سياسات متعددة، وتؤثر السياسات في المؤسسة ككل من مختلف جوانبها.

القواعد: وتتمثل القاعدة في أنها خطة محددة للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة من أجل تحقيق المساواة، والقواعد تعتبر من أبسط أنواع التخطيط.

والقاعدة تتميز بأنها محددة لا يمكن تجاوزها. وهي المرشد الأساسي في اتخاذ القرار وتكون القاعدة إما أمرية وإما ناهية مثل: ممنوع التدخين، عدم الأكل في المكاتب، عدم الخروج في أوقات العمل...إلخ.

الإجراءات: وتقوم الإجراءات على تحديد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين. وهي وصف لكيفية القيام بكل مهمة من المهام الموجودة في السلسلة الزمنية ومن سيقوم بها. ومن أمثلة الإجراءات الشائعة في المؤسسات نجد:

- إجراء اختبارات التوظيف.

- إجراء الفحص الطبي.

- قرار التوظيف.

- إجراء مقابلة شاملة ومتعمقة.

- تعبئة طلب الاستخدام وتقديمه.

الخطط غير متكررة الاستعمال: وهي الخطط التي توضح الحالات الخاصة وتشمل ما يلي:

البرامج: وهي عبارة عن تركيب معقد من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهام والخطوات التي يجب القيام بها والبرامج قد تشمل كل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. وتحتاج عملية التخطيط إلى مهارات إدارية فائقة للاستفادة من تلك البرامج المختلفة في تنفيذ عملية التخطيط.

الموازنات التقديرية: الموازنة كخطة هي بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة والتعبير عنها بقيم عددية وتستخدم الموازنة كأداة للرقابة، حيث تتم المقارنة بين الأرقام التقديرية الواردة في الموازنات والأرقام الفعلية.

مراحل عملية التخطيط:

إن عملية التخطيط عملية تنطوي على سلسلة متصلة ومتكاملة من الخطوات التي ترتبط ببعضها البعض وتتلخص هذه الخطوات على النحو التالي:

تحديد الأهداف والغايات: كل مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة لها أهداف ترمي من خلالها إلى تحديد ما ينبغي تحقيقه من نتائج للمؤسسة وتعتبر هذه الخطوة حجر الزاوية في العملية التخطيطية. بل وفي العملية الإدارية كلها، حيث أن تحديد الأهداف هو الذي سوف تقوم عليه رسم ووضع الخطط والبرامج التنفيذية وصولاً إلى تحقيق الأهداف لذلك فإن الأهداف تساعد المؤسسة على الأنشطة والمهام التي يجب عملها أو إنجازها، وكذلك تساعد على تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها حتى يمكن الوصول إلى تحقيقها، لذلك فإن تحديد الأهداف له أهمية بالغة من بينها:

- تساعد في تحديد مكانة المؤسسة في المجتمع.
- توحيد جهود الإدارات والأقسام والأفراد والتنسيق بينها.
- مساعدة المؤسسة على تحديد نوع وطبيعة وعدد الأنشطة والوظائف التي يجب إنجازها.
- تساعد في تحديد مستويات ومعايير الأداء التي تعتبر أساساً لعملية الرقابة. وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، يجب أن تتوفر في الأهداف الشروط التالية:
- إمكانية تحقيقها: بمعنى أن تكون الأهداف واقعية.
- أن تكون الأهداف متسلسلة ومتراصة ومنسقة مع الأهداف العامة ولا تتناقض معها.
- أن تكون معبرة ومتفكرة مع حاجات ومطالب بيئة المؤسسة الداخلية منها والخارجية.
- انسجام الأهداف: فعلى الرغم من صعوبة اتفاق الأهداف، إلا أنه يجب على الأقل انسجام الأهداف بين كل فرد أو أي جزء من المؤسسة مع الأهداف الأخرى حتى لا ينشأ نوع من التعارض بين الأهداف.
- استمرارية الأهداف: حيث تقوم المؤسسة بين الفترة والأخرى من إعادة النظر في الخطط ودراسة الأهداف في ظل وجود المتغيرات الداخلية والخارجية.

وضع الفروض التخطيطية: إن المنطق الذي يقوم عليه التخطيط يتطلب إعداد عدد من الأهداف تتناول جوانب المشروع المختلفة، ثم يقوم المخططون كل في مجاله بالتنبؤ بما سيكون عليه موقف المشروع فيما يتعلق بمجالات العمل المختلفة من تاريخ مستقبل، ومن ثم تتجمع لدى المخطط مجموعة من الأرقام وتتوفر الأهداف تبدأ المرحلة الثانية في عملية التخطيط وهي إعداد تقرير تنبؤ لكل جانب من الجوانب التي تحددها الأهداف فوضع الفروض التخطيطية أمر هام وفعال للتوصل إلى وضع مخططات سليمة وقابلة للتنفيذ.

حصر الإمكانيات وتحديد الوسائل: وذلك أن الخطة باعتبارها عملية ووظيفة إدارية هامة تحتاج إلى مجموعة الإمكانيات لتنفيذها، لذلك فإن الإدارة تستعين في حصولها على البيانات الدقيقة والمعلومات الحقيقية على نتائج الأبحاث التي تعدها وتجريدها خصيصا لهذا الشأن، كما يجب حصر الطاقات المعطلة والقابلة للاستغلال.

وتعتبر هذه المرحلة أساس بناء واختيار الخطة، حتى تتماشى وقدرات وإمكانيات المؤسسة. كما تتضمن هذه الخطوة أيضا محاولة التنبؤ بالتغيرات التي سوف تحدث في المستقبل، حيث تقوم هنا المؤسسة بدراسة التغيرات في العوامل البيئية فمعظم المنظمات تهتم بدراسة عوامل البيئة الخارجية لما لهذه العوامل من تأثير على نمو المؤسسة وريحتها، كما تجنّبها المخاطر الناتجة عن جهل هذه العوامل من خلال هذا فإن عملية حصر الإمكانيات، وتحديد الوسائل ودراسة عملية التغيرات في العوامل البيئية، تحقق لعملية التخطيط فعاليتها ونجاحها.

تحديد الأولويات: ويقصد بتحديد الأولويات درجة الأسبقية، أو درجة الأفضلية المبنية على درجة الأهمية لهدف المشروع أو برنامج على أهداف أو مشروعات أو برامج أخرى. وهذا لمقابلة الحاجات الملحة، وفي حدود الإمكانيات. وتعتبر هذه المرحلة من أبرز خطوات التخطيط لما لها من دور في تحديد أفضل الخطط والزمها للمؤسسة.

وتعتبر هذه الخطوة عملية معقدة تحتاج إلى صبر وخبرة مع إتباع الأسلوب العلمي، ويمكن تحديد درجة الأولوية من خلال مجموعة من المصادر منها:

تحليل السوق: وذلك من خلال دراسة التغير في الطلب، التغير من المنافسة، التغير في حجم تزايد السلع و/أو نقصها وغير ذلك .

تحليل الرأي العام: من خلال استقصاء آراء الأفراد سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، فيما يخص المؤسسة ومهامها وغير ذلك.

الاجتماعات: وهي جملة الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة لدراسة مجموعة من الأمور الخاصة بالمؤسسة كدراسة التغير في أساليب الإدارة. وعلى أية حال فإن وضع الأولويات، يجب أن يستند على المحاكاة التالية:

- أن يمس الغالبية العظمى من الأفراد.

- إحساس الأفراد بها وأن تكون لها آثار سيئة.

- احتمال الحل الواقعي

وكل هذا سيطبق حتما وفق الإمكانيات المتاحة، ووفق الظروف السائدة في وقتها.

وضع الخطة: وفي هذه الخطوة يتم تحويل المدخلات المختلفة إلى خطط. تعتمد في تطبيقها على جملة من الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية ومنها أساليب رياضية معقدة، فعملية التخطيط هي العملية التي يتم من خلالها إعداد الخطة، حيث يتم في هذه المرحلة من مراحل التخطيط وضع الإستراتيجية الرئيسية والسياسات الرئيسية للمؤسسة.

وفي هذه المرحلة يتم ربط الإستراتيجيات بالتغيرات البيئية والتي تتضمن سياسات الحكومة والمنافسة والتغيرات التكنولوجية وغيرها.

معنى ذلك أن مرحلة وضع الخطة ما هي إلا جزء من أجزاء التخطيط، حيث تكون فيها هذه الخطط المسطرة مرتبطة بالأهداف المرجوة أو حتى شاملة لها.

إقرار الخطة واعتمادها: بعد تحديد الأهداف والمفاضلة بين الأولويات، وبعد وضع الخطة فإن الخطة بدورها تحتاج إلى قرار من الإدارة العليا أو الدوائر المختصة لتبنيها واعتمادها، وهذا إجراء رسمي ضروري لتنفيذ الخطة لأنه بدون صدور قرار بذلك تبقى الخطة عاجزة. فالقرار هو الدعم الرسمي المطلوب لتنفيذ الخطة.

مرحلة تنفيذ الخطة: وهي من أهم المراحل التخطيطية، وهي تعتبر النقطة التي يتم عندها تبني الخطة وتحقيق الأهداف. ويقصد بها ترجمة الخطة الموضوعة إلى أنشطة وبرامج عملية تطبيقية حتى تخرج إلى حيز الوجود. ويتم الاستفادة العملية منها، وهي مرحلة لها أهميتها، من حيث أنها الخطوات العملية التي عن طريقها يجني الثمار.

ولا يمكن أن يكون التخطيط كاملا دون أن يكون هنالك طرق مختلفة للتأثير في تنفيذ وإتباع الخطة، وغالبا ما يتم التأثير في سير تنفيذ الخطة إما من الرؤساء الذين يملكون السلطة التنفيذية أو من المستشارين الذين يملكون السلطة الاستشارية، ومن النادر أن يؤثر العاملون في إدارة التخطيط مباشرة.

ولنجاح عملية تنفيذ الخطط ينبغي مراعاة الأسس التالية:

- تقسيم الخطة إلى أجزاء: وهذا التركيز للجهد في تحديد ما يحتاجه كل جزء من أعمال.
 - تحديد العلاقة بين كل جزء من هذه الأجزاء وكيفية العمل على اتساقها وترابطها.
 - تحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة.
 - تحديد الوقت اللازم الذي يستغرقه كل جزء من الخطة أثناء التنفيذ.
- المتابعة والتقييم:** وتعتبر هذه العملية أساسية لمعرفة كيفية سير الخطة، فالتقييم والمتابعة عمليتان متلازمتان وأساسيتان في تنفيذ الخطط المسطرة فالتقييم هو عملية مستمرة يجب أن تكون دورية لأنها عملية ضرورية ولازمة
- كما أن عملية المتابعة تتم بمقارنة المعايير في الخطة مع الأرقام وإذا وجد هناك فروق بالزيادة أو النقصان فلا بد من معرفة أسباب الانحراف من أجل استخدام هذه المعلومات عند إعداد الخطط التي تلبي هذه الخطط أو تعديل الخطط الحالية. وهذا هو هدف المتابعة والتقييم الذي يدور في مجمله حول تقييم أداء كل شخص من العاملين في المؤسسة، عن طريق تجميع مجموعة من البيانات أهداف التخطيط في المؤسسة:
- بما أن التخطيط يتميز بالنظرة المستقبلية، حيث تتحقق الأهداف المرغوبة. فإن هذا الأخير يهدف إلى تحقيق الأهداف التي ينشدها المجتمع وهي التنمية الشاملة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية ولا شك أن حجم وطبيعة هذه الأهداف التي ينشدها المجتمع ترتكز أساساً على عوامل عدة منها:
- حجم وطبيعة الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة للمجتمع، فالأهداف التي يرمى إليها التخطيط تحدد وفق طبيعة الموارد المادية والبشرية المتوفرة وحجمها.
 - طبيعة هيكل الاقتصاد القومي القائم، فطبيعة الهيكل الاقتصادي أيضاً المتوفرة لدى الدولة أو المجتمع لها هي الأخرى دور في تحديد أهداف التخطيط.
 - طبيعة البنية الاقتصادية والاجتماعي المراد تحقيقه القومي الأمر الذي من شأنه تسهيل وضع الخطط التنموية وتحديدها.
 - نمط وأسلوب التنمية الذي استخدم في الماضي والقريب، فمعرفة أسلوب التنمية الذي استخدم الماضي يؤدي بطبيعة الحال إلى وضع تخطيطات من شأنها تحسين الوضع وتحقيق التنمية بشكل أفضل وذلك نظراً إلى التخطيطات التي وضعت من قبل ونظراً إلى نتائجها، فمعرفة هذه النتائج يؤدي طبعاً إلى التغيير في نوع هذه التخطيطات.
 - دور الدولة في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وهذا نظراً إلى أن التخطيط يعتمد بطبيعة الحال على توفر مجموعة من الوسائل والأدوات التي لا بد من توفرها، وهذا ما يجب أن توفره الدولة.

مزايا التخطيط وأهميته:

من الأمور المعترف بها أن أي مؤسسة أو أي إدارة لا يمكن قيامها بنشاطاتها دون تخطيط، ولا يمكن اعتبار نشاطها عاديًا وعليه فإن المؤسسة تستفيد وبشكل كبير من عملية التخطيط وهذا ما يجعل له مجموعة من المزايا التي تجعله بالغ الأهمية والتي يمكن أن نذكر منها ما يلي:

عن طريق التخطيط يمكن استشراف المستقبل والاستعداد له ذلك أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يتصف بالغموض، وبالتالي يمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقعة حدوثها وعمل اللازم لملاقاتها والاستعداد لها قبل وصولها.

يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفرادها العمل على تحقيق الأهداف المنشودة.

تقوم عملية التخطيط على تبيان جميع الموارد اللازمة استخدامها كما ونوعًا بشكل مسبق، بحيث يؤهل المؤسسة للاستعداد لكل الظروف والاحتمالات والتصدي لها.

يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المختلفة إذ يقتصر الأداء على إنجاز الأعمال الضرورية والواجب أداؤها فقط مع تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل وربطها ببعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة في وقتها المحدد لها.

كما يساعد التخطيط على وضع مجموعة من الملاحظات حول طرق تنفيذ الخطط وتلك المشاكل التي قد تواجه عملية التخطيط، ويساعد على تحديد طرق الوقوف ضدها.

التخطيط كوظيفة إدارية له علاقة كبيرة مع الوظائف الأخرى للمؤسسة، لذلك فإن التخطيط يقدم الأساس الضروري للرقابة، حيث تعمل هذه الأخيرة على التأكد من أن الأنشطة تطبق الخطط، وبذلك فإن الرقابة كوظيفة إدارية لا يمكن أن تقوم إلا إذا كانت هناك خطط دقيقة وواقعية وقابلة للتنفيذ.

عوامل نجاح التخطيط

تحتاج عملية التخطيط إلى مجموعة من العمليات، ومجموعة من الوسائل والطرق الواجب إتباعها من أجل تنفيذ الخطط.

ولا يستطيع الإداري النجاح في المؤسسة عند قيامه بتنفيذ عملية التخطيط وباقي الوظائف الأخرى أيضًا، إلا عند اهتمامه بالجوانب الآتية:

- تحديد الأهداف وتوضيحها بطريقة ملائمة لتزيد من تأثير ومساندة الأفراد العاملين على تحقيقها.
- التعرف على العناصر والإمكانات المادية والبشرية وحصر ما يلزم من تلك الموارد لتحقيق الأهداف، والذي يعتبر خطوة مبدئية نحو العمل.

- رسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف المنشودة.
- وضع جدول زمني للعمليات والأنشطة التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف المرسومة، فمن خلال تحديد الزمن يمكن معرفة الوقت الذي يمكن الوصول فيه إلى عملية التقويم
- على الإداري التنبؤ بمختلف المشكلات والمصاعب والعقبات المحتمل حدوثها ومحاولة إيجاد حلول لها قبل وقوعها.
- كما يجب أن تكون الأهداف حقيقية وليست أوهاما أو خارجة عن الواقع أي أن تكون حقيقة بعيدة عن كل التصورات الخيالية.
- وعلى الإداري أيضا أن يراعي عدم تضارب الأهداف والموارد المتوفرة مثلا: كأن تكون هناك مؤسسة تسعى إلى استيعاب كافة الأيتام وتزويدهم بأفضل سبل الرعاية، وفي الوقت نفسه تعاني من نقص الموارد المالية والأجهزة والمباني، فالهدف الكمي لا يتحقق معه الهدف النوعي .
- لذلك يجب على الإدارة أن تهتم أكثر بالأهداف حتى تضمن تناسقها وتماشيا مع القيم والعادات الموجودة بالمجتمع وتوافقها مع أهداف المجتمع وسياسته. أما فيما يخص العوامل المؤثرة في التخطيط: فهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على طبيعة ونوعية التخطيط وهي:
- خبرات ومهارات المؤسسة: ذلك أن الوظيفة التخطيطية تتطلب توفر قيادات إدارية لها من الخصائص التي تدور حول القدرات والإمكانيات في استخدام السلطة واتخاذ القرارات خاصة القدرات الفكرية التي تلعب دورا كبيرا في التوصل إلى العديد من البدائل
- معنى ذلك أن توفر الخبرات والمهارات الإدارية بالمؤسسة لها التأثير الكبير في وضع واختيار الخطط المناسبة التي تتماشى وإمكانيات المؤسسة ومستوياتها، وهذا ما يؤدي حتما إلى الاختيار الأمثل والسليم واتخاذ القرارات التي تؤثر في تحقيق الأهداف.
- الموارد والوقت المتاح: فعملية التخطيط تحتاج إلى توفر الموارد والإمكانيات المادية والبشرية، التي تتوفر لديها جملة من المهارات في تنفيذ الخطة.
- الظروف الاجتماعية والإنسانية: إن عملية التخطيط لا يتوقف نجاحها على توفر الموارد والمهارات الفنية فحسب، بل يتوقف أيضا على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، فكلما كانت العلاقات داخل المؤسسة طيبة ومتعاونة ومترابطة أدى ذلك حتما إلى التنفيذ الفعال للخطط وإنجازها بدقة متناهية، ومن ثمة بلوغ الأهداف المخطط لها.
- باعتبار عوامل نجاح التخطيط متعددة ومتوفرة، إلا أن كل هذه العوامل التي ذكرت لا يمكن أن تتوفر إلا بوجود اهتمام واقتناع بأهمية ودور هذه العملية ومكانتها وتأثيرها في باقي الوظائف التسييرية الأخرى بالمؤسسة.

معوقات عملية التخطيط

على الرغم من المزايا التي يتمتع بها التخطيط، إلا أن هناك بعض العيوب والصعوبات والعوائق التي تقف أمامه.



ويمكن تصنيف معوقات التخطيط إلى نوعين رئيسيين هما:

- عوائق تعود إلى الأفراد العاملين في التخطيط أو في تطبيق الخطة.
- صعوبات أو عوائق تعود إلى عملية التخطيط نفسها.

أولاً: العوائق الناتجة عن الأفراد

هناك بعض الأسباب المتعلقة بسوء تصرف الأفراد ويعزى إليها الفشل في التخطيط وأهم هذه

المعوقات ما يلي:

قلة الالتزام بالتخطيط: عملية التخطيط تحتاج إلى الالتزام الدقيق بتنفيذ مختلف مراحلها، والالتزام كل مسؤول بما ينبغي عمله وبالرغم من الاهتمام بالتخطيط، إلا أنه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية، ونجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ويتجاهلون الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم.

عدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط: يجب التفريق بين دراسات التخطيط كدراسة نظرية، وبين الخطط كترجمة فعلية لما تم التخطيط له فلا يمكن القول بأن هنالك خطة، إلا إذا كان هنالك قرار من نوع ما، ففي العديد من المؤسسات هنالك دراسات تخطيطية ولكن لا تصل إلى مستوى الخطة الملزمة.

الاعتماد الكبير على الخبرة: تعتبر الخبرة عاملاً فعالاً في التخطيط، ويمكن أن تكون أيضاً عاملاً خطيراً لأن ما حدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل وقد يكون التخطيط في الحاضر مبني على معلومات وبيانات تمت في الماضي، وذلك كي ينفذ في المستقبل وهذا قد يحدث مشاكل غير متوقعة. وقد يعني أن التغيير أمر مفروغ منه، فلا يمكن بناء الشيء على ما هو ماضي، بالإضافة إلى أن المديرين قد يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة وهذا ما يؤثر سلباً على عملية التخطيط.

مقاومة التغيير: بما أن التخطيط في جوهره يعني استشراف المستقبل، فإنه دائماً يقترح أشياء جديدة، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، والمعروف أن الأشخاص عادة ما يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة. وعند حدوث هذه المقاومة يكون أمر تنفيذ الخطط صعب جداً أو حتى مستحيل.

ثانياً: عوائق في عملية التخطيط نفسها

هناك بعض الصعوبات التي تجعل من عملية التخطيط معقدة وصعبة، وهذه الصعوبات ليست مرتبطة بالشخص الذي يقوم بالتخطيط بل هي خارجة عن إرادته، ومتعلقة بالعملية نفسها وظروفها ويمكن طرح هذه الصعوبات فيما يلي:

صعوبة الحصول على معلومات دقيقة: بما أن المستقبل من الأمور التي نجهلها، فإن حالة عدم التأكد مما سيكون عليه هذا المستقبل يجعل الحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة عملية صعبة لأن العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ باتجاه هذا التغيير.

مشكلة سرعة التغيير: إن سرعة التغيير التي تحدث في المجتمع من مختلف جوانبه قد تترك الكثير من المؤسسات في مختلف القطاعات ففي صناعة الطائرات مثلا فإن تحول الشركات من شركات صغيرة إلى شركات كبيرة مع التطور السريع في السلعة نفسها. قد فاق أي توقع .

لذلك فإن سرعة التغيير من المعوقات الخطيرة التي تقف في وجه التخطيط خاصة إن لم تستطع المؤسسة مواكبة التغيرات الطارئة والمفاجئة.

عدم مرونة الخطط: من أهم مبادئ التخطيط المرونة والتي نعني بها سهولة الخطة وبساطتها، ووضع خطط صعبة سيؤدي بطبيعة الحال إلى تجميدها وعدم تنفيذها.

ارتفاع تكلفة التخطيط: من شروط التخطيط أن تكون الخطط متوافقة وإمكانيات وقدرات المؤسسة المادية منها والبشرية. وقد يعترض البعض على التخطيط بحجة أن العمل التخطيطي يتطلب نفقات أو تكلفة كبيرة، وفي أغلب تفضل المؤسسة توجيه تلك التكاليف إلى الأداء الفعلي للعمل وعدم تسخيرها لوضع خطط العمل.

الوقت والنفقة: ذلك أن عملية التخطيط إلى اتخاذ القرار في الوقت المعين، وفي بعض الأحيان يضطر المدير إلى اتخاذ القرار وتحت ضغوط معينة ولو لم تتوافر المعلومات الكافية، وهذا ما يؤثر سلبا على العملية التخطيطية.

القيادة:

اهتمت البحوث بدراسة القيادة والتوجيه في التنظيم، ومن أقدم المداخل النظرية ما يعرف بنظرية السمات، ويفسر الاتجاه النظري طبيعة القيادة من خلال تحديد أسلوبها كما خلص الباحثون إلى وضع أربع أنماط للقيادة.

وتطور الاتجاهات النظرية في دراسة القيادة دفعنا إلى التفرقة بين القيادة بوصفها سمة شخصية، وبين فكرة القيادة بكونها وظيفة تنظيمية .

التعريف بالقيادة الإدارية

القيادة لغة من الفعل قود ونقيض السوق، يقود الدابة من إمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة، والانقياد هو الخضوع.

تعريف القيادة اصطلاحا:

هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، وهي تعني السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك وعملية القيادة تشمل تحليل السلوك والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية لتحقيق الأهداف.

القيادة : تعنى وظيفة القيادة بتوجيه العاملين والإشراف عليهم، وهذه الوظيفة مسؤولة عن تنفيذ الأهداف التي أرساها التخطيط، والقيادة تتضمن ممارسة الإشراف والدافعية والتواصل، والعاملين بحاجة إلى الإشراف والذي يعني ملاحظة العمل والعامل، للتأكد من تحقيق الأهداف.

القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الأفراد من اجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، باعتبار أن القيادة هي النشاط الايجابي الذي يقوم به شخص م في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين باستخدام وسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

القيادة هي ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى تعظيم الإنتاجية، ويشجع استخدام أسلوب حل المشاكل، ويحفز الآخرين ويحقق درجات عالية من الرضا لديهم

القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدامها والقيادة هي العملية التي تتعلق بالتوجيه والتأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة والقيادة بذلك تكون أوسع اصطلاحا للقيادة وهي لا تشمل السلطة فقط، ولا القيام بالجهد بل القدرة على التأثير على الآخرين وبهذا فتعريف القيادة له مدلولات ثلاث:

- تتحدد مكانة القائد وتصبح واقعا، فالقائد عضو في الجماعة وليس غريبا عنها.
- التوزيع غير المتساوي للقوة بين الأفراد والقيادة .
- القدرة على استخدام أشكال من القوة والتأثير، ويمكن استخلاص العناصر التالية من التعريفات السابقة:

القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي مع الجماعة.
القيادة يتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات، وكذلك تقسيم الأدوار بين الأفراد.
القيادة تتطلب صفات شخصية معينة في القائد، منها المبادرة والمبادرة ولا يقف عند حدود الاستجابة.
القيادة عملية تفجير لطاقات الأفراد لبلوغ أهداف معينة.

القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة، وهو يمتلك برنامج عمل محدد، ويعمل لتحقيقه وقد درس علماء النفس الاجتماعي القيادة وعرفوا القائد باعتباره ذلك العضو من الجماعة الذي يمارس على أداء تلك الجماعة وعلى اتخاذها لقراراتها، تأثيرا يفوق تأثير الآخرين.

إن القدرة القيادية يمكن تعريفها على النحو التالي :

القدرة على استخدام المعرفة والسلوك المكتسب والتبصر في تقدير الحاجات وتوفير القيادة في موقف ما، وهي كذلك سمة أو مجموعة من السمات التي يتمتع بها الفرد.

أما القيادة الإبداعية فيمكن تعريفها على النحو التالي :

القدرة على إنتاج الجديد المفيد، وكشف الحقائق الجديدة، أو القوانين وهي تستند الى المعرفة والعلم، وقد تكون هي قدرة الإداري على التغيير أو التجديد أو استحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر، وحاجات المجتمع، وكذلك فالقيادة الإبداعية هي القدرة على الإنتاج وبأكبر طاقات ممكنة من الأفكار والمرونة وذلك كاستجابة لمشكلة أو مواقف

الاتجاه الأول: تعريف القيادة على أساس السلطة

يذهب هذا الاتجاه إلى وجوب تعريف القيادة على أساس فكرة السلطة الرسمية أو الشرعية داخل التنظيم. فيرى أنصاره أن السلطة الرئاسية وما تخوله من سلطة الأمر والنهي وحق توقيع الجزاء بالنسبة للمرؤوسين هي التي تمكن الرئيس الإداري من توجيه الجهد الجماعي لإتباعه من أعضاء المنظمة، فهذه السلطة هي أساس القيادة وهي أساس خضوع أعضاء التنظيم لإرادة وتوجيه القائد الإداري خشية المسؤولية والعقاب على هذا النحو قامت فكرة القيادة مرادفة لفكرة السلطة الرسمية للرؤساء الإداريين. ونرى أن أنصار هذا الاتجاه قد غابت عن أعينهم حقيقة أساسية بل وغاية في الأهمية وتكمن في وجوب التفرقة بين القيادة والسلطة. فالأخيرة ليست إلا وسيلة من وسائل تحقيق الأولى، ومن ثم يجب عدم الخلط بينهما وبمعنى آخر أن القيادة لا تعتمد أساسا على السلطة، وإنما تنظر إليها كأحد أدواتها من الدرجة الثانية. كما عيب أيضا على هذا الاتجاه أنه يغفل تماما الطابع الاجتماعي والإنساني للمنظمة باعتبارها مجموع بشري متكامل يعمل متعاونًا لتحقيق أهداف منشودة. فليس أعضاء التنظيم مجرد آلات صماء، وإنما هم بشر يختلف إنتاجهم باختلاف كيفية الإدارة وما يسودها من عوامل الترغيب والاستمالة للعمل من جانب الرؤساء.

الاتجاه الثاني: تعريف القيادة على أساس السلطة المقبولة

يخلص هذا الاتجاه إلى وجوب تعريف القيادة على أساس فكرة السلطة المقبولة، ويرى أنصاره وجوب الربط بين القيادة وبين الرضاء والخضوع والقبول الاختياري من جانب أعضاء المنظمة لنفوذ الرئيس (القائد).

ويضيف أنصار هذا الاتجاه أن القيادة الناجحة هي التي تعتمد على التأثير والاستمالة والمشاركة في الرأي والتوجيه وشحن همم المرؤوسين، وقبول هؤلاء الآخرين لأوامر الرئيس على أساس من الرضاء والاقتناع والشعور بالانتماء إلى هذه القيادة، لا على أساس المسألة والعقاب كما يرى أنصار الاتجاه الأول.

والذي نراه أن أنصار هذا الاتجاه قد نجحوا في إبراز حقيقة ولازمة في تعريف القيادة، وهي ضرورة التأثير والإقناع على وجوب تحقيق الأهداف المرجوة غير أنه يلاحظ أن إبراز هذه الحقيقة لا تكفي لتعريف القيادة. ذلك أن عوامل الإقناع والتأثير في المرؤوسين واستمالتهم ليست سوى وسائل فقط لتحقيق القيادة. وبالتالي فإنه يعاب على هذا الاتجاه ما يعاب على الاتجاه الأول من أنه لا يجوز تعريف الشيء بوسائل تحقيقه.

الاتجاه الثالث: تعريف القيادة على أساس الوظيفة:

يعتمد هذا الاتجاه في وجوب تعريف القيادة على أساس موضوعي والذي يمكن في النشاط القيادي لوظائف المدير من توجيه وتنسيق ورقابة لعمل الآخرين بغية تحقيق الهدف المنشود للمنظمة، وهذا التعريف إنما يركز على جوهر القيادة بما تتضمنه من نشاط وأهداف دون التركيز على وسائل تحقيق القيادة. لذلك فغنه يعتبر تعريفا ناقصا غير شامل فلا يمكن التعويل عليه في تعريف القيادة.

والحقيقة أن التعريف الحقيقي للقيادة إنما يتطلب الجمع بين جوهر كل من الاتجاهات السابقة. وثم يجب أن يبرز في تعريفنا للقيادة أمرين:

الأول: مضمون القيادة من تخطيط وتنظيم وإصدار للأوامر وتنسيق واتصال ورقابة على أعمال التابعين.

والآخر: الوسائل التي يتبعها القائد في تحقيق هدف القيادة والتي تتمثل بصفة أصلية في التأثير والنفوذ الذي يكون للقائد لدى أتباعه. وبصفة احتياطية في السلطة الرسمية، وهذه يجب أن لا يمارسها القائد إلا عند الضرورة وذلك عندما لا تجدي وسائل التأثير والاستمالة في توجيه التابعين

وتأسيس على ما سبق، يمكن القول بأن القيادة إنما تعني القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضاء واقتناع، بحيث يستحوذ على طاعتهم وولائهم في سبيل الوصول إلى

أهداف التنظيم، ويكون للقائد عند الاقتضاء الالتجاء إلى وسائل السلطة الرسمية لتحقيق هذه الأهداف.

طبيعة القيادة:

هناك خلط بين مفهوم القيادة الرسمية وبين مفهوم القيادة غير الرسمية، بمعنى وجود خلط بين مفهومي الرئاسة والقيادة. فالرئاسة *head ship* أو القيادة الرسمية تقوم نتيجة لنظام رسمي وليس نتيجة للإعتراف التلقائي من أعضاء الجماعة والذي يتم عن طريق الإختيار على حسب أسس محددة، أو التعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء الجمهورية والعمال. و من أجل تحقيق أهداف الجماعة، تستمد الرئاسة سلطتها من قوة خارجة عن الجماعة

و يمثل التنظيم الرسمي الهرمي لمنظمة من المنظمات بما تشمل من تنظيمات فرعية وجماعات رسمية. هذا التنظيم الرسمي يحدد واجبات كل عضو وسلطته ومكانته وعلاقته ببقية أعضاء التنظيم الرسمي

أما القيادة غير الرسمية فتنبع من داخل الجماعة وتظهر بصورة تلقائية ولا تنشأ من الانتخاب والتعيين بل من خلال إلتفاف الجماعة حول شخص يحبونه ويتوحدون معه، ويعتبر التفاعل الدينامي شرطاً لظهور القيادة يخلعه عليه أفراد الجماعة الذي يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له.

و لقد حاول البعض أن يربط القيادة والسلطة على أساس أن السلطة الرسمية هي التي تحقق أهداف القيادة في إخضاع الجماعة لمشيئة القائد وتمكنه من السيطرة عليهم وتوجيههم لخوفهم من المسؤولية والعقاب

و قد ساد هذا المفهوم في ظل حركة الإدارة العلمية، إلا أنه بظهور حركة العلاقات الإنسانية، فقد أنتقدت هذه الحركة في الربط بين القيادة والسلطة، لأنه يجعل القيادة تعتمد على قوة السلطة الرسمية.

وبدأ يظهر ربطاً آخر بين القيادة والرضا والقبول الإختياري ربما من جانب الجماعة، وهذا يعني أن القيادة الحقيقية هي التي تعتمد على التأثير في الآخرين، ويحدث هذا التأثير في أعضاء الجماعة ليس خوفاً من العقاب ولكنه نتيجة لإقتناعهم بالقائد وقبولهم عن رضا وإقتناع بتوجيهات القائد لهم، معنى ذلك أن القائد لا يعتمد أساساً على السلطة الرسمية في التأثير على أعضاء الجماعة، بل إنه لا يلجأ إلى السلطة الرسمية إلا إذا إقتضى الأمر.

وقد ذهب البعض إلى الخلط بين القيادة والإدارة، والقائد الإداري، والرئيس الإداري، إلا أنه يجب أن نفرق بين القائد الإداري والرئيس الإداري.

فالقائد الإداري يعتمد في تأثيره على أعضاء الجماعة على الإقتناع والرضا ولا يلجأ إلى السلطة الرسمية إلا عند الضرورة، بينما الرئيس الإداري يعتمد في تأثيره على أعضاء التنظيم على استعمال السلطة الرسمية في تسيير شؤون المنظمة، ومن ذلك يتضح أن الرئيس الإداري ليس بالضرورة أن يكون قائدا إداريا، إلا أنه يمكن أن يكون قائدا إداريا إذا توافرت فيه شروط القيادة، إلا أن القائد الإداري هو بالضرورة رئيس إداري.

أركان القيادة:

من خلال التعاريف السابقة نجد أن أهم أركان القيادة هي:

القائد: بكل ما يحمله من خصائص وسمات تساعد على تحقيق أهدافه (نمط القيادة، القدرة على تحمل المهمة، الذكاء، القدرة على التوافق، الدافع للإنجاز، الخصائص الفيزيولوجية، طول القائد وعمره في الجماعة).

الموقف: البيئة والوظائف والأهداف والظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة، وهي تتغير بتغير الوضعيات.

الأتباع: وكل ما يحملونه من خصائص ودوافع وإمكانيات (القدرة، الخبرة، التدريب، الحاجة إلى الإستقلالية، المعتقدات المتعلقة بالقيادة، إدراك القائد).

المناخ التنظيمي: يضم كل العناصر والعوامل الموجودة في المنشأة ذات التأثير والتي بإمكانها تحقيق أهداف التنظيم من تماسك وإستقرار وتوازن ومرونة وفعالية، ويشمل المناخ التنظيمي أيضا الأهداف، والسياسات والقواعد، والنظم والإجراءات والهيكل التنظيمية والقيم والعادات والمشاعر والإنفعالات والعلاقات الإنسانية والأساليب والتقنيات

مصادر القيادة: يستمد القائد قوته من عدة عناصر أهمها:

أولا: السلطة الرسمية: قد تكون القانون أو التفويض والتي من خلالها يكتسب قوة الطاعة والإمتثال والعقوبة ومن مظاهر هذه السلطة:

قوة المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس

قوة الإكراه: *Coercive power* هذه القوة مصدرها الخوف وهي صلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من الرئيس

السلطة القانونية: *Cegitmate power* إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تناسب من أعلى إلى أسفل فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية

على مدير الإنتاج، كذلك مدير الإنتاج يمارس النوع نفسه من السلطة على رئيس قسم الصيانة في إدارة الإنتاج وهكذا.

ثانيا: قوة التأثير: وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها:

القوة الفنية (التخصص) Expert power: مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد، فالطبيب مثلا: يمارس نوعا من القوة الفنية على مرضاه تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية. الخبرة الفنية في التخصص والتي تتيح للإداريين التعامل مع المؤسسة.

قوة الإعجاب: Referent power: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد، تربطهم وتشدهم إليه ونتيجة للإعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية. الشخصية: الصفات التي يمتاز بها في ذاته كالصفات الحسنة من أمانة وإخلاص وثقة بالنفس وإتزان وغيرها.

المهارة الفكرية: القدرة على الحكم على الأشياء وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة وتصور العلاقات بين العوامل المختلفة.

المهارة الإنسانية: القدرة على التعامل الحسن مع الأتباع وكسب ثقتهم ورفع معنوياتهم، والتمكن من فنون التعامل مع الآخرين، هذه الصفات ذات بعد تكامل في ما بينها، والقائد الناجح هو الذي يتوفر فيه الحد الأدنى من هذه الخصائص.

أنواع القيادة:

إن السلوك هو المحصلة النهائية لخصائص الفرد، لذلك رأى بعض الدارسين لموضوع القيادة سينصب مباشرة على سلوك الفرد خاصة وأن ملاحظة القادة أثناء العمل كشفت عن فروق كثيرة، فبعض القادة يصدر الأوامر دون النظر لأراء الآخرين، بينما يوجد قادة آخرين متعاملين ومتفاهمين مع الآخرين قبل إصدار قراراتهم وهذه الفروق في نماذج القيادة تؤثر في الجماعة وفيما يلي نعرض نماذج القيادة:

القيادة الديمقراطية (Démocratique):

هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية والأوطوقراطية، حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم بإتخاذ القرارات، فالقائد يسعى إلى إشراك مرؤوسيه في التخطيط وتنظيم العمل وإتخاذ القرارات كما يتيح جو الحرية الذي يشيعه القائد من خلال تعامله مع المرؤوسين، تبادل الآراء وتنمية روح المبادئة والإبتكار بين المرؤوسين.

و هو ما يؤدي أيضا إلى إنتشار مشاعر الرضا والإرتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والإستقرار ورفع الروح المعنوية وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر كما يعتبر هذا الأسلوب أكثر أساليب القيادة فعالية، والقادة في المستقبل يجب أن يستعملوا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغير في مؤسسات الأعمال والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة فنمط القيادة الديمقراطية يحبه المرؤوسين وتزيد دافعيتهم ورضاهم عن العمل، لكن ليس من الضروري أن تزيد الإنتاجية.

ومن سمات القائد الديمقراطي مايلي:

أ- القدرة على إدارة المناقشات الجماعية:

- إختيار المشاكل المشحونة بالإنفعالات للمناقشة.

- البحث عن حلول المشاكل المطروحة.

- تقديم الحقائق اللازمة لإيضاح المشاكل دون إقتراح حلول لها.

- تشجيع أعضاء الجماعة على الإشتراك في المناقشة.

ب- الحكمة في إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات.

- لا بد أن تكون الأوامر واضحة ومحددة ويمكن تنفيذها وألا تتعارض مع أوامر سبق وأن أصدرها.

- التريث في إتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيدا عن التأثر بالحالات المزاجية العابرة ومتابعة

تنفيذ القرارات.

المهارة في معاملة الناس:

ويتطلب ذلك قدرا كافيا من الإلتزان الإنفعالي والذكاء الإجتماعي وضبط النفس، كما تتطلب

القدرة على التقمص الوجداني (*Empathy*) والحساسية لمشاعر الآخرين (*Sensitivity Tofeelings*)

وروح الإسماع (*Permissiveness*)

يشجع القائد الديمقراطي على تكوين العلاقات الشخصية بين الأفراد عن طريق التفاهم

المتبادل، فهذا يكسب تعاونهم وحبهم مما يجعلهم يتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها، وكل

هذا يؤدي إلى إنتشار مشاعر الرضا، وينهى قدرات مرؤوسيه، ويدربهم حتى يكونوا قادة قادرين على أن

يخلفوه في القيادة.

مما يجعل هناك قلة في الإحساس بالفردية، حيث أن جميع القرارات التي إتخذتها الجماعة مال

أفرادها إلى تنفيذها فتمكنوا من زيادة الإنتاج لإقناعهم بضرورة ذلك وإتخاذهم قرارا جماعيا بهذا

الشأن.

يجب أن يشعر كل فرد في الجماعة بأن جهوده هامة وحيوية حتى يزيد من تعاونه عندما يدرك أهميته بالنسبة للجماعة، ويتمتع القائد الديمقراطي بحب الجماعة وتكون جماعته أكثر تعاملًا وأقل عدوانًا ولديها قابلية لتحمل المسؤوليات ورغم ما تحققه القيادة الديمقراطية من إيجابيات تنعكس أثارها غالبًا على العاملين وعلى الإنتاج، إلا أن التمادي في اللامركزية يؤدي إلى نوع من اللامبالاة وعدم الإكتراث بين المرؤوسين.

القيادة الإستبدادية: (التسلطية، الأوطوقراطية، الديكتاتورية والإرغامية):

و فيها تتركز السلطة بيد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه، ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد، ويرسم خطط الوحدة ويملى على المرؤوسين أنشطتهم، وهو وحده الحكم ومصدر الثواب والعقاب، وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق إختيار العمل أو المساهمة في إتخاذ القرار أو حتى المناقشة وإبداء الرأي.

ويشجع القائد الإستبدادي على تقليل الإتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الإتصال من خلاله وتحت إشرافه وسيطرته، وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال والتفاصيل ودقائق الأفعال، وتكون أهداف الجماعة واضحة في ظل هذه القيادة، وقائد هذه الجماعة هو المسيطر والأمر والناهي، فهو موزع الأدوار ومتابع التنفيذ والمعاقب والمثيب و هو بذلك يشل فاعلية أعضاء الجماعة ويعتبر إصدار القرار عملية رجل واحد وهو ذلك الرجل، ويهتم بضمان طاعة الأفراد الذين يمثلون له ظنا منه أن التسلط هو الضامن من الإستمرار حكمه، كما أنه مركز المعلومات والإتصال في الجماعة. ولا يكون الإتصال إلا عن طريقه لذلك لا يوجد تماسك قوي داخل الجماعة خاصة إذا تغيب أو إختفى ويتبع القائد الأوتوقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، بل أنه دائم الشك فيهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر في نفوسهم.

فالقائد متغطرس وعدائي ومتباهي ومغرور، فهذا الأسلوب أستخدم في عهد الثورة الصناعية، حيث كان ينظر للعمال كسلعة وكآلة لا فرق بينهم وبين الآلات التي يعملون عليها أو يقفون خلفها، وفي ظل هذا المناخ الإستبدادي تتحقق الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي وهو ما يؤدي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والإبتكار، كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالًا كافيًا لتنمية العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة، فتتخفف الروح المعنوية إلى جانب الإفتقار إلى إنتشار العلاقات الإنسانية وتحقيق التكيف الإجتماعي بينهم، وهو ما قد يؤدي إلى إنتشار المنافسة والصراع وضعف روح التعاون والإخاء، كذلك يزرع السلوك الإستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الإستقرار وعدم الرضا، كما قد يؤدي إلى إنتشار روح السلبية لدى المرؤوسين وإكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحتمهم من عقاب القائد، والنتيجة المنطقية لهذا أن المرؤوسين

يتوقفون عن العمل أو يوقفونه بمجرد غياب قائدهم لعدم خضوعهم لرقابته. المباشرة. فهو يرغم رؤوسيه على طاعته وعلى العمل معتمدا على سلطة مركزه وقوته وما يملكه من إمكانيات ومؤثرات ووسائل السيطرة.

فالقيادة الدكتاتورية ضرورية أحيانا خاصة في بعض الظروف الخاصة لإخراج المكتبة من خطرها بشكل سريع، ويعود إختيار هذا النمط لمدى رضا الجماعة بها.

القيادة الفوضوية:

يعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور وينسحب من المواقف ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا إلا إذا طلب منه ذلك:

وهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في تحديد أهدافهم ووضعها وإتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في الرؤوسين أو عدم قدرة القائد على إتخاذ القرارات، أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة، لذلك يترك الأمور تسير في المكتبة دون توجيه القيادة، ويتميز هذا النمط بأنه أقل الأنواع من حيث الفعالية وإنتاجية العمل، حيث إن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته وكثيرا ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد الذي تقتصر مهمته في تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل. ويعتقد أن تحمل الرؤوسين للمسؤوليات يزيد إمكانياتهم وخبراتهم في العمل ويزيد فرص التنمية لهم ويلجأ القائد أيضا إلى تسهيل الإتصالات بينه وبين رؤوسيه، ويعتقد أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباته من خلال مبادراتهم الذاتية وإعتمادا على جهودهم فهو يأخذ دور المراقب أو المشرف من بعيد إلا إذا طلب منه التدخل في العمل.

البيروقراطية:

يحدث عادة خلط بين المراكز ولأدوار والوظائف في الجماعات الكبيرة في التنظيم الرسمي، وتفاوت في درجات المشاركة في أعمال الجماعة، وهنا ينشأ قائد وجهازه الإداري، ويضم جماعة من الموظفين الخاملين نسبيا وهو ما يسمى بالبيروقراطية (*Bureaucracy*) والقائد البيروقراطي لا يمثل جماعته في سلوكه أبدا وموقعه في التنظيم البيروقراطي يكون معرضا لضغوط من خارج الجماعة، ويدخل هذا القائد في عضوية جماعات متعددة ويحرص على مركزه ووظيفته أشد الحرص، وبذلك يزداد الخلاف

بين إهتماماته واهتمامات أعضاء الجماعة، ويلجأ القائد البيروقراطي إلى مختلف الطرق من أجل الإحتفاظ بسلطته ومركزه.

إن الضوابط التي تتحكم في الجماعة البيروقراطية وسلوكاتها تكون مقننة وجامدة ومصدرها المكتب الإداري وليس الجماعة نفسها

ويختار القائد البيروقراطي تبعا لكفاءته المهنية ويتخذ القرارات للرجوع للقواعد الرسمية المقررة في التنظيم، والهدف من ذلك هو التأكد من موضوعية الحكم المصدر، وبذلك يصبح التمسك بالقواعد غاية في حد ذاته ويؤدي إلى عواقب ضد مصالح الجماعة تشل هذه القواعد حركة الجماعة نحو غياتها، وكثيرا ما يلجأ القائد البيروقراطي إلى تحديد أنماط وقنوات التواصل كوسيلة من وسائل الإحتفاظ بمركزه والتأثير في الآخرين - ويتميز هذا القائد بالجمود ولا يكتسب سلطته عن طريق الكفاءة المهنية وإنما عن طريق التنظيم المكتبي وبذلك لا يستطيع التعبير عن إتجاهه نحو الآخرين

هذا النوع من القيادة دائما غير محبوب أو غير فعال فهو ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسة الأبحاث والدراسات.

و بما ان القائد لا يكثر بوجباته الرسمية فهو يهملها ولا يؤديها، وبذلك فهو لا يؤدي دوره الفعلي في التخطيط والتنفيذ والرقابة والتوجيه، وينعكس هذا سلبا على أهداف المكتبة وعلى القائد ذاته، كما يشجع هذا النوع من القيادة المزاج الخشن مما يولد الشعور بالعداء، أيضا يكون نتاج العمل عادة متدني الكمية ويصل القائد الفوضوي غالبا إلى مركز القيادة عن طريق مهاراته الفنية وليس مهاراته القيادية، ويندر عمليا إستخدام هذا الأسلوب.

القيادة الإدارية:

عندما إزداد إهتمام الإداريين بتحسين أساليبهم الإدارية في مختلف الميادين أصبحت الحاجة ماسة إلى هذا النمط من القيادة، وكثير من الأسس والمبادئ التي تتصل بدراسات القيادات المختلفة تنطبق بشكل أو بآخر على القيادة الإدارية فينظر المدير إلى نفسه بوصفه قائدا وإلى مرؤوسيه بوصفهم أعضاء.

ويدرس القائد الإداري جماعته من حيث الوظائف التي يقومون بها وكذا تماسكها وبنائها وأهدافها، وعليه أن يكون تأثيره في سلوك الجماعة وتوجيهه لأعضائها في سبيل تحقيق أهدافها بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن البيروقراطية والفوضوية

و كما أن القيادة الإدارية تمثل أيضا مجموعة من الخصائص والمؤهلات، والإستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه والإشراف، وهي عبارة عن قوة يستمدتها الرئيس من مصادر متعددة بواسطتها يمكن إحداث التفاعل بينه وبين مرؤوسيه بشكل يكون معه قادرا على التأثير الإيجابي في

سلوكاتهم ومشاعرهم وتوجيهها الوجهة التي يريدها ويجعلهم يطيعون أوامره وتعليماته وينفذونها عن رغبة ومحبة واقتناع، والقيادة الإدارية صفة يتحلى بها الرئيس لنقول عنه أنه قائد، رئيس يمتلك السلطة الرسمية إلى جانب صفة القيادة.

فالقيادة الإدارية: تلعب دورا هاما في توجيه العمل الإداري وتحفيز العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.

و تعتمد القيادة الإدارية على الأسس التالية:

- توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين كل أعضاء الجماعة.
 - ضمان الأمن والراحة في العمل جسديا ونفسيا.
 - إظهار الود والفهم وتبادل الاحترام في علاقات العمل، وفي كل أنماط السلوك الاجتماعي.
 - الاهتمام بالأفراد والانتباه لهم وحسن الإصغاء إليهم.
 - التقبل المتبادل مع المرؤوسين وفهم مشكلاتهم والعمل على حلها.
 - التقليل إلى أقصى حد ممكن من إستخدام قوة المركز والسلطة.
 - المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة.
 - الإعتماد على المناقشات لحل المشكلات.
 - مراعاة أسس العلاقات العامة.
 - تحويل العمل المتمركز حول الذات إلى عمل متمركز حول الجماعة.
- نظريات القيادة:

نظرية السمات والخصائص (*Trait theory*): تعتبر نظرية السمات من أولى النظريات التي إهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، وهي ترتبط إرتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولد وهم يحملون مواهب فذة وخصائص فريدة تؤهلهم للقيادة، بمعنى أن القادة وفق هذه النظرية يولدون ولا يصنعون و أن السمات القيادية موروثه وليست مكتسبة بمعنى أن القادة يولدون قادة لأن لديه من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة، فالأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، أو بمفهوم آخر القائد يولد ولا يصنع أو ما يمكن تسميته بالقيادة الموروثة وتركز على شخصية القائد وخصائصه، وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.

وقد أجريت العديد من الدراسات التي ركزت على محاولة تحديد السمات الجسمانية والذهنية والشخصية للقادة، ولكن نتائج هذه الدراسات لم تسفر عن إمكانية تحديد صفات ثابتة للقيادة

فيمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة، أو يمكنها أن تتنبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند بعض الأفراد.

لكننا نجد إختلافات شديدة بين الباحثين ضمن هذه النظرية خاصة ما يتعلق بالمؤهلات والشروط الخاصة بالقائد داخل المنظمة، وأهم الخصائص التي يجب أن يحملها القائد بإعتباره مديرا أو مسيرا هي:

- القدرة على التحفيز والتشجيع: وتتضمن مايلي:

- القدرة على إلهام التابعين له في العمل.
- الرفع من معنويات العامل من الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع ومن المرتفع إلى المميز.
- الحث على الإخلاص والتفاني في العمل.
- القدرة على الإتصال: ويتم ذلك من خلال:
 - وجود قدرات إتصالية عالية.
 - القدرة على نقل الفكرة وإيصالها بكفاءة (الذكاء الإتصالي).
 - القدرة على التواصل الشفهي والكلام المقنع كما بين ذلك ستوجد في دراسته.
- ج. القدرة على الإقناع: وذلك بواسطة:
 - القدرة على إيصال القاعدة لأهداف المنظمة.
 - بث الثقة في الأفراد وإقناعهم بذلك.
 - القناعة الذاتية عنده بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ليتمكن من إقناع الآخرين بها.
- د. غرس الثقة في الآخرين: ويتم من خلال:
 - مساعدة المرؤوسين ونصحهم في مجال العمل.
 - التعرف على مشاكلهم وإنشغلاتهم.
 - إشعار المرؤوسين بأن القائد هو الشخص الذي يلجؤون إليه للحديث عن إنشغلاتهم كما يشعرونهم بأدبيتهم داخل الشركة.
- هـ. تفويض السلطة والثقة في المرؤوسين ويضم:
 - التعرف على جوانب القوة والضعف في المرؤوسين.
 - الإيمان بإخلاص الأتباع وولائهم وتعاونهم وتوقع الأحسن.
- الحساسية والقدرة على التمييز بين العامل الجيد وغيره، فكما تقول فيدلار *Fidler* أن القائد الناجح لديه القدرة والكفاءة على أن يكون مدركا حساسا أكثر من غيره

و قد حوت هذه النظرية عدة نظريات فرعية أهمها:

1. نظرية الرجل العظيم: وهي من أقدم النظريات حيث تركز على الأسس الوراثة للقيادة، فذووا المواهب والقدرات غير العادية هم قادة في كل المواقف مها كانت أو إختلفت لأن القيادة وراثية في أصلها.

و أهم زعماء هذه النظرية فرنسيس الذي جمع عدد كبير من البيانات الإحصائية والوراثة لإثبات هذا التصور.

2. نظرية السمات المتكاملة: ترى أنه يجب توفر السمات المتكاملة في شخصية القائد، جسدية وعقلية وإنفعالية وإجتماعية، فالقيادة سمة موحدة.

بغض النظر عن الموقف أو الثقافة، وهذه السمات يمتلكها القائد بالولادة، فالفرد قادر على الوصول إلى ما يشاء متى توفرت لديه القدرة والمثابرة.

أما بالنسبة لأهم السمات التي ركز عليها ستوجديل *STO GDELL* في بحثه عام 1948 فهي الآتية:
أ. السمات العقلية المعرفية: وهنا نجد أن القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الأتباع، خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية، على أنه لوحظ أن القائد الذي تزيد نسبة ذكائه عن متوسط ذكاء أفراد الجماعة بأكثر من إنحرافين معياريين يكون الفرق بينه وبين الأتباع واضحا في الميول والإتجاهات مما قد يجعل التفاهم بينهما أكثر صعوبة لذا لا يجب على القادة أن يفوق أتباعهم بشكل كبير حتى لا يؤدي ذلك إلى إعاقة الإتصال.

السمات الإنفعالية: وهنا نجد أن القادة يتصفون بالذكاء والنضج الإنفعالي والثقة في النفس والإتزان الداخلي وقوة الإرادة.

السمات الاجتماعية :

- الانغماس في النشاط الاجتماعي أكثر من غيره، مما يجعله ناشجا اجتماعيا
- تشجيع التعاون بين الاعضاء، الانبساط، روح الفكاهة، التكيف مع غيره من الناس، رفع الروح المعنوية للجماعة.
- تأكيد الذات؛ ويعني القدرة على التعبير على الآراء سواء اختلفت او اتفقت الاوضاع مع مشاعره.
- المبادرة والمثابرة والطموح والسيطرة، حيث دلت الابحاث الحديثة انه ليس لديها اهمية كبيره بالنسبة للقائد، فليس من الضروري ان يفرض القائد نفسه على الجماعة.

النظرية الموقفية: (*Situational theory*):

تمثل هذه النظرية إتجاها مخالفا للنظرية السابقة في تفسير ظاهرة القيادة حيث تسعى إلى تحديد النمط القيادي الملائم للموقف السائد، وطالما أن المواقف متغيرة فمن الطبيعي أن يتغير نمط القيادة الملائم طبقا لمتطلبات الموقف الجديد.

وتربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة، مثل موقف موت النبي صلى الله عليه وسلم حيث لم يكن عمر رضي الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضي الله عنه.

يرى أنصار هذه النظرية انه لا توجد هناك سمات عامة أو خصائص مشتركة يجب توافرها في الشخص حتى يصير قائداً. ذلك أن سمات وخصائص القيادة هي سمات وخصائص نسبية تختلف باختلاف المواقف الإدارية التي يتعرض لها كل رئيس إداري. فالمواقف المتغيرة تؤدي دون شك إلى تغير واختلاف في السمات التي يجب توافرها في القائد.

ويرتب أنصار هذه النظرية على ما سبق أن سمات القيادة تختلف باختلاف مستوى القيادة، فسمات القيادة تختلف باختلاف مستوى القيادة المتوسطة، وكذلك عن سمات القيادة الدنيا أو سمات القيادة المباشرة، فهي في الأولى تحتاج إلى النظرة الشاملة والعميقة للأمور وقدرة فائقة على التخطيط ورسم السياسات وإجراء الرقابة، وهي في الثانية تحتاج إلى قدرة من الذكاء وقدرة على اتخاذ القرارات لتنفيذ السياسات العامة التي رسمتها القيادة العليا، وهي في الأخير تحتاج إلى مقدرة في الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ في مواقع التنظيم.

كذلك تختلف السمات المطلوبة في القائد باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم على إدارته، فسمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد العسكري وكذلك عن سمات القائد الإداري، وعلى ذلك فغن هذه النظرية تربط الخصائص المطلوبة توافرها في القائد بالموقع أو المركز الذي يشغله، ومجاله وطبيعته والظروف المحيطة به وعلاقته بالمواقع القيادية الأخرى، لذلك فغن القائد الإداري الناجح في موقع معين قد لا يصلح بالنسبة لموقع آخر، وهذه ظاهرة دلت عليها المشاهدة العملية في مواقع العمل الإداري، وتحكم هذه النظرية عناصر هي:

1/ سمات القائد. 2/ سمات الأتباع. 3/ سمات الموقف وطبيعة الحالة.

بمعنى انه لا يوجد نمط قيادي واحد يمكن الإعتماد عليه في جميع الظروف وأن القائد الناجح هو الذي يستطيع تعديل أسلوبه بما يتفق مع ما تتطلبه متغيرات الموقف.

كما أشارت هذه النظرية إلى أن الفرد الذي قد يكون قائداً في موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقفاً آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم.

و للتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقا لهذه النظرية يتم وضع ذلك الشخص في موقف تجريبي معين ويترك له حرية التصرف ثم يتم بعد ذلك دراسة تصرفاته ومدى صلاحيته للقيادة. حيث يرى ستوجديل: أن العضوية في الجماعة تجعل من الفرد قائدا متى توفرت الشروط الملائمة، ويرى أيضا أن التحليل المنطقي للقيادة لا يمكن أن يحصر ذاته في القائد إنما يجب التطرق لتحليل المواقف.

و تعد الدراسات والأبحاث التي قام بها فيدلر *Fiedler* والتي توصل من خلالها إلى نظريته المعروفة بإسم النظرية الطرفية لفيدلر من أهم الدراسات في هذا المجال، حيث أوضح فيدلر أنه لا يوجد نمط واحد للقائد بل يلزم أن يتوافق القائد مع الموقف القيادي، كما أشار إلى أن فعالية القيادة تعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثلاثة عوامل أو متغيرات رئيسية متعلقة بالموقف وهي:

أ- العلاقة بين القائد والموظفين: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وإرتياحهم لشخص القائد، ومدى تقديرهم وولائهم وردود أفعالهم لقيادته.

ب. البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددًا وواضحًا.

ج. سلطة القائد: وهو يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية وإختصاصاتها ومسؤولياتها من السعة، بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لأستخدام نمط قيادي معين، بينما بافلاز *Bavelas*-A يقول: أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الإتصالات أكثر مما يعتمد على السمات

بينما وفورد *wofford* فقد حدد عام 1971 خمس عوامل موقفية في القيادة ومستقبلها وهي:

درجة مركزية إتخاذ القرار.

درجة تعقد التنظيم.

حجم التنظيم.

هيكل جماعة العمل ذاتها وترتيبها.

المستويات الإتصالية وطبيعة الإتصال

و يعاب على هذه النظرية مغالاتها في التأكيد على تأثير الظروف الإجتماعية وإنتسابها للمجال البيئي فقط، وإهمالها للإستعدادات الفطرية الضرورية لنجاح القائد في السمات الضرورية لموقف معين ليست هي كذلك بالنسبة لمواقف أخرى، كما أن لكل عنصر خصائص معينة، ويعاب عليها أيضا أنها لا يمكن أن تفصل بين سمات الفرد والمواقف ويجب أن يتحقق التفاعل بين كل العناصر ولا يمكن تغليب عنصر على الآخر.

النظرية الوظيفية: (*Functionel Theory*):

إهتمت النظرية الموقفية بدراسة خصائص الجماعة والموقف التي تكون فيه القيادة فالقيادة ليست خاصة أو صفة للفرد لكن هي قبل كل شيء صفة الجماعة، فالقيادة مجموعة من الوظائف تقوم في ظروف معينة، وسمات القائد تتغير وتختلف تبعاً لخصائص الجماعة كما أن الجماعة الواحدة قد تحتاج إلى قادة مختلفين وفقاً للظروف ووظيفة الجماعة لكل وضعية معينة.

حيث يرى أصحاب هذه النظرية أنه يمكن تفسير ظاهرة القيادة من خلال الوظائف التي تنطوي عليها عملية القيادة، تلك الوظائف التي لا تتغير بتغير المواقف بجانب أن هذه الوظائف تختلف عن وظائف بقية أعضاء الجماعة.

ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال: كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة؟ فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع، وقد يكون ضيقاً لدرجة أن الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد.

وقد تعددت الدراسات الخاصة بالكشف عن طبيعة وظائف القادة في الجماعات والعوامل المحددة لهذه الوظائف، وتتخلص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

- التخطيط: للأهداف القريبة المدى والبعيدة المدى.

- وضع السياسة: والقائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاثة مصادر: مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة، ومصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل، ومن القائد نفسه، حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها - في حالة الثقة الكاملة فيه - فينفرد بوضع السياسة.

- الأيديولوجية: وهنا ينظر إلى القائد كأيديولوجي عقائدي، فهو في كثير من الأحيان قد يعمل كمصدر للأفكار ومعتقدات وقيم وأعضاء.

- الخبرة: وهنا ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة.

- الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.

- الحكم والوساطة: وهنا يكون القائد حكماً ووسيطاً فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة.

- الثواب والعقاب: حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب، وهذا يمكنه من المحافظة على النظام وعلى الضبط والربط في الجماعة.

- نموذج سلوكي: ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة.

- رمز الجماعة: وإستمرارها في أداء مهمتها.

- صورة للأب: ورمز مثالي للتوحيد والتقمص.

فهذه النظرية تنظر للقيادة بإعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة حيث يذهب كاتل إلى أن سلوك العضو الذي يحرك الجماعة نحو أهدافها، يعتبر هذا من وظيفة القيادة، فكل أفراد الجماعة قادة بحد أدنى أو بحد أعلى أي يختلف مدى سلوكهم من حيث تحريك الجماعة نحو هدفها.

ويلاحظ أن وظائف القيادة وفق هذه النظرية قد يؤديها القائد للجماعة أو يؤديها أكثر من واحد من أعضاء الجماعة يتعاونون مع القائد في موقعه، ولعل أهم ما يؤخذ على هذه النظرية هو إهمالها لدور السمات وأيضا طبيعة الموقف واللذان يؤديان معا في علاقة تفاعل تبادلي إلى تغيير وظائف العلاقة وأدوارهم ومن ثم مراكز القيادة فيما بعد ويمكن القول في الأخير: أن القائد هو الذي يحرك الجماعة نحو تحقيق أهدافها ويحسن العلاقات القائمة بين أفرادها، ويحفظ تماسكها، لذلك ليس من الضروري أن يقوم بالقيادة بل يقوم بها عدة أشخاص

نظريات السلوك الإنساني:

ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية ومن خلال تعامله مع مرؤوسيه، وقد أمكن تمييز بعدين هما:

- تحديد ادوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف في المنظمة.

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي وبنوعي العلاقات السائدة في المنظمة .

ويمكن تتبع عدد من النظريات السلوكية هي:

ا. نظرية الخط المستمر : إن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تكون على أساس خط متواصل، حيث نهاية الجهة اليسرى من الخط تبين سلوك القائد الأوتوقراطي أما الطرف الآخر فيبين سلوك القائد الديمقراطي، وبين نهايتي الخط توجد أساليب مختلفة للقيادة، والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يعطيها القائد في المنظمة لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات، ويبدو أن السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم مع الموقف ولذلك يجب أن يكون القائد في المنظمة مرنا ومتلائما مع الموقف.

ب. نظرية الشبكة الإدارية:

وهي إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية، وهي تحوم حول قطبين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، والنظرية تعتمد على مستويات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، وانجح قائد هو الذي يركز على الأفراد مع الاهتمام العالي بالأفراد

وقد أمكن تمييز خمسة أساليب قيادية هي :

القيادة الضعيفة (السلبية) : حيث أن الاهتمام بالأفراد والإنتاج ضعيف جدا، والقيادة في المنظمة لا يساهمون في تحقيق أهدافها.

القيادة المتسلطة (نمط مهتم بالأفراد) : الاهتمام عال بالإنتاج، لتحقيق أهداف المنظمة، وضعيف بالأفراد والعلاقات الشخصية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية في المنظمة.

القيادة الإنسانية (نمط الإدارة بالمهام) : الاهتمام عال بالأفراد، وضعيف بالإنتاج مما يؤدي إلى علاقات جيدة، وشعور بالرضا بين الأفراد في المنظمة.

القيادة المعتدلة (المتوازنة) : الاهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج، والقائد في المنظمة يوازن بين الإنتاج والعلاقات الجيدة بين الأفراد، ويمكن وصف هذا الأسلوب بالمرونة.

قيادة الفريق (القيادة المثالية) والإدارة الجماعية في المنظمة: الاهتمام عال بالإنتاج وبالأفراد
ج. نظرية ليكرت في القيادة :

تتلخص هذه النظرية بتحديد مميزات القيادة في المنظمة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين الذين يتميزون بالإنتاجية العالية عن الذين يكون لهم إنتاجية منخفضة، وأن التميز مرده إلى المشاركة في التنفيذ الفعلي للعمل.

استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة هي :

1) النظام التسلطي الاستغلالي أو الأمر النهائي (المستغل):

القادة في المنظمة يتصرفون بالمركزية، ويحفزون مرؤوسيهم بالخوف والإكراه، حيث أن القادة لا يميلون للتفويض، ولا يثقون بالمرؤوسين.

2) النظام المركزي النفعي (المتسلط الخير):

وهو أقل مركزية وقد يسمح للقائد في المنظمة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، يوجد شيء من الارتباط من جانب المرؤوسين والاتصال أفضل، ولكن تحت إشراف المدير

3) النظام الاستشاري:

الثقة متوافرة بين القائد في المنظمة والمرؤوسين، ويستفيد من أفكار مرؤوسيه وأرائهم، مع أن القادة يتحكمون إلا أن المرؤوسين يستشارون.

4) النظام الجماعي المشارك أو الديمقراطي :

الثقة المطلقة متوفرة من القائد في المنظمة لمرؤوسيه ويستفيد من أفكارهم وهناك تبادل في المعلومات والأهداف يتم تحديدها، والاتصالات تكون بحرص.

د. نظرية البعدين :

إن سلوك القيادة في المنظمة يتحدد ببعدين هما المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه، وتفهم مشاعر الآخرين، والقائد يميل بان لا يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمؤوسيه إذا كان يملك درجة عالية من المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه وتحديد الأدوار وتوزيع العمل إلا أن القائد الذي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمؤوسيه يكون عنده درجة عالية من كلا البعدين .

النظرية التفاعلية:

ترتكز هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات هي: (القائد وشخصيته وإمكاناته، الأتباع وحاجاتهم وإتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بناء علاقاتها، الظروف البيئية والمواقف المحيطة).

فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الإجتماعي بين القائد ومؤوسيه، وترتبط النجاح في القيادة بقدرته القائد على التفاعل مع مؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم.

و هي بهذا المفهوم حددت خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي: القائد، الموقف، والمؤوسين. ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي:

أولا: لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف) ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

ثانيا: والنظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط - من ناحية أخرى - بمدى إدراك المؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

وترتكز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع، وإدراك القائد لنفسه وإدراك الأتباع له وإدراكه لهم، والإدراك المشترك بين كل من القائد الأتباع للجماعة والموقف. وحسب هذه النظرية: إذا يمكن التعرف على شخصية القائد وعلى الموقف الإجتماعي وعلى التفاعل بينهما.

وفي الأخير نخلص مما تقدم: أن نتائج الدراسات السابقة تفسر لنا مدى صحة مفهوم النظرية في تحديد خصائص القيادة على أساس الأبعاد الثلاثة القائد، الموقف، والمؤوسين هذا يؤكد صحة الإفتراضات التي تبناها رواد حركة العلاقات الإنسانية: من أن العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد وموظفيه تجعله أقدر على علاج مشكلاتهم وتمكنه من التعامل معهم، لمواجهة مشاكل العمل، وتمكنه بالتالي من أداء دوره القيادي بنجاح، إلا أنه على الرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية، ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة.

إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية. النظرية الإلهامية: وتقوم على فرضية القائد الملهم، ويظهر اثر القائد المنظمة من خلال صياغة رؤية لمستقبل طموح، وبناء نظام قيبي متكامل يعرف كل فرد في المنظمة موقفه منه، وكسب ثقة وود وإخلاص من له علاقة بالقائد في المنظمة.

النظرية التبادلية: إن القيادة التبادلية في المنظمة هي قيادة توجه بشكل ايجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل، وبالتالي فان القائد في المنظمة يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكولة إليهم ووضع الإطار اللازم والملائم ونظام التحفيز وكذلك بناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. فالقيادة في المنظمة تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية، وتؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط والكفاءة والموازنات ولها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية .

وتقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والإتباع، حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.

النظرية التحويلية: هي قيادة إيحائية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشك كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه، وهي ذات قدرات لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع بتنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم وحل مشكلاتهم.

وعلى القائد في المنظمة وأن يتحلى بالمواصفات التالية : خصوبة الخيال، النزاهة، التمكين للآخرين، الرؤية، الرمزية، الكاريزمية، وهي صفات مثل الثقة العالية بالنفس، والمخاطرة الشخصية، والحس البيئي، والإحساس بحاجة التابعين، والرؤية المستقبلية، القدرة على تفصيل وتوضيح الرؤية، القنوات بالرؤية التي يطرحها، سلوك غير معتاد وغير المتحفظ، والإيمان بالتغيير والعمل من اجل ذلك، والحساسية العالية للتغيرات المحيطة والقائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة، ووظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم، وأهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

نظرية القيادة مركزية المبادئ:

- يعمل لتحقيق الكفاءة والفعالية بعدل ورفق.
- يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.
- يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

أهمية القيادة وأدوارها:

تكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- ضمان ائتلاف الجماعة وتجانسها.
 - حماية الجماعة من التصدعات الداخلية والخارجية.
 - توجيه الجماعات باعتبار القائد الشخصية المعنوية لها.
 - إعطاء قوة للجماعة ومساعدتها لتحقيق أهدافها.
 - تحقيق التنسيق والتوافق بين آراء ووجهات النظر.
- وتحمل القيادة على عاتقها مجموعة من المهام أهمها:
- من ناحية تلعب القيادة دورا حيويا في تشجيع الأفراد على العمل من خلال التأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل وكذلك إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية، والدفاع عن مصالحهم وحل مشكلاتهم ومن ناحية أخرى لا يمكن إنكار دور القيادة في علاج المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات أو النزعات التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع درجة تكيف الأفراد والجماعات مع بيئة العمل بالمنظمة

أنماط القيادة:

حسب المصدر

قيادة رسمية.

قيادة غير رسمية.

باعتبار السلوك القيادي:

وتتضمن:

القائد السليبي (المنسحب):

- لا يقوم بمهام القيادة، ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل.
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء.
- لا يحقق أي أهداف، ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل

القائد الرسمي العلمي:

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.

- يسعى حينما للقاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب، فأحيان يهتم بالناس والعلاقات وأحيانا يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محورا مهما في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.

حسب نظرية النظم الإدارية:

القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جدا.
- التركيز على أساليب الترغيب والترهيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
- يستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.

القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب.

القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.



- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.

- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.

- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبيا.

- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور، لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

حسب نظرية الفاعلية والكفاءة:

القائد الانسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.

- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.

- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

القائد المجمال:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.

- تغيب عنه الفعالية نتيجة لرغبة في كسب ود الآخرين.

القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.

- ضعيف الفعالية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.

- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

القائد الوسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.

- الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل.

- تركيزه موجه على الضغوط الآتية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا

يضع أي اعتبار للمستقبل.

القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.

- يتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح.

- تأثيره محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين.



- يظهر درجة عالية من الفعالية نتيجة إتباعه التعليمات.

القائد التطوري (المنهي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويبرئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.

- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به والعمل.

- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.

- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

القائد الإداري (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.

- يحقق أهدافا عالية.

- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC نموذج القيادة الموقفية

القائد الموجه D إخباري:

- درجة التوجيه عالية جدا، بينما درجة الدعم منخفضة.

- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.

- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهو ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

القائد المساند S مشارك:

- يمدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.

- يقوم بدور المسير والمساعد لتنفيذ الأعمال.

- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

القائد المفوض D مفوض:

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.

- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.



- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع (محمد سعيد عبد الفتاح، 114).

القائد الرئيس

نظريات النمط القيادي

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد و بناء على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي و الذي قد يكون فعالاً أو غير فعال ،ومن هذه النظريات :

أنماط استخدام السلطة:

أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها :

أ- نموذج وايت وليبيت:

السلطوي (الأوتوقراطي): حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة و الاستجابة .

النمط المشارك: وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار ،ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال) ، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ، ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما :

القرار بالإجماع : بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع ، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية .

القرار الديمقراطي: القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .

النمط المتسيب: وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات و توجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط .

ب- نموذج تنبوم و شمت: ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة) ، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي :

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها .

- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين .

- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم .

- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم .

- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية .



- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم .
- ج - نموذج ليكرت: حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:
 - المتسلط الاستغلالي: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .
 - المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه .
 - الإستشاري: يستشير مرؤوسيه بأمر القرار و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار .
 - الجماعي/المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية ، وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعالته ، وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا و الدنيا في مجال صنع القرار .

- النمط (1/1) الإدارة السلبية (المتساهلة):

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات و الخلافات المستمرة.

- النمط (1/9) الإدارة العلمية (السلطوية):

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تيلور في نظريته (الإدارة العلمية)، ويؤمن القادة الإداريين بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائما ما يضعون تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم .

- النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية:

يعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج .

- النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة:

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (9/1) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

- النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق):

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

وبمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق و مفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء و الود بين القائد و المرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

و في نهاية الثمانينيات قام كلا من بليك و مكارزي بتطوير نظرية الشبكة الإدارية، وأضافا نمطان مركبان هما:

- الإدارة الأبوية (9+9)

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النادي، الإدارة السلطوية)، ويرمز له (9+9) باستخدام إشارة (+) لتمييزه عن إدارة الفريق (9/9)، وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (9/1) مع الجانب القاسي من (1/9) معا، فتجمع بين نقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج، فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان، فهو يعتبرهم أقل منه معرفة و إدراكا للأمور.

- الإدارة المتقلبة:

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة، حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها، مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها، ويمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوس أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله و يضلله.

الرقابة

تنقسم الرقابة إلى عدة أنواع حسب غرضها داخل المكتبة نجد الرقابة على الأفراد وعلى مستوى المنشأة ورقابة مستمرة وموجهة تهدف لمنع وقوع التجاوزات والانحرافات داخل المكتبة في حين الرقابة على مستوى الأفراد وهذا النوع يختص بتقييم الأداء على نواتج السلوك ورفع الحوافز المادية لضمان تحقيق الإنتماء الوظيفي داخل المكتبة وتبقى الرقابة مرتبطة بتوقيت حدوثها مثل: التنبؤية قبل حدوث المشكلة يتطلب استخدام جملة من الوسائل لمواجهة الحالات الطارئة مثل: الطب الوقائي.

الرقابة المتزامنة تحديد المشاكل قبل توقعها، وهي تشبه الرقابة التنبؤية عن طريق قياس المخرجات كوسيلة للرقابة، في الواقع تتم عن طريق خطوات ومراحل أساسية تحديد معايير الأداء، قياس الأداء ومقارنة الأداء الفعلي. كما تتجلى الأهمية التقليل من الإسراف في الموارد المستخدمة والحرص على السير الحسن للأشتغال والهيكل التنظيمي داخل المكتبة.

مفهوم الرقابة الإدارية :

وظيفة إدارية تعني قياس وتصحيح أساليب الإدارة للمرؤوسين من اجل التأكد من أن أهداف المكتبة وخططها التي وضعت قد أنجزت.

الرقابة على أي مشروع تشمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يمر ويتم وفقا للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء المرتكبة، ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها.

هي مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة تشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما لتحديد الانزلاقات على هذه المعايير ومعرفة أسبابها يتم تحديد أنسب التصرفات العلاجية أو التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتنظيم المكتبة ولتحقيق أهدافها.

أهمية الرقابة:

للقابة أهمية بالغة في المكتبة الاقتصادية تتمثل فيما يلي:

1- الرقابة مهمة للتخطيط: حيث يجب مواكبة تنفيذ الخطة ومتابعة خطوات التنفيذ ومراقبة سير العمل فيها لمواجهة المشاكل والصعوبات والتغلب عليها وإحلال الخطط البديلة إن تطلب الأمر.

2- الكشف عن مواطن الضعف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: توضح مدى توافق عدد العاملين في حجم نشاط كل إدارة وقسم وفرع في المكتبة، نطاق تفويض السلطة وبالنظر إلى بقاء

مسؤولية الرئيس من الاختصاصات المفروضة، فلا بد من مراقبة رؤوسيه للاطمئنان على أعمالها وصحتها.

3- تسيير الحصول على المعلومات الدقيقة والصحيحة للمدير: المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للمشكلة موضوع الدراسة لكي يصدر القرار المناسب لعلاجها وتكشف الرقابة كذلك للمسير مدى نجاح أو فشل القرارات المتخذة .

4- التنسيق والتوفيق بين الجهود: ذلك لما تقوم به من توضيح درجة التوفيق وفعالية وسائل التنسيق، والمعوقات التي تحول دون تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الأنشطة التي تؤديها إدارات وأقسام المكتبة الإدارية.

5- إعطاء صورة حقيقية عن شبكة الاتصالات الموجودة في المكتبة: اعتماد الرقابة على التقارير المرسلة إلى القيادة الإدارية بصفة أساسية تبين مدى فعالية قنوات الاتصال عن طريق وصول هذه التقارير بسرعة وانتظام أو تأخرها واضطراب وصولها.

6- الكشف عن المخالفات القانونية والأخطاء الفنية: كذلك القصور في الأداء والإهمال في الانجاز، وهذا ما يساعد قيادة المكتبة على مواجهة هذه المخلفات وتلك الأخطاء بالتقرير والإصلاح (عبد الغني بسيوني عبد الله، 1996، 406).

و تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي:

-إن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا عن طريق الأداء المرغوب فيه.

وهنا يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف، واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه فالمنشأة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة التي تتصف بالتغير المستمر في عناصرها، مثل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتصرفات المنافسين... إلخ، وأي تغير في هذه العوامل تؤدي إلى تغيرات في النتائج المرغوبة، فعلى سبيل المثال تقوم المنشأة بتحديد هدف معين .

عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل التنظيم فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه، ومن ثمة فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أي عمل الأفراد موجهها أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاعات بين الأفراد المنظمة.

فعلى سبيل المثال فقد يكون هدف المنشأة هو زيادة الأرباح بمعدل معين بينما يكون هدف مجموعة من العمال هو زيادة دخولهم عن طريق زيادة الحوافز المعطاة على كميات الإنتاج فهذين ليسا متطابقين ولكن يمكن أن يكون متوائمين ، يفرض أن العامل يتم دفع حوافز معينة له ومن ثم يكون دافعا لزيادة دخله عن طريق الإسراع في عمله حتى يتسنى له زيادة عدد الوحدات المنتجة.

دور الرقابة يحافظ العامل على مستوى المستهدف من الجودة عن طريق العمل بإتقان وعناية، وعلى الجانب الآخر قد يكون هدف احد العمال هو تقديم مستوى عال من الجودة والإتقان وإشباع ذاته في العمل بما قد لا يتفق مع طبيعة السلعة المقدمة في السوق

أهداف الرقابة:

- 1-الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها
- 2-اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو في سبل وقوعها كي تعالج فورا.
- 3-التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق الأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها .
- 4-التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح خاصة المسائل المالية .
- 5-التأكد من أن القوانين هي قرارات للسلطة التشريعية والسلطة القضائية.
- 6-التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للإفراد والعاملين محترمة.
- 7-التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إلمام تام بما يتم من أعمال في المستويات .
- 8-تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.
- 9-الحد من تكاليف العمل الحكومي وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق.
- 10-التأكد من سير الرسائل الفنية على الوجه المطلوب وفقا للقواعد والأصول.
- 11-العمل على التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع دون تفرقة.
- 12-الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من اجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- 13-التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة ومن ولائهم لهذه الأهداف
- 14-التأكد من تنفيذ الأعمال داخل المنظمة وفق لما خطط لها.
- 15-التقليل من الإسراف في استخدام الموارد المستخدمة والعمل على وضع معايير الأداء.
- 16-الوقوف على المشكلات والانحرافات ومحاولة تحليلها وعلاجها.

خطوات الرقابة وأساليبها :

تتحقق العملية الرقابية من خلال القيام بخطوات أو مراحل أساسية مترابطة فيما بينها ولتحقيق فعالية الرقابة هناك أساليب يجب استخدامها:

1- خطوات الرقابة : تحتوي العملية الرقابية على الخطوات الأساسية التالية:

- تحديد معايير الأداء
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتقييم الانحراف.
- تصحيح الانحرافات أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

فعملية الرقابة عبارة عن سلسلة من الخطوات المترابطة فيما بينها حيث أن كل خطوة مرتبطة بما تسبقها، فمرحلة قياس الأداء الفعلي مرتبطة بمعايير تحديد الأداء في حين أن مرحلة المقارنة وتقييم الانحراف تعتمد على المرحلتين السابقتين، ففي هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي، بمعايير الأداء بينما مرحلة تصحيح الانحراف تعتمد على مرحلة المقارنة وتقييم الانحراف، فمن غير المعقول اتخاذ الإجراءات التصحيحية دون المرور بمرحلة تقييم الانحراف، كما يلاحظ أن مرحلة تصحيح الانحرافات تعمل على تصحيح الانحراف القائم للوصول به إلى الأداء المخطط وفيما يلي: شرح الخطوات التي تمر بها العملية الرقابية

تحديد معايير الأداء: تعتبر خطوة تحديد معايير الأداء الخطوة الأولى في العملية الرقابية، والمعايير تتمثل في المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية، وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة، أو إحدى إدارتها وأقسامها، والتي تعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة، أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر وتعتبر خطوة تحديد معايير الأداء البداية الصحيحة لعملية الرقابة فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز

و من المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء ما يلي:

- معايير كمية:بمعنى كمية الإنتاج الوحدات أو حجم المبيعات...الخ.
- معايير نوعية:أي نوعية السلع المنتجة وجودتها بمقارنتها مع مثيلاتها في السوق.
- معايير التكلفة:أي النفقات المصروفة لإنتاج سلعة معينة أو لتقديم خدمة معينة.

و هناك شروط يجب توافرها في المعيار الجيد وهي:

- الواقعية:أي أن تكون المعايير مناسبة للواقع بحيث لا تكون سهلة التحقيق، وأن لا تكون مبالغ فيه.
- الارتباط بالنشاط:أي أن يكون المعيار مرتبط بالنشاط طبيعته ونوعيته.
- الدقة:يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل والتفسير.
- المرونة:حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف المتعلقة بأساليب أداء العمل.

عدم المغالاة في عدد المعايير: حيث أن ذلك قد يعقد العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير الرئيسية نتيجة لتعدد المعايير المستخدمة.

قياس الأداء الفعلي: الخطوة الثانية في العملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية، ومهمة القياس هي التأكد من قيام الأفراد والإدارات بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة فكلما كانت معايير الأداء مناسبة كانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس ويتطلب القياس الجيد للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماذا نقيس؟ فالقياس يجب أن ينصب على الأنشطة أو النتائج الهامة.

- كيف نقيس؟ وتتعلق الإجابة بأسلوب ونطاق قياس الأداء

- متى نقيس؟ ويتعلق هذا السؤال بتوقيت القيام بعملية القياس، وهل يجب أن تكون قبل أو أثناء أو بعد القيام بتأدية النشاط وبصفة عامة فإن القيام بعملية القياس يجب أن تتسم بالدقة والشمول.

مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء: تشمل هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الفروق أو الانحرافات وقد تبدوا أن عملية المقارنة سهلة، إلا أن ما يزيد الأمر صعوبة هو تقييم نتيجة المقارنة أو تقييم الانحرافات، ويعتمد الأسلوب العلمي التعامل مع الانحراف بين الخطة والتنفيذ على معرفة أسباب الانحراف، أي أن معرفة الحل المناسب للانحرافات تعتمد على تشخيص أسباب هذه الانحرافات بطريقة سليمة.

تصنيف الرقابة وأنواعها:

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة وسنكتفي في هذا المجال بعرض التقسيمات التالية:

الرقابة والمستويات الإدارية:

ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل المنشأة وذلك على النحو التالي:

الرقابة على مستوى المنشأة: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة أو أجزاء هامة منها خلال فترة زمنية، وعلى هذا يحدد هذا النوع إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد هي الربحية، ومعدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات وحصة المنشأة من السوق، ونسبة

الاقتراض والى حقوق الملكية... الخ ويلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق:



-إعادة تصميم الأهداف.

-إعادة وضع الخطط.

-تغييرات في الهيكل التنظيمي.

-تحقيق وسائل اتصالات داخلية وخارجية بشكل أفضل.

وهي بدورها تشتمل على ثلاثة أقسام:

الرقابة المستمرة الموجهة: وهي الرقابة التي تصاحب عملية التنفيذ وتتم أثناء تكوين المراحل الأولى من العمل وقبل إكمال النتائج والانتها من التنفيذ يهدف هذه الرقابة إلى منع وقوع الأخطاء والانحرافات منذ البداية وقبل الانتهاء من التنفيذ لذا يطلق عليها رقابة مباشرة .

الرقابة المرحلية: وهي رقابة الإدارة علي كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها وتتم الرقابة هنا بعد تقسيم الخطة إلي مراحل ثم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد إكمال كل المراحل ومقارنتها بالمعايير الموضوعية.

و من مراحلها:

- رقابة تخطيطية لكونها تنم على فترات دورية وفق لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المناسب لها، ويساعد هذا من الرقابة على تتبع مراقبة الخطوات والمراحل:

من الأساليب الرقابية التي تستخدم في هذا النوع:

1- طريقة تخطيط وتقييم ومراجعة البرامج.

2- طريقة جداول جاننت.

3- طريقة خريطة سبر الإجراءات

الرقابة بعد التنفيذ: وهي تتم بعد تنفيذ العمل كله أو بعد إنجاز مرحلة من مراحلها، واكتمال نتائجه ومهمتها مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعية، ثم تحديد الأخطاء والانحرافات إن وجدت. و من مميزاته يتيح هذا النوع من الرقابة الفرصة لمراجعة نشاطات المنظمة مراجعة شاملة ودقيقة إلا أن سلبياتها، أنها تفتقر إلى الفعالية نظراً لأنها تكشف عن الانحرافات أو الأخطاء بعد وقوعها .

الرقابة على مستوى العمليات: يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة (تسويق، إنتاج، أفراد تمويل... الخ) ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير

الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية فعلى سبيل المثال، إذا وجد أن المواد الأولية الضرورية لتسيير العمليات الإنتاجية غير متوافرة بالقدر الكافي، فيتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول عليه، وبنفس المنطق، إذا وجدت تأخير في شحن المنتجات النهائية إلى الأسواق يتم إعادة جدولة عمليات الشحن وتكثيفها للوصول إلى الأداء المخطط، وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد مثل:

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة.

- إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعيب.

- إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية، وقد يترتب على استخدام هذه المعايير القيام ببعض الإجراءات التصحيحية الآتية:

1-تشغيل العمال وقت إضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج .

2-تعديل معدلات تشغيل الآلات.

3-ترشيد الإنفاق على المصروفات البيعية .

4-زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.

5-الرقابة على البيانات المالية والعمليات الحسابية.

6-إعداد الدفاتر والسجلات والمستندات القانونية.

7-قواعد الميزانية ومبادئ المحاسبة .

8-أحكام القوانين واللوائح والتعليمات.

3-الرقابة على مستوى الأفراد: يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء على نواتج

أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها تقارير الكفاءة (الأداء) التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء رؤوسهم بصفة دورية (سنويا في الغالب).

الرقابة وتوقيت حدوثها: أن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما في

تصميم النظام الرقابي الفعال، والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العملية أمر صعب تحقيقه.

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها وهي:

الرقابة التنبؤية: عندما يتمكن التنظيم الرقابي من تحديد المشكلة ما قبل حدوثها نكون حينئذ إمام رقابة تنبؤية، فالطب الوقائي أو الصيانة الوقائية مثالان للرقابة التنبؤية أو ما يعرف بالرقابة عن طريق التغذية الأمامية.

فالرقابة في مجال الإدارة ينظر إليها كنظام للنقدية العكسية (للمعلومة المرتدة) بمعنى أن الخطوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط يتم من خلال إجراء التعديلات اللازمة في طريقة الأداء أو المخطط أو الأهداف أو النواحي التنظيمية... الخ ومن ثمة فالرقابة تعتمد على المعلومات المرتدة من مخرجات أي نشاط

و يلاحظ أن وجود الفجوة الزمنية في العملية الإدارية الرقابية أظهرت الحاجة إلى وجود الرقابة التنبؤية وخاصة إذا ما أريد للعملية الرقابية أن تتم بكفاءة، وتوضح الرقابة التنبؤية مشكلة الاعتماد فقط على نظام التغذية العكسية للمخرجات وقياس تلك المخرجات كوسيلة للرقابة. فهي تظهر العيوب المرتبطة بالبيانات التاريخية التي تظهرها التقارير المحاسبية المختلفة، فهي على سبيل المثال تخبر المدير في شهر نوفمبر انه قد خسر بعض الأموال في شهر أكتوبر أو (سبتمبر) نتيجة لفعل ما حدث في شهر جوان. وفي ذلك الوقت (شهر نوفمبر) تعتبر المعلومات تاريخية وكنوع من الحقائق التي حدثت في الماضي ويعتمد نظام الرقابة التنبؤية (أو عن طريق التغذية الأمامية) على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحدث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة في المجالات المختلفة ثم مقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ مناظرا للمستوى المرغوب فيه.

ولكي تنجح الرقابة التنبؤية يجب أن تعتمد على وضع نظام أو نموذج المتغيرات المدخلات المختلفة لأي نشاط أو أي متغيرات أخرى يمكن أن تؤثر على هذه المدخلات وقد يتصف هذا النظام بشيء من التعقيد ولكن باستخدام نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية يمكن بسهولة جمع المعلومات التي يمكن من التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها ويمكن تلخيص متطلبات نظام التخطيط والرقابة عن طريق التنفيذية الأمامية في الآتي:

- 1- تحليل واف لنظام التخطيط والرقابة وتحديد سليم لمتغيرات مدخلات الأنشطة المختلفة.
- 2- تنمية نموذج للنظام الرقابي.
- 3- مراجعة النموذج بصورة دورية للتأكد من متغيرات مدخلات النشاط مازالت (معبرة ومستمرة) عن الواقع.
- 4- تجميع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات مدخلات الأنشطة المختلفة بصورة دورية ومستمرة.

- 5- تقدير الانحرافات بين بيانات المدخلات الفعلية والمخططة وتأثيرها على النتائج المتوقعة.
- 6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمكن من تفادي المشاكل قبل حدوثها، وتطبيق هذا النظام يمكن ملاحظته في منظمات الأعمال والتي تقوم باستخدام العديد من الأساليب الرقابية التي تعتمد على التغذية الأمامية مثل الميزانية النقدية وأسلوب شبكات الأعمال (بيرت) وبحوث السوق في مجال التسويق.

فالميزانية النقدية على سبيل المثال تظهر التدفقات النقدية الداخلة للمنشأة والتدفقات النقدية الخارجة خلال فترة مستقبلية (عادة عام)، ومن خلال المقارنة بين كل من التدفقات النقدية الداخلة والخارجة يمكن التنبؤ بما سوف يكون عليه الحال في الفترة القادمة، وتتمثل أما في وجود فائض أو عجز في الأموال المتاحة، فإذا توقع أن يحدث عجز خلال شهر معين يمكن التنبؤ وتدير الحصول على قرض مصرفي قبل حدوث ذلك العجز بفترة مما يمكن من الحصول عليه بشروط أفضل، والعكس صحيح في حالة وجود فائض ممكن التخطيط لاستثماره في مجالات معينة.

الرقابة المتزامنة: تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما حدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة هو تحديد المشاكل وتحجيمها قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمنشأة، ويلاحظ أن وجود الفجوة الزمنية في العملية الإدارية الرقابية أظهرت الحاجة إلى وجود الرقابة التنبؤية وخاصة إذا ما أريد للعملية الرقابية أن تتم بكفاءة، وتوضح الرقابة التنبؤية مشكلة الاعتماد فقط على نظام التغذية العكسية للمخرجات وقياس تلك المخرجات كوسيلة للرقابة، فهي تظهر العيوب المرتبطة بالبيانات التاريخية التي تظهرها التقارير المحاسبية المختلفة، فهي على سبيل المثال تخبر المدير في شهر نوفمبر أنه قد خسر بعض الأموال في شهر أكتوبر (أو سبتمبر) نتيجة لفعل ما حدث في شهر جوان، وفي ذلك الوقت (شهر نوفمبر) تعتبر المعلومات تاريخية وكنوع من الحقائق التي حدثت في الماضي ويعتمد نظام الرقابة التنبؤية (أو عن طريق التغذية الأمامية) على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحدث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة في المجالات المختلفة ثم مقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ به ثم القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغيرات على البرنامج لكي يصبح التنبؤ به ثم القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغيرات على البرنامج لكي يصبح التنبؤ مناظرا للمستوى ولقد ساهم في ظهور هذا النوع من الرقابة استخدام الحاسبات الآلية والتجميع والتخزين والتحويل الإلكتروني للبيانات بما يمكن من رصد الانحرافات وقت حدوثها إبلاغ الإدارة بها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية واتخاذ الإجراءات المناسبة بناء على ذلك ويستخدم هذا كما يلي:

وسائل الرقابة:

هناك العديد من الوسائل التي يمكن للمديرين إتباعها حتى تكون العملية الرقابية أكثر جاذبية وأكثر كفاءة .

1- نظرا لان الأنماط والمعايير الكمية وغير الشخصية لا تأخذ الاختلافات بين الأفراد وكفاءتهم في الاعتبار فان هذه المشكلة يمكن حلها جزئيا، إلا إذا تم اخذ شعور الأفراد واختلافاتهم في الحسبان، فالأفراد داخل المنشأة تعتبر من الأصول التي تمتلكها بجانب الأصول الثابتة من الآلات والمباني والأصول المتداولة ومن ثمة يجب أن تأخذ الاهتمام الكافي بجانب الأصول الأخرى ذلك عن طريق الاختلافات بين الأفراد في الاعتبار عند تحديد معايير الأداء

2- مشاركة الأفراد داخل المنشأة في وضع الأهداف والتركيز على الرقابة الذاتية من الأفراد أنفسهم على أدائهم، فاشترك الأفراد في وضع الأهداف ومعايير الأداء يدفعهم إلى وضع معايير عالية للأداء لأنفسهم اكبر مما لو تم وضع هذه المعايير من جانب الإدارة، فالأفراد في هذه الحالة سوف يحاولون إشباع حاجات الانجاز الذاتية ومحاولة إثبات قدرتهم على تحقيق أهداف يلقي قبولا والتزاما من جانب جميع العاملين حيث يشعرون أنهم شاركوا في وضع الأهداف والمعايير وبالتالي فهم المسؤولون عن تحقيقها ومن ثم فالعمل سوف يؤدي في صورة جماعية مما يحفز باقي الأفراد غير الملتزمين .

3- أثبتت العديد من الدراسات أهمية الجوانب السلوكية في الرقابة ودورها في زيادة فعاليتها فعلى سبيل المثال تشير إحدى الدراسات في مجال الرقابة إلى:

1-3- إن الرقابة لها تأثير رشيد وأخر عاطفي على الأفراد محل الرقابة ودورها على الجانب الإنساني يركز على ما يجب على الأفراد أن يؤديه وما لا يجب أن يؤديه في نفس الوقت فهي تتضمن شيئا معين من أهمية الفرد داخل التنظيم وحرية في تنفيذ المهام .

2-3- معظم الأفراد يفضلون الرقابة الذاتية على أعمالهم فهي تتحقق لهم إشباعا ذاتيا اكبر مما لو تحدث الرقابة بواسطة المشرف الرسمي في المنشأة.

3-3- عندما يمارس الفرد الرقابة الذاتية عن أرائه يكون أكثر كفاءة على تحديد الأهداف وتدعيمها.

مجالات الرقابة:

يمكن التمثيل لمجالات الرقابة على أربع أسس:

الرقابة على الموارد الإعلامية : تعتبر المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب أصلا من أصول المنظمة وبناء عليه فان الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات قد تم إعدادها بدقة

في الوقت المناسب بالكمية المناسبة وبمستوى الدقة التي يمكن الاعتماد عليها ضمن هذا الأساس (الإعلام) يجب نقل الصورة الجيدة عن المنظمة إلى البيئة الخارجية .

الرقابة على الموارد المالية : يمكن اعتبار الرقابة على الموارد المالية من أهم أشكال الرقابة على الإطلاق هذه الرقابة يمكن النظر إليها من زاويتين.

الرقابة على الموارد المالية نفسها: من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة ونقصد هنا بالقدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، ونقصد هنا بالقدر الكافي ألا تكون الأموال اقل من اللازم أو أكثر من اللازم وذلك لتفادي الإسراف في الإنفاق .

أما الزاوية الثانية فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة سواء المادية أو البشرية أو الإعلامية تحتاج إلى موارد مالية، لأن المخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا كبيرة ونفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين أو التنبؤ غير الدقيق

الرقابة على الموارد البشرية: يتضمن هذا النوع بعض الأنشطة التي تقوم بها الإدارة مثل:
-التوفيق في اختيار العاملين.

-ضرورة وضعهم في الأعمال المناسبة لهم، مع تدريبهم بشكل دوري كلما دعت الضرورة إلى ذلك، بالإضافة إلى تقييم أدائهم بين الفينة والأخرى.

- لكن كل هذا يجب أن لا يتعدى الحدود المعقولة والمقبولة للرقابة، هذا ما أشارت إليه من قبل لان العامل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى وهذا ما قالتها الاسترالية ماري فوليت لان التنسيق وليس التخويف هو جوهر الإدارة الجيدة وقد تخطئ المنظمات كثيرا عندما تمارس قدرا مبالغا فيه من الرقابة على العاملين، فالعاملون قد يقبلون بقدر معين من الرقابة على أعمالهم ولكنهم في نفس الوقت يطالبون بدرجة معينة من الاستغلال وحرية التصرف، مثال ذلك أنهم يقبلون أن تحدد الإدارة ساعات العمل، كمية المنتجات التي تقابل ساعات العمل ولكنهم يرفضون أن تتدخل الإدارة في شؤونهم .

أما فيما يخص مجالات الرقابة الذاتية تتمثل فيما يلي:

يمكن أن تطبق الرقابة الذاتية في مختلف المنظمات، إلا أن الحاجة إليها في منظمات الخدمات أكثر من منظمات الأعمال، وذلك أن الرقابة في منظمات الخدمات تعتمد على كثير من المعدلات التقديرية التي تخضع لتقدير الشخصي للأفراد وهذا ما يجعل الرقابة الذاتية أكثر ملائمة لهذه المنظمات وتغطي الرقابة الذاتية التي يقوم بها الفرد على نفس المجالات عدة من أهمها:

1- التزام الفرد بمواعيد العمل، خاصة عندما لا يكون ملتزم بالتوقيع عند الحضور والانصراف.

2- مدى التزام الفرد بانجاز الأعمال المطلوبة منه خلال تواجده بالعمل.

3- مدى جودة أداء الفرد لعمله، ومدى تحقيق الأداء للأهداف المتوقعة منه.

4- مدى محافظة الفرد على موارد المنظمة واستقلالها في المجالات المخصصة لها.

5- مدى التناسب بين ما يحصل عليه الفرد من عوائد وما يقدمه للمنظمات من أعمال.

6- مدى ولائه للمنظمة ورعايته لمصالحها العامة عندما تتعارض مصلحة المنظمة مع مصالحه الخاصة

7- مدى تأثير أدائه وتصرفاته وقراراته على الأشخاص الآخرين بالمنظمة أو خارج المنظمة.

8- مدى استغلال وقت العمل في القيام بالمهام المخصصة له .

9- مدى التزام الفرد بالمعايير المهنية الخاصة بالمهنة التي ينتمي إليها

مزايا الرقابة :

تتمثل أهم المزايا التي اتسمت بها العملية الرقابية فيما يلي:

- الرقابة تمنع وقوع الأخطاء بحيث أنها تنظر إلى الأمام وتحاول تلافي الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها.

- الرقابة تمنع تكرار الأخطاء، حيث أنها تحاول إثابة المجتهد ومعاقبة المسيء وبالتالي تصحيح ما وقع من أخطاء وتقوم ما حدث من انحرافات وتجنب المكتبة الوقوع فيهما مستقبلا بالقضاء على أسبابها.

- توجيه العاملين إلى تحسين أدائهم في العمل ورفع روحهم المعنوية لما يحصلون من مكافآت وترقيات وتقدير أدبي، مما يؤدي إلى زيادة ارتباطهم بمؤسستهم وحماسهم لتحقيق أهدافها .

- الرقابة تمكن من التحقق من مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم أي وحدة القيادة والأفراد

- الرقابة تحدث توازنا بين فعالية ومرونة الأعمال الإدارية عن طريق تفويض المسؤولية إلى المستويات الإدارية التالية أي عدم تركيزها بيد القيادات العليا فقط.

- الرقابة تساعد السلطات المختصة باتخاذ القرارات على كثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة حول المشاكل التي ترغب في اتخاذ القرار حيالها.

- الرقابة تزيد في فعالية التنسيق وكذلك شبكة الاتصالات بها.

عيوب الرقابة:

تتعرض الرقابة إلى عوائق كثيرة تفق كحاجز لتأديتها بما أن الرقابة تكون على الانفراد بدرجة كبيرة فمعظم العوائق تكون متصلة بهم وتتمثل أهم هذه العوائق فيما يلي:

- ميل الأفراد إلى تجنب الحقائق والأشياء الغير سارة وذلك لان الرقابة عادة ما تركز على إبراز النقاط السيئة الجيدة وبذلك يصبح الفرد غير مقبل لأهداف المكتبة .

- لقياس درجة النجاح في تحقيق أهداف المكتبة يمكن وضع معايير وهذه المعايير قد تناسب مع فرد ولكن لا تناسب مع الجميع ولذلك فمعايير الأداء هي مقياس غير كاملة وغير مرتبطة بجميع الأفراد اتخاذ القرارات الإدارية

إن موضوع اتخاذ القرارات في علم الإدارة يشغل حيزا هاما، إذ لا يكاد يخلو منه أي مؤلف من مؤلفات الإدارة، وذلك لارتباط هذا الموضوع بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، قيادة واتصالات وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى.

وتنبع أهمية هذا الموضوع، من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني ..، فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للذين يتخذون القرارات لتوجيه أعمالهم ونشاطاتهم، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات أو في تنفيذها، أو بارتباطه بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها، وهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات، طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة.

ماهية عملية اتخاذ القرار:

يكاد يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينسجم مع العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، وفي اعتقادنا أنه يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية والتي نجملها فيما يلي:

- أنها عملية قابلة للترشيد.
- أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: وهذا ما أكده سيمون SIMON في قوله: ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية مؤسسة بعيدا عن تأثير العديد من الأفراد
- أنها عملية تمتد في (الماضي والمستقبل).
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول.
- أنها عملية ديناميكية مستمرة.

- أنها عملية مقيّدة تتسم بالبطء أحيانا.
- أنها عملية معقدة وصعبة.

تعريف عملية اتخاذ القرار في الإدارة:

يتضح معنى القرار الإداري من خلال، التعريفات المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصره ومقوماته.

فالقرار الإداري يعني: الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية وأنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.

- ويعرفه - بعض كتاب الإدارة العرب بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها. وقد ذهب لنفس التعريف علي السلمي.

- ويحدد برنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر

أنواع القرارات

صنّفت القرارات حسب معايير عديدة تتمثل في:

أ - تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة.

ب تصنيف القرارات وفقا لأهمية القرارات.

ج تصنيف القرارات إلى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة.

أ - تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة:

يمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:

1 - قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس تحليل الوظائف، وأسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب ودوران العمل، وعلاقة المكتبة بالنقابات والاتحادات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري.....

2 - قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب اتباعها، السياسيات، برامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم، وأساليب التحفيز، أساليب الاتصال، المعايير الرقابية، النمط القيادي الملائم، المركزية واللامركزية، وتقارير المتابعة...إلخ.

3 - قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة، وكيفية الحصول عليها وتصميم المصنع الداخلي، وطريقة الإنتاج ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين وحجمه، وطرق دفع أجور العمال..... إلخ.

4 - قرارات تتعلق بالتسويق: وتشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها، وأوصافها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية والإعلام، الواجب استخدامها لترويج السلعة، وبحوث التسويق، ووسائل النقل والتخزين للمنتجات، وخدمات البيع..... إلخ.

5 - قرارات تتعلق بالتمويل: القرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.

ب - تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

وقد صنفت القرارات وفقا لهذا المعيار إلى (3) ثلاثة أنواع هي:

1. القرارات الاستراتيجية (التي تتخذها الإدارة العليا).
2. القرارات التكتيكية (التي تتخذها الإدارات الوسطى).
3. القرارات التنفيذية (التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة).

1 - القرارات الاستراتيجية (الحيوية): وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي الطويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة، وتحليلات لأبعاد اقتصادية واجتماعية، ونظرا لأهمية الآثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المكتبة الإدارية ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا، ذلك لأن قيمة القرارات الإدارية وأهميتها تختلف بحسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها، ففي حين تصدر المستويات الإدارية العليا والوسطى قرارات رئيسية وهامة (*Major*)، قرارات من نوع معقد تتصل بالسياسة العليا وتتطلب قدرا كبيرا من الجهد والوعي، ومستوى غالبا من الفهم، نظرا لأهمية آثارها ونتائجها في حياة المكتبة.

ولجسامة المسؤوليات التي تترتب على مصدرها، فإن المستويات المباشرة تتخذ قرارات ثانوية قليلة الأهمية (*Minor*) تتطلبها حالة العمل الروتينية. ولقد مثل لذلك أحد علماء الإدارة وهو (ليوناردو هاوايت) (*L. White*) عندما قال أن المستويات القيادية العليا تصدر قرارات خطيرة وهامة مثل: صنع قنبلة هيدروجينية، والمستويات التي تليها تصدر قرارات أقل أهمية مثل: تحديد موقع أكاديمية معينة يكون من المزمع إنشاؤها، والمستويات التي تليها تصدر قرارات أقل أهمية مثل:

تسوية ضريبة مستحقة على أحد الممولين، والمستويات التي تليها تصدر قرارات مثل: تحديد عدد المشية التي يحق لها أن تقتات في مراعي الدولة، وهكذا تختلف قيمة القرارات وأهميتها بحسب المستويات القيادية التي تصدر فيها.

كما أن ارتباط القرارات الإستراتيجية بمشكلات حيوية وخطيرة، يتطلب من متخذها إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان سلامة تنفيذ القرارات التي تتخذ لحلها، ومن أبرز الأمثلة لهذه القرارات تلك الخاصة بتحديد الأهداف وتخطيط السياسة العامة للدولة، وبالتمنية الاجتماعية أو الاقتصادية..... إلخ.

2 - القرارات التكتيكية: وهذه القرارات يتخذها في الغالب، رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال....

كما أن مثل هذه القرارات يتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل، سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

3 - القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المكتبة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن أنّ مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار ومن أمثلة هذه القرارات: تلك التي تتعلق بالأسعار الخاصة بالتسويق، التخزين، الصرف.... وبتوزيع الأعباء على العاملين والأعمال المكتبية....

ج - تصنيف القرارات إلى مبرمجة وغير مبرمجة:

أ) قسّم كونتز (Koontz) وزملائه القرارات إلى نوعين هما: القرارات المبرمجة (Programmed decisions) والقرارات غير المبرمجة (decisions now programmed). القرارات المبرمجة: وتعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية، وتعالج مشكلات سهلة التحديد والتحليل مثل إذا قمت بشراء بعض السلع أو البضائع واكتشفت وجود عيوب بها، فإنه بإمكانك إرجاعها واسترداد المبالغ التي دفعتها فيها، وقد وضعت الإدارة فعليا مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تعالج مثل هذه المواقف، وبالتالي يعد قرارا مبرمجا، من أمثلة القواعد واتخاذ إجراء تأديبي ضد أي موظف يأتي متأخرا عن مواعيد العمل بصفة متكررة، من أمثلة الإجراءات، والتي هي عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية

لمواجهة مشكلة ما وتشخيصها أو حلها، قيام الميكانيكي بإتباع مجموعة من الإجراءات لفحص وتحري الأعطال في سيارتك في حالة تعطلها عن العمل، أما السياسات فهي إرشادات تعمل الإدارة في إطارها عامة مثل سياسة العميل دائما على حق ولكن يترك للمدير ترجمة هذه السياسات على الوجه الأمثل في موقف معين

ب) القرارات غير المبرمجة: و تعد هذه القرارات فريدة في طبيعتها وتعد ضرورة بسبب ظهور بعض المواقف غير المتوقعة والمفاجئة مثل تقديم منتج جديد وتقرير إستراتيجية التسويق له، وتتطلب هذه المواقف عملية حل للمشكلات تصمم بصفة خاصة لمقابلة متطلبات الموقف الراهن، ومن هذه المواقف شراء شركة جديدة أو بدء مشروع جديد أو تسريح العمال وإغلاق مصنع ما أثناء فترة الركود الاقتصادي

وتجدر الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية الدنيا هي قرارات مبرمجة، أما القرارات غير المبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا

حسب ظروف اتخاذه:

حالة التأكد التام: وهي تتمثل في مجموعة من الظروف أو المتغيرات أو الحقائق التي تدفع متخذ القرار إلى الاعتماد التام بأن حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث وعلى وجه التأكيد، ومن ثم فإن مهمة متخذ القرار في هذه الحالة هي اختيار البديل الذي يحقق أكبر عائد ممكن في ظل هذه الحالة المؤكد وقوعها.

حالة المخاطرة: في كثير من الأحيان، يحدد متخذ القرار عددا من الحالات أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل وكذلك احتمالات حدوث كل حالة من هذه الحالات أو الأحداث، وغالبا ما يتم تحديد احتمالات وقوع هذه الأحداث بأحد الأسلوبين:

أولاً: الاحتمالات الموضوعية: أي يتم حسابها على أساس تحليل البيانات التاريخية المتاحة أو المجتمع من سنوات سابقة وعلى أساس أن ما حدث في الماضي قد يتم حدوثه في المستقبل.

ثانياً: الاحتمالات التقديرية: هذه يتم تحديدها على أساس الخبرة والتقدير الشخصي واستطلاع آراء والمتخصصين، والمعايير المستخدمة في كلتا الحالتين تسمى بالاحتمالات التقديرية أو معيار ما يطلق عليه بالقيمة المتوقعة.

ج) حالة عدم التأكد: في هذه الحالة لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد احتمالات حدوث كل حالة من الحالات المتوقعة حتى ولو أمكنه تحديد تلك الحالات فعلا، وبناء على ذلك لا يوجد معيار واحد متفق

عليه كأساس لاتخاذ القرار، ولكن يتوقف لاختيار من بينها على شخصية متخذ القرار نفسه ودرجة استعداداه لتحمل المخاطر.

ومن خلال مختلف الظروف لعملية اتخاذ القرار، فإن متخذ القرار عندما يرغب في تنفيذ هذا القرار فإنه يلجأ إلى استخدام العناصر البشرية لتنفيذه، وهذا يتوقف على نوعية القرار الذي يرغب باتخاذها ففي بعض الأحيان يلجأ إلى استخدام الأدوات الكمية المختلفة (بحوث العمليات، الإحصاء، الرياضيات) لمساعدته في عملية تنفيذ هذا القرار، وكذلك قبل تنفيذ هذا القرار عليه أن يقوم بدراسة ومتابعة التطورات البيئية المختلفة والتي تؤثر على عملية اتخاذ القرار

أ - مراحل اتخاذ القرار في المكتبة: إذا كانت القرارات تعالج أحيانا مشكلة، ينبغي أن يراعى عند صناعة القرار المراحل المنهجية لمعالجة المشكلة، وهي تعتمد على خطوات متسلسلة تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية عن طريق دراسة البدائل الممكنة وفي عملية التصميم والاختيار بين هذه البدائل طبقا للنتائج المتوقعة، وفي هذه الحالة تعتبر الخطوات التالية أساسية عند اتخاذ القرار:

1 - تعريف وتحديد المشكلة: يعني تشخيص المشكلة التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها

وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها وأثارها

وهذا يحتاج إلى تحديد دقيق للمشكلة التي نبحث لها عن حل، وقد يستدعي الأمر المفاضلة بين عدد من المشكلات واختيار أعمقها بحيث يكون حل المشكلة الأساسية وسيلة لحل باقي المشكلات الأخرى.

وفي هذه المرحلة لا بد أن يكون هناك استعداد للتعرف على المشكلة وتحليلها ومعرفة أبعادها ونوعها

وما هو جوهر هذه المشكلة؟

متى يجب حلها؟

لماذا نريد حلها

ما هي أسبابها؟

ومعرفة إذا كانت هذه الأسباب جوهرية أو سطحية، ومعرفة متخذ القرار للهدف، الذي يريد الوصول إليه، والطرق والسبل المناسبة لتحقيقه والمخاطر التي تعترضه وما هي الموارد اللازمة لذلك؟

فينبغي لكي تتخذ قرارات سليمة أن ننهج منهاجها علميا يتمثل في ضرورة التعرف على المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها يتم تحليلها وتقديمها ووضع البدائل لحلها باستخدام معايير معينة حتى يمكن اختيار لحل الأمثل لها

المرحلة الثانية: تحليل المشكلة وتحديد البدائل

تتمثل هذه المرحلة في تحديد البدائل للمشكلة، لأن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بوجود عدد من البدائل لأن في حالة وجود بديل واحد لا نحتاج إلى اتخاذ قرار لتنفيذه، لذلك لا بد أن تكون هناك بديلين

على الأقل للقيام بعملية الاختيار واتخاذ القرار وتحتوي هذه البدائل على الحلول الممكنة ثم نعمل على اختيار الحل الأمثل من بين هذه الحلول.

ويعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة في حالة وجود مشكلة إدارية يكون هناك أكثر من حل، أي حلول متعددة تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختبار الحل الأكثر ملائمة والمشكلة التي ليس لها سوى حل واحد لا تعد مشكلة في ذاتها، بل في الغالب الأعم وجود عدة بدائل لكل منها مزاياه وعيوبه، ويعني الحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة أو هو بمعنى آخر، قرار مفتوح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها فيصبح هو القرار الأخير.

ويشترط في الحل البديل شرطان:

الأول: أن يسهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.

الثاني: أن تتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل في حال اختياره دون البدائل الأخرى.

وفي هذه المرحلة من عملية اتخاذ القرار يتبين لنا العوامل والاعتبارات التي تتحكم في إيجاد الحلول البديلة للمشكلة المطروحة والصعوبات التي تتعرض لعملية اتخاذ القرار ومن بين الاعتبارات التي تتحكم في عملية إيجاد الحلول البديلة للمشكلة نجد:

■ أن يعتمد متخذ القرار على التفكير الإبتكاري (الخلاف) لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة محل القرار، فإن إيجاد الحلول البديلة للمشكلة يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتنبؤ وخلف الإبتكار.

■ أن يأخذ متخذ القرار في الحسبان عند اختيار حلول للمشكلات التي تواجه الأحداث غير المتوقعة ومن أهمها:- حدوث اضطرابات سواء من قبل العاملين في المنظمة أو في مؤسسات أخرى

تتعامل معها.- صدور قوانين وأنظمة جديدة أو تعديلها، نشوب حروب، اكتشافات جديدة أساسها الخلق والإبداع.- حدوث تغييرات طبيعية غير متوقعة كالزلازل... الخ

■ أن عدد الحلول البديلة ونوعها يتوقف على عدة عوامل متعددة منها وضع المكتبة وفلسفتها وأسلوب قادتها وخلفياتهم الفكرية واتجاهاتهم.

■ يجب أن تتم دراسة الحلول البديلة على ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمكتبة سواء كانت هذه الظروف من داخلها أو من خارجها.

■ إن تصنيف البدائل بحسب توفر الشروط اللازمة لوجودها يؤدي إلى استبعاد البدائل التي لا تتوفر فيها هذه الشروط.

■ إن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الصعبة والدقيقة، فقد أثبتت التطبيقات العملية أن عملية البحث عن البدائل وإعدادها عملية شاقة.

2 - تحديد الأهداف: يرتبط تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها عن طريق النظام السابق بتعريف المشكلة، والحلول المقترحة للقضاء عليها، فالهدف هو النتيجة التي نخطط للوصول إليها، وعلى هذا فيجب أن يكون موضحا كافيا بالصورة الآتية على سبيل المثال:

أ - معدلات يرجى الوصول إليها.

ب - مواعيد بداية حل المشكلة.

ج - القيود المفروضة على حل المشكلة مثل توافر الأيدي العاملة الماهرة، رأس المال، الخبرة

الخ.

ويتمثل دور القرارات وارتباطها بالأهداف، بأنها أساسا تتخذ من أجل الوصول إلى أهداف، أو التحكم في الصعوبات في الصعوبات التي قد تقف في طريق الوصول إلى الأهداف، وفي غضون أن الاتصالات ممكنة من المساهمة في إنجاز الأهداف سواء داخل المكتبة أو خارجها، نجد أن القرارات الصائبة والصحيحة تساهم بقدر كبير في إنجاز تلك الأهداف، وربما يحتاج الأمر في بعض الأوقات للدخول في إجراءات تصحيحية للأهداف، أو حدوث مواقف معينة تؤثر على الخطة الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف، ويلزم على الإدارة وأصحاب السلطة اتخاذ القرار فيها بأن يتخذوا القرارات الملائمة لتصحيح المسار تمكينا للمؤسسة من تحقيق أهدافها.

3 - جمع البيانات: يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة، وذلك سواء من

البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ، ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة المعلومات التي تعتمد في النهاية على توفيق متخذ القرار في جمعها في لوقت المناسب لاستخدامها.

4 - تسجيل الحقائق وتصنيفها: لا تعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات الفائدة بدون تسجيل وتصنيف، حتى يمكن التوصل إليها عند إجراء عملية التحليل، كما تؤدي إلى تفهم علاقات المشكلة، أي أنه يجب في هذه المرحلة تجهيز المعلومات وتصنيفها بالطرق التي تيسر معالجتها والاستفادة منها.

5 - تحديد البدائل الممكنة: يتم في هذه المرحلة حصر البدائل (أو الحلول) الممكنة للمشكلة وفقا للمعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، وينبغي في هذه المرحلة من الناحية العملية، حصر البدائل في عدد محدود منها عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المناسبة، وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرارات في نفس الوقت.

تقييم البدائل:

من أجل اختيار البديل الأمثل يقوم بإجراء تقييم شامل للحلول البديلة المطروحة لحل المشكلة، ولكي تتم هذه المرحلة بنجاح يجب أن يكون لدينا نظام للتنبؤ بنتائج كل بديل، ولا بد أيضا من توافر مقاييس ومعايير واضحة يتم على أساسها تقييم تلك البدائل حتى تكون عملية المفاضلة بين البدائل موضوعية

وهذه المرحلة هي من المراحل الفكرية الصعبة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت حلها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا.

ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل ومما يصعب على متخذ القرار في هذه المرحلة أن عملية المفاضلة بين البدائل تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة في تقييم بدائل الحل.

1. معايير تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: تتم عملية تقييم الحلول المقترحة للمشكلة محل القرار على ضوء عدد من المعايير أهمها:

(أ) إمكانية تنفيذ البديل: مدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له، ولا بد من استبعاد البدائل التي تتعارض مع أهداف وأخلاقيات المنظمة.

(ب) تكاليف تنفيذ البديل: التي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي تترتب عليه.

(ج) آثار تنفيذ البديل على الأقسام والإدارات والوظائف والأداء أو على المنظمات الأخرى، بل على المجتمع ككل وهذا يختلف باختلاف المشكلة وأهميتها.

(د) الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاسه على الأفراد والجماعات، ومدى قوة العلاقات التي يمسها، فقد تكون للبديل آثار على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وعلى الروح المعنوية للمرؤوسين.

(ه) مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمتخذ القرار بإجراء الدراسة المتعمقة والضرورية للحلول البديلة.

(و) مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل، وهذا العنصر هام يجب أخذه في الاعتبار عند تقييم البدائل وذلك لما للمرؤوسين من أثر في تنفيذ هذا البديل.

(ن) الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها، ومن الأمور الهامة أن يتم تنفيذ البديل خلال وقت محدد حتى لا يضيع الوقت ويصدر القرار بعد مدة ويضيع الهدف.

2. العوامل الملموسة وغير الملموسة في تقييم البدائل:

الصعوبات التي تواجه متخذ القرار هي التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل

(أ) العناصر الملموسة: هي تلك العناصر يمكن قياسها وتقييمها من الناحية العددية كالمال وساعات عمل الأشخاص ووحدات الإنتاج وكميته وجودته وتكلفته، وعائد الاستثمار، أو أية عوامل أخرى يمكن قياسها عددياً.

(ب) العناصر غير الملموسة: فهي عوامل أكثر صعوبة في عملية التقييم، ذلك لأن العناصر يصعب قياسها ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وارتفاع مستوى الخدمات التعليمية والطبية وغيرها - تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات: لا تنتهي عملية صناعة القرارات باختيار البديل الأمثل، بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه، واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ والتنسيق فيما بينها، كما ينبغي أيضاً متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة من القرارات والأداء الفعلي.

ردود فعل القرارات:

إن نظرية القرارات تهتم أساساً بعملية صناعة القرارات وليس مجرد اتخاذها، وهذا يشير إلى كفاءة اتخاذ القرار الإداري تتوقف على طريقة صناعته لا على السلطة التي تتولى اتخاذ القرار، كما أن صناعة القرارات تتبلور في النهاية في الاختيار السليم بين البدائل المتاحة لتحقيق دالة هدف معينة.

ب - علاقة القرار بمكونات العملية الإدارية:

من البديهي أن العملية الإدارية تتضمن: التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة، لهذا نجد أن كل مدير مطالب بأن يتخذ القرارات التي تتصل بممارسته لهذه العملية الإدارية، وذلك ابتداء من التخطيط ثم التنظيم وكذلك التوجيه، وبالمراقبة التي تمارسها على الأداء والخطط والإنجازات الفعلية لكل قسم تنظيمي يخضع لإشرافه أو يتلقى الأوامر منه، والتعليمات التي يصدرها من وقت لآخر لضمان حسن تسيير العمل.

وإذا كان هذا المفهوم للعملية الإدارية، فإنه غير كاف لاعتبارات أن الممارسات العملية أثبتت أنه لا يمكن النظر إلى هذه المكونات بدون التنسيق فيما بينها واستمرارية هذا التنسيق، والذي يمثل جانبا هاما ومتكررا في عمل المديرين، لأنه يمتد من التنسيق بين الخطط إلى التنسيق بين الإدارات المختلفة في التنظيم أو الهيكل التنظيمي، كذلك نجد التنسيق في النظم والعلاقات الإنسانية والتوجهات التي تصدرها الإدارة، وأخيرا التنسيق في إجراءات الرقابة ونظمها، ولهذا، نجد أن القرارات التنسيقية ضرورية وهامة ومتكررة وهو ما نوضحه فيما يلي:

1 - علاقة القرارات بالتخطيط: إن التخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين ويسير طبقا لقواعد معينة، خاصة وأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف، الاستراتيجية، السياسات والإجراءات في القواعد، وأخيرا بأسلوب التنفيذ المطلوب في الخطط الموضوعة، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط.

وعندما يكون أمام المخطط العديد من البدائل من الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة، عليهم أن يختاروا بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها، وبالتالي تصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية، حتى عندما تقف خطة من الخطط لسبب ما، فليس أمام الإدارة إلا أن تبحث عن الخطة البديلة الأكثر ملائمة للموقف المستجد وهذا في حد ذاته يتطلب القرار السليم.

وفي مجال التخطيط الإستراتيجي، نجد الكثير من المواقف التي تستدعي من متخذ القرار الإستراتيجي الحكمة والرؤية والاعتزان.

2 - علاقة اتخاذ القرار بالتنظيم: ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا متعددة، مثل تقييم العمل وتحديد الاختصاصات للعاملين، وتحديد القواعد والإجراءات التفصيلية التي تحكم سير العمل، وأخيرا نقل عملية اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم أو الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو على المستوى الأفقي.

كما أنّ وجود التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي، يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال الدور الهام الذي يمكن أن تقوم به هذه التنظيمات وقياداتها غير الرسمية في التأثير على عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بها القيادات الرسمية.

ولعل ما يوضح هذه العلاقات بين اتخاذ القرار والتنظيم، ما أثاره بعض كتاب الإدارة عن وجود علاقة وثيقة بين عملية اتخاذ القرار وإحداث التطوير التنظيمي في مؤسسات الأعمال.

ويبرز هؤلاء، فكرة هذه العلاقة الوثيقة بالربط بين كفاءة التنظيم وقدرته على مواجهة المشاكل المختلفة، والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة في سبيل الوصول إلى أهداف المكتبة والعاملين فيها، بأنه لا يمكن الفصل بين البيئة والمكتبة وكل منهما يتأثر بالآخر، مما يستدعي أن تتخذ الإدارة قرارات تتفق مع ما يحدث من تغيرات في هذه البيئة يكون لها الأثر على التنظيم.

3- علاقة القرارات بالتوجيه: التوجيه كما هو معروف في مجال إدارة الأعمال هو الاهتمام بالعاملين، وبالسلوك البشري في أماكن العمل، ومحاولة السيطرة على سلوكيات الأفراد وترغيبهم في الانتظام في العمل، وفي زيادة كفاءاتهم الإنتاجية وذلك عن طريق تحفيزهم ومنحهم الفرص لإثبات قدراتهم وكفاءاتهم في العمل.

وإذا كانت الدراسات التي أجريت على الكثيرين من الأفراد أثناء أدائهم العمل، وتحت الظروف المادية المحيطة بهم أثبتت أن الاهتمام بالفرد وبالمنخ الذي يعمل فيه وتوجيهه نحو الأهداف وتصحيح انحرافاته أو الأخطاء التي يقع فيها، يضع الإدارة في مواقف عديدة تستدعي أن تتخذ القرارات الملائمة التي تتفق مع المفاهيم الحديثة في العلوم السلوكية.

كما نلاحظ أن القرارات التي تتخذها الإدارة لها تأثير مباشر على درجة الرضا عن العمل، فهناك البعض منها الذي يعطي انعكاسا إيجابيا، والبعض منها الذي يعطي انعكاسا سلبيا، وهذا يفرض على المديرين أن يدركوا الإنعكاسات النفسية التي ستتركها قراراتهم على الأفراد، ولا سيما القرارات التي لها أثر مباشر على الفرد، وعلى دخله أو على مستقبله في المكتبة.

4- علاقة القرارات بالرقابة: ومن الواضح أن القرارات تحتل جزءا حيويا من ممارسات المديرين، ونظرا لأن طبيعة عمل المدير أن يراقب عمل مساعديه ومرؤوسيه ويتأكد من تطبيقهم لتعليماته وأوامره في العمل، وقد يحدث أن يكتشف - هو أو الوحدة التنظيمية المكلفة بإجراء الرقابة - وجود انحرافات معينة عن الأداء أو عن النظام أو عن الخطة الموضوعة للمؤسسة، ويجب أن تكون هناك إجراءات تصحيحية، ولا يمكن عمل هذه الإجراءات بدون قرارات من الجهة التي لها حق المراقبة، وحتى تكون التصحيحات نفسها متمشية مع متطلبات الأداء والخطط الموضوعة.

وبناء عليه، فيمكن القول بأن القرارات في مجال الرقابة ونظمها شيء متكرر ومستمر في أداء المديرية، ولا يمكن الفصل بين القرارات والرقابة باعتبارها الجزء الأخير من مكونات العملية الإدارية.

5 - علاقة القرارات بشخصية متخذ القرار: وتعتبر دراسة الشخصية من الدراسات النفسية العميقة التي تحاول التعرف على مختلف جوانب كل شخصية حسب محدودات معينة، مثل إنتاجه وأعماله وكتاباته وقراراته وتعليقات المحيطين به وآرائهم، كما تقاس الشخصية بوسائل مختلفة أو طرق متباينة مثل: الملاحظة سواء للدارس أو محكمين خارجيين، أو طريقة اختبار التخمين أو تقدير التشابه أو طريقة السلوك الظاهر، وغيرها من الطرق، هذا باختلاف وسائل قياس الشخصية من دراسة التاريخ وبالمقابلة، وبالاختبارات السيكولوجية وقدرة الشخصية على التكيف الاجتماعي والشخصي وغيرها، ولكن مهما اختلفت أساليب الشخصية، فهي قابلة للتعديل والتغيير ويؤخذ في الاعتبار احتمالات الخطأ في القياس.

وعلاقة القرارات بالشخصية التي يتمتع بها متخذ القرار مرجعه أشياء أخرى كثيرة، مثل مدى إدراك متخذ القرار للموقف، وخبرته في العمل الذي يمارسه أو يطالب فيه باتخاذ القرار، وبخلاف قوة شخصيته في التعامل مع الأفراد، ومواجهة المشاكل والمواقف، وميوله واتجاهاته وانفعالاته، وغير ذلك. ولقد أجريت عدة دراسات عن شخصية المدير وتعامله مع المتغيرات وقدرته على اتخاذ القرارات، ووجد أنه لا يسهل وضع نمط محدد وواضح، إلا أن الشخصية القوية القادرة أقدر من غيرها على اتخاذ القرارات الصحيحة.

الاتصال والمعلومات في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة

نتيجة للتقدم الاقتصادي والاجتماعي الذي تشهده الدول، أدى إلى تزايد حجم البيانات المتداولة في المؤسسات، مما يستلزم معالجتها وتحويلها إلى معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب بالضرورة تطوير وسائل وتقنيات الاتصال الفعالة لهذا الغرض، إذ تستخدم المعلومات في الرقابة على عمليات وأنشطة المكتبة بما فيها عمليات التخطيط، واتخاذ القرار، والاتصال بين مراكز اتخاذ القرار وتبادل المعلومات، وكذا تناسب المعلومات مع الاحتياجات لمتخذي القرار وسرعة المعلومات وانتظام تدفق الاتصال، لاسيما أن قيمة المعلومة تمثل قيمة التغير في القرار والذي يكون سبب المعلومات الجديدة، بمعنى آخر: إذا كان هناك عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار، فإن اختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناء على المعلومات المتوفرة.

قيمة المعلومة في اتخاذ القرار

إنّ تدفق المعلومات مهم جدا لحياة المكتبة، وتصل أهميته إلى نفس أهمية تدفق الدّم لحياة وصحة الفرد، ولقد قيل أن اتخاذ القرار يعتمد بنسبة (90%) على المعلومات وبنسبة (10%) على الذكاء والإلهام، فكل القرارات تتطلب معلومات، والغرض الرئيسي للحصول على المعلومات هو من أجل استخدامها للوصول إلى القرارات وتنفيذها وتقييمها، وفي حقيقة الأمر، فإن القرارات والمعلومات موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر، وبينما نجد اتفاقا بين المفكرين على وجود هذا الترابط، بيد أن عدم الاتفاق يكمن في تحديد أيهما يسبق الآخر عند تصميم نظم التخطيط والرقابة في المكتبة، إذ يرى بعضهم ضرورة التعرض أولا لهيكل القرارات في المكتبة، وذلك كأساس لتصميم نظام الرقابة، وبعد ذلك يتم تصميم نظام يتفق مع هيكل القرارات في المكتبة، ولكن غالبا ما يأخذ مصممو نظم المعلومات الأسلوب التالي:

1 - استقصاء المستويات الإدارية المختلفة عن احتياجاتهم من البيانات.

(غالبا سؤا لهم على مطالبهم من المعلومات المختلفة).

2 - تصميم نظام المعلومات له السمات الرئيسية التالية:

أ - إنتاج كمية كبيرة جدا من المعلومات بدرجة لا يمكن تلخيصها، ومعظمها قد لا يكون له علاقة بالقرار أو القرارات التي يجب اتخاذها.

ب - كثير من المعلومات الناتجة يجب تجميعها وإعادة تشغيلها بواسطة مستلم تلك المعلومات.

3 - غالبا ما يتم تصميم تلك النظم على أساس استخدام التشغيل الإلكتروني للبيانات، ولكن الخطوات السابقة لا تبدو منطقية، ذلك لأنه لا يمكن أن نبدأ الدراسات المتعلقة بتصميم نظام المعلومات دون التعرض لهيكل القرارات في المكتبة، أي قبل أن نحدد القرارات المطلوبة وكيف ترتبط ببعضها؟ وما هي المعلومات المطلوبة لكل قرار؟ ذلك لأنه عندما تتم الإجابة على تلك الأسئلة، يمكن فقط الاستمرار في تصميم نظام المعلومات وتحديد محتويات التقارير الإدارية، وبناء على تلك النظرة، يمكن أن نحدد بعض المبادئ العامة في مجال تصميم نظم المعلومات وهي:

• تعتبر المعلومات أساسا ضروريا لاتخاذ القرارات، فبدون معلومات ليس من الممكن أن نحدد البدائل، كما أنه ليس من الممكن تحديد معايير المفاضلة بين البدائل، وبناء على ذلك، فإن المعلومات المجمعة يجب أن تساعد في تحديد البدائل وفي قياس منفعة أو قيمة كل بديل.

• يجب أن تكون المعلومات ملائمة للقرار المعروض.

• يجب تجميع المعلومات قبل تحديد البدائل، وتحديد المنافع المترتبة على تلك البدائل.

• يمكن تحويل المعلومات الخاصة بالمستوى التنفيذي بالتعريف، وتنميط الخطوات اللازمة لاتخاذ القرارات المبرمجة التي تؤدي بواسطة الآلات الإلكترونية.

- يجب تحديد أنواع المعلومات لكل مستوى تنظيمي لاتخاذ كل نوع من القرارات، كما يجب تحديد أساليب عرض المعلومات وطريقة إرسالها إلى مراكز اتخاذ القرار، حيث يجب تحقيق تدفق من المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، بما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

- يجب أن تتميز القرارات بالمرونة، كما يجب أن تتميز بخاصية الصعود، النزول، الصعود، وذلك استنادا للمؤسسات اليابانية، حيث أن القرار ينزل من الأعلى وإذا تم رفضه يصعد ثانية بالاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار كمبدأ في المكتبة اليابانية.

ونظرا لأهمية المعلومات في اتخاذ القرار يجب أن تهتم بالتصحيح (دور مراقبة التسيير في هذه العملية)

قيمة الاتصال في اتخاذ القرار

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات. وتتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال، والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة.....، ولهذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات، وذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم..... ويشعرهم بأن حديثهم يلقي عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب، وبذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم ومشكلاتهم، ووجهات نظرهم.....، وإذا ما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه، فإنه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وقد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو مقترحات، وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله، أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك.....، كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى، بمدى استجابته لمتطلباته الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصالات مثاله أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عندما تلوح لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف ذلك شخصيات من يتصل بهم واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه...

ومن الطرق الأخرى لحصول المدير على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، طرق الاتصال غير الرسمي¹، إذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمي فعالة في حصول المدير على معلومات بسرعة أكبر من الاتصال الرسمي....، هذه الاتصالات غير الرسمية هي التي تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة غير الرسمية.... بل قد تمكن المدير من الحصول على معلومات ليس في متناول أيدي كل العاملين في التنظيم وبصورة علنية، إما لأنها معلومات سرية، أو لأن خطوط الاتصال الرسمي لا تكون لنشر هذه المعلومات.... أو لأن المعلومات محل الإشاعة من باب الفضائح التي لن يكشف عنها رسمياً.

مشاكل ومعوقات عمليات اتخاذ القرار الناجمة عن المعلومات والاتصالات

تتعدد وتنوع المشاكل والمعوقات الإدارية التي تعترض عملية اتخاذ القرار في المؤسسات، وأهم هذه المعوقات الناجمة عن المعلومات – الاتصالات- هي تلك التي تتلخص في النقاط التالية:

- تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكن للمسيرين على المرؤوسين، ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي.... ويترتب على ذلك صعوبة إحكام عملية التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة، مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، ومن الآثار السلبية التي تنعكس على عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة هي:

- القرارات يمكن أن تصبح أقل حكمة وربما تكون بطيئة بالرغم من أن عدد الساعات التي يعملها المسير تزيد، بحيث تصبح غير إنسانية.

- الميل إلى تعارض القرارات مع بعضها البعض، هذا يتوقف على الشخص الأخير الذي رآه المسير متخذ القرار قبل اتخاذ القرار مباشرة.

- يصبح كل تصرف في حكم الحالة المستعجلة لكثرة التراكمات والتأخيرات، وهذا يعني أن القرارات التي يتخذها المسير أو المدير تكون مبنية على أفكار الغير كلها، بدلا من أن تكون مبنية على أفكار متخذ القرار نفسه، لعدم توفير الوقت لديه لكي يفكر بنفسه أو مع مستشاريه.

- تشتت أقسام ووحدات التنظيم الواحد، حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى قلة الاتصال بين هذه الوحدات والأقسام أو بينها وبين الإدارة المركزية، إذ أنها تعتبر من المشاكل والمعوقات التي تحول دون فعالية القرارات الإدارية.

- مدى طول خط السلطة، وهو الخط الذي يمرّ عن طريقه رسمياً جميع الاتصالات من وإلى المدير أو المسير - يترتب عليه زيادة المسافة بين المدير والمرؤوسين وزيادة صعوبة إيصال المعلومات الصاعدة والنازلة عن المشكلة محل القرار، وهذا كله يؤثر في عملية اتخاذ القرارات.
- تأثر المسيرين بثقافتهم، ومدى تأثير هذه الثقافة على اتخاذ القرارات بالعادات والتقاليد والقيم السائدة بينهم، وتأثيرها أيضاً على ثقافة المؤسسات الأخرى والمكتبة ككل.
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وهي تعد المرحلة الخاصة بجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وأن سلامة وفعالية القرار الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاءة المعلومات التي سيبنى على أساسها القرار.
- عدم توفر النوع المطلوب من المعلومات والبيانات، وكثرة القواعد والتعليمات التي تصدر من جهات مختلفة.
- طول الوقت اللازم لجمع هذه البيانات والمعلومات ونقصها لاتخاذ القرار، وعدم دقتها أو حدتها.
- قصور بعض المؤسسات عن استعمال أجهزة ووسائل حديثة للحصول على المعلومات.
- الخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكسها بعض المعلومات أو بفعل الضغوط النفسية والاجتماعية، واقتصر متخذي القرارات معلوماًهم على تلك الموجودة في سجلات المكتبة فقط، رغم ضالة هذه المعلومات، هذا ما يؤدي إلى تضاربها ومن ثمّ القرارات التي تبنى عليها.
- ومن المشاكل أيضاً التي تواجه المسيرين في اتخاذ القرارات عدم إحساسهم بالاطمئنان والأمان، حيث تبدو مظاهر ذلك في خوف المسيرين من المسؤولية، وتردد البعض وإحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجزئية للمشاكل الطارئة، ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان على سلامة وصحة هذه القرارات وانسجامها مع النظام.
- وترجع أسباب خوف وتردد أو إحجام المسيرين عن اتخاذ القرار، إلى ظروف عدة منها: ضعف كفاءة المسير وخوفه من اتخاذ القرار أو حدته في العمل أو عدم تناسب أنظمة الحوافز أو مدى تأثير الشائعات والإيحاءات التي قد تسيء إلى المسير.

إدارة الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات

يعيش العالم اليوم تحولات حضارية شاملة فرضها التطور التقني الدائم والمتسارع في عصر المعلومات والاتصالات وما خلقه من انفجار معرفي شامل في الاختصاصات والعلوم والمفاهيم. هذا ما خلق ضرورة مجتمعية ملحة لتطوير وتحديث مفاهيم التعليم والثقيف عبر رفدها بالجهود العلمية التعليمية التخصصية المتواصلة، ومحاولة ادخال ونشر تقنيات لاستثمارها في تطوير واقع حياتنا

العلمية بفاعلية وإبداع، فالتطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات قد أدخل تغييرا جذريا في مسار العلوم والأعمال ومنظومة المعرفة البشرية بشكل عام، وسرع التواصل الحضاري البشري في الثقافة والاقتصاد والعلوم وعالم الأعمال عبر التطورات متسارعة تعصف بالعالم دعيت بظاهرة العولمة.

أما العنصر البشري فما زال هو الأساس في نشاط أي منظمة. فمنه صنعت مسير الحياة، وأمكن الاستفادة من موارد الأرض المتاحة أفضل استخدام. فرغم التطور التقني ما زال الإنسان هو الأساس الحضاري وهو موجه التكنولوجيا ومسيرها وبدونه تتحول إلى أدوات جامدة لا حياة لها أو فعالية. ولا يبدو في الأفق القريب ما يدعو للاعتبار الحاسوب بديلا أو معدلا لأهمية العنصر البشري الذي تكمن أهميته وفعاليتها بتطوير الأدوات التكنولوجية التي بين يديه، ان العنصر المتمثل في الأفراد وفي جماعات العمل هو أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المكتبة فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ لهذه الأخيرة فرص الانطلاق والنجاح أو تسبب مشكلا ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار.

ولهذا فلقد تعددت الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها المكتبات ومراكز المعلومات للتمييز والانتشار، ومن بين هذه الاستراتيجيات إستراتيجية ادارة الموارد البشرية، فالتركيز على الأفراد العاملين وتطويرهم وتنميتهم وتمكينهم يؤدي الى التحسين المستمر في الأداء، حيث أن الموارد البشرية لا تقل أهمية عن إي أصول رأسمالية في المكتبة. فراس المال الحقيقي هم الأفراد. فمن خلالهم يتم الإبداع والابتكار وفاعلية وكفاءة الأداء.

وتمثل الموارد البشرية وإدارتها وسياسات ونظم العاملين، الاطار العام الشامل الذي يحقق أهداف المكتبة سواء شمل ذلك وظائف التخطيط أو توصيف مراكز العمل والأفراد أو تحسين ظروف العمل أو نظم الاختيار أو اعداد وتدريب العنصر البشري بكافة مستوياته داخل المكتبة وخدمته وتحقيق الاستفادة الكاملة منه من خلال مجموعة سياسات وإجراءات عمل يتم تدريب الأفراد والمدبرين عليها في المكتبات.

وبذلك فالاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وإدارتها وسياسات ونظم العاملين هي العنصر الحاكم للتقدم والتنمية في تراكم رأس المال. فالثروة العالمية اليوم هي ثروة فكرية غير مادية من حقوق إبداع وتصميم واختراع وتقنية وخبرات وكل ما هو قيمة غير مادية ملموسة.

أهمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

تتبع أهمية الموارد البشرية في المكتبات من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية وتقديم الخدمات فيها. كما تعتبر العنصر الحاسم في تحقيق التنافسية لها، فعلى الرغم من جميع الموارد المادية، ذات الأهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها على الإطلاق ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الإبداع والابتكار

وهي التي تختار الموارد المكتبية ومصادر المعلومات المختلفة وتهيئها وتقدمها للمستفيدين بأيسر وأسرع الطرق.

فدون موارد بشرية فعالة وجيدة لا يمكن تحقيق هذه الأهداف بكفاءة، كما لا يمكن للمكتبة أن تؤدي رسالتها بصورة جيدة.

فالمراد البشرية هي المسؤولة عن تسيير العمل وتوفير العناصر والمقومات المختلفة للمكتبة من مباني وأثاث وتجهيزات ومواد مكتبية وقوى بشرية، وهي المكلفة بتنظيم هذه العناصر جميعها، وتسييرها للمستفيدين بحيث يمكن الاستفادة منها على أفضل نحو ممكن.

كما تكمن أهمية الموارد البشري في أنها هي مصدر العمل سواء في جانبه الكمي، أو في جانبه النوعي. كما ان للموارد البشرية أهمية في الاقتصاد المعرفي وذلك سواء بتوليد التقنيات المتقدمة، أو لتحقيق استخدام كفاء لهذه التقنيات المتقدمة، مما يضمن الوصول الى أفضل درجة ممكنة من الإنتاج، مما يحقق التطور والازدهار.

وفي هذا الإطار لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح الموارد البشرية للدلالة على أهمية باعتباره أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأساليب التي أدت إلى تغير مسمى إدارة الأفراد ليصبح إدارة الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

يعرف French إدارة الموارد البشرية بأنها : عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض للموارد البشرية العاملة بالمكتبة

ويعرف Filippo،E إدارة الموارد البشرية بأنها : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على المواد البشرية وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المكتبة

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: الوسيلة الاستراتيجية والواضحة لإدارة أهم مورد بالمكتبة، وأغلاها قيمة وهو المورد البشري، أي العاملين بالمكتبة والذين يساهمون أفرادا وجماعات في تحقيق أهدافها

وإدارة الموارد البشرية تعني: الاستخدام الأمثل للمورد البشري في المكتبة، وقد عرفت الجمعية الأمريكية بأنها تعني فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها، والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المكتبة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المكتبات الجامعية، حيث تهتم باختيار، استخدام، تنمية، تعويض، تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة الموارد البشرية العاملة بها.

إدارة المستخدمين:

لقد ظهر هذا المسمى - إدارة المستخدمين - في بدايات القرن العشرين، مواكبة لنتائج حركة الإدارة العلمية التي أنتجها فريدريك تايلور، ومن تبع خطاه والتي نهضت على المماثلة الآلية.

ففي العصور البدائية لم يكن هناك توظيف ففي مرحلة العبودية الفرد العامل كان ملكا لصاحبه ويتقاضى أجره على شكل غلة وفي مرحلة النظام الحرفي كان هناك التوظيف، الأجور، التدريب، التأديب كانت تؤدي من قبل الحرفي ذاته وكذلك في بداية الثورة الصناعية، التوظيف كان يتم بالتزاحم عند بوابة المصنع، يفتح الباب ليتمر الأقوياء ثم يغلق، أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية، إن هذه الفترة اتسمت بقلّة المكتبات ذات الحجم الكبير والتي تسمح بظهور وظيفة الأفراد فالمكتبات كانت تدار من قبل مالكيها وهو الذي يقوم بتسيير الأفراد فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب وإن وظيفة الأفراد كمارسة كانت موجودة دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي، فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها فايول، لم يذكر وظيفة الأفراد، حيث ذكر الوظيفة التقنية التجارية، المالية المحاسبة والأمنية للإدارة التي تطبق على الأفراد دون شرح لمضمون ذلك، على عكس جيوليك الذي يرى أن التوظيف بمعنى وظيفة الأفراد من دعائم النشاط الإداري الذي يتضمن التخطيط، التقييم، التوجيه، التنسيق، إعداد تقارير وتقديمها

ولقد نظر هذا الفكر للإنسان على أنه اقتصادي رشيد، يجاهد ويكافح في سبيل تعظيم إشباعاته المادية، ومن ثم فدوافع الأداء تتحرك صوب الأهداف الاقتصادية المسيطرة ولذلك فالمنظمات تشتري خدمات الأفراد - مستخدمين - وطاعتهم في مقابل المنافع الاقتصادية وبذلك توارى المشاعر والاتجاهات الإنسانية لأنها غير موجهة

سمات هذه الفترة:

اتسمت هذه الفترة بما يلي:

1. اضمحلال استغلال العمال نسبيا، بعد استقرار الثورة الصناعية وظهور بعض الوظائف المنظمة في وحدات بسبب الإنتاج الكبير، ومن ثم حدث التوازن التلقائي بين عرض العمالة والطلب عليها.

2. باتت المنظمات، تنظيمات اقتصادية تسعى إلى تحقيق الأرباح، ليس باستغلال العاملين، ولكن بحسب تنظيمهم في تخصصاتهم الدقيقة، وإعداد مواقع العمل بأسلوب علمي ولتحقيق الإنجازات ذات العائد الاقتصادي.

3. ظهر الاهتمام بالعاملين بوضع معدلات أدائية، وجداول إنتاجية وأجور تشجيعية وتحسين بيئة العمل المادية.

4. أضحت فكرة فصل الإدارة عن الملكية فكرة فاعلة وتجد طريقها إلى التنفيذ، مما أوجد المهنة الإدارية والتي يمارسها المديرون المحترفون.

المشكلات:

1. فقد العامل الشعور بقيمته وأهميته، لسيادة الآلية، وتفوق الآلة ذاتها.

2. شعور العامل بضآلته بسبب التخصص الدقيق، الذي سجنته فيه أفكار الإدارة العلمية.

3. ظهور البطالة بين صفوف العمال والإضرابات العمالية بسبب إحلال الآلة مكان العمال.

إدارة العلاقات الصناعية:

يشير علم الاجتماع إلى العلاقات، بأنها كل الأفعال الاجتماعية التي لها صفة الديمومة والاستمرارية.

وعليه، تغير المسمى من إدارة المستخدمين لإدارة العلاقات الصناعية تجسيدا لأهمية الفعاليات الخاصة بالتعامل مع النقابات العمالية، والتي أصبح أمرها مشروعا ومعترف به. ليس هذا فحسب بل صدور التشريعات والقوانين التي في صالح العمال

سمات هذه الفترة:

عندما حل العقد الثالث من القرن العشرين، وصل الصراع بين الإدارة والعمل إلى بدايات خط النهاية واستمالت العمال في الدفاع عن أنفسهم، وانتزعوا الكثير من الحقوق وثم تقنينها. وتخلت الإدارة عن فكرة المماثلة العضوية، وساد فكر الإدارة الأبوية التي ترعى وتظلل الأبناء وكان ذلك محاولة للالتفاف على العمل، واحتوائهم بالتالي ضمان العلاقة الطيبة مع النقابات. وأوصت الإدارة للعمال وللقابات، بأنها الأكثر علما بمصالح العمال، وأنها الأكثر دراية بكيفية تحقيقها، وكيفية توفير سبل الإشباع والتي يتضاءل بجوارها أية كيانات أخرى.

وعليه لابد من الاتصال المستمر والتفاعل البناء بين طرفي المعادلة: العمال وتمثلهم نقاباتهم من ناحية، والإدارة من ناحية أخرى، ومن ثم وسمت الوحدة التي ترعى شؤون الأفراد بالعلاقات الصناعية.

المشكلات:

قامت وحدات العلاقات الصناعية بالكثير من المجهودات الأدائية مع النقابات العمالية والتي كان من المفروض أن تكفل بالنجاح ولكن سيادة فكر الإدارة الأبوية، جعل العمال يشعرون بأن هناك وصاية عليهم سالبة لحريتهم، ومن ثم إدارتهم، كما أنهم كانوا يشعرون باستحالة التوافق والتعايش السلمي بين الإدارة والعمال، وساعد على ذلك ظهور الكساد الاقتصادي العظيم الذي ساد العالم خلال ثلاثينات القرن العشرين.

إدارة العلاقات الإنسانية:

عندما فشل الفكر الأبوي ومن، قبله فكر المماثلة الآلية، وعندما لاحت في الأفق ظاهرة تقييد الإنتاج أي إيقاف الإنتاج عند حد معين، حاول ألتون ماير ومعاونوه إيجاد حل لهذه المعضلة، كيف يقلل الفرد من دخله، وفي ظل كساد عظيم، كانت تجارب مصنع الهاوثورن هي السبيل للكشف عن أسباب الظاهرة سابق الإشارة إليها.

نتائج تجارب الهاوثورن:

- يتحرك الفرد في المنظمة بالفعل الاجتماعي، وليس بالفعل الاقتصادي.
- تلعب الحوافز المعنوية أدوارا مؤثرة وربما أكثر من الحوافز المادية.
- فعاليات التنظيمات غير الرسمية بدرجة أكبر من التنظيمات الرسمية.
- يحيي الأفراد بعضهم بعضا من خلال التنظيمات غير الرسمية، حتى لو أدى ذلك إلى التضحيات المادية.

- يواجه العمال الإدارة على شكل جماعات، وليسوا فرادى.

المشكلات:

- رأت أفكار الهاوثورن جمع الظواهر الأدائية بشكل إنساني فقط.
- لم تستطع النواحي الإنسانية وحدها تحديد معدلات أداء العاملين.
- التناقض الشديد في افتراضها، أفكار الهاوثورن، بأن المنظمة كيان اجتماعي وأن الفرد الرشيد لن يضع العائد المادي في دائرة اهتمامه.

إدارة الأفراد:

عندما استقرت العلاقات نسبيا بين الإدارة من جهة والعاملين من جهة ثانية، انسحب ذلك على النقابات العمالية، ولعل ذلك يرجع إلى المتغيرات التي سادت هذه الفترة وهي النصف الثاني من القرن العشرين، حيث الفكر الاشتراكي في أوج مجده، وفيه تملك الدولة وسائل وأدوات الإنتاج والتزمت بكافة حقوق العاملين.

فلقد توارى مسمى العلاقات الإنسانية طالما غابت الحاجة عن تنظيم التفاعلات والاتصالات، لأنها أضحت حقيقة واقعة، وعلى أحسن ما يرام، ودخلت في مسارات فرضتها طبيعة المرحلة، وظهر مسمى جديد وهو: إدارة الأفراد.

سمات هذه الفترة:

- تغير وضع النقابات وضمحل دورها السياسي، واهتمت بالنواحي الاقتصادية للعاملين بشكل أكبر.

- ميل الوحدة المسماة بالعلاقات الصناعية إلى تركيز جهودها على العلاقات مع النقابات.

- استقرار أوضاع العاملين بصفة عامة، والتفاهم التام بين النقابات والإدارة.

المشكلات:

- أوجد مسمى إدارة الأفراد الكثير من اللبس، هل ستم إدارتهم عبر وحدة تنظيمية مستقلة داخل المنظمة مخصصة لهم، وبناء على ذلك يتلاشى دور كل مدير في وحدته.

إدارة الموارد البشرية:

سعت المنظمات في فترة الثمانينات من القرن العشرين نحو الفرد الذي يملك المعرفة، والقدرات، والمهارات، والخبرات المتخصصة، والذي من الممكن أن يفيد المنظمات في أي بلد، وعليه تغيرت النظرة للفرد واعتبر موردا من موارد المنظمة. وأصبح استخدام إدارة الموارد البشرية مألوفا ومعمما على كافة المنظمات.

سمات هذه الفترة:

أضحى العالم قرية كونية واحدة، بفعل تكنولوجيا الاتصالات المتقدمة، مما زاد من درجة انفتاح المنظمات على العالم الخارجي، والذي أدى بدوره إلى الاهتمام بالعامل كمورد منظمي سواء داخل وطنه أو خارجه.

دور إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

يمكننا القول أن دور إدارة الموارد البشرية أصبح متعددا أو معقدا. فلم يعد ذلك الدور الذي يؤدي بشكل روتيني وتقليدي، إنما يجب أن يتضمن أدوارا تحليلية وتشخيصية وإبداعية في كل نشاط من نشاطات الموارد البشرية.

أخصائي المعلومات في المكتبات الجامعية:

لقد تعدت المكتبة الجامعية المرحلة التي كانت فيها المهام موكلة لموظف واحد، وذلك كونها كانت تقليدية وصغيرة الحجم من حيث عدد روادها ورصيدها، وبتطورها وزيادة حجم رصيدها وعدد المستفيدين منها أصبح من الضروري أن يسهر على القيام بمهامهم مجموعة من الموظفين مؤهلين علميا ومهنيًا، كما ظهرت الحاجة أيضا إلى أخصائي المعلومات، كما أن طبيعة وحجم موظفي المكتبة الجامعية يتأثر بحجم المقتنيات أو الرصيد المضاف سنويا للمكتبة ومستوى المستفيدين منها وعددهم، أي أنه كل ما زاد عدد المستفيدين من المكتبة يتطلب ذلك زيادة في عدد الموظفين خصوصا في بنك الإعارة.

وقد كشف تاريخ المكتبات الجامعية عن التغيير المستمر في طبيعة موظفين المكتبة. حيث تمثل المجموعة الأولى مدير المكتبة والمتخصصون الموضوعيون والمجموعة الثانية مجموعة المهنيين، أما المجموعة الثالثة فتمثل الموظفين غير المهنيين وفيما يلي لكل مجموعة على حدي:

1- مدير المكتبة الجامعية:

هو الرئيس الأعلى للمكتبة ومهمته بالدرجة الأولى اتخاذ القرار وخاصة فيما يتعلق بسياسة المكتبة، وتنمية خدماتها وهو الذي يرفع التوصيات إلى مجلس المكتبة وبعد إقرارها من المجلس عليه أن يضعها موضع التنفيذ. وحتى يقوم المدير بهذه المهام على أحسن وجه، ولا بد أن تتوفر فيه شروط ومؤهلات ضرورية تساعده على أداء الدور المنوط به، ومن أهم هذه المؤهلات نذكر ما يلي:

- أن يكونوا حاصلين كحد أدنى على شهادة الماجستير في حقل علوم المكتبات والمعلومات.

- له خبرة وممارسة ناجحة في العمل المكتبي الجامعي لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات.

- معرفة جيدة أو متمكن من لغة أجنبية واحدة على الأقل.

- أن تكون له شخصية جيدة، تساعد في التفاهم والتعامل مع إدارة الجامعة والكلية وأساتذتها

وطالها.

ومن هنا يمكننا استخلاص مجموعة من العناصر المتعلقة بمؤهلات مدير المكتبة الجامعية هي:

- أن يكون على اتصال بكافة الموظفين سواء الرؤساء أو المرؤوسين.

- أن يكون قادرا على التخطيط والتنظيم والإشراف فنيا وإداريا.

- أن يكون ملما بجميع الاجراءات الفنية والتطورات الحديثة وتطبيقاتها في المكتبات، ليقدم خدمات كافية وفاعلة بأساليب متطورة للمستفيدين.

2- العمال المؤهلين (المهنيين):

إن المكتبة الجامعية كغيرها من المكتبات في حاجة إلى عمال مؤهلين لهم سمات خاصة، حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم على أكمل وجه، من حيث التنظيم وتقديم الخدمات الثقافية والعلمية والتعليمية للمستفيدين، وتمثل هذه الفئة في العاملين المتخصصين، وهم الذين لديهم شهادات في علوم المكتبات أو التوثيق أو المعلومات من معاهد وجامعات معترف بها، وهؤلاء يعملون عادة في المجالات الإدارية وفي العمليات الفنية والخدمات المعلوماتية، وحتى تقوم هذه الفئة بالأعمال المطلوبة وجب توفر صفات معينة أهمها:

- يكفي أن يحصل موظفوا المكتبة على شهادات علمية.

- أن يكون ملما بالأعمال الإدارية والفنية في المكتبة.

- أن يكون إطلاع واسع على الأمور العلمية والثقافية.

3- أن يخدم بشكل عام كل فئات المكتبة، ولا يهمل فئة من الفئات دون تمييز أو

تفرقة العمال غير المؤهلين (غير المهنيين):

وهي فئة العاملين غير المتخصصين يستعان بهم للقيام بالوظائف والخدمات غير الفنية، وغير المتخصصة والأعمال الروتينية كالإعارة وغيرها، ومن الوظائف التي توكل لهم نجد الكتابة على الآلة الكاتبة، السكرتارية، الإعارة، التغليف والتشجين ونقل الكتب.. الخ

ويشمل جهاز الموظفين في المكتبة الجامعية، وبالإضافة إلى مدير المكتبة على عدد من العاملين المؤهلين والطلاب المساعدين، وهنا فئة رابعة نجدها كثيرا في المكتبات الجامعية، ومكتبات كليات معاهد التعليم العالي، تتألف من الحاصلين على مؤهل جامعي في تخصص آخر غير المكتبات أو من الحاصلين على الثانوية العامة لكن لديهم بعض الخبرة في الأعمال المكتبية، وتقوم هذه الفئة الأخيرة ببعض الأعباء التي لا غنى عنها في المكتبة الجامعية، مثل العمل في مكتب الإعارة أو الإشراف على الطلاب المساعدين وما إلى ذلك.

ويتمثل الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في هذا الجانب في التفاعل المستمر والترابط المتكامل بين هذه الإدارة، أي بين مدير المورد البشري وفريق الإدارة العليا، باعتباره عضوا فعالا ضمن فريق الإدارة العليا حيث يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المكتبة من خلال تحليله للتهديدات المرتبطة بالمورد البشري، كذلك نقاط القوة والضعف في الجهود البشرية في المكتبة.

وتتمثل أدوار الموارد البشرية في المكتبات الجامعية في ما يلي:

- دور استشاري: حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم النصح والمشورة والإرشاد للإدارة العليا والمديرين المنفذين في المكتبة باقتراح سياسات الأفراد من اختيار وتنمية وتوظيف وانضباط.
- دور تنفيذي: إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل: أعمال البيانات الخاصة بالقوى العاملة كإعداد البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية... الخ.
- دور رقابي: يتم على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمكتبة وعدم مخالفتهم وتجاوزهم للوائح العمل.

تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

تعريف تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

يمكن النظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط مخطط ومستمر يهدف على تطوير سلوك الأفراد، وتطوير قدرات المديرين بالمكتبة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية. كذلك تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات لدى الموارد البشرية، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة

التطور التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

المهنة المكتبية والاستفادة من التكنولوجيا:

لقد عرفت المهنة المكتبية تطورا كبيرا نتيجة لانخراطها في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وحيث تغيرت مهام المكتبي تزامنا مع تنوع وسائل عمله مما جعل عمل المكتبي يأخذ أبعاد جديدة حتى في التسمية، فأصبحنا نتعامل مع المكتبي والوثائقي والأرشيفي إلى أن وصلنا إلى أخصائي المعلومات. وقد احتلت المهنة المكتبية مكانها الطبيعي في خدمة التطور العلمي إذ تقوم على أسس منهجية علمية سليمة وتأخذ طريقها إلى تأصيل وجودها للاستفادة من الوسائل والتقنيات الحديثة، أي مواكبة تطورات العصر.

تعريف المهنة المكتبية:

هي القيام بالواجبات المهنية بالوجه الصحيح، يعني القابلية على اتخاذ الحكم المستقل الذي يستند على فهم أساسيات الخدمة المكتبية والمستفيدين والعلاقات الفعالة فيما بينهم ويتضمن ذلك الاستيعاب التام للأساليب والإجراءات المكتبية.

مصير المهنة المكتبية في ظل الواقع الافتراضي:

إن المورد البشري هو حجر الزاوية في عمليات البناء والتشييد في شتى الميادين ومن البديهي أن يكون عنصرا مؤثرا في التحولات والتغيرات الحاصلة بسبب الظروف المختلفة المحيطة به وهذا ما ينطبق

على المكتبي، ومن ثم المهنة المكتبية خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال المعلومات وما أفرزته من متغيرات وعلى رأسها الانترنت، وعليه فإن المهنة المكتبية تأثرت أيضا بالاستراتيجيات الحديثة للوصول للمعلومات، حيث جعلتها تسير نحو التشعب والتعقيد أين أصبح المكتبي في ظلها يقوم بدور أكبر في مجال المعلومات.

المكتبيون الرقميون:

إن النظرة الحديثة للمستقبل تنتقل من تطوير المكتبات الرقمية إلى تطوير المكتبيين الرقميين، لأنه حان الوقت للاهتمام أكثر بالموارد البشرية مثل الاهتمام بالتكنولوجيا، إذ أن مركز الثقل اليوم بالنسبة للمكتبات هو المكتبي الرقمي، الذي يهتم بالمستفيدين، يجب أن تكون هذه سياسة الدول والمؤسسات العلمية المختلفة.

إن الإنفاق الكبير على تطوير التكنولوجيا لا يواكبه إنفاق مماثل على تطوير قدرات الناس على استخدامها ومواكبة تطورها.

إن التحدي الكبير الذي يواجه المكتبيين اليوم ليس صرف الجهد والوقت للوصول إلى المعلومات والإمساك بها بواسطة التقنيات المبتكرة بل في تكوين الناس على تحصيلها بأنفسهم واستخدامها بما يناسب حاجاتهم المعلوماتية.

إن على المكتبيين أن يتركوا جانب التحديات الجديدة والمتلاحقة في حواسيبهم لمعرفة ماذا يستطيع الحاسوب أن يفعل اليوم وما لا يستطيع، بل عليهم التفكير بمستوى الناس الكيفي الذي يناسب القرن الواحد والعشرين.

مستقبل المهنة المكتبية في ظل الواقع الافتراضي:

إن دور المكتبي هو التأكد على إتاحة المعلومات للذين هم بحاجة إليها، وفي الشكل الذي يحتاجونها عليه، وتشير الملامح أن اختصاص المكتبات والمعلومات في مرحلة تغيير هو الآخر، إذ أصبحت له مسؤوليات لم تكن موجودة من قبل وأصبح الأمر يتطلب معارف واتجاهات جديدة جنباً إلى جنب مع المعارف والمهارات والاتجاهات الأساسية التي لا غنى عنها.

إن هذا التحول في طبيعة المكتبة المادية والهزات العنيفة التي تلقتها في أسسها البنيوية لم يقلل من عزيمة أولئك المدافعين عن الدور الوظيفي للمكتبة، إما في شكلها التقليدي أو في طبيعتها الافتراضية، إذ أن دور المكتبة بهذا الشكل سيدعم أكثر مكانتها ووظيفتها كوسيط بين المعلومة والمستعمل، وهذا التغيير يحتاج إلى الكثير من التفكير في طبيعة الوساطة وليس فقط في تغيير الأسماء، ولكن إلى عمل من شأنه الوقوف أمام تدفق المعلومات، فإدخال التقنيات الجديدة والأوعية الحديثة لأشكال المعلومة لا يعني بالضرورة حصة الأسد من العناية والفرص على المستعملين مكتبة دون كتب

كما يضمّن الكثيرون ولكن إعطاء القيمة التي تستحقها وتحسين الخدمات التي تقدمها لروادها على أحسن وجه .

ويمثل العنصر البشري أحد أهم وأكبر مقومات أنظمة المعلومات الحديثة، فهو يساهم بشكل مباشر وكبير في تحديد فعاليتها وتثبيت دعائمها وضمان بقائها، فهو الوسيلة والغاية في نفس الوقت، وعلى الرغم مما قيل ويقال عن دور المكتبيين والوثائقيين في البيئة الإلكترونية والتنبؤ بزوالهم إلا ان الواقع يقر بعكس ذلك لأن التنظيم العشوائي للمصادر الإلكترونية أصبح يؤرق أصحاب الاتجاه الداعي إلى إزاحتهم من على الخريطة الإلكترونية فالاهتمام بهذه الفئة ما فتى يزداد يوما بعد يوم في جوانب العمل الوثائقي التقليدي مطبق على السلسلة الوثائقية الإلكترونية من الاقتناء إلى الاسترجاع. وللتطوير والحفاظ على مهنة المكتبات فإنه يجب الاهتمام بتخريج أمناء مكاتبات مؤهلين للعمل الإداري مع تدعيم وتعميق أكثر للعمل العلمي المتخصص لتخريج أمين معلوماتي محاط ليس بالكتب وإنما بأجهزة الحواسيب والاتصالات حتى يتمكن من العمل في المكتبات بمفهومها الواسع ومع النصوص الإلكترونية وشبكات المعلومات، وتحسين نقل المعلومات للآخرين ومساعدتهم على استخدامها. وخير المعلومات لا يقتصر على قضايا تنظيم المعلومات وإيصالها للآخرين، بل لابد من المشاركة بفعالية في صنع المستقبل الإلكتروني داخل مجتمع الوسائط المتعددة ويساهم في التطورات الحديثة للمهنة. وعليه فإنه بإمكان الانترنت أن تؤدي إلى تحويل المكتبات على المدى البعيد، أما في المستقبل القريب فهي تيسر التحديث بالمعاونة في أداء الوظائف التقليدية، والتحديث هو عمل النشاط بطريقة أفضل وأكثر فعالية والتحول يمثل تغييرا أساسيا فيما تقوم المكتبات به، وستعمل أيضا التقنيات الحديثة والوسائط الإلكترونية على المعاونة في أن تجعل مجموعات المكتبة أصغر مع زيادة التأكيد على الإتاحة وليس الملكية.

الإدارة المالية في المكتبات ومراكز المعلومات

الإدارة المالية:

الإدارة المالية من العناصر المهمة والرئيسة لنمو العملية الإدارية واستمرارها، ويمكن تعريف الإدارة المالية بأنها: إحدى الوظائف المتخصصة للإدارة العامة وتهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للأموال بما يكفل تقديم الخدمات لكافة المواطنين

هي تعريف لكلمة BUDGET ذات الأصل الأنكلوسكسوني التي تعبر عن الحافطة التي تحتوي على الوثائق المتعلقة بالميزانية الخاصة بالمؤسسة أو دولة ما، وهي تختلف من معناها عن الأصل المشتق منه هذه الكلمة في اللغة العربية الميزان.

عرفت الإدارة المالية أيضاً بأنها : مجموعة من النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدودة وتعتبر الميزانية الأساس الذي تقوم عليه الإدارة المالية لأنها تعبر بما تتضمنه من أرقام عن مجموعة الخطط التي وضعت من أجل فترة زمنية معينة في المستقبل.

وعلى هذا فإن الميزانيات تعتبر بيانات عن نتائج متوقعة، كما يرى البعض أن ترجمة الخطط إلى أرقام محددة من شأنه حتماً أن يوجد نوعاً من النظام ما كان يمكن أن يوجد بغير هذا الأسلوب وقد وردت عدة تعريفات للميزانية إلا أن أشملها هو تعريف ويلسون و تاوير حيث ذكرا أنها وثيقة تبين المتوقع أو المحتمل من الموارد والنفقات لمؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة هي عادة سنة، وتمثل برنامجاً مالياً منطقياً ومفصلاً وذا طبيعة مستقبلية، وبموجب هذا البرنامج المالي تنسق وتحدد نشاطات وعمليات الأقسام المختلفة في هذه المؤسسة

تعريف 1: الميزانية وثيقة مصدق عليها من السلطة التشريعية المختصة تحدد نفقات الدولة وإيراداتها خلال فترة زمنية معينة

تعريف 2: الميزانية حسب المشرع الجزائري:

تشكل الميزانية العامة للدولة من الإيرادات والنفقات النهائية للدولة المحددة سنوياً بموجب قانون المالية، و الموزعة وفق الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها الميزانية هي الوثيقة التي تقدر للسنة المدنية مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بالتسيير والاستثمار منها نفقات التجهيز العمومي والنفقات بالرأس المال وترخص بها

تعريف 3: هي جرد النفقات والإيرادات المقرر تحقيقها خلال مدة محددة من طرف شخص أو مجموعة وهي تعني بالنسبة للدولة مجموعة الحسابات التي ترسم لسنة واحدة الموارد والأعباء الدائمة **تعريف 4:** قائمة تحتوي على الإيرادات والنفقات العامة المتوقعة لسنة مقبلة وتكون مصادقة عليها من طرف السلطات التشريعية، وهي التعبير المالي لبرنامج العمل المصادق عليه والذي تنوي الحكومة تحقيقه للسنة المقبلة تحقيقها لأهداف المجتمع

ومن التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص بعض الخصائص المرتبطة بالميزانية ارتباطاً وثيقاً وذلك على النحو الآتي:

1. أنها بيان تقديري لا فعلي.
2. تغطي فترة زمنية محددة لا تزيد في العادة عن سنة
3. تعتبر دليلاً إرشادياً للعمل.
4. أداة لا غنى عنها للمدير لتسيير الأعمال في مؤسسته.

ولا شك أن الإدارة الناجحة هي التي تخطط لإعداد الميزانية بالصورة التي تعكس أهداف المؤسسة ووظائفها ومن الدلائل على نجاح أي ميزانية ترجمة خططها بشكل جلي وواضح أمام الإدارة العليا ومن يمثلها، فلا بد أن يكون المدير على معرفة بالمقدار المخصص لكل بند، ومن الذي يقع في نطاق سلطاته مهمة الصرف، وفيما ستصرف المبالغ، وما المصروفات وما الإيرادات وما المكونات المادية للمدخلات والمخرجات، وبمثل هذه الخطة الواضحة المفصلة يمكن للمدير أن يبذل جهده لتطبيقها وتنفيذها، وإن كان على يقين من دقتها وصدقها، فإن هذا يعطيه حرية واسعة في ممارسة حقه في تفويض السلطة بالقدر الذي تتسع له مقدرة معاونيه في العمل، وفي حدود الاحتياجات التي تقرها الميزانية، وبذلك تصبح الميزانية بما تحويه من خطط وأرقام ومقاييس أداة فاعلة لتحقيق أهداف المنشأة -

قواعد الميزانية:

ينبغي أن تتوافر في الميزانية السليمة ست قواعد رئيسية، وهي على النحو الآتي:

1 أولاً مبدأ السنوية: ويعني هذا المبدأ أن مدة سريان الميزانية اثنا عشرة شهراً (سنة) كاملة المدة الزمنية الأقل أو الأكثر قد تثير صعوبات يصعب حلها، كصعوبة تقدير إيرادات ونفقات الدولة إذا كانت المدة طويلة .

الكثير من الإيرادات تجبى كل سنة، كالضرائب المباشرة.

معظم ميزانيات المؤسسات العامة والخاصة يتم إجراؤها عادة لمدة سنة .

تكفل السنوية دوام الرقابة السياسية من المجالس النيابية على أعمال السلطة التنفيذية.

وهناك إستثناءات يمكن أن ترد في هذا المبدأ :

الميزانية الشهرية المؤقتة: عندما تطول مناقشات الميزانية، ولا يتم التصويت عليها قبل 31 ديسمبر يلجأ إلى إعتقاد حل يتمثل في موافقة البرلمان على منح الحكومة رخصاً شهرية حسب طلب الحكومة، في حالة ما إذا كان تاريخ المصادقة على قانون المالية للسنة المعنية لا يسمح بتطبيق أحكامه عند تاريخ أول جانفي من السنة المالية المعتبرة.

ثانياً مبدأ شمولية الميزانية: قصد بهذا المبدأ أن تكون الميزانية عامة وشاملة لكل الإيرادات ولكل النفقات المتعلقة بالدولة، دون أي زيادة أو نقصان، ودون تخصيص إيرادات معينة لتغطية نفقات معينة.

فمبدأ العمومية يقضي بأن تظهر تقديرات كافة الإيرادات والنفقات العامة بصورة تفصيلية في ميزانية الدولة، دون إجراء مقاصة بين الإيرادات والنفقات التي تصرف في سبيل تحصيلها، ودون إجراء

أي مقاصة بين المبالغ المقدر إنفاقها، وما قد تدره هذه النفقات من الإيرادات، والإلتزام بهذا المبدأ يتيح لكل من السلطة التنفيذية والتشريعية الوقوف على كافة المبالغ التي تنفقها وتحصلها الوحدات الحكومية، فتستطيع بذلك من مراقبة الإنفاق الحكومي ومحاربة الإسراف وتقييم الأداء والعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية .

ووفقا لهذا المبدأ فإن كل الإيرادات تدخل إلى الخزينة العمومية دون تخصيص ثم توزع بعد ذلك حسب إحتياجات كل مصلحة. إلا أن هناك إستثناءات هي :

إذا إقتضت الدولة لتمويل مشروع معين، فلا يجوز لها تخصيص ذلك القرض لأوجه إنفاق أخرى.

قد تخول الدولة لبعض مصالحها تخصيص إيراداتها لتغطية نفقاتها مثلما هو الحال بالنسبة للمرافق ذات الميزانيات الملحقه (كالبريد والمواصلات).1

بالرغم من أن مبدأ شمولية الميزانية العامة للدولة يوضح كامل عناصر الإيرادات والنفقات العامة، ويسهل الرقابة إلا أنه يحمل يعوب أهمها:

أنه لا يشجع على الإقتصاد في الإنفاق، وضغط تكاليف المصلحة، حيث أن كل توفير لهذه الأموال يعود إلى الموازنة العامة للدولة وليس إلى المصلحة أو المرفق صاحب الوفر.

كما أنه لا يشجع القائمين على إدارة المصلحة أو المرفق على العمل على زيادة الإيرادات بهدف الإستفادة منها في تحسين الأداء.

يؤدي التقيد بحرفية هذا المبدأ في بعض الحالات إلى نتائج غير مقبولة عملا، كما أنه لا يساعد على إستعمال الأساليب التجارية الحديثة في إدارة المرافق العامة

ثالثا مبدأ الوحدة: ويقضي هذا المبدأ بأن تدرج كافة عناصر الإيرادات العامة وعناصر الإنفاق العامة في بيان واحد دون تشتتها في بيانات مختلفة والهدف من إظهار الميزانية في صورة موحدة لكافة عناصر الإيرادات والمصروفات هو :

1- سهولة عرض الميزانية وتوضيحها للمركز المالي ككل .

2 – تجنب الباحث إجراء التسويات الحسابية التي يلزمها الأمر لدراسة فحص الميزانية العامة

للدولة

3 - تسهل على السلطة التشريعية مهمة ترتيب الأولويات للإنفاق العام للدولة ككل .

يتصف هذا المبدأ بالوضوح والسهولة لمن يبد أن يقف على حقيقة المركز المالي للدولة، حيث أن للدولة حسابا واحدا.

يؤدي إلى سهولة تحديد نسبة الإيرادات والنفقات العامة إلى مجموع الدخل القومي بوجود أرقامها في وثيقة واحدة .

يساعد السلطة التشريعية على أن تفرض رقابتها على تخصيص النفقات العامة حسب وجوه الإنفاق الأكثر ضرورة.

يحول مبدأ وحدة الميزانية دون تلاعب الجهاز الحكومي في ماهية الإنفاق والإعتماد.

يكشف عن إساءة استعمال النفقات العامة وعن التبذير في إنفاقها.

يدعم أسلوب التخطيط لأن الموازنة العامة ما هي إلا الوجه المالي للخطة الاقتصادية 2.

رغم الفوائد التي يحققها هذا المبدأ فإنه لا يخلو من الإستثناءات، وتبرز هذه الإستثناءات منافع أخرى، منها فوائد سياسية لتحقيق اللامركزية ومنها فوائد مالية واقتصادية، ومن هذه الإستثناءات:

الميزانيات الملحققة: وهي الخاصة بميزانيات المرافق والمشروعات العامة ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة، إذ يستتبع الإستقلال في الشخصية الممنوح لها قيامها بوظائفها المختلفة، وأن تكون لها ميزانية خاصة بها مستقلة عن ميزانية الدولة، دون الحاجة إلى نص تشريعي صريح يقرر ذلك، وتتميز هذه الميزانيات بالخصائص التالية:

لها احكام وقواعد وإجراءات خاصة، سواء من حيث الإعداد، التنفيذ أو تحقيق الأهداف، وهي مستقلة عن أحكام وقواعد ميزانية الدولة .

تتمتع بشخصية اعتبارية معنوية مستقلة عن شخصية الدولة -القاعدة العامة- أن تحتفظ بفوائدها المالية، ولا ترحل إلى الميزانية العامة، كما تتكفل بتغطية عجزها المالي بمفردها، لكن قد تعينها الدولة بإعانات مالية، وهذا لا يتم إلا بناء على نص تشريعي.

و قد تمنح الدولة الشخصية المعنوية لبعض الهيئات العامة والمحلية لتبعدها عن المؤثرات السياسية، وهكذا لا تخضع لرقابة السلطة الوصية عليها، على غرار رقابة الوزير، مثلما هو الحال لمرافق الصحافة والإذاعة اللاسلكي في بعض الدول، وهذا لكي لا تستعمل من طرف الأحزاب الحاكمة.

أما فيما يتعلق بميزانيات الجماعات المحلية، كالولاية والبلدية، فلا بد أن تكون لها الشخصية المعنوية والإستقلال المالي، على إعتبار أنها تنفذ من طرف مجلس شعبي منتخب.

الميزانية الغير عادية (الإستثنائية): قد تتعرض الدولة لظروف غير عادية تضطرها إلى دفع نفقات غير عادية، والتي يجب تمويلها بموارد مالية إستثنائية، غير عادية، كحالة الحروب والأزمات والكوارث الطبيعية....

الحسابات الخاصة على الخزينة: هي حسابات مفتوحة في قيود الخزينة العمومية، تتميز بكونها تتحرك خارج إطار الخزينة، مثل الحسابات المصرفية، وتمثل هذه الحسابات في:

الحسابات التجارية: ترسم للعمليات ذات الطابع الصناعي والتجاري، الممارس بصفة ملحقة من طرف المرافق العمومية.

حسابات التخصيص الخاص: هي نفقات توجه مباشرة إلى نشاط معين من إيرادات محددة مسبقا.

حسابات التسبيقات: ترسم منح التسبيقات لمدة لا تتجاوز سنتين، مقدمة من طرف الخزينة العمومية إلى المؤسسات العمومية الوطنية، والجماعات المحلية والميزانيات الملحقة، وهي بدون فوائد أصلا.

حسابات القروض: تتضمن عمليات القرض المقدمة من طرف الدولة وتكزن بفوائد.

حسابات التسوية مع الحكومات الأجنبية: تدرج في هذه الحسابات جميع العمليات المنجزة مع الحكومات الأجنبية، تطبيقا لإتفاقيات دولية.1

رابعا مبدأ التخصيص: يطلق عليه أيضا مبدأ تخصص الإعتمادات، يقصد به تخصيص مبلغ محدد لكل وجه من وجوه الإنفاق العام، أي أن النفقات العامة تفصل في توزيعها وتخصص في الميزانية العامة، ولا تدرج بشكل إجمالي وبذلك فإن الحكومة تكون ملزمة في الإعتمادات والسير ضمن تفصيل وتوزيع النفقات عند إنفاقها، وحسب حدود وإجازة السلطة التشريعية.

إلا أن التصويت على الميزانية حسب القطاعات والوزارات لا يتم بالتفصيل،، إنما إجمالاً، ويتم التوزيع على شكل فصول وحسب مراسيم التوزيع، ولكن هذا لا يخرج الحكومة عن دائرة رقابة البرلمان، لأنها تبقى ملتزمة بتفصيله، هذه المراسيم المتضمنة توزيع إعتمادات التسيير تنشر في الجريدة الرسمية للعدد الموالم للعدد المتضمن قانون المالية، والتي يكون النواب قد إطلعوا عليها ضمن الملف المرفق لمشروع قانون المالية .

ولهذا المبدأ إستثناءات أهمها:

النقل: هو أخطر إجراءه، لأنه يغير من طبيعة النفقة، وبالتالي لا بد من توفر شروط معينة لإجراء النقل.

التحويل: أقل خطورة من النقل، لأنه لا يغير طبيعة النفقة، بل يغير من الشخص القائم على النفقة.

الأعباء المشتركة: أثناء توزيع النفقات، تترك مثل هذه الأعباء ليتم توزيعها فيما بعد من طرف السلطة التنفيذية على مختلف الوزارات.

الأرصدة السرية: هي أموال عمومية، لا تخضع لأحكام الميزانية العامة، ولا لأحكام المحاسبة العمومية، فهي مبالغ موضوعة بين أيدي السلطة التنفيذية.

خامساً مبدأ التوازن: يقصد بهذا المبدأ أن تتساوى جملة الإيرادات العامة مع جملة النفقات العامة، وتعتبر الميزانية في حالة فائض إذا زادت الإيرادات عن النفقات العامة، أما إذا كانت النفقات أكبر من الإيرادات فتعتبر الميزانية في حالة عجز، مما يضطر الدولة إلى تمويل ذلك العجز إما عن طريق الاقتراض العام أو أية أساليب أخرى.

و قد شهد هذا المبدأ تطورا في الفكر الواقعي المالي والإقتصادي، ترافق مع تطور مفهوم الموازنة العامة، ومع تطور دور الدولة في الحياة الإقتصادية والإجتماعية .

توازن الموازنة في الفكر المالي التقليدي: ينصرف إلى تساوي جانبي الموازنة، أي تساوي النفقات العامة العادية مع الإيرادات العامة العادية وبشكل دوري ومنتظم.و كان يعتبر هذا المبدأ غاية يجب تحقيقها في جميع الظروف والأحوال، وترتب عن هذا المبدأ في الفكر التقليدي نتيجان (لا يمكن للدولة اللجوء للإيرادات العامة غير العادية لتغطية النفقات العامة العادية، ولا يجوز لها أيضا أن تزيد نفقاتها العامة العادية أي لا يجوز أن يوجد عجز في الميزانية العامة).

توازن الميزانية في الفكر المالي الحديث: لقد إنتقد الفكر الحديث الفكر التقليدي، وأثبت خطأ الفروض التي يقوم عليها، وأوضح الفكر الكينزي أن الإقتصاد لا يحقق التوازن دائما عند مستوى التشغيل الكامل، بل قد يتحقق التوازن دون هذا المستوى، الأمر الذي يعني وجود موارد إقتصادية غير مستقلة ووجود البطالة مما يتطلب تدخل الدولة نظرا لعدم قدرة القطاع الخاص على رفع الطلب

الفعلي لزيادة الطلب الفعلي وتعويض النقص فيه، عن طريق تشجيع الإنفاق الخاص وزيادة النفقات العامة، حتى تبعث النشاط الإقتصادي، وتضمن نموه واستقراره .

فمحور التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة للموازنة يرتكز في أن التقليدية تنظر إلى المشاكل المالية بمعزل عن الحياة الإقتصادية للمجتمع بينما تدمج النظرة الحديثة هذه المشاكل، لهذا أولت النظرية الحديثة التوازن الإقتصادي العام الإهتمام الأول .

أنواع الموازنات العامة:

للموازنات العامة أربعة أنواع رئيسة تتمثل في الآتي:

1. ميزانية البنود:

هي الأكثر استخداماً في دول العالم لاسيما الدول النامية لكونها توفر وسيلة فاعلة لإحكام الرقابة على بنود الإنفاق. وتقسم نفقاته كما يأتي:

أ. التقسيم الإداري:

توزع النفقات العامة وفقاً للجهات الإدارية، وتخصص مبالغ معينة لكل جهة حكومية وفقاً لنشاطها وأعمالها، ويلاحظ أن التقسيم الإداري يكون أكثر وضوحاً في موازنة البنود عن غيرها من الموازنات.

ب. التقسيم على أساس النفقة:

تحدد مبالغ مخصصة موزعة وفقاً لأنواع النفقات كالرواتب والأجور والمكافآت والبدلات، ويتم تخصيص بند مفصل للجهة ذات العلاقة سنوياً، كذلك نفقات المصروفات النثرية والصيانة والتشغيل والمشروعات . . . إلخ، ويمثل إجمالي نفقة كل بند في الموازنة إجمالي النفقات على ذلك البند في جميع أجهزة الدولة خلال السنة المالية.

2. ميزانية البرامج والأداء:

تهدف هذه الميزانية تحديد الأسباب والأهداف التي تطلب من أجلها الاعتمادات، وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف، وبيانات لقياس مدى تقدم العمل لكل برنامج. وقد عرف مكتب الموازنة بالولايات المتحدة الأمريكية ميزانية البرامج والأداء حيث يرى أنها: تلك الموازنة التي تبين الأهداف التي تطلب لها الاعتمادات المالية، وتكاليف البرامج المقترحة للوصول إلى تلك الأهداف والبيانات والمعلومات الكمية الإحصائية التي تقيس الإنجازات وكل ما أنجز من الأعمال المدرجة تحت كل برنامج وتركز موازنة البرامج والأداء على الأهداف التالية:

1. التركيز على النتائج وليس المدخلات.

2. التركيز على استخدام الأساليب القياسية التي تساعد على معرفة تكلفة البرامج، ومقارنتها بالأهداف التي تحققها.

3. التركيز على الأداء الفعلي في ضوء مجموعة من المعايير والمقاييس العلمية التي توضع لتقويم برامج كل إدارة.

3. ميزانية التخطيط والبرمجة:

تعتبر من الأساليب الحديثة في الميزانية العامة حيث تركز على مجموعة من العناصر التي تستجيب وتتوافق مع طموحات ورغبات كثير من الدول في تحقيق الرفاهية لشعوبها من خلال استخدام فعال للموارد المالية المتاحة في تحقيق الأهداف حسب سلم الأولويات وتهدف ميزانية التخطيط والبرمجة إلى تحقيق الأمور الآتية:

1. مساعدة الإدارة في تحديد الوسائل التي يتم بموجبها البحث عن أفضل البدائل لتحقيق الهدف وفقاً للإمكانات المتاحة لديها.

2. إعطاء الإدارة فرصة لتقدير تكاليف المشروعات والبرامج التي يراد تنفيذها خلال سنوات قادمة، والوصول إلى اختيار أنسب هذه المشروعات وفقاً للأهداف المحددة.

3. إتاحة الفرصة لمتابعة أعمال الإدارات وفقاً للبدل الذي تم اختياره ثم تقويم الإنجاز النهائي طبقاً لما هو محدد أصلاً، وهذا يساعد على تعرف جوانب التقصير في الجهات الحكومية المختلفة، والعمل على تلافيها في الوقت المناسب.

4. الحد من الإسراف والتبذير في الإنفاق نظراً للربط بين الإنفاق على المشروعات ومقدار العائد

المتحقق

4. ميزانية الأساس الصفري:

عرفها مكتب الإدارة والميزانية الأمريكية بأنها كل عمل إداري منظم يضمن الأخذ بالاعتبار جميع البرامج والنشاطات التي تواجه متطلبات تحضير الميزانية وتحضير البرامج وتقوم ميزانية الأساس الصفري على أساس أن تقوم كل وحدة إدارية بإعادة تقويم برامجها ونشاطاتها القائمة والجديدة سنوياً، وذلك بمقارنة التكلفة والعائد لكل برنامج. وبناءً على هذا التقويم تتم الموافقة على تخصيص اعتمادات للبرنامج أو إلغائه، وعلى هذا فإن ميزانية الأساس الصفري تهدف إلى تحقيق الآتي:

1. تقديم الاقتراحات حول إعادة توزيع الاعتمادات بعد مقارنة البرامج القائمة والجديدة

للإدارات الحكومية.

2. التركيز على تقويم البرامج والنشاطات لكل وحدة إدارية.

3. تحديد الأهداف لكل وحدة إدارية.

4. تحديد الطرق البديلة من أجل تنفيذ أهداف الإدارة

مصادر الميزانية:

المصدر الأول: الموازنة العامة للدولة

المصدر الثاني: مصادر ثانوية (هبات، منح مادية أو مالية...)

إعداد الميزانية:

تتميز المراحل التي تمر بها الميزانية العامة للدولة بالتتابع، مما يؤدي إلى تشكيل دورة كاملة، ويراد بإصطلاح الدورة شرح طبيعة الأنشطة والعمليات المكونة للميزانية العامة بالنظر لما تتصف به هذه العمليات من الدورية والإستمرار

فدورة الميزانية تتصف بوجود مراحل مميزة تتعاقب زمنيا وتتكرر عام بعد عام، ولكل منها خصائصها ومشاكلها ومتطلباتها، ولذلك أمكن تقسيم دورة الميزانية العامة في المنظور الأكاديمي إلى أربعة مراحل: التحضير والإعداد، الإقرار، التنفيذ والرقابة.

و في الواقع تواجد هذه المراحل الأربعة بمسمياتها وتعاقبها الزمني في كل الميزانيات في العالم، لا يعني التماثل في توزيع المسؤوليات والسلطات المتعلقة بكل مرحلة من المراحل بين الدول بل تختلف هذه التوزيع للمسؤوليات والأمر يتوقف في كل دولة على نظام الحكم السائد وأيديولوجياته ونوع الدستور القائم ومستوى الحكم.

مرحلة التحضير:

يعتبر إعداد الميزانية العامة للدولة إحدى مسؤوليات السلطة التنفيذية، فالحكومة هي المنوط بها عادة إجراء الدراسات المتعلقة بتحديد الوسائل المثلى لإشباع الحاجات العامة وتحضير الميزانيات على ضوءها، هذا وقد تطورت أساليب إعداد هذه السلطة للميزانية تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، فتضخم حجم الميزانية وتزايد أهمية تأثيرها على الحياة الإقتصادية والإجتماعية جعل من عملية تحضيرها مسألة فنية دقيقة لا يبخل الإقتصاديون من تجنيد أدوات التحليل الحديثة من أجل تطويرها وجعلها ملائمة للمعطيات الإقتصادية المعاصرة.

فتعتبر عملية تحضير مشروع الميزانية العامة من أولى المراحل وأدقها، وهذا لأن نتائجها سوف تؤثر في جميع مراحل الميزانية اللاحقة، وتكون عملية تحضير الميزانية من طرف السلطة التنفيذية التي تختص بهذه المرحلة، بإعتبارها المسؤولة عن الأمور المالية والسياسية والإجتماعية وعادة تكون وزارة المالية هي المكلفة بتحضير الميزانية العامة للدولة، لأنها تتمتع بالخبرات اللازمة في إدارة الشؤون المالية وغالبا ما تأخذ عملية التحضير الخطوات التالية:

يقدر كل مرفق أو هيئة عمومية مشروع النفقات التي يحتاج إليها في السنة المقبلة، ثم يبعث كل من هؤلاء مشروعه إلى الوزارة التي يتبعها، وتجمع هذه الأخيرة كل مشاريع نفقات مصالحتها، وإذا وافقت عليها تصيغها في شكل خاص موحد ثم تبعثها إلى وزارة المالية، وتقوم كل وزارة بنفس العملية، وأخيرا تحال كل هذه المشاريع إلى وزارة المالية (أو الوزارة المنتدبة للميزانية).

تتولى وزارة المالية (أو الوزارة المنتدبة للميزانية) مهمة تحضير مشروع الإيرادات باعتبارها تشرف على الخزينة العمومية، بهذه الصفة تكون الهيئة الوحيدة القادرة على إحصاء المحاصيل السابقة للدولة، الأمر الذي يؤهلها لتقديم وتوقع الإيرادات المقبلة.

بعدها يتم الوصول إلى صورة نهائية لحجم الإيرادات والنفقات المقدره للسنة المالية المقبلة، ليرفع مشروع الميزانية العامة إلى مجلس الحكومة الذي يقوم بمناقشته وإجراء التعديلات اللازمة عليه ثم المصادقة عليه، ثم يرفع مرة أخرى إلى مجلس الوزراء الذي يقوم بنفس العملية، وبعد أن يصادق عليه يرفع المشروع في شكله الجديد إلى البرلمان بغرفتيه.

مرحلة الإعتماد:

تعتبر إجازة البرلمان للميزانية شرطا أساسيا لا غنى عنه أوضعها موضع التنفيذ. وتسلم معظم الدساتير بهذا الشرط في إقرارها لقاعدة مشهورة يتفق عليها علماء السياسة والمالية على ضرورتها، هي قاعدة أسبقية الإعتماد على التنفيذ، وقد نشأ حق البرلمان في إقرار الميزانية وإعتمادها من حق ممثلي الأمة في الموافقة على الضرائب وعلى مراقبة موارد الدولة عامة، إذ من الواضح أن هذا الحق يغدو قليل القيمة إذا لم يعترف للبرلمان بحق آخر مقابل له هو الموافقة على النفقات العامة.

و يخضع إعتماد الميزانية لإجراءات دستورية محددة تهدف لإتاحة الفرصة لممثلي الأمة لدراسة مشروع الميزانية ومناقشة بنوده، وقد جرت العادة في الدول الديمقراطية على أن يبدأ بحث الميزانية في لجنة الشؤون المالية بالبرلمان يعهد إليها بدراسة مشروع الميزانية جملة وتفصيلا، ولدى إنتهاؤها من بحث هذا المشروع تتقدم اللجنة للبرلمان بتقريرها الذي تحدد فيه موقفها بقبول أو رفض مشروع الميزانية. ويبدأ البرلمان بمناقشة مشروع الميزانية

و نجد في الجزائر إعتماد الميزانية يعني إعطاء إذن وترخيص حتى تقوم السلطة التنفيذية بوضع الإيرادات المالية والنفقات موضع التطبيق، حيث يمر الإعتماد ب 3 مراحل هي :

المناقشة: يعد إيداع مشروع قانون المالية مرفقا بجميع الوثائق المرتبطة به إلى مكتب رئيس المجلس الشعبي الوطني، يقوم هذا الأخير طبقا للقانون وللقوانين والأنظمة الداخلية للمجلس بإحالته إلى اللجنة البرلمانية المختصة بقطاع المالية والميزانية والتخطيط، تقوم هذه اللجنة بدراسة ومناقشة

مشروع القانون مع ممثل الحكومة (وزير المالية)، وتنتهي أعمالها بوضع تقرير تمهيدي تضمنه ملاحظاتها وإقترحتها مع مراعاة أحكام المادة رقم 121 من الدستور.

ثم يتم عرض التقرير التمهيدي على المجلس الشعبي الوطني لمناقشته في جلسة عامة تكون لجميع النواب لطرح القضايا والمشاكل المتعلقة بالسياسة المالية، ومدى الإلتزام بتنفيذ قانون المالية الساري المفعول من طرف مختلف القطاعات والوزارات.

التعديل: يمكن للنواب وأعضاء اللجنة التقدم بإقتراح تعديلات مكتوبة أمام اللجنة المختصة ومناقشتها مع الوزير المعني، شريطة التقيد بأحكام المادة 121 من الدستور التي تنص على ما يلي: لا يقبل إقتراح أي قانون مضمونه أو نتيجته تخفيض الموارد العمومية أو زيادة النفقات العمومية إلا إذا كان مرفقا بتدابير تستهدف الزيادة في إيرادات الدولة أو توفير مبالغ مالية في فصل آخر من النفقات العمومية تساوي على الأقل المبالغ المقترح إنفاقها ويمكن للحكومة الاعتراض على التعديلات المقدمة الأمر الذي قد يؤدي إلى مشاكل سياسية ودستورية.

التصويت: تخول الفقرة 12 من المادة 122 من الدستور للمجلس الشعبي الوطني حق التصويت على ميزانية الدولة، كما تشير المادة رقم 70 من القانون 17/84 المتعلق بقوانين المالية إلى التصويت على الميزانية العامة بصورة إجمالية، خلافا لميزانيات الإدارة المحلية التي يصوت عليها، بابا بابا، فصلا فصلا ومادة مادة.

و القاعدة أن يصوت المجلس الشعبي الوطني على ميزانية الدولة قبل بداية السنة المدنية الجديدة، إحتراما لمبدأ السنوية، كما أن الدستور في المادة 120 قد قيد المجلس الشعبي الوطني من حيث الإختصاص الزمني في المصادقة على قانون المالية في مدة أقصاها خمسة وسبعون يوما من تاريخ إيداعه، ثم يقوم مجلس الأمة بنفس المراحل السابقة التي تمت في المجلس الشعبي الوطني، وبعد المصادقة على ميزانية الدولة من طرف السلطة التشريعية يقوم رئيس الجمهورية بإصدار القانون المتعلق بالميزانية ونشره في الجريدة الرسمية.

مرحلة التنفيذ:

تدخل الميزانية بعد اعتمادها من البرلمان دور التنفيذ، فتقوم السلطة التنفيذية بتحصيل الإيرادات ودفع النفقات المدرجة فيها، ولا تثير عمليات التنفيذ مشاكل معينة طالما كانت النفقات والإيرادات المقدره دقيقة ومطابقة للواقع، إذ تتسم العمليات المالية الحكومية حينئذ بالمرونة والإنتظام، اما إذا تبين خلال التنفيذ أن تقديرات معدي الميزانية للنفقات والإيرادات يشوبها الخطأ فإنه يتعين في هذه الحالة مواجهة المشاكل الناجمة عن إرتباك العمل الحكومي نتيجة ذلك.

تتم عملية تحصيل الإيرادات بمعرفة موظفين تابعين لوزارة المالية مباشرة أو لجهات أخرى تتبع بدورها هذه الوزارة، هذا وتعتبر الضرائب المباشرة وغير المباشرة أهم مورد للدولة في عصرنا الحاضر. أما الإيرادات الأخرى التي تحصلها جهات أخرى غير هذه المصالح فتقوم الوزارة المختصة بتحصيلها باسم وزارة المالية وتوريدها لها فيما بعد كما نظمت القوانين عمليات صرف الأموال العامة حتى يمنع التلاعب في موارد الدولة، وتمر هذه العمليات بأربعة مراحل:

-الإرتباط بالنفقة: يقصد به القيام بالعمل الذي يجعل الدولة مدينة.

-تحديد النفقة: أي القرار الخاص بتقدير المبلغ المستحق للدائن وخصمه من الإعتماد المقرر في الميزانية.

-الأمر بالدفع: يقصد به تحرير أمر من الجهة المختصة إلى الخزانة العامة بصرف المبلغ السابق تحديده.

-الصرف: وهو دفع المبلغ المحدد في الأمر ويقوم به موظف غير الذي صدر عنه أمر الدفع منعا للتلاعب.3 ونجد أن في الجزائر عملية تنفيذ الميزانية من إختصاص السلطة التنفيذية، وهي تنفيذ الميزانية مباشرة جباية وتحصيل الإيرادات المالية، ومباشرة النفقات في جوهرها كما هي واردة في بنود الميزانية، فتعمد كل وزارة أو هيئة بتنفيذ ما ورد في هذه البنود من إيرادات ونفقات إستنادا إلى القوانين المتعلقة بها، ويقع تنفيذ الميزانية على عاتق الأمر بالصرف والمحاسب العمومي، سواء تعلق الأمر بالنفقة التي تمر بأربع مراحل وهي: الإلتزام، التصفية، الأمر بالدفع والدفع أو الإيراد الذي يمر بدوره بأربع مراحل هي: الإثبات، التصفية، الأمر بالتحصيل، والتحويل.

مرحلة الرقابة والمراجعة:

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الأساسية التي تقوم بها أجهزة متعددة بغية التأكد من تحقيق النشاط المالي للدولة، غاياته، حسبما تحدد في الميزانية العامة، دون إسراف أو تقتير، حفاظا على حسن سير الإدارة الحكومية عن الحدود التي رسمتها لها السلطة التشريعية حسب موافقتها على الموازنة العامة، ويمكن التمييز بين أشكال متنوعة للرقابة على تنفيذ الميزانية حسب الزاوية التي ننظر منها للرقابة، وحسب الأشخاص الذين يقومون بعملية الرقابة وحسب توقيت الرقابة، وفيما يلي أهم هذه النواع:

الرقابة القبيلية: يقصد بها كل عملية رقابة، تتم قبل خروج الأموال من الخزينة العمومية، أي قبل تنفيذ الميزانية العامة، وهي رقابة وقائية، تقي وقوع الخطأ، وتقع على عاتق المراقب المالي للدولة، والمحاسب العمومي.

الرقابة البعدية: كل عملية رقابة تتم بعد خروج الأموال من الخزينة العمومية، أي بعد تنفيذ الميزانية العامة، وهي رقابة علاجية، وتمثل هذه الرقبة في إختصاصات الهيئات التالية:

- البرلمان: وتتم الرقابة عن طريق تشكيل لجنة رقابية، من بين أعضاء اللجنة المالية للمجلس ويمكن لأعضاء هذه اللجنة أن ينتقلوا إلى أي مرفق أو مؤسسة ليراقبوا تسييرها المالي في أي وقت من السنة، غير أن هذا الإجراء لا يتسنى للمجلس إلا إذا وصله تقرير من المواطنين.

- مجلس المحاسبة: يؤسس مجلس المحاسبة، ويكلف بالرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية، ويعد مجلس المحاسبة تقريراً سنوياً، ثم يرفعه إلى رئيس الجمهورية، يحدد القانون تنظيم مجلس المحاسبة وعمله وجزاء تحقيقاته.

- المفتشية العامة للمالية: تختص هذه الهيئة بمراقبة التسيير المالي لكل المرافق والمؤسسات والجماعات العامة والمحلية أو الوحدات الإقتصادية، والتي للدولة نصيب في رأسمالها، وهي تعمل تحت إشراف وزير المالية.

توزيع الميزانية:

المصروفات الجارية:

المصروفات المباشرة: (أجور العاملين، رتبهم مكافأتهم الأجور الإضافية، نفقات إعداد المواد المكتبية من كتب ومواد...)

المصروفات غير المباشرة:

- الاستهلاك في وسائل التجهيز والتي يمكن إدراجها فيما يتصل بالمكتبات ومراكز التوثيق كما يلي:

- استهلاك الأصول.

- استهلاك المواد والخدمات المتعلقة بالمواد الأساسية كالبطاقات.

- استهلاك المواد والخدمات المتعلقة بالمواد الأساسية كالبطاقات.

- المصروفات الرأسمالية:

المبنى، الأثاث، المجموعات المكتبية،

قائمة المصادر

كتب باللغة العربية :

- آل عروا، هند بنت عبد الرحمان. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003.
- صابر، فاطمة عوض. خفاجة، ميرفت علي. أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
- إبراهيم، مروان عبد المجيد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق، 2000.
- أرمسترونغ، مايكل. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. تر: الوكيل، إيناس. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008.
- البرادعي، بسيوني محمد. تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي): ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. القاهرة: دار ايتراك، 2005.
- الخطيب، أحمد. زيعان، خالد. إدارة المعرفة ونظم المعلومات. عمان: جدار الكتاب العالمي الكتب الحديث، 2009.
- الديب، إبراهيم رمضان. دليل الموارد البشري: أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية. [د. م]: أم القرى، 2006.
- الزيادات، محمد. عواد، أحمد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء، 2008.
- العزاوي، نجم عبد الله. جواد، عباس حسين. الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: اليازوري، 2010.
- العلي، عبد الستار. قندلجي، عامر إبراهيم. العمري، غسان. المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة، 2006.
- العنزوي، سعد علي. صالح، أحمد علي. إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري، 2009.
- الهادي، محمد محمد. الإدارة العلمية: للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. ط. 2. م. م. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990.
- الهيثي، خالد إبراهيم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط. 2. عمان: دار وائل، 2005.
- الوليد، بشار يزيد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. الأردن: دار الراية، 2009. ص.

- بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية، 2002.
- بونيف، سميحة. شاكي، حياة. الوجود النشوي بالموارد البشرية المسيرة للمكاتب الجامعية: دراسة ميدانية بمكاتب كليات جامعة متنوري. مذكرة الليسانس: علم مكاتب: قسنطينة، [د.س].
- جاد الرب، سيد محمد. إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المصرية. القاهرة: مطبعة العشري، 2006.
- حجازي، محمد حافظ. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء، 2007. ص.
- حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعة، 2004.
- حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية [د.س].
- حسن، عبد العزيز علي. الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود. مصر: المكتبة العصرية، 2009.
- حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة، 2008.
- درة، عبد الباري إبراهيم الصباغ. زهير، نعيم. إدارة الموارد البشرية في الحادي والعشرين: منحنى نظمي. عمان: دار وائل، 2008.
- ربابعة، علي محمد. إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار صنعاء، 2003.
- زايد، محمد عادل. إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية. القاهرة: كلية التجارة، 2003.
- الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- زويلف، مهدي حسن. إدارة الأفراد. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2009.
- زويلق، مهدي حسن. إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي. [د.م]: دار الفكر، 2001.
- ساعاتي، أمين. إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي، 1998.
- عبد الباقي، صلاح الدين. إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. القاهرة: الدار الجامعية، 2004.
- عبد الباقي، محمد صلاح الدين. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
- عبد الباقي، محمد صلاح الدين. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشري بالمنظمة. القاهرة: الدار الجامعية، 2001.

- عبيدات، محمد. أبو نصار، محمد مبيضين، عقلة. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. ط. 2. عمان: دار وائل، 1999.
- عدون، ناصر دادي. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003.
- عطوي، عبد الله. السكان والتنمية البشرية. لبنان: دار النهضة العربية، 2004.
- عقيل، عقيل حسن. فلسفة مناهج البحث العلمي. [د. م]: مكتبة مديبولي، 1999.
- عليان، ربيحي مصطفى. غنيم، عثمان محمد. مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. عمان: دار صفاء، 2000.
- عليان، مصطفى ربيحي. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعليم. الأردن: دار صفار للنشر والتوزيع، 2002.
- غربي، علي قيرة. إسماعيل، سلاطينية. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر، 2007.
- ماثيوز، جينفر جوي. ميغنسون، ديفيد، سورتيز مارك. تنمية الموارد البشرية. تر: إصلاح، علاء أحمد. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008.
- محمود، خضير كاظم. الخرشة، ياسين كاسب. إدارة الموارد البشرية. ط. 2. عمان: دار المسيرة، 2009.
- مقلد، محمد. محسن، عوض. نحو إطار مفتوح لقياس رأس المال الفكري لمكاتب المحاسبة والمراجعة. [د. م]: كلية التجارة، 2010.
- نجم، عبود نجم. إدارة المعرفة. ط. 2. عمان: مؤسسة الوراق، 2009.
- همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2001.
- مقالات الدوريات والمجالات:**
- المصباح، عماد الدين أحمد. رأس المال البشري في سوريا: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري. سوريا: جمعية العلوم الاقتصادية السورية، [د. س].
- إدفنسون، ليف. الاستثمار في رأس المال الفكري: التكاليف والفوائد المحتملة. تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة. أبو ظبي: مركز العمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004.
- بلوناس، عبد الله. دور رأس المال الفكري في تحقي الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

- سملاي، يحضية. التسيير الإستراتيجية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية. الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 06/9./2004
- متولي، طلعت عبد العظيم. رأس المال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير. [د. م]: جامعة الملك خالد قسم المحاسبة، [د. س].
- محمد، فرعون. أليفي، محمد. الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة. [د. س].
- محمد، نافز أيوب. الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه. مجلة علوم إنسانية. ع 44، 2010. [د. س].
- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود. الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 2003.
- أحمد ماهر وآخرون. الإدارة (المبادئ، المهارات). الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية. 2003-2004
- إبراهيم عبد العزيز شيحا. الإدارة العامة: العملية الإدارية. مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، بدون تاريخ
- اكرار سلان، ديرانية. الحكم والإدارة في الإسلام: دراسة تحليلية مقارنة. دار الشروق: السعودية، بدون تاريخ.
- هاروود. ف ميريل؛ ترجمة: إبراهيم علي البرلسي. المأثورات في الإدارة. دار المعرفة الجامعية: القاهرة، 1967
- عبد الغني، بسوني عبد الله. أصول الإدارة العامة: دراسة الأصول ومبادئ علم الإدارة وتطبيقاتها في الإسلام والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا ومصر ولبنان. الدار الجامعية: بيروت، 1983، ص 325
- 1 زكي محمود هشام. الاتجاهات المدنية في إدارة الأفراد والعلاقات. دار السلاسل للنشر: بيروت، لبنان، 1979
- هنا حافظ، بدوي. إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية. دار المعرفة الجامعية: مصر،
- محمد سعيد أنور سلطان. إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر، 2003.
- طارق طه: الإدارة، منشأة توزيع المعارف الإسكندرية، مصر، جزء 01، 2005، ص 71.

منال محدم الكردي، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دون ذكر سنة النشر

علي الشريف: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص36.

مصطفى محمد أبو بكر: المدير المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص43.

، 2ème édition، Dunod، Jean Luc Charron: Organisation et Gestion de L'entreprise1
P76، 2001، Paris

محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، جزء 1، ص4.

محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص12.

هالة منصور: المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص18.

