**الجامعة المستنصرية**

**كلية العلوم السياحية**

**قسم إدارة المنظمات الفندقية**

**محاضرات**

**إدارة المنظمات الفندقية**

**إعـــداد**

**الأستاذ المساعد الدكتورة سمراء عبد الجبار إبراهيم النعيمي**

**المحتويات**

|  |  |
| --- | --- |
| **الموضوع** | **رقم الصفحة** |
| **المبحث الأوّل - المنظمة – الفندق – الإدارة** | **3** |
| **أولاً - المنظمة** | **3** |
| **ثانياً- الإدارة** | **6** |
| **ثالثاً- الفندق** | **8** |
| **المبحث الثاني – البيئة (القوى أو العوامل أو المتغيرات) الخارجية التي**  **تؤثر على المنظمة** | **11** |
| **المبحث الثالث – أنواع الوظائف الإدارية** | **16** |
| **المبحث الرابع – الكفاءة الإنتاجية** | **30** |
| **المبحث الخامس – الدوران الوظيفي (دوران العمل)** | **34** |
| **المبحث السادس - التدريب** | **36** |
| **المبحث السابع – الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات** | **41** |
| **المبحث الثامن – أنواع الإدارة** | **49** |

**المبحث الأوّل - المنظمة – الفندق – الإدارة**

**أولاً – المنظمة Organization**

**1. مفهوم المنظمة :**

* **كمصطلح :** هيئة مكونة، لها أهداف محددة وقانون يرسم أعمالها، ومبادئ تعمل على تحقيقها في مجال إهتمامها في السياسة أو الثقافة أو السياحة...إلخ.
* **المنظمة :** هي وحدة إجتماعية هادفة، ذات تكوين إجتماعي منظم ومنسق ليتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود محدودة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التعريف يشير إلى 4 حقائق :
* أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم .
* سبب وجود المنظمة من أجل إنجاز أهداف محددة .
* من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلاً واعياً .
* تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبياً .

**2. لماذا ندرس المنظمات :**

إن المنظمات بمجموعها تمتلك تأثيراً عظيماً على حياتنا بجوانبها المختلفة فإنتشرت في كل جوانب حياتنا من تعليم وصحة وإذاعة وتلفزيون، فالمنظمات هي الوحدات الأولية في مجالات صنع القرار ويصعب تصور المجتمعات الحديثة بدونها، كما أننا من جهة أخرى سنكون عاجزين عن تفهم المنظمات العملاقة إذا افتقدنا تفهم ظروف عملها وأساليب تفاعلها . كما أن المنظمات تشبع عدد كبير من حاجات العاملين فيها ومنها :

* ضمان وثبات الوظيفة للعامل.
* الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية .
* الحاجة للسيطرة على الآخرين.
* الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات.

وللمنظمات ثلاثة أهداف أساسية :

* الكفاية في مجالات تحقيق أهداف المجتمع .
* تحقيق سعادة للأعضاء العاملين .
* الإهتمام والعناية بالمجتمع .

وهناك العديد من الأبحاث التي درست المنظمات أفادت في إزالة الغموض عن الكثير من المبادئ الإدارية وإدخال الكثير من المفاهيم والأساليب الجديدة في إدارة المنظمات . ومن الأسباب الأخرى التي تدعونا إلى الإهتمام بدراسة المنظمات هو الحصول على المعرفة الخاصة بكيفية عملها وأسرار هذه الأعمال .

**3. أسباب وجود المنظمات:**

* إن المنظمات أمر طبيعي يتفق مع وجود الإنسان وطبيعته الإجتماعية، ولذلك يسعى إلى الإنضمام أو تكوين منظمات لتحقيق أهدافه وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي لها أو التي يمتلكها.
* من أهم أسباب وجود المنظمات وإستمرارها هو تحقيق أهداف أفرادها وذلك من خلال تحقيق أهداف المنظمة نفسها.
* وجود محددات معينة للفرد من حيث طاقته الجسدية والفكرية، فيجب التغلب على هذه المحددات بالتعاون الجماعي لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
* تقصير وقت تنفيذ بعض المشروعات، فالمشروعات الكبيرة تحتاج إلى جهد كبير فالفرد لا يستطيع أن ينجز هذا المشروع إلا بوجود تعاون، وهذا التعاون لا يكون إلا بالعمل الجماعي.
* المنظمة تجمع الأفكار والخبرات من عدة أشخاص، فيكون العمل أدق ونتائج أفضل.
* المخرجات في الجماعة تكون أكثر من العمل الفردي.
* إن المنظمات وإدارتها تلعب دوراً هاماً في التأثير على مفردات المجتمع وعلى المجتمع أيضاً ككل، فكثير من قرارات المنظمات ينعكس تأثيرها على رفاهية المجتمع ومجريات الأمور وأنماط الحياة والسلوك فيه.
* تنمية القدرات فهي السبب المادي الأول للمنظمات تنمية قدرات الإنسان بغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتمين لهذه المنظمات، والرقي بمجتمع ذو قدرات عالية.

وعليه يمكن بيان أربع أسباب أساسية وهي:

* تنمية القدرات.
* تقليل الوقت وإستغلال الأمثل له.
* تجميع المعرفة والأفكار.
* تحقيق المسؤولية الإجتماعية للفرد والمجتمع.

1. **أهمية المنظمة :**

* حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة .
* توفير المجال للإبداع وتيسير .
* إستخدام التصنيع الحديث والتكنولوجيا المعتمدة على الكمبيوتر .
* تحقيق فائض المنفعة للمالكين، المستهلكين، المستخدمين والعملين .
* التكيف والتأثر في التغيير البيئي .

1. **خصائص المنظمة :**
   * المنظمة كيان اجتماعي ديناميكي يتكون من مجموعة من الافراد يتفاعلون معا ويتعاونون للوصول إلى تحقيق اهداف معينه وانجاز مهام معينه .
   * لا تتم التفاعلات بين افراد المنظمة بصورة عفوية أو بطريقة عشوائية أو تلقائية ، وإنما تتم بصورة مخطط لها وموجهة لبلوغ اهداف وتحقيق غايات ثم التخطيط لها مسبقا .
   * لكل منظمة حدود معينة تميزها من غيرها من المنظمات ، وتشكل هوية المنظمة وتميز اعضائها من غيرهم من اعضاء المنظمات الاخرى .
   * تقوم المنظمة بممارسة بعض الانشطة والإعمال والأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات والاستمرارية وليس بصورة مؤقتة أو عارضة .
   * تهدف أي منظمة إلى تحقيق اهداف مشتركة لصالح كل الاطراف المرتبطة بها من عاملين ومساهمين ومستهلكين والضيوف... الخ ، من خلال الجهود المشتركه والمتعاونة والمتفاعلة.
2. **أنواع المنظمات :**

يوجد العديد من التقسيمات للمنظمات فيمكن تقسيم المنظمة من حيث رسميتها فنقول منظمة رسمية أو منظمة غير رسمية، ويمكن تقسيمها من حيث الأولوية وأهميتها فنقول منظمة أولية ومنظمة ثانوية، أو تقسيم المنظمات حسب الأهداف الأساسية، وسوف نوضح كل نوع على حدى كالتالي:

1. **المنظمات الرسمية والغير رسمية:**

* المنظمات الرسمية: كلما كانت المنظمة ذات هيكل محدد وواضح ومستويات ومسؤوليات واضحة، وخطوط اتصال أفقي وعمودي، واحياناَ مكتوبة، (كانت المنظمة رسمية).
* المنظمات الغير رسمية: تكون المنظمة في هذه الحالة أهدافها وقتية قابلة للتغير، فيكون الهيكل التنظيمي قابل للتغير فتكون (المنظمة غير رسمية).

1. **منظمات أولية ومنظمات ثانوية:**

* المنظمات الأولية: تمتاز هذه المنظمة بان الرابط بين أفرادها ترابط عاطفي كامل، وعادة يوجد إتصال مباشر بين الأفراد، وأيضاً لا يحسبون ما تعطيهم المنظمة وما تأخذه منهم المنظمة.
* المنظمات الثانوية: فيربط فيها العلاقة بين أفرادها التعاقد والمنطقية أكثر من العاطفة، ووجود التزامات بين الطرفين.

1. **التقسيم على أساس أهداف المنظمة:**

* **منظمة خدمية:** وهي التي تهدف إلى تقديم خدمات دون النظر إلى العائد المادي بشكل كبير.
* **منظمات اقتصادية:** تهدف إلى تحقيق ربح أو عائد مقابل ما تقدمه من سلع وخدمات، مثل المنظمات التجارية.
* **منظمات دينية:**هي التي تقدم الثقافة الدينية مثل الجوامع ووزارة الاوقاف.
* **منظمات حمائية:**وهي التي تقوم بالحماية مثل الشرطة والدفاع المدني.
* **منظمات سياسية:**وهي عامة ما تضع السياسات العامة للدولة.
* **منظمات إجتماعية:**وهي التي تخدم أفرادها وتشبع حاجاتهم الإجتماعية مثل النوادي.

1. **الفرق بين المنظمة ومؤسسة وشركة ومنشأة ومشروع:**

* **المنظمة** : هي مجموعة من الأفراد يتبعون منطق منظم للوصول إلى هدف محدد.
* **المؤسسة**: هي هيكل إقتصادي وإجتماعي يظم فرد أو عدد من الأفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل خلق منتوجات أو خدمات إلى مستهلكين في بيئة تنافسية أو غير تنافسية.
* **الشركة**: هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل لإقتسام ما قد ينشأ عن هذا الموضوع من ربح أو خسارة.
* **المنشأة**: مشروع أو جزء من مشروع، له موقع ثابت داخل حدود المربع، يقوم بأداء نوع أو أكثر من الأنشطة الإقتصادية تحت إدارة واحدة، وقد يكون حائز المشروع شخصاً طبيعياً أو إعتبارياً أو جهة حكومية.
* **المشروع**: يقصد به من الناحية [الإقتصادية](http://www.hrdiscussion.com/redirect.php?http%3A%2F%2Far.wikipedia.org%2Fwiki%2F%26amp%3BOslash%3B%C2%A7%26amp%3BUgrave%3B%26%23130%3B%26amp%3BOslash%3B%26amp%3Bordf%3B%26amp%3BOslash%3B%C2%B5%26amp%3BOslash%3B%C2%A7%26amp%3BOslash%3B%C2%AF) أي تنظيم يعمل على [الإنتاج](http://www.hrdiscussion.com/redirect.php?http%3A%2F%2Far.wikipedia.org%2Fwiki%2F%26amp%3BUgrave%3B%26%23134%3B%26amp%3BOslash%3B%C2%A7%26amp%3BOslash%3B%26amp%3Bordf%3B%26amp%3BOslash%3B%C2%AC_%26amp%3BUgrave%3B%26%23133%3B%26amp%3BOslash%3B%C2%A7%26amp%3BOslash%3B%C2%AF%26amp%3BUgrave%3B%26%23138%3B) والمبادلة أو يرمي إلى تداول الأموال [والخدمات](http://www.hrdiscussion.com/redirect.php?http%3A%2F%2Far.wikipedia.org%2Fwiki%2F%26amp%3BOslash%3B%C2%AE%26amp%3BOslash%3B%C2%AF%26amp%3BUgrave%3B%26%23133%3B%26amp%3BOslash%3B%C2%A9) بهدف الحصول على [ربح](http://www.hrdiscussion.com/redirect.php?http%3A%2F%2Far.wikipedia.org%2Fwiki%2F%26amp%3BOslash%3B%C2%B1%26amp%3BOslash%3B%C2%A8%26amp%3BOslash%3B%26shy%3B).

**ثانياً – الإدارة Management**

1. **المفهوم :**

* أن مفهوم الإدارة بمعنى (Administration) تعني مسؤوليات السلطات العليا من حيث وضع الأهداف العامة ورسم السياسات الرئيسة وإدارة الوحدات الحكومية والإحتفاظ بالسجلات وإعادة ترتيب المعلومات وتطبيق القواعد والإجراءات بواسطة جهات ومستويات أخرى. إما مفهوم الإدارة (Management) تعني إتخاذ القرارات الإدارية على مستويات المؤسسة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة والنشاطات التي يقوم بها المدير من تخطيط وتنظيم والتوجيه والإتصال والقيادة ...إلخ.
* كتعريف : هو توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الهدف .

1. **أسباب الحاجة إلى الإدارة :**

* كبر حجم المنظمات .
* وجود إنفصال بين المنظمة ومُلاكِها .
* التغييرات التقنية والإقتصادية والإجتماعية .
* المنافسة الشديدة في الأسواق .
* القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين .
* تزايد قوة التجمعات العمالية.

1. **خصائص الإدارة :**

* الإدارة نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض لعملية الإدارة .
* تختص الإدارة بتحقيق أهداف معينة يتفق عليها جماعة من الناس .
* تختص الإدارة بالعنصر الإنساني في العمل .
* الإدارة لا تظهر إلا مع وجود العمل الجماعي .
* العمل الإداري يختلف عن العمل الفني .
* العمل الإداري تختلف عن العمل التنفيذي.

1. **علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:**

تعتبر الإدارة من عائلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم الإجتماعية التالية:

* **علم الإقتصاد :** يعنى علم الإدارة بالظواهر الإقتصادية في الدول والعالم من حوله مثل (الكساد الإقتصادي ومعدلات النمو ونسب البطالة ...إلخ).
* **علم السياسة والقانون :** يجب على الإدارة أن تكون لها القدرة على تفسير المتغيرات السياسية من حولها وتتعامل معها، بالإضافة إلى فهم القوانين واللوائح والإنظمة التي يعمل بها في البلد الذي تعمل فيه.
* **علم النفس :** علم الإدارة يعني فن التعامل مع النفس البشرية ومايطراء عليها من تغيرات، والقدرة على تحقيق الأهداف من خلال الموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن تكون على علم بفن التعامل مع الأفراد والظواهر الإنسانية المختلفة.
* **علم الإجتماع :** والذي يعنى بالمجتمع وتطوره فالإدارة يجب أن يكون لها إدراك كامل بالحاجات المطلوبة لتنمية المجتمع الذي تعمل فيه لكي تكون قادرة على التعامل مع تلك الحاجات عن طريق التدريب أو تقديم الخدمات أو السلع التي تعكس حاجاته بالإضافة إلى القدرة على إدراك العادات والتقاليد التي يعمل بها في هذا المجتمع.
* **علم الإحصاء :** فالإدارة يجب أن تكون لها القدرة على فهم التحليلات الإحصائية عندما يضعون خططهم المستقبلية أو يحللون نشاطاتهم السابقة، فيساعدهم في إجراء التنبؤات والتعرف على العلاقات بين العوامل المؤثرة في القرارات.
* **علم التاريخ :** تعتبر الإدارة علم تراكمي للخبرات والدراسات السابقة وعلم التاريخ يعنى بتجارب وإنجازات الأمم عبر العصور المختلفة، وعلم الإدارة من العلوم التي تقوم على التجارب السابقة والإضافة إليها مما يجعل هذا العلم متطور بصورة مستمرة.
* **علم الجغرافية** : إن طبيعة المنظمات الضخمة والتي تنتشر في جميع إرجاء العالم تجعل من معرفة الإدارة لتلك المناطق المستهدفة ومعرفة سلوك المجتمعات فيها ضرورة لإنجاح أعمال المنظمات، وهذا يتطلب معرفة المناخ والتضاريس وإعداد السكان وغيرها من المتغيرات الديموغرافية.
* **علم المحاسبة :** وهو علم يعنى بتسجيل وتبويب الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بشكل أرقام يمكن الأستفادة منها في الكثير من الجوانب عن طريق مجمل التقارير المحاسبية التي توضح الوضع المالي للمنظمة بالأضافة إلى نسب الربح والخسارة وغيرها من التقارير التي تحتاجها الإدارة في المنظمة، والتي تساعدها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة والخاصة بعملها، لذا فالإدارة تعنى بعلم المحاسبة في القيام بالمهام الإدارية في المنظمة.

**ثالثاً – الفندق Hotel**

1. **المفهوم :**

* العام : هو منظمة تقوم بتقديم الطعام والشراب والخدمات الأخرى وجميع التسهيلات الضرورية اللازمة للمبيت مقابل الحصول على أجر يتناسب مع الخدمات والتسهيلات التي يقدمها الفندق.
* الإدارة الفندقية : هي عملية متميزة تتكون من مجموعة وظائف متناسقة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتمارس بإستخدام الموارد المتاحة في الفندق لتحقيق الأهداف المحددة (إشباع حاجات ورغبات الضيوف وتحقيق الربح) ومحورها عملية إتخاذ القرار. ويركز هذا التعريف على :
* إن الإدارة الفندقية هي نشاط متكامل تتكون من مجموعة من الوظائف الإدارية تبداء بتحديد الأهداف وتنتهي بإنتاج وتقديم السلع والخدمات.
* أن الركيزة الإساسية للإدارة الفندقية هو الأنسان أو العنصر البشري وأن إنجاز الأعمال المختلفة أو تحقيق الأهداف في الفندق لايمكن أن تتم أو تتحقق إلا من خلال العنصر البشري.
* الغرض الإساسي من الإدارة الفندقية هو العمل على إشباع حاجات ورغبات الضيوف وتحقيق الربح.
* إن محور الإدارة الفندقية هي عملية إتخاذ القرارات.

1. **أهمية صناعة الفنادق :**

* **تقديم الخدمات للإفراد :** تبين المراجع النظرية المتخصصة أن الفنادق في العصر الحالي لاتقدم للإفراد خدمة الإيواء فقط، وإنما أخذت تقدم لهم كل التسهيلات والحاجات الضرورية مثل المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية والليلية والمسابح ومحلات شراء السلع والخدمات المصرفية والبريدية بالإضافة إلى الخدمات الأخرى مثل السكرتارية والترجمة، والواقع التطبيقي يبين وجود أكثر من ثمانية أقسام فندقية متخصصة تخصصاً دقيقاً وتعمل بشكل متكامل من أجل تحقيق هدف واحد الإ وهو تلبية حاجات الضيوف ورغباتهم. فالفنادق في الوقت الحالي تعتبر أحد مستلزمات الحضارة الحديثة كمراكز إجتماعية وثقافية تلبي حاجات المجتمع ورغباته وتسمح بإقامة المسافرين الذين ينتقلون يوما بعد يوم بل ساعة بعد ساعة إما لضرورة العمل أو لمجرد الإستجمام أو لإغراض أخرى بعيداً عن موطنهم الأصلي.
* **الحصول على الإيرادات والعملة الصعبة :** تعتبر صناعة الفنادق ركناً أساسياً من أركان السياحة نظراً لما تقدمه من خدمات وظيفة في ميدان الإقتصاد الوطني وذلك نتيجة للإموال التي تضخها ولكونها وسيلة للحصول على العملة الصعبة اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الشاملة في بلدان العالم، خاصة إذا توفرت فيها الإدارة الجيدة التي تطبق الأسس العلمية الصحيحة للإدارة والتنظيم، فهي تستحوذ على نصيب الأسد من ميزانية الضيف، حيث أن الدراسات والأبحاث تبين أن الفرد الذي يزور دولة ما ينفق 31.99% من ميزانيته على الفنادق كما هو مبين في الشكل التالي :

29.43% المشتريات والتسويق

ال

13.37%

المطاعم

31.99%

الفنادق

25.21%

النقل البري والجوي والبحري

**الشكل (1) يوضح إنفاق الضيف موزع**

**على البنود المختلفة**

كما أن تحليل إحصائيات الفنادق في معظم البلدان العالم يؤكد أهمية الفنادق كمصدر رئيس للحصول على الإيرادات الضخمة.

* **توفير فرص العمل :** تُعدْ الصناعة الفندقية من أكبر الصناعات في العالم توليداً لفرص العمل إذ تعتبر مصدر هاماً للعمالة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة فبالإضافة إلى العمالة المباشرة التي تعمل في مختلف النشاطات الإقتصادية للفندق، وهناك عمالة غير مباشرة التي توفرها مئات من الصناعات المغذية للصناعات الفندقية سواء في مرحلة الإنشاء كشركات المقاولات والبناء أو في مرحلة التجهيز بالإثاث والإرضيات والديكورات وإجهزة المطابخ والمصاعد...إلخ، أو في مرحلة التشغيل التي تقوم بدورها بإستخدام منتوجات وخدمات آلاف من المنظمات الموردة لجميع أنواع الطعام والشراب المختلفة وكذلك تجهيز الإقامة ..إلخ.
* **تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المجالات المختلفة للفندق :** معظم الفنادق يمكن أن تلعب دوراً هاماً في مجال تعليم الأفراد العاملن وتدريبهم من مختلف الفئات (الإداريين والفنيين والطلاب في مجالات مختلفة) لغرض زيادة كفاءتهم وإلمامهم بالعمل وتطوير مهاراتهم وترقيتهم لكي يقوموا بإعمالهم على أفضل وجه وبأقل جهد وتكلفة ممكنة وذلك بإسخدام أهم طرق التعليم والتدريب فيها (إثناء العمل، بواسطة المحاضرات والندوات، الحالات العملية. أن الواقع التطبيقي يؤكد أهمية المهارات الإنساية في نجاح أي فندق إذ أن تنمية مهارات التعامل مع الناس سواء أكانوا رؤوساء أو مرؤوسين أو ضيوفاً تعتبر من العوامل المحددة لنجاح العمل سواء على مستوى الإدارة العليا (مدير الفندق ومساعديه)، أو على مستوى الإدارة الوسطى (رؤوساء الإقسام كالتدابير الفندقي والمكتب الإمامي والأطعمة والمشروبات)، أو على مستوى الإدارة المباشرة (مشرفي الإدوار).
* **تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة بها :** المراجع النظرية المتخصصة والواقع التطبيقي يبينان بوضوح أهمية صناعة الفنادق في تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها وهي الدور ومحلات التسوق والمطاعم والمنظمات المختلفة المحاذية والقريبة منها حيث يتحسن عملها ويزداد نتيجة لنسب الإنفاق العالية التي يصرفها السائح فيها، فالإحصائيات العالمية تبين أن 59% من النفقات اليومية التي يصرفها السائح أو الضيف في المنطقة الجغرافية التي يقع الفندق فيها، فضلاً عن أن الفنادق تساهم في تطوير صناعات كثيرة لازمة ومكملة ومرتبطة بنموها ونجاحها وهي : صناعات التقل والمواصلات وخدماتها للنشاط السياحي كمكاتب الطيرات والمحلات والأنشطة الترفيهية والثقافية ...إلخ.

1. **خصائص صناعة الفنادق : يتميز النشاط الفندقي بالصفات التالية :**

* **حساسية النشاط الفندقي للأحداث السياسية :** أي الأحداث السياسية التي تقع في دولة ماقد تؤثر على المنطقة كلها والمثال على ذلك الحروب المستمرة بين دول العالم والخلافات السياسية تؤثر بصورة سلبية على نمو عملية السفر إلى هذه المناطق.
* حساسية النشاط الفندقي للظروف الإقتصادية للدول التي تصدر السياح فالعملة القوية تمكن مواطنها على السفر والأنفاق بسخاء في الدول التي تعاني من إنخفاض عملتها.
* يعتبر مفهوم الخدمة من المفاهيم الأساسية في الصناعة الفندقية حيث يقاس النجاح بمستوى الخدمة وهذا يتطلب القياس المستمر لدرجة رضا الضيوف.
* هناك العديد من الأنشطة المختلفة التي تتم داخل الفندق في نفس الوقت كخدمات الإقامة وإعداد الطعام وتقديم الشراب وهذا يتطلب المقدرة على التنسيق لضمان تقديم هذه الخدمات بكفاءة وهذا يبرز دور الإدارة المحترفة.
* ساعات العمل 24 ساعة يومياً و7 أيام في الأسبوع فالعاملون في هذه الصناعة يعملون بينما الأخرون في إجازة وفي حالة أسترخاء أي يتميز النشاط الفندقي بنظام الخدمة المستمرة على مدار اليوم.
* تأثر النشاط الفندقي بالموسمية وهذه أحدى المشاكل الأساسية مما يتطلب الأعداد والتسويق لبرامج شاملة بأسعار مخفضة في أوقات إنخفاض الطلب.

**المبحث الثاني - البيئة ( القوى أو العوامل أو المتغيرات) الخارجية التي تؤثر على المنظمة**

**أولاً – المفهوم :**

ترجمت كلمة Ecology إلى اللغة العربية بعبارة "علم البيئة" التي وضعها العالم الألماني (إرنست هيجلErnest Haeckel ) عام (1866م) بعد دمج كلمتين يونانيتين هما (Oikes) ومعناها مسكن، و (Logos) ومعناها علم وعرفها بأنها العلم الذي يدرس علاقة الكائنات الحية بالوسط الذي تعيش فيه ويهتم هذا العلم بالكائنات الحية وتغذيتها، وطرق معيشتها وتواجدها في مجتمعات أو تجمعات سكنية أو شعوب، كما يتضمن أيضاَ دراسة العوامل غير الحية مثل خصائص المناخ (الحرارة، الرطوبة، الإشعاعات، غازات المياه والهواء) والخصائص الفيزيائية والكيميائية للأرض والماء والهواء.

كان ينظر إلى البيئة فيما مضى, من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية, ولكن أصبح ينظر إليها الآن من جوانبها الإجتماعية والإنسانية والإقتصادية والثقافية, فإذا كانت الجوانب البيولوجية والفيزيائية تشكل الأساس الطبيعي للبيئة البشرية, فإن جوانبها الإجتماعية والثقافية هي التي تحدد ما يحتاج إليه الإنسان من توجيهات ووسائل فكرية و تكنولوجية لفهم الموارد الطبيعية وطريقة إستخدامها.

ويعريف المحيـط : بإنه مجموعة من الظروف التي لها علاقة بظاهرة ما, أو هو مجموعة شروط تتوفر لتواجد أمر أو ظاهرة معينة (منظمة ما, إنسان ما .

* **الفرق بين المحيط والبيئة:** إن البيئة هي مفهوم أشمل من المحيط, بحيث أن المحيط هو شروط تواجد ظاهرة ما في حين البيئة مجموعة من المؤثرات والعوامل التي تؤثر على الفرد ونشاطاته.
* **الإدارة البيئية Environmental Management**: تعبر عن إدارة التفاعل بين المجتمعات البشرية الحديثة وتأثيرها على البيئة. فالمتغيرات الثلاثة الرئيسية التي تؤثر على المديرين في هذا المجال هي تلك التي تنطوي على السياسات (الشبكات(networking ، برامج (مشاريع(projects ، والموارد (المال، التسهيلات، المرافق facilities, money)...إلخ.

أن البيئة التسويقية العامة هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والسياسية التي تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة المباشرة. ومن صفاتها وخصائصها هي بيئة متغيرة وغيرة مستقرة، الآمر الذي يؤدي إلى أتاحة فرص جديدة أمام بعض المنظمات أو حرمان منظمات أخرى من فرص كانت قائمة وموجودة فعلاً. كذلك أن نتائجها غير مؤكدة ولامأمونة الجانب والأبتعاد عن دراسة وفهم أبعاد هذه البيئة آمر له مخاطرة جسيمة في إدارة المنظمات في الوقت الحاضر التي أصبحت تتصف بضخامة الأموال المستثمرة فيها، وأن أحد متطلبات النجاح الأساسية لأي منظمة أصبح يتمثل في عملية الرصد والمتابعة المستمرة للبيئة التي تعمل فيها ومحاولة أستقرار المستقبل ومايتطلبه ذلك من أستعدادات وأجراءات لعملية أتخاذ قرارات إدارية وتسويقية فعالة وكفوءة.

البيئة الإقتصادية

البيئة الإجتماعية البيئة التكنولوجية

المدخلات عمليات المخرجات

البيئة الإجتماعية

مخطط للبيئة الخارجية

**ثانياً – أنواع البيئات**

1. **البيئة السياسية Political Environment :** تتضمن البيئة السياسية والقانونية والتشريعات الحكومية التي تتعلق بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية وخططها الأستثمارية في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة، ولها الأثر الكبير على المنظمات من خلال أتخاذ قرارتها وهناك ثلاث أهداف أساسية لقوانين الأعمال :

* حماية المنظمات من المنافسة غير العادلة.
* حماية الضيف من ممارسة الأعمال غير العادلة.
* حماية مصالح المجتمع.

وعليه فأن مديري الفنادق مطالبون بدراسة وتحليل القوانين والتشريعات وذلك لضبط نشاط المنظمة خوفاً من الإصطدام بها وبالتالي التأثير على طموحات الفندق. وهناك مجموعة من الأمور التي لابد لمنظمات الأعمال من مراعاتها عند مناقشة البيئة السياسية من أهمها :

* تزايد التشريعات التي تحد من الحرية المطلقة للمنظمات : أن هذه المنظمات حرة في السعي لتحقيق مصالحها مالم يلحق ذلك ضرراً بالآخرين أو بالمصلحة العامة للمجتمع.
* تزايد قوة الحركة الأستهلاكية : هي حركة إجتماعية تسعى لزيادة حقوق وقوة المستهلكين (الضيوف) والتي أصبحت قوة سياسية مؤثرة لما لها من آثر في الإجراءات الحكومية التي يمكن أن تأتي إستجابة لإحتياجات المستهلكين ومقاطعة بعض المنتوجات وجذب إنتباه وسائل الأعلام.
* الإستجابة لتوقعات الجمهور : إن الوعي المتزايد للمستهلكين ومطالبتهم بمنتوج أمن قد دفع الكثير من المنظمات لإيجاد أقسام أو مصادر أو قنوات تختص بشؤون الضيوف للمبادرة في تلبية هذه التوقعات قبل أن تتدخل الأجهزة الحكومية المعنية بسن تشريعات ملزمة لها لتحقيق ذلك.
* البيئة السياسية يمكن أن تؤدي إلى توفير فرص جديدة : كما إنها يمكن أن تكون محددة لفرص المنظمات فالتغيرات الحاصلة بالبيئة السياسية غالباً ما تقود إلى تغييرات في البيئة القانونية وذلك عن طريق تقديم قوانين جديدة أو تعديل القوانين السابقة.

لبناء إدارة جيدة يجب الإلمام بمجموعة من القوانين من خلال إعتبار الضيف هو محور العملية التسويقية وهو العامل الأهم لنجاح المنتوج (السلعة أو الخدمة) وإن ردة الفعل السلبية أو الإنطباع السيئ الذي يمكن تكوينه عن المنظمة الفندقية الذي يؤثر بشكل مباشر على حياة ومستقبل الفندق، ومن هذه القوانين :

* أن هناك إتجاهاً لدى بعض الدول لتشجيع وحماية المنافسة وذلك إنطلاقاً من مبدأ إن المنافسة بين عدة منظمات يمكن أن تساهم في خدمة الإقتصاد الوطني وتحقيق مصالح للمستهلك.
* إن قوانين مقاومة الإحتكار الآثر المباشر على المزيج التسويقي للمنظمة وهذا يتطلب العمل على متابعة آية تطورات في البيئة القانونية لتجنب المنظمة للعواقب الناتجة عن مخالفة هذه القوانين.
* القوانين المتعلقة بحماية الضيف : مبنية على الأحكام العامة والقوانين المدنية.

1. **البيئة الإقتصادية Economical Environment :** تؤثر على نشاطات وقرارات الضيف والسوق معاً وأن الظروف الإقتصادية المتغيرة تؤثر وتتأثر بأسلوب العرض والطلب وقوة الشراء والرغبة في الإنفاق ومستويات إنفاق الضيف وشدة التنافس، إن هذه المتغيرات لها تأثير مباشر أو غير مباشر في نجاح الفندق، كما التغيرات والتذبذات في الحالة الإقتصادية تؤثر بصورة سلبية أو إيجابية على المنظمة، ولها أربع مراحل هي :

الرخــــــــــــــــــــــــاء

الإنتعاش مراحل التغيرات الإقتصادية الركـــــــود

الكســــــــــــــــــــــــاد

* **الرخاء :** هذه الحالة يكون عدد البطالة قليلاً ومستوى الدخل كبيراً نسبياً أو معدل التضخم المالي قليلاً وهذه التشكيلة تؤدي إلى زيادة قوة الشراء فتسعى المنظمات إلى الأهتمام (بمنتوجاتهم ، توزيعها، الحوافز، الأسعار)، للإستفادة من قوة الشراء كذلك يحاولون الحصول على حصص كبيرة في السوق.
* **الركود (البطالة) :** وهي حالة عدم توظيف المواطنين وزيادة البطالة وعليهِ فإن قوة الشراء ستتدهور مما يؤدي إلى تقليص المنظمات والمستهلكين من نفقاتهم، وكلما قلت قوة الشراء تصبح المنتوجات أعلى قيمة وسعراً ويبداء المستهلك بإستخدام نفس المنتوجات وأصلاحها ذاتياً ويهتم عند شرائهِ للمعدات بمدى صلاحيتها وعملها وضمان تشغيلها وإستمرارهِ لفترة معينة، ولهذا فإن المنظمات ستهتم بالقيمة والنوعية للمنتوج.
* **الكساد (التدهور) :** هي الفترة التي تزداد فيها حالة الركود أو البطالة وتقل فيها الأجور ويقل الدخل المصروف كذلك تقل ثقة المستهلك بالصناعة، وفي هذه الحالة تتبع الحكومة سياسة المراقبة والسياسة المالية لتقليل آثر الركود والكساد (فسياسة المراقبة تتبع السيطرة على توفير الأموال والسيطرة على النفقات وزيادة حالة الأدخار والأستثمار ومراقبتها) أما ( السياسة المالية فهي محاولة الحكومة لتغيير نظام النفقات والمدخرات بإتباع نظام ضرائب جديدة وتُغير مسوى الأنفاق)، وقد تقلل هاتين السياستين من حالة الركود والكساد.
* **الأنتعاش :** وهي حالة إنتقالية من مرحلة إلى آخرى وخلالها يقل عدد البطالة ويزداد الدخل المصروف وتقل الظروف التي منعت المستهلك من شراء مايرغب وتزداد الرغبة والقدرة على الشراء.

فعند دراسة البيئة الإقتصادية فإن هناك مجموعة من الأمور التي لابد من أخذها بعين الأعتبار ومنها:

* **عدم إستقرار الظروف الإقتصادية :** كونها قابلة للتغير السريع وهذا يتطلب مراجعة مستمرة للإستراتيجية التسويقية، فالتغيرات الحاصلة في الدخل بالزيادة أو النقص مثلاً يؤدي إلى التحول من سلعة لآخرى أو قد يؤدي إلى لتوقف عن شراء بعض السلع والخدمات.
* **التضخم ومعدلات الفائدة :** فقد أصبح التضخم حقيقة ملازمة لإقتصاديات كثير من الدول وبنسب متفاوتة فمعدلات التضخم الناتجة عن إرتفاع الأسعار من العوامل التي تؤثر على القدرة الشرائية للمستهلكين ويمكن أن تقود إلى السياسات الحكومية إلى التدخل في الدخل أو العمالة والإنفاق والإستثمار والأدخار ومعدلات الفائدة (فمعدلات الفائدة تتعلق بتكاليف الحصول على الأموال وهي بالتالي تؤثر على تكلفة السلع والخدمات وعلى قدرات المستهلكين على الشراء).
* **الإرتباط بين إقتصاديات الدول :** إن التجارة الدولية تتأثر بالتغيرات الإقتصادية التي تمر بها الدول وأن الوضع الإقتصادي الكلي سيتأثر نتيجة التغيرات الإقتصادية العالمية مما يمكن أن يؤدي إلى خلل الميزان التجاري وزيادة المستوردات عن الصادرات والذي بدوره يؤثر على فرص العمل ودخول المستهلكين.

1. **البيئة الإجتماعية Social Environment :** تضم القيم الإجتماعية السائدة والقاليد والأعراف الإجتماعية، القيم المؤثرة في المدينة والريف، مشاكل التغير الإجتماعي، دوافع وحوافز السلوك الإجتماعي، المعطيات الناتجة عن تحليل البيئة الإجتماعية وعناصرها الثابتة والمتغيرة، وفي ضوء ذلك يمكن للمنظمة الفندقية أن تكون صورة عن العوامل الإجتماعية كونها ترتبط بسلوك وتصرفات الأفراد والجماعات داخل المجتمع، وبما أن الفنادق وجدت لكي تلبي رغبات هولاء الأفراد لذلك يجب عليها إن تتنبئ وتتابع التغيرات التي تحصل في هذه الجوانب حتى تستطيع إن تغتنم الفرصة لتوفير تلك المتطلبات التي تلبي إحتياجات ذلك المجتمع وإلا إنفلبت تلك الفرص والمكاسب إلى تهديدات وخسائر.
2. **البيئة التكنولوجية Technology Environment:** إن مفهوم التكنولوجيا يتصل بالمعرفة من خلال إنجاز العمل وتحقيق الأهداف، لهذا إرتبط بالتغيرات الإقتصادية والتنافسية والإجتماعية مع مراعاة:

* التقدم السريع للتغير التكنولجي له الآثر الكبير على سلوك الضيف.
* الفرص غير المحددة للإبتكار.
* ميزانيات البحث والتطوير المختلفة، تكريس نسبة كبيرة من الأموال لجانب التطوير والبحث.
* النظام المتزايد للتغير التكنولوجي، اصبحت المنتوجات أكثر تعقيداً ويحتاج المستهلك للتأكد من السلامة.
* التقدم في وسائل النقل سهل على المنظمات سرعة إيصال سلعها إلى أماكن إستهلاكها بوقت قصير وبكميات كبيرة وبتكاليف مقبولة.
* آثرت التكنولوجيا على وسائل الإتصالات بين المنظمة والضيوف.
* إن للتكنولوجيا آثرها المباشر على المنتوجات التي يمكن للمنظمة توفيرها وتمنحها ميزة تسويقية تنافسية.

**المبحث الثالث – أنواع الوظائف الإدارية**

**أولاً- التخطيط :** يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.

1. **مفهوم التخطيط :** هو التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة، من هذا التعريف تضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل و التأقلم مع الظروف المتغيرة.
2. **أهمية التخطيط :** للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي :

* **التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد:** يجب على كل المنظمات أن تخطط وذلك من آجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها , وكلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك و عدم التأكد ، و كلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة و قلت درجة عدم التأكد ، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه و يتوقف عند ذلك الحد ، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة .
* **التخطيط يركز الإنتباه على أهداف المنظمة:** التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المنظمة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف, فمصمموا الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائماً بالأهداف المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دورياً وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشياً مع الظروف المستقبلية و بما يضمن أهداف المنظمة.
* **التخطيط يوفر النفقات:** إن عملية التخطيط ترتكز أساساً على الإستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بكافة الطرق لتحقيق أهدافها مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف .
* **التخطيط أساس للرقابة :** أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات .
* **التخطيط يقلص من المخاطر :** بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية إنتقال المنظمة من الحاضر إلى المستقبل لذا فان التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الإنتقال كتوجيه المجهودات نحو تحقيق الأهداف والإستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم .
* **تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المنظمة:** فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المنظمة و تحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها ، فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة .
* يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة .
* **يساعد التخطيط في عملية الإتصال:** حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولاً عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

1. **خصائص التخطيط :** إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى يرجع بذلك لمجموعة كبيرة من الظروف والعوامل التي يمكن ترجمتها بمجموعة من الخصائص التي لابد من توفرها من آجل نجاح العملية التخطيطية ومن أهمها :

* **أولوية التخطيط :** يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمنظمة، لان التخطيط هو الذي يحدد أهدافها وطبيعة العلاقات داخلها ونوعية الموارد البشرية المطلوبة وتوجيه نظام الإدارة والنظام الرقابي .
* **الواقعية:** لكي تحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الإقتصادي للمنظمة، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات .
* **الشمولية:** التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المنظمة، فالتخطيط يكون أكثر شمولية على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج و تنبثق من خطط المستوى الأعلى .
* **التنسيق:** التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لابد أن يكون التناسق بين الأهداف و الوسائل المتبعة لتحقيقها ، لكي لا تتعارض الأهداف و الوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس.
* **المرونة:** لابد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة ل تسهل عملية تعديلها عند إكتشاف وضع الخطة الغير سليم وهناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف .
* **الإلزام:** إن هذا المبدأ مهم جداً في التخطيط لأن إنعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها وهذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو و التطور في المنظمة، لذلك لابد من المسائلة والمحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي  .

1. **أنواع التخطيط :** للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها التخطيط :

* **حسب المدى الزمني :**
* **‌التخطيط طويل المدى :** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات و يشترك فيه كل المدراء حيث يركز كل ميادين النشاط في المنظمة.
* **‌التخطيط متوسط المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من خمس سنوات ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى ، حيث انه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط و الآجل .
* **‌التخطيط قصير المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة حيث، إنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى لغرض حل المشاكل حين حدوثها.
* **التخطيط حسب نطاق التأثير:**
* **التخطيط الإستراتيجي :** أنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الآجل للمنظمة ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة وممارسة الإدارة العليا وتأثيره بعيد ومن أمثلته : التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.
* **التخطيط التكتيكي:** يهدف إلى مساندة التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والإستراتيجيات وإقتراح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في إختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى, ومن أمثلته: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.
* **التخطيط التشغيلي :** وتختص به الإدارة الدنيا ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المنظمة والقابلة للقياس وهذا يكون على شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين بشكل أرقام وقيم ومن أمثلته : تحديد إحتياجات إدارة الإنتاج من المواد و قطع الغيار.
* **التخطيط حسب الوظيفة:** بما أن المنظمة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها فهناك وظائف لابد من التخطيط لها وهي : الإنتاج ، البيع، المالية، التموين.
* **تخطيط الإنتاج :** يعرف بأنه القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط. إذن تخطيط الإنتاج هو عملية تنبؤ بجميع مرتحل الإنتاج وإحتياجاتها للوصول إلى الأهداف المتوقعة.
* **التخطيط المالي:** ويهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد وتكلفة .
* **تخطيط البيع:** تقوم المنظمة بالتخطي للمبيعات وهدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها، حيث نقوم بدراسة أهم نقاط البيع وأهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتوج بأقل تكلفة.
* **تخطيط التموين:** هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المنظمة وذلك في ضوء إمكانياتها .

1. **مراحل التخطيط :** إن التخطيط كعملية أساسية في كل منظمة ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيما يلي :

* **التعرف على الفرص المتاحة وإكتشافها:** إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص (المشاكل) المتوقعة الحدوث في المستقبل، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة والضعف فيها وتتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالية :
* العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية .
* طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة .
* درجة المنافسة السائدة .
* معرفة رغبات الضيوف والمستهلكين .
* ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات .
* تحديد الأهداف: تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها والأهداف تعكس مدى قدرة المنظمة على التفاعل مع المحيط ويعتبر تحديد الأهداف الأساس في العملية التخطيطية لأنه يمكن من :
* وضع خطة متكاملة ومتناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة.
* تحديد رسالة المنظمة في المجتمع .
* توحيد جهود الإدارات و الأقسام و الأفراد .
* توليد الدافع لدى كل فرد على العمل و هذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المنظمة.
* المساعدة على تقييم القرارات المتخذة .
* المساعدة على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية .
* تحديد المطلوب فهو مقياس للرقابة (خاصة إذا كانت كمية ) حيث يقدم المعايير اللازمة للقياس .
* **وضع المتغيرات التخطيطية:** إن المرحلة الثالثة في التخطيط هي وضع المتغيرات التي تمثل المستقبل، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط، حيث توجد أربع أنواع للتنبؤ تتمثل فيما يلي :
* **‌التنبؤ الاقتصادي:** التنبؤ بحالة الإقتصاد من حيث إحتمال حدوث رواج أو كساد أو إنتعاش فيه.
* **‌التنبؤ التكنولوجي:** محاولة التعرف على الطرق و المعارف الفنية و التقنية المتوقع إدخالها في عملية الإنتاج .
* **‌التنبؤ بدرجة المنافسة:** محاولة التعرف على ردود أفعال المنظمات المنافسة عند تغيير أنواع وأسعار المنتوجات .
* **‌التنبؤ بسلوك المستهلك :** من حيث الرغبات, الأذواق، الطلب ....الخ.
* **تحديد البدائل:** وتقتضي هذه المرحلة تجميع كل البدائل وطرق العمل حتى يتسنى للمنظمة التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.
* **تقييم البدائل:** بعد تحديد أفضل البدائل وإختبار نقاط القوة والضعف فيها تأتي الخطوة التالية وهي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف، فاخذ البدائل قد يبدو أكثرها ربحية لكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة، بينما بديل آخر يكون أقل ربحية ولكنه ينطوي على خطر أقل، في المنظمات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات والعديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور وإعقدها وبسبب هذه التعاقدات نجد الإتجاه المتزايد نحو إستخدام الطرق والأساليب الجديدة من بحوث العمليات والتحليل الرياضي وأيضاً الحاسب الآلي للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل .
* **إختيار البديل المناسب:** بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة إختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة وأقل تكاليف وأعلى عائد والذي حاز على رضا وقبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ, ومن ثم تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ.

**ثانياً- التنظـيم:**

1. **المفهوم :** هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضاً التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من آجل تكوين كيان موحد بمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود. وإن الغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العناصر التالية:

* وحدة هدف معين متفق عليه .
* وجود مجموعة من الأفراد بينهم علاقة محسوسة .
* اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف .

بناءً على ما تقدم يجب أن يتميز التنظيم بواقعيته وحيويته وفاعليته في تحقيق الأهداف بأفضل الأساليب وأقل التكاليف من خلال مجموعة من الأفراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم وعملهم.

* ويعريف التنظيم بإنه عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي، ووصف الوظائف. حيث يتركز الأهتمام في تصميم هيكل تنظيمي سهل من رسم السياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وإتخاذ القرارات الإدارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب . وإنها تعمل في بيئة عمل سريعة الحركة والتقلبات والتغيير هذا بالإضافة إلى ضمان وجود عامل الكفاءة والفاعلية الإدارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الإداري.

1. **أهمية التنظيم :**
   * يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع باحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الإستغلال للموارد المادية المتاحة .
   * يؤدي الي خلق الجو الملائم للعمل وإستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك .
   * يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الإتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى إنسياب المعلومات بين إرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة .
   * يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة .
   * يؤدي الى خلق الجو الملائم للعمل وإستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم في تحقيق الخدمات .
   * يؤدي إلى الإتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق إستمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة .
   * تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، منعاً للإجتهادات الشخصية الإرتجالية غير المدروسة .
   * توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق إسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها .
   * منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهمات المطلوب إداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة .
2. **خطوات التنظيم :**
   * تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها، بالإستناد على أهداف المنظمة .
   * تحقيق هذه النشاطات لمواقع معينة ( إدارات، أقسام، وحدات ) وأفراد يكلفون بإنجاز المهمات التي تتضمنها هذه النشاطات .
   * تعيين مدير عن كل نشاط وتخويله سلطات المناسب للإشراف على مرؤوسين وإنجاز المطلوب .
   * الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها .
   * توفير الوسائل والموارد المناسب للقيام بالعمل بأفضل صورة ممكنة .
3. **مبادئ وأسس التنظيم :**

* **نطاق الأشراف:** يقصد بنطاق الاشراف عدد الاشخاص الذين يستطيع المدير الاشراف عليه شخصيا بكفاءة وفعالية، ويحدد نطاق (10) إلى (30) بالنسبة للعاملين الموظفين، و(3) الى (8) بالنسبة للعاملين الإداريين ففي الأعمال العادية (الموظفين التنفيذيين) يدرب الأفراد عادة لتإدية نواحي نشاطهم بطريقة محددة وما أن يصلوا إلى إتقانها فان عملهم يتطلب نوعاً من الرقابة أو الاشراف ذا الطبيعة روتينية إلى حد ما.
* **وحدة القيادة:** يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كل مرؤوس لرئيس واحد وليس الرئيسين أو اكثر، فالشخص الذي يجبر على ارضاء رئيسين في ذات الوقت لنفس الوظيفة، مما يثير الفوضى وتشيع المسئولية الازدواجية والتعارض داخل التنظيم .
* **المركزية ولا المركزية:** يتحقق توزيع السلطة الإدارية في المنظمات عن طريقتين، وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الإداري الأعلى ويتم اللجوء إليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة، وتوحيد الجهة التي لها سلطة الآمر في حين تعني اللامركزية تقسم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية – الممثلة في المستوى الإداري الأعلى – والهيئات الآخرى غير المركزية حيث تقوم الأخيرة بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الأولى. فمع كبر حجم المنظمات و التوسع في إنشطتها وإنتشار فروعها يصبح من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهمين على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع إختلاف العوامل والظروف البيئة التي تحيط بكل فرع من الفروع ومن ثم يلزم اللجوء إلى إتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفراً من الإستقلال لكل فرع من فروع المنظمة .

وفي واقع الامر، لا تجد منظمة تتبع النظام الإداري المركزية بشكل كامل أو ترى آخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتي تمثل خروجاً عن السيطرة فلكل سياسة منها مزايا وعيوب، ولذلك فثمة بعض المحددات الواجب مراعاتها من إختيار المنظمة إتباع المركزية أو اللامركزية في سياستها :

* **حجم المنظمة:** فكلما زاد حجم المنظمة وإتسع نشاطها، كلما كانت حاجتها إلى إتباع سياسة اللامركزية أكثر .
* **فلسفة الإدارة:** ما يتعقد المديرون في الإدارة العليا يؤثر تأثير كبيرا في إختيار المنظمة للسياسية المناسب، فإذا إعتقد هؤلاء أن اللامركزية تزيد من فاعلية المنظمة فإن ذلك يزيد من إتجاه المنظمة نحو إتباعها .
* **مدى اهمية القرارات:** إذا تميزت بعض القرارات التي تريد المنظمة إتخاذها بالخطورة والأهمية فان ذلك يتطلب غالباً أن تتجه المنظمة إلى إتخاذها من مستوى إداري مركزي (مستوى الإدارة الأعلى)، وعلى العكس من ذلك القرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات إدارية أقل، وبالتالي يكون الإتجاه لإتباع اللامركزية أكثر إحتمالا .
* **توافر الرقابة الفعالة من عدمه:** لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا اذا كان لديها نظاما رقابيا فعالا على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها .
* **تفويض السلطة:** يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين، أو الحق في إتخاذ القرارات وإصدار الآوامر والتوجيهات، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى إدني. وتستمد السلطة من مصدرين، إحداهما رسمي وثانيها غير رسمي، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري .
* **التنسيق:** عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات ادارية وأقسام معينة، تأتي خطوة تالية، تضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضماناً لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت. وبالتالي فإن التنسيق هو ترتيب جميع جهود الأفراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقاً للأهداف المنظمة، وهذا الترتيب يأخذ حدود شكلية وإجرائية للحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الإختصاصات الإدارية وصولاً لقدر من التوافق والإنسجام داخل المنظمة. وقد يكون رأسياً من أعلى إلى إسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي أو قد يكون إفقياً بين المستويات المتماثلة في الوحدات الإدارية وأيضاً قد يأخذ شكلاً داخلياً بين الإفرع والأقسام الإدارية داخل المنظمة نفسها أو قد يأخذ شكلاً خارجياً يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الآخرى ذات العلاقة .
* **السلطة والمسئولية:** السلطة هي حق إصدار الآوامر إلى الآخرين، وحق التعرف أو عدم التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة إنها تؤدي التحقق أهداف المنظمة. والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دور إنطلاقاً من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وبالتالي فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يرجى تحقيقه من وراء ممارستها، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفة، وتعطي السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ، وأيضاً حق تقييم العمل بعد تنفيذه ومن ثم إقراره أو تعديله أو الغائه، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي إسند من قبل الى أحد المرؤوسين. إما عن المسئولية، فهي التزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات، طبقاً لإرادة الرئيس، فهي إتفاقي تعاقدي فيه الموظف بأداء واجب أو عمل معين في مقابل مكافأة أو آجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل، فهو مدين بأداء ما التزم به. فالسلطة يمكن تفويضها، في حين لا يستطيع الرئيس في أي منظمة أن يفوض المسؤولية التي يتحملها، فالمسئولية لا تفوض، يترتب على ممارسة السلطة صاحبها مسئولاً، وهكذا تكون المسئولية رهينة بالسلطة وقرينة لها، وفي كل تنظيم جديد، نجد تناسباً للسلطة والمسئولية .

1. **أنواع التنظيم :**

* **التنظيم الرسمي :** يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي، نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم. ما الذي يتحقق في آطار التنظيم الرسمي :
* وجود مستويات محددة للإختصاصات، والسلطة والمسئوليات في إتخاذ القرارات، والبت في المشاكل والإشراف والتوجيه .
* هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل ، وتمتد فاعليتها إلى كل إجزاء البناء التنظيمي .
* تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.
* وجود شبكة إتصالات ممتدة من المركز إلى جميع اجزاء المنظمة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها .
* تحقيق العلاقات داخل المنظمة بوضوح، بحيث يعلم كل موظف رئيسيه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه .
* إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الأجزاء **الآخرى** .
* تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته .
* **التنظيم غير الرسمي :** حيث ينظم العاملون إنفسهم في شكل تجمعات وبالتالي وجود من نوع آخر من التنظيم غير الرسمي. ويمكن إيضاح مميزات التنظيم الغير الرسمي :
* التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الإجتماعية للإنسان .
* أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الاعضاء لها يتم على أساس التجمع الإختيار بين الأعضاء لها ذوي مصلحة مشتركة وإتجاهات وميوله متقاربة .
* أن التنظيمات غير الرسمية كسب بها نظام أو هيكل محدد من قبل .
* أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها اشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيم الرسمية .

1. **الهيكل التنظيمي :**

* نظام من الجهات والتقارير وعلاقات في السلطة التي تجري من داخل المنظمة .
* رسم بياني توضيحي بين الدوائر والأقسام الرئيسية للمنظمة .

كيفية رسم الهيكل التنظيمي :

* توضيح الوظائف والإدارات العليا في أعلى الخريطة كمجلس الإدارة عليها المدير العام ثم مدير الإدارات ثم رؤساء الأقسام ثم الوحدات الأصغر حتى قاعدة الخريطة التي توجد فيها الوظائف العمالية .
* تشير الأسهم الهابطة إلى إنسياب خطوط الإتصال من أعلى إلى أسفل لتنتقل الآوامر والقرارات من أعلى التنظيم إلى الإدارات والأقسام الأقل ومن الإدارة العليا (مجلس الإدارات أو المدير العام) إلى الإدارات الوسطى والدنيا وتحمل هذه الخطوط (الهابطة) القرارات والتوجيهات من أعلى إلى المستويات الأقل بالمنظمة .
* الخطوط الصاعدة من أسفل إلى أعلى توضح خطوط الإتصال بين الأجزاء الأدنى والمستويات الأعلى وهي تقوم بإيصال التقارير والمقترحات والأستفسارات والشكاوي والتوصيات من الإدارات والأقسام الأقل للجهات الأعلى بحيث توضح سير الأداء والنتائج والإنحرافات .
* الخطوط المتقطعة (-----) توصل بين أجزاء والأجهزة الإستشارية والإدارة العليا أو المدير العام و الأجهزة المختلفة .
* تأخذ الإدارات التي في مستوى واحد شكلاً موحداً (مربعات أو مستطيلات ) كما تتضح على مستوى واحد من أعلى إلى أسفل بحيث توجد الإدارات الأكبر أعلى الخريطة ثم تليها الأقل مستوى فيها وهكذا ويرعى عدم تضارب خطوط الإتصال .
* هنالك أقسام صغيرة تجدها تتبع مباشرة للمدير العام لأهميتها كالسكرتارية أو العلاقات العامة والأمن والمستشار القانوني وقسم البحوث والتطوير وأحياناً المراجعة الداخلية .

**ثالثاً - التوجيه:**

1. **المفهوم :** هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. ولضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن إستخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة وتمثل:

* القيادة (Leadership)
* الإتصال (Communication)
* والتحفيز (Motivation)  
  الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

1. **القيادة:** هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم فـي تحقيق أهداف معينة. والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.

* **نظريات القيادة:** تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد (leader) عن غيره من أفراد الجماعة، ومن أهم نظريات القيادة:
* نظرية سمات القائد (The trait Theory)
* نظرية سلوك القائد Behavioral Theory))
* النظرية الموقفية في القيادة (Situational Theory)

أهم خصائص النظرية تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً كالذكاء والقوى العضلية. وتقول بأن القائد يولد ولا يصنع سمات القائد. وتركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين (هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري). وهل القائد في سلوكه يركز على العمل (work) أم العاملين (Workers) سلوك القائد وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد (ديكتاتوري، أو ديمقراطي ..الخ) في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة ( إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة).

* **أنماط أو أساليب القيادة:** هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:
* **القيادة الدكتاتورية** :(Dictatoric – leadership) وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.
* **القيادة الديمقراطية ( :( Democratic leadership**يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.
* **القيادة المتساهلة (: (Loose leadership** وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.
* **القيادة غير الموجهة** :(**Free - neim leadership**) وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار. وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.
* **أسلوب الخط المستمر في القيادة** :(**A leadership continuum**) وهذا النمط ينظر إلى القيادة بإعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على إستخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز إهتمامه على إصدار الأوامر وإتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد إهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة وإتخاذ القرار ضمن إطار عام.

1. **الإتصالات**Communication : يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص

( أشخاص ) إلى آخر أو آخرون أما الاتصال الفعال (Effective communication) فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.

* عملية الاتصال (Communication process): عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين (Two way process) أي أن كل فرد فـي عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية. وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:
* المرسل :(Sender)هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة (idea) ثم الترميز ( encoding)أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور، أرقام، إيماءات ).
* وسيلة الاتصال ( (Method of communication: هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.
* مستقبل الرسالة (Receiver): وهو الطرف ( رئيس/ مرؤوس ) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل فـي هذه المرحلة بفك رموز الرسالة ((Decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة ( من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات )، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل فـي فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.
* الضوضاء التشويش (: (Noisy أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.
* التغذية العكسية( Feed – Back) : ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.
* أنواع الإتصال:
* الإتصال الرسمي: هو الإتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع .
* الإتصال غير الرسمي: وهو الإتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.
* طرق الإتصال: قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.
* أهداف الإتصال: (Objectives of Communication) الهدف الرئيسي للإتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.

1. **التحفيز**: أنه مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تثير رغبات الأفراد وتقوم سلوكياتها وتجذبهم لداء العمال المشروعة بكفاءة وفاعلية، ومن هذا المفهوم يتضح بأن الحوافز تعمل على دفع العاملين للعمل وتحسين أداءهم وتحقيق مبدأ العدالة بينهم خلال مكافأة المجد ودفعه إلى المزيد من الأهتمام بالعمل والأخذ بيد المقصر وتصحيح مواقفه ومعالجة أخطاءه وإعادته إلى الصواب وحث الخامل أو الكسول على بذل جهد أكبر في العمل ومعاقبة المخطئ المتعمد الواعي لخطئه والمصر عليه، هذا بالإضافة إلى دور الحوافز في جذب العمالة المطلوبة للعمل والمحافظة على العمالة المتاحة والعمل على استقرارها ورفع أداءها والحد من عملية الغياب والتأخير والتباطؤ بالعمل، الأمر الذي يساعد المنظمة على حل كثير من المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري أو الحد منها أو تلافيها قبل حدوثها .

* **أنواع الحوافز :** تصنف الحوافز على أساس طبيعتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية ، وعلى أساس أثرها إلى حوافز ايجابية تدفع الأفراد إلى زيادة الجهد والإتقان وحوافز سلبية تمنعهم عن الوقوع في الأخطاء أو تكرارها وفيما يلي أهم هذه الأنواع :
* الحوافز الإيجابية: هي عبارة عن مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تستخدم لاستثارة دوافع الإنسان وتوجيه سلوكه نحو العمل المفيد للفرد والمنظمة ثم المجتمع وبذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق مستوى عال من الإنتاج يزيد عن المعدل العادي المتفق عليه ويتكون هذا النوع من الحوافز المادية مثل المكافآت النقدية والأشياء العينية التي تمنح للعاملين على شكل أما تعويضات كبدل الإجازات والعطل المدفوعة والوقت غير المنتج وغيره من الحوافز، كذلك هناك الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير وكلمة الشكر ولوحات الشرف للموظفين وغيره .
* الحوافز السلبية ( العقاب ) : هي الجزاء الرادع المادي والمعنوي الذي يعاقب به من خرج عن النظام ضماناَ لحسين سير العمل والتزاماَ بسياسته ويهدف هذا النوع إلى وقاية الفرد من الوقوع في الخطأ وإعادة من ارتكب خطأ إلى الصواب ومعاقبة من وقع في خطأ وأصر عليه واستمر فيه وحماية النظام المعمول به في المنظمة وتتعدد وسائل العقاب تبعاَ لاختلاف نوع الخطأ وحجمه ونوع الجزاء ومن ذلك الخصم من الراتب والحرمان من المكافآت وهناك التوبيخ والإنذارات الشفوية أو الكتابية وغيره .

**رابعاً - الرقابة** :وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له. أو هي الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات والخطط المحددة سلفاً و أساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المدراء .ومن هذا يمكن بيان أن عملية الرقابة تتضمن أمرين :

* التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية .
* الكشف عن المعوقات التي قد تتعرض تحقيق الأهداف وتعديلها وتقويم الإنحرافات .

ويمكن تعريف الرقـــــــــــابة الإدارية بإنها تنطوي وظيفة الرقابة على تلك الأنشطة والأعمال التي تصمم كي تجعل من الأحداث تتماشى مع الخطط الموضوعة ومن ثم فهي تقيس الأداء وتصحح الإنحرافات السلبية وتؤكد تحقيق الخطط ولذلك فإن الإختبار الحقيقي لأي قائد هو ما يحققه من نتائج ولكن من الحتمي وجود بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة وما يترتب عن ذلك من إنحرافات عن الأهداف المنشودة .

* خطوات الرقابة :تتضمن الرقابة ثلاث خطوات أساسية هي:
* تحديد المعايير : هي المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء أخر و قد تكون هده المعايير مادية فهي تعتبر بمثابة نقاط أو أوجه قياس معينة يتم اختيارها للدلالة على إنجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للقائد صورة محددة عن مدى سير العمل و تختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:
* كمية العمل المطلوب إنجازه
* مستواه النوعي
* الزمن اللازم لأدائه
* قياس الأداء: قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابق وضعها ففي الواقع تظهر كثير من الإختلافات والإختلالات في تنفيذ المهام كما كان مخططاً لها في مستوى الأداء للأفراد أو الإدارات المختلفة فيقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة سلفاً فهو تقييم الإنجاز الذي يتم عن طريق وسائل متنوعة منها التقارير الإدارية والشكاوي والتفتيش .
* تصحيح الإنحرافات عن المعاير والخطط : ويقصد بذلك الأخطاء والإنحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة فإن عملية مقارنة أداء المخطط تمكن من رصد الإنحرافات و بتالي محاولة تصحيحها و قيام المدراء بإتخاذ إجراءات لعلاج الإنحرافات فهذه العملية هي الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى فعن طريق العملية الرقابية يمكن للقائد أن يغير الخطط أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المخولة لهم فلا يجب النظر للرقابة على أنها عملية مستقلة ومنفصلة عن باقي الوظائف الأخرى بل يجب أن تعمل داخل إطار واحد يجمع كامل الوظائف الأخرى (التخطيط.التنظيم.التوجيه).
* يمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية :
* الإجراءات (قصيرة الأجل) : يتم التصرف السريع و العلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت في إحدى المستويات فيلجأ القائد إلى القيام بالأعمال و اتخاذ القرارات التي تتماشى مع الوضع الراهن .
* الإجراءات الوقائية(طويلة الأجل) : بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة و إرجاع الأمور إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر و أعمق بالأسباب و التعرف على الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل لتفادي حدوثها في المستقبل.

**المبحث الرابع – الكفاءة الإنتاجية**

**أولاً- المفهوم** : تعبر العملية الإنتاجية عن مجموع الطاقات المادية والبشرية التي تتفاعل فيما بينها وفق تنظيم معين بهدف تصنيع الأشياء المادية التي تلبي حاجات الأفراد و المجتمعات، و هي الميدان الذي يعمل فيه العدد الأكبر من القوة العاملة ومكان تجمع الموارد الإنتاجية ومزجها، وتمارس العملية الإنتاجية على مستوى المنظمة لتحقيق الوفرات بكفاءة عالية ورغبة في التحسين والتطوير.

ويعد تعبير الكفاءة الإنتاجية للفندق تعبيراً متكاملاً، فهو أشمل من لفظي الكفاءة والإنتاجية للفندق كل على حده، أما **كفاءة الفندق** فتعبر عن درجة مهارته في تحقيق النتائج المنشودة بأقل تحقيق ممكن من مدخلاته المتمثلة بالجهد البشري والإنفاق على التجهيزات والمواد ...إلخ، وأما **إنتاجية الفندق** فهي عبارة عن العلاقة أو النسبة بين مخرجاته ومدخلاته خلال فترة زمنية معينة. بناءً على ماتقدم أعلاه، ويمكن التعبير عن الكفاءة الإنتاجية للفندق بالنسبة التالية :

الكفاءة الإنتاجية للفندق = المخرجات / المدخلات \* 100%

هذه النسبة يمكن زيادتها بواحد أو أكثر من البدائل التالية :

1. زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات ثابة.
2. زيادة المخرجات بمعدل أكبر من الزيادة في المدخلات .
3. زيادة المخرجات مع إنخفاض في المدخلات.
4. إنخفاض المدخلات مع بقاء المخرجات ثابة.
5. إنخفاض المدخلات بمعدل أكبر من إنخفاض المخرجات.

حيث أن البدائل الثلاثة الأولى تعتني بزيادة مخرجات الفندق زهذا يعكس مايسمى بإنتاجية الفندق (Hotel Productivity) وهي العمل على زيادة رقم المبيعات إلى أقصى حد ممكن من الموارد المتاحة، بينما البديلان الرابع والخامس يهتمان بترشيد مدخلات الفندق المتمثلة بالموارد البشرية أو الجهد الإنساني والإنفاق على التجهيزات والمعدات والأطعمة والمشروبات ...إلخ. وهذا يعكس كفاءة الفندق (Hotel Efficiency) التي تعنى التأثير على عناصر مدخلات الفندق المختلفة بقصد رفع كفاءة إستخدامها بما يضمن إستغلالها.

**ثانياً- أنواع الكفاءة الإنتاجية للفندق:**

يبين الواقع التطبيقي إن الكفاءة الإنتاجية للفندق يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسين هما:

* **النوع الأول :** الكفاءة الإنتاجية الكلية = المخرجات الكلية / المدخلات الكلية \*100%

هذه النسبة تستخدم في تقويم إداء الفندق بشكل عام كمقياس لمعرفة مدى الكفاية التي يتمتع بها الفندق في عملية تحويل مدخلاته المختلفة من عمل وموارد وتجهيزات....إلخ، إلى مخرجات تتمثل في خدمات ومنتوجات معينة.

* **النوع الثاني :** الكفاءة الإنتاجية الجزئية أو النوعية للفندق التي تعبر عن مدى فعالية إستخدام كل عنصر من عناصر المستخدمة بالفندق وتحسب وفق المعادلة التالية:

الكفاءة الإنتاجية الجزئية للفندق = المخرجات الكلية / عنصر واحد من عناصر المدخلات

ومن أمثلتها( الكفاءة الإنتاجية للعمل والكفاءة الإنتاجية للمواد والكفاءة الإنتاجية لرأس المال ....إلخ).

**ثالثاً – العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية للفندق**

تصنف إلى ثلاث مجموعات رئيسية تتمثل فيما يلي :

1. **مجموعة العوامل العامة :** ويقع معظم هذه العوامل خارج الفندق كمنظمة خدمية وضمن تأثير الإقتصاد الوطني العام، ومن أهم هذه العوامل : الإعتبارات الإقتصادية التي تدور حول التغيرات التي تحدث في القوة الشرائية لضيوف الفندق والتي تؤثر في الطلب على منتوجاته، وتشمل مايلي :

* إجمالي الناتج القومي للدولة أو الدول التي تمارس فيها الأنشطة السياحية أو الدول المصدرة للسياح.
* الدخل المتاح للتصرف فيه لدى الأفراد والمخصص للإنفاق على خدمات الفندق.
* الميل للإنفاق لدى الأفراد.
* أسعار الفائدة على الإتمان Credit Cards.
* معدل التضخم.
* مستويات الإتمان التي تمنح للضيوف.
* أسعار الطاقة والنقل.
* الإعتبارات الإجتماعية التي تتمثل بالمعتقدات والقيم والإتجاهات وأراء وإنماط حياة الأفراد الذي يعيشون في البيئة المحيطة.
* الإعتبارات السياسية التي تتمثل بالنواحي القانونية والحكومية بالإضافة إلى الظروف السائدة بالدولة أو المنطقة التي سيعمل فيها الفندق.

وهناك العديد من القيود السياسية والقانونية التي تمثل قيوداً على الفندق ومنها :

* القرارات الخاصة بحرية التجارة.
* القرارات الخاصة بالضرائب.
* الحد الأدنى للإجور.
* سياسات الأسعار.
* تلوث البيئة.
* الإستقرار السياسي.
* سياسة الحكومة لتشجيع وتحفيز صناعات معينة.
* الإعتبارات التكنولوجية.

1. **مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية :** وتخضع هذه العوامل لسيطرة الفندق، ومن هذه العوامل:

* تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
* إستخدام الحاسوب الآلي ومواكبة التطورات التي تطراء عليه.
* السعر.
* آلية العمل وتحسين ظروفه.
* رفع مستوى إداء الأفراد العاملين....إلخ.

1. مجموعة العوامل البشرية : يمكن تلخيص هذه العوامل بعنصرين أساسين هما :

* القدرة على أداء العمل.
* الرغبة في أداء العمل.

ومن هذه العوامل :

* العلاقة بين إدارة الفندق والأفراد العاملين فيه.
* الأحوال الإجتماعية والنفسية للإفراد العاملين.
* الأجور التشجيعية.
* درجة التوافق أو التكيف بالعمل والأرتباط به.
* تركيبة القوى العاملة.
* دور التنظيمات العمالية....إلخ.

ويتم تحسين إنتاجية العنصر البشري بالفندق من خلال مايلي :

* علاقات إنسانية والضمان الإجتماعي للأفراد العاملين بالفندق.
* التوصل إلى معايير وقيم جديدة تساعد على زيادة إنتاجية الفندق وتغير من مواقف إدارة الفندق والأفراد العاملين فيه.
* التحفيز المادي بصيغه المتعددة.
* التحفيز المعنوي عن طريق المشاركة بإتخاذ القرارات والأشراف على تنفيذ برامج تحسين إنتاجية الفندق مما يبرز عناصر الإبتكار والإجتهاد والتعاون.
* التدريب والتثقيف لبناء غرادة قوية للقيام بعمل متقن وبفعالية جديدة.
* تحسين الحالة الإجتماعية والنفسية للفرد العامل بالفندق والشعور بالإنتماء.

**رابعاً – أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية للفندق**

أن الكفاءة الإنتاجية يمكن أن تخدم كمؤشر عام لتقويم إداء الفندق فهي لذلك تعبر عن مدى نجاح إدارة الفندق أو فشلها بإستثمار رأس المال والحصول على النتائج المرجوة، ومن هنا فأن إستخدام هذا المؤشر للمقارنة خلال فترات زمنية مختلفة على مستوى الفندق الواحد أو المستويات آخرى خلال فترة زمنية نفسها يسمح له بأن يعد مؤشراً عاماً لمختلف الأنشطة الفندق وخاصة عن مدى نجاح وظائف الإدارة بالفندق. وعليه فأن الرقم للكفاءة الإنتاجية يقارن بالإرقام التي تمثل الكفاءة الإنتاجية لفنادق مماثلة بالفترة نفسها أو بالنسبة نفسه بسنوات متتالية. والكفاءة الإنتاجية للفندق إذ تعكس مدى سيطرة إدارة الفندق على عناصر الإنتاج وظروفه بالفندق، فهي تمثل نقطة إنطلاق رئيسية بالنسبة لتحسين الكثير من الأنشطة والفعاليات التي تجري بالفندق نفسه.

ولهذا فإن قياس الكفاءة الإنتاجية للفندق يمثل نقطة إرتكاز لكثير من الأهداف يمكن تحقيقها بالقياس الصحيح للكفاءة الإنتاجية عند تحديد مستواها. ومن هذه الأهداف مايلي :

* قياس كفاءة الأداء بالمنظمة.
* تقييم إستخدام الموارد المتاحة.
* تحديد معوقات الكفاءة الإنتاجية للفندق وإزالة الأسباب التي تعرقل تحسين تقديم الخدمة فيه.
* إستخدام قياس الكفاءة الإنتاجية للفندق كأداة للتنبؤ والتخطيط الإقتصادي وتخطيط القوى العاملة بوجه خاص.
* الرقابة على الأداء ومعرفة مستوى كفاءة التنفيذ بالفندق.
* إيجاد معيار دقيق لمعرفة الكفاءة الإنتاجية لآي فندق والحكم عليه.
* رسم سياسة الأجور والحوافز للفندق.
* الحصول على معيار لمعرفة ما إذا كانت الزيادة بالآجور ذات آثار تضخمية أم لا.
* **التمارين .**

**المبحث الخامس – الدوران الوظيفي ( دوران العمل )**

يمكن تعريف الدوران الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل Employee Turnover على أنها حركة الموظفين والعاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المنظمة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المنظمة نفسها أو حتى أسباب قهرية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، والموظفين الداخلين إلىيها أي المعينين حديثا فيها أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين لها. بعض الناس لا يستطيعون التفريق بين مفهومي الدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي لأن في كليهما إنتقال للموظفين إلى خارج المنظمة لكن الإختلاف بينهما يكمن في أن الدوران الوظيفي يشمل حركات إنتقال الموظفين من وإلى المنظمة، أما التسرب فيقتصر على الإنتقال من المنظمة إلى خارجها. وقد بدأ الإهتمام ظاهرة الدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي من قبل الباحثين منذ أكثر من خمس وستين سنة مضت، وهذا الإهتمام أخد عدة مداخل في تناوله لظاهرة الدوران الوظيفي، منها المدخل السيكولوجي، المدخل الإجتماعي، والمدخل الإقتصادي، ومع أواخر عام 1940م، أخذت هذه البحوث تزداد وتبرز مرورا بدراسات متعددة. ويرتكز مفهوم دوران العمل على التغير الحاصل في عدد الأفراد العاملين بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة وهذا التغير في العدد يحصل بلا شك بسبب خروج أفراد من المنظمة ودخول أفراد آخرين إليها - المعينين الجدد لسد حاجة المنظمة-  
إن خروج العاملين من المنظمة .

مهما تكن الأسباب فإن الذي يعنينا في هذا المجال هو رصد التغيرا ت الحاصلة في حجم القوى العاملة، ومما لا شك فيه إن إدارة المنظمة تسعى جاهدة إلى تقليل معدل دوران العمل فيها وذلك لإن إرتفاع هذا المعدل يعني أن هناك حالة خروج ودخول واسعة من وإلى المنظمة وبالتالي فإن نسبة المعينين الجدد إلى إجمالي عدد أفراد القوى العاملة ستكون مرتفعة، وهذا بدوره يعني أن درجة كفاءة قوة العمل فيها ستكون منخفضة نسبياً بسبب الحداثة ونقص الخبرة، ومما يجعل المنظمة عرضة إلى مواجهة حالات سلبية عديدة منها: إنخفاض الكفاءة الإنتاجية، إرتفاع عدد إصابات العمل، إرتفاع كمية التلف في المواد الأولية، إرتفاع العطل والتوقفات في المكائن، زيادة تكاليف الصيانة...........إلخ. إن هذا التحليل يستند إلى إفتراض أن الأفراد المعينيين حديثاً لا يتمتعون بخبرة فنية عالية وهو إفتراض واقعي وإن تعيينهم قد لا تسبقه دورات وبرامج تدريبية كافية لتأهيلهم بالمستوى المطلوب.

* **مفهوم التغيب:** هو عدم حضور العامل الى منصب عمله في الوقت الذي يجب أن يكون فيه لأسباب إدارية وغير إدارية .
* **الفرق بين الغياب والتغيب:**  كثيرا ما يقع الخلط بين مفهومي التغيب والغياب إذا كثيرا ما يتناولها الباحثين في بحوثهم و دراساتهم علىأنها شيء واحد لكن في الحقيقة هناك فرق شاسع بينهما .  
  فالتغيب فعل قصدي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة ،سواء كانت فيزيقية أو إجتماعيةأو إقتصادية كما يعد شكل من أشكال الصراع الصناعي ، لان العامل عندما يتغيب فهو يعبر عن رفضه لكل أشكال القمع الناتج عن سوء ظروف عمله المختلفة مع توفر إرادته، وقد يكون هذا التغيب إما التقصير في الواجبات وبالتأخر عن العمل.اما الغياب فهو مصطلح يحتوي " معنى عدم الحضور الى العمل بسبب خارج عن إرادة العامل و ذلك بالإنقطاع عن العمل و التوقف عنه لمدة زمنية معينة لمرض، أو حادث أو النفاس بالنسبة للمرأة العاملة.
* **مامعنى معدل الغياب وماهو إستخدامه؟**

يشير معدل الغياب إلى عدد الأيام التي يغيبها العامل والتي يتواجد في عمله خلال عام. ويقصد بالغياب هنا تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن. ويحسب معدل الغياب كالآتي:  
عدد الأيام الغياب في السنة في القسم ×100

و يستخدم معدل الغياب في الآتي :

* التعرف على مدى أنخفاض الروح المعنوية فكلما إرتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشراً على إنخفاض الرضا والروح المعنوية.
* التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة، وإستخدام هذا المؤشر هذا التنبؤ في التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.
* **مامعنى دوران العمل و ما هو استخدامه؟**

يشير معدل دورا ن العمل أي نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام أو الإدارات إلى متوسط عدد العمال، وعادة مايتم الإعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط، فإذا كان معدل دوران العمل12ٍِ % فان هذا معناه أن هناك احتمال لإن يترك 12 عامل من كل 100 عامل متاحين للعمل بمعدل ترك الخدمة، ويترك الناس أعامالهم لعدة أسباب أهمها: الاستقالة والنقل والترقية والعجز والفصل والوفاة.  
و لأجل إن تكون المنظمة على أطلاع مستمر على حجم دوران العمل فيها، فإنه يتم إحتساب معدل دوران العمل كما يلي:

**معدل دوران العمل= متوسط عدد العاملين المعينين والتاركين للعمل خلال الفترة ×100%**

**المبحث السادس - التدريب**

**أولاً- مفهوم التدريب:** التدريب عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي. أو هي نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم. أو هي عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكات وإتجاهاتالفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم وإستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال.

**ثانياً- أهمية التدريب:** للتدريب أهمية كبيرة لا يمكن حصرها إلا أننا سنحاول ذكر بعضها فيما يلي:

* إن نجاح المنظمات مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الإقتصادية و الإزدهار الإجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.
* منذ 1987 ظهرت معايير الإيزو (ISO) 9001، 9002، 9003، والتدريب هو أحد العناصر من عشرين عنصراً التي تؤخذ بعين الإعتبار.
* إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها.
* الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيتهم وإنتقالهم إلى وظائف أخرى.
* إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والإبتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تدريب الأفراد تبعاً لذلك.
* بالنسبة للأفراد يعتبر التدريب وسيلة حوارية، يحسن الإتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف.
* بالإضافة لكونه عاملاً يساعد على تأقلم المنظمة مع بيئتها، يساهم التدريب أيضاً في الحفاظ على بقائها قادرة على المنافسة، حيث يعتبر مجالاً مميزاً يتحقق فيه التوافق الاجتماعي بل و عاملاً منسقاً بين الجانب الإجتماعي والجانب الإقتصادي، حيث يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الرضا المهني للأفراد وفي تحسين الكفاءة الإقتصادية للمنظمة.
* التغيير والإختلاف في دوافع الأفراد وإتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً.
* وتكمن أهمية التدريب في كونه يرمي إلى جذب المزيد من العمالة إلى سوق العمل والتشغيل حيث يزيد من الكفاءة المهنية والتقنية للعامل.

**ثالثاً- أهداف التدريب:** يمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال ثلاث محاور أساسية هي:

* أهداف خاصة بالمنظمة:
* **الأهداف الإدارية:** وتتمثل فيما يلي:
* **تخفيف العبء على المشرفين:**حيث يستغرق الإشراف والمتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتاً مقارنة مع غير المتدربين، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظراً لعامل الثقة في مهارات قدرات المتدربين المكتسبة.
* تعزيز مرونة التنظيم وإستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الأفراد.
* العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال إكتشاف الكفاءات.
* **الأهداف الإجرائية:** ويمكن توضيحها في الآتي:
* الإستخدام الأمثل للموارد بإستغلال المهارات المكتسبة.
* التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.
* الإلتزام بالميزانية المقررة.
* **الأهداف الاقتصادية:** تتمثل أهم الأهداف الإقتصادية في:
* زيادة الكفاية الإنتاجية، حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وإنخفاض التكاليف أي زيادة الكفاءة الإنتاجية.
* زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح .
* إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمة وتمكّنها المستمر من إستعادة التوازن ومواصلة التقدم.
* **الأهداف الفنية:** ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المنظمة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتوج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:
* **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها:** تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
* **التقليل من نسبة العادم أو التالف:** يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
* **يساهم في معالجة مشاكل العمل:** إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.
* فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمنظمة بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياستها وأهدافها.
* **أهداف خاصة بالأفراد:** وتتمثل فيمايلي:
* **تحسين مستوى الأداء:** وهذا بالنسبة للعاملين الجدد اللذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز الأعمال بكفاءة بالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية.
* **تخفيض حوادث العمل:** فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد، كما أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة إستيعاب العامل لطبيعة العمل وبذالك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية.
* **معالجة مشاكل العمل:** يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي والتظلمات.
* **النمو والإرتقاء الشخصي:** تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب وترتبط بمشاعر الثقة بالذات، والشعور بالكفاءة الذاتية، وتحسين صورة الذات .
* **تحسين المستوى الإجتماعي للعاملين:** برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب وشعورهم بأهميتهم بالنسبة للمنظمة.
* **رفع معنويات الأفراد:** يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم وإستقرارهم النفسي، كما أن إهتمام المنظمة بإفرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.
* **الإرتقاء بمستوى الأمان الوظيفي:** أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية والسلوكية والعقلية للأفراد.
* أهداف خاصة بالدولة: ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل التالي:

**المجتمع الكبير**

**أهداف إقتصادية وإجتماعية**

منظمات

متنافسة تصل للأهداف بكفاءة وفعالية عالية

**أفراد**

**متنافسون قادرون طموحون**

**التدريب تنمية المورد البشري**

# **مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع**

# **عن طريق تنمية القوى العاملة**

**رابعاً- المراحل الأساسية للبرنامج التدريبي:**

* **تخطيط وتحديد الإحتياجات التدريبية:** في أبسط العبارات يمكن تعريف الإحتياجات التدريبية بأنها (جملة التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات وإتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج).
* **تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي:** ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الإحتياجات التدريبية.
* **تنفيذ البرنامج التدريبي:** في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.
* **تقييم التدريب:** كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته، أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التدريب والإدارة، أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عامليها. ومن بين التعريفات ما أشار إليه "كيركباتريك" "Kirkpatrick": (بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها).

**المبحث السابع - الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات:**

**أولاً - الإبداع**

* + - 1. **مفهوم الإبتكار والإبداع:**
* الإبتكار هو تفكير غير عادي وغير مقيد يقوم على الخيال والمبادرة والمرونة بهدف تطوير شيء قائم مثل سلعة أو تطوير نظام عمل في مجال معين ويأخذ الإبتكار أيضاً شكل إعادة ترتيب أو تجميع وتنسيق وتكامل عناصر أو أفكار متفرقة لتكوين شيء مفيد أو أعلى كفاءة فهو نجاح يتحقق في ظل قيود قائمة.
* الإبداع فأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
  + - 1. **أنواع الابداع:** لقد حدد تايلور (Taylor, 2000) خمسة أنواع من الإبداع هي:
* **الإبداع التعبيري:** ويتميز بأن المبدعين لهم صفة التلقائية والحرية ويكون في مجال الأدب والفن والثقافة .
* **الإبداع الفني:** وهو التميز بكفاءة في عمل منتج ما. مثل الموهبة عند Antonio في إنتاج آلة الكمان Violin.
* **الإبداع الإنتاجي :** وهو ناتج لنمو مستوى التعبير والمهارات ، ويؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، وهو غالباً ما يكون في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها .
* **الإبداع الخلاق:** ويستلزم براعة في إيجاد مجموعة فريدة أو نادرة من العلاقات خلال الأشياء أو المواد، مثل اختراع "إديسون" Edison مخترع المصباح الكهربائي.
* **الإبداع الطارئ أو المفاجئ:** ويتضمن تثبيت المعرفة والمبادئ والافتراضات التابعة لنوع من المعرفة.
* **الإبداع المتجدد:** ويعتمد على القدرة على الاختراق والتغلغل في فهم أساسيات ومبادئ وضعت من قبل آخرين.
  + - 1. **عناصر الإبداع:** تتحدد عناصر الإبداع وقدراته فيما يلي:
* **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، وتنوع الطلاقة إلى:
* **طلاقة الكلمات:** أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
* **طلاقة التداعي:** أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
* **طلاقة الأفكار:** أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
* **طلاقة التعبير:** أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.
* **المرونة:** وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.
* **الأصالة:** وتعني تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها. أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود. ويقصد بالأصالة أيضاً: الإنتاج غير المألوف الذي لم يسبق إليه أحد، وتسمى الفكرة أصلية إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز.
* **الحساسية للمشكلات:** أي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعني نواحي النقص والقصور بسبب نظرته للمشكلة نظرة غير مألوفة، فلديه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد.
* **إدراك التفاصيل:** تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفصيلات متعددة لأشياء محدودة، وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض.
* **المحافظة على الإتجاه:** المحافظة على الاتجاه يضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة.

1. **مراحل الإبداع:**

قدم والاس (Wallas, 1926) أربعة مراحل تمر بها عملية الإبداع. وتعتبر مرحلتي التفريخ والإلهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرهما من العمليات النفسية الأخرى، وهي على النحو التالي:

* مرحلة التحفيز: تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته والخبرات التي اكتسبها حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ. ويمكن القول أن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي.
* مرحلة التفريخ: لا ينشغل الإنسان المبدع في هذه المرحلة بالمشكلة شعوريا، وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري ولا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي. ويعمد المبدع إلى تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتدي إلى الحل النهائي مع مرور الزمن. وهناك افتراض لم يدعم بعد، يقول بأن المشكلة التي تشغل فكر المبتكر مدة طويلة تظل في حقيقة الأمر نشيطة في منطقة تحت الشعور بعد أن يتركها مؤقتاً، ومع أننا لا نعرف كيف يأتي الحل إلا أن الحل قادم ربما يأتي بعد الاستيقاظ من النوم أو أثناء ممارسة نشاط يومي.
* **الإلهام:** يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، ويكون مصحوباً بحالات عاطفية من النشوة والارتياح. ومرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة.
* **مرحلة التحقيق:** يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجودة ابتكاره من خلال تجريبه، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة.

**5.** **دور التدريب في تنمية القدرات الإبداعية:**

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى إرتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع و خدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذالك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع و الابتكار ،وهي العوامل التي ترتكز على عامل اكتساب المعرفة ،ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر و الفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

* **الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية**
* أسلوب العصف الذهني: وهي الطريقة التي ابتكرها "Osborn " عام 1953 ومن بعده ، ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا. وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة.
* أسلوب التآلف بين الأشتات: هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص، من حيث استعمال الكنايات والاستعارات و التماثلات والمجازات التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، أو خيالية. وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب وهي:
* التناظر المباشر: اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد.
* التناظر الشخصي: أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحلول.
* التناظر الرمزي: أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.
* التحليل المورفولوجي: يستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة الى أبعادها الهامة ثم يتم تحليل كل بعد الى متغيراته الجزئية، بعد ذلك يمكننا انتاج مجموعة كبيرة من التوفبقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات، وفي أغلب الأحيان تكون الكثير من هذه الحلول غير عملية، ولهذا فإن المجموعة تقوم بإختيار الحل الأمثل.

**ثانياً - التغيير التنظيمي:**

1. **مفهوم التغيير التنظيمي:** عرّفه "سكيبينز" "Skibbins" على أنه الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً. والتغيير في أبسط صورة، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة**.**
2. **أهداف التغيير:** أن أهداف المنظمة من التغيير تتمثل في:

* الارتقاء بمستوى الأداء.
* تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
* تطوير الموارد البشرية والمادية.
* ترشيد النفقات.
* تحديد وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.
* تحقيق درجة عالية من التعاون.
* التجديد في مكان العمل.

# إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة.

# استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

1. **مجالات التغييـر:** وأهم هذه المجالات هي:

* **التغييـر الإستراتيجـي:** يحدث التغيير في هذا المجال على إستراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، إستراتيجيات الإدارات الفرعية والإستراتيجيات الوظيفية.
* **التغيير الهيكلـي:** يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات.
* **التغييـر التكنولوجـي:** إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، أو باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة.
* **التغييـر الإنسانـي:** يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:
* تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
* التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل والشكل التالي يوضح تداخل مجالات التغيير.

1. **مراحل التغيير التنظيمي:** تعرّض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كلٌّ حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ"كيرت لوين" "Kurt Lewin" التي قدمها سنة 1951، حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل هي:

* الإذابة (التهيئة والإعداد): من أجل عملية تغيير مثمرة يجب تهيئة الأطراف المعنية ، لأن التغيير المخطط لن يكون له حظوظا في النجاح على المدى الطويل في حالة ما إذا كانت المبادئ الأساسية له غير واضحة، حيث يجب علينا تحديد الأماكن التي يبدأ منها التغيير و الأوقات المناسبة لذلك و كذالك محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات بضرورة الحاجة للتغيير، وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد "شين" "Schein" على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال .
* التغيير: تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما، حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا أو موجها نحو الأفراد أو مجموعة معينة من هذه الفئات، وهنا يتم إدخال التغييرات اللازمة داخل النظام و تطبقها أو تحقيقها في الواقع، و هذه هي المرحلة التي فيها يجب على المسيرين الوصول على ملامسة الأهداف التنظيمية و قيم المنظمة، و كل عملية التغيير تقوم بتشخيص دقيق للمشكل و بعد ذلك تقوم بعملية تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل و المؤثرة على نتائج هذا التغيير.
* التجميد: وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.

1. مقاومة التغيير: مقاومة التغيير تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) أن المقاومة قد تأخذ شكلا أخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة لعملية التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الأحيان، وتتمثل ايجابية المقاومة في سلبية التغيير بمعنى أن الفوائد المحصلة منه اقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال له يكون في صالح الإدارة. أما سلبية المقاومة فتكمن عندما تكون نتائج التغيير ايجابية و مرددوها على الموظف والمنظمة كبيرين مقارنة بالتكاليف.

* دوافع مقاومة التغيير: من أهم دوافع مقاومة الأفراد للتغيير نذكر مايلي:
* **الدافع التنظيمي:** ويشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير، وتحول مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية فضلا عن ضعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال و كذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين في المنظمة.
* **الدافع الموضوعي:** يقصد به سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى القيام بعملية التغيير في الوقت الحاضر والخوف من نتائجه السلبية.
* **الدافع الاجتماعي:** يشير هذا الدافع إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين الذين يعمل معهم وتكون الجماعات هي معايير لإشباع حاجات اجتماعية، ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فأنهم يقاومون التغيير المقترح.
* **الدافع الإقتصادي:** يقصد به خوفهم من الخسائر المالية التي يسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها.
* **الدافع الثقافي:** يقصد به رغبتهم بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في المنظمة والتي يؤمن بها العاملون لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها.

1. **دور التدريب في العملية التغييرية:**

يؤكد "شين"shein" على ضرورة تغيير الوضع الحالي من خلال التخلص من القيم والإتجاهات والسلوكات الحالية، ثم العمل على إيجاد الدافعية والإستعداد (مهارات، معارف، سلوكات) جديدة لإحداث التغييرات المطلوبة، وقد دعمه في ذلك كل من "شارمرهورن و تشابيل" "chappell" "schermerhorn" حيث يريا بأن التغيير يكون في كثير من الأحيان في المهارات والسلوكات والإتجاهات فقط.

* **دور التدريب في تغيير السلوك:**
* **تدريب الحساسية**: في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب (لمدة ساعتين من الفترة التدريبية) لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويُعَرِف الجماعة بنفسه ويبدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلا، فيسمع الفرد (أ) أراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى أخر فرد في المجموعة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، وأخيرا يعرض كل متدرب الخبرات التي أكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والموافق التي تقابله في حياته اليومية. (43)
* **بناء الفريق:** ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، و يستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابيا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية. (44) ويعتبر النموذج العام الذي قدمه (Baker) ملخصا جيدا لطريقة بناء الفريق.
* **الدراسات الميدانية وبحوث العمل:** تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل وإختيار البديل الأنسب، فضلا عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.
* **النموذج السلوكي:** هذا النموذج يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية للأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدراسيين في الواقع مع توضيح الخطوات المتبعة لها بصورة منطقية. (45) ويعد هذا النموذج أحد النماذج المستخدمة في مجال تعديل السلوك ويهدف إما لإكساب المتدربين أنماط ومهارات سلوكية جديدة أو تصحيح النمط السلوكي الحالي وتحسينه وزيادة فعاليته ولعل مهارات التعامل الإيجابي مع الآخرين والتأثير فيهم أصدق مثال عن هذه المهارات، فكل الموارد البشرية تحتاج لهذه المهارات السلوكية، ولكن يحتاجها بشكل خاص كل شخص له إحتكاك مباشر و مستمر مع الجمهور كمندوب المبيعات، رجل استعلامات...الخ.
* **دور التدريب في تنمية معارف الأفراد:** تعتبر المعرفة أهم مخرجات التدريب الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، وتم إظهار العلاقة بين المعرفة والتدريب من خلال دورة التدريب في المنظمة كما يلي:

**نشر المعرفة للإنتاج وضمانات الخدمات**

**3**

**تطبيق وإدماج المعرفة**

**4**

**تطويرالمعرفة لإستغلال قيمة الفرصة**

**2**

**تلقي فرصة جديدة**

**1**

دورة التدريب في المنظمة من خلال تنمية المعارف

يتضح من المخطط أعلاه العلاقة بين النظام التدريبي والنظام البيئي الذي يطرح فرصا تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تطوير المعرفة، وإيصالها إلى الأفراد من خلال النشاط التدريبي، ويؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها إلى التحسين الفعلي للكفاءات .

* **التدريب على المشاركة:** ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل. و تمر عملية التدريب على حل المشاكل من خلال فرق العمل من خلال المراحل التالية:
* **نظرة عامة ومقدمة:** يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة و تتكون كل مجموعة من 4 إلى 8 أفراد و كل فريق سيتم تدريبه للتعامل مع عملية معينة تم تحديدها بطرق علمية، فقد تكون نتيجة لجلسة العصف الذهني مع المديرين التنفيذيين بالمؤسسة أو نتيجة لظهور المشكلة أثناء عملية التقويم التنظيمي أو نتيجة شكاوى الضيوف.
* **جمع المعلومات:** وهنا يتعلم المتدربون استخدام خريطة التدفق برموز لغرض إثارة الأفكار للمعلومات التي قد تمكنهم من تحديد معيار كمي لأداء العملية الحالية و تحديد أهداف قيمة لتحسين العملية و في مثل هذه الجلسات تظهر الخبرة المتخصصة لكل متدرب، و باستكمال هذا الجزء من التدريب سيكون كل فريق عمل قادر على جمع و تلخيص المعلومات البحثية و تجهيزها استعدادا للجلسة التالية.
* **التحليل و التفسير:** وهنا نجد أنه تم جمع المعلومات منذ مراجعة آخر جلسة تدريب، و يتعلم المشاركون المهارات التي تمكنهم من استخلاص المعلومات و الاستفادة منها ، و يشتمل ذلك على تطبيق البيانات بأسلوب بسيط في استخدام الخرائط البيانية مثل خريطة باريتو و غيرها من الأدوات التي يمكن أن تساعد في حل المشكلات بشكل علمي.
* **تقويم وعرض النتائج**: حيث يركز على الأمور التي حقق فيها أعضاء فريق العمل نتائج جيدة و هنا يتم مراجعة نتائج تحليل و تفسير البيانات من جانب المنسق ، كما يتم إعداد ملخص بالتوصيات لعرضها أثناء الاجتماع القادم للمجلس الاستشاري، و يجب أن نتذكر بأن هذا العرض يعتبر بمثابة خطوة لإعداد المشاركين ليكونوا قادرين على تسويق أفكارهم.
* **المتابعة:** تمثل المتابعة الجزء الخامس من عملية التدريب، حتى و لو كانت التجربة غير سارة إلى حد كبير أو ذات قيمة، إلا أن كل عضو في الجلسة يتعلم كيف يتغلب على الصعوبات أو المشاكل التي قد تظهر مرة ثانية.

**المبحث الثامن - أنواع الإدارة**

**أولاً – التمكين :**

* + - 1. **مفهوم التمكيـــن** : يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة على مستوى أدبيات إدارة الأعمال، وهي من المداخل المعاصرة، إذ تناولت المنظمات مفهوم التمكين بشكل أكثر شعبية من باقي المفاهيم الإدارية المنظمة وشاع إستعماله بكثير من المنظمات المعاصرة نتيجة لثورة المعلومات وتنوّع الثقافة، ويمكن إستعراض مجموعة من المفاهيم :
* **التمكين باللغة :** عند البحث في الأصل اللغوي لمفهوم التمكين، فهو يعني مكّن (تمكينا)، من الشيء جعل له سلطاناً ومقدرة، أمكن فلاناً أي سهل له ويسر له فعله.
* **التمكين بالمنظمة :** أنها عملية تعميق مشاعر المقدرة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تأثير الظروف التي قد تؤدي إلى الشعور بالضعف، والعمل على تغييرها إيجابياً من خلال الممارسات المنظماتية الرسمية والسبل غير الرسمية المتمثلة بالمعلومات التي تتعلق بمقدرتهم الذاتية.
* **تأثير التمكين بالسلوك :** هو العملية التي يعززها شعور التأثير الذاتي بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تكفل لهم القوة، والغاء كل من الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنية غير الرسمية، وذلك بتوفير المعلومات الكافية للعاملين.
* **التمكين بالفكر الإداري :** إن العديد من النظريات الإدارية أسهمت في بلورة وإرساء هذا المفهوم ، فمدرسة الإدارة العلمية (Taylor) أكدت بأن العاملين لا يمتلكون الكثير من الحرية بالتصرف، أي إن الصفة البارزة بين الإدارة والعاملين هي إذعان العاملين لإدارتهم، وعلى الرغم من النجاحات التي حققتها هذه المدرسة، إلا أنها ولّدت مشكلة الإغتراب الوظيفي الناتج عن تقسيم العمل إلى مهمات صغيرة قد إنعكس على إرتفاع نسب دوران العمل والصراع والتغيب المتعمد إلى وترك العمل الفعلي. وأكدت المدرسة الصناعية عام 1850، حيث ظهر تشكيل أول نقابة دائمة مع التحولات التي خلقتها الثورة الصناعية بالطلب على الإنتاج وحجمه وكلفه المنخفضة بأقصر مدة زمنية، ومن أبرز رواد هذه المدرسة (Gant) الذي وصف الأدوار بين المدريرين والعاملين بوضوح، والذي أسهم بشكل كبير في تشذيب إدارة العاملين.
  + - 1. **أبعاد التمكين :** بعد توضيح بعض المفاهيم التي أشارت إلىأبعاد التمكين ومحتواه ومضامينه، يمكن توضيحها بالجدول الآتي:

جدول رقم (1) يوضح أبعاد التمكين

|  |  |
| --- | --- |
| **ت** | **الأبعاد** |
| **1** | **الإنسجام والتفاعل داخل بيئة العمل، الكفايات، حق الإختيار، التأثير** |
| **2** | **المهمة، القوة، الإلتزام، الثقافة** |
| **3** | **الجودة، الموارد، التفويض، المعلومات** |
| **4** | **المشاركة بالمعلومات، الإستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية** |
| **5** | **حرية الإختيار، الكفاية الذاتية، قيمة العمل، الفاعلية** |
| **6** | **المشاركة في المعلومات، حرية التصرف، المكافآت، المعرفة** |
| **7** | **الثقافة، القيادة، القوة، الهيكل المنظمي.** |
| **8** | **إتاحة المعلومات، إمتلاك المعرفة، القوة، المكافآت** |
| **9** | **المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة في المعلومات** |
| **10** | **المشاركة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية والنمو الذاتي، التقليد والمحاكاة** |
| **11** | **التفويض، التدريب والتعلم، الإستقلالية والدافعية** |

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن تحديد أبعاد التمكين التي تتناسب مع المنظمات الفندقية المتمثلة بـ (التفاعل داخل بيئة العمل، الثقافة، بناء فرق العمل الذاتية، التدريب والتعلم، الدعم، المعرفة) وفق وجهة النظر البحثية.

* + - 1. **خطوات التمكين :** يمكن تحديد خطوات التمكين على أساس :
* **الخطوة الأولى :** تحديد أسباب الحاجة للتغيير:
* تحسين خدمة الضيوف.
* رفع مستوى الجودة.
* زيادة الإنتاجية.
* تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
* تخفيف عبء العمل عن المدير.
* **الخطوة الثانية :** التغيير في سلوك المديرين: تُعد إحدى التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة.
* **الخطوة الثالثة :** تحديد القرارات التي يُشارك فيها المرؤوسين.
* **الخطوة الرابعة :** تكوين فريق العمل.
* **الخطوة الخامسة :** المشاركة في المعلومات.
* **الخطوة السادسة :** إختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين.
* **الخطوة السابعة :** إعتماد التدريب
  + - 1. **فوائد التمكين :**
* التركيز على معيار القدرة التنافسية لقياس أداء المنظمات ضمن معياري الكفاءة والفاعلية.
* الإهتمام بإدارة الوقت وإستغلاله على نحو مناسب.
* تحقق الإلتزام من قبل العاملين لإنجاز الأهداف التي يشتركون بوضعها وإظهار كفاءتهم بتنفيذ المهام التي يشتركون بتخطيطها.
* التطور التكنولوجي والتقدم بالإتصالات وتوفر المعلومات التي تساهم في زيادة أداء وظائف المنظمة.
* تغير فلسفة العمل من القرار الفردي إلى القرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المنظمة العمودية إلى المنظمة الأفقية.
  + - 1. **معوقات إستخدام التمكين :** قد تواجه المنظمة معوقات أثر إستخدامها التمكين وهي :
* عدم الإعتراف بقوة الآخرين بسبب قوة الأنا التي يتمتع بها بعض القادة.
* تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
* لجوء بعض القادة الإداريين في شبكة المعلومات إلى حجبها ظناً منهم إلى تعزيز قوتهم وسيطرتهم.
* زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين.
* زيادة العبء والمسؤولية وإساءة إستخدام القوة من قبل العاملين.

**ثانياً – التفاوض**

**المفهوم** :هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر وإستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الإمتناع عن عمل معين في إطار علاقة الإرتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والإتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين.

1. **أهمية علم التفاوض :** تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

* **ضرورته :** وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.
* **حتميته :** نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن إستخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

1. **عناصر التفاوض الرئيسية :**

* **الموقف التفاوضي:** يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً أو تأثراً، والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية، وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر .
* **الترابط :** وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
* **التركيب :** حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.
* **إمكانية التعرف والتمييز :** يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.
* **الإتساع المكاني والزماني :** ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.
* **التعقيد :** الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.
* **الغموض :** ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع وإتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

1. **أطراف التفاوض :** يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لإعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.
2. **القضية التفاوضية :** لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية (قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية إجتماعية، أو إقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... إلخ). ومن خلال قضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذلك غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والإستراتيجيات المتعين إستخدامها في كل مرحلة من المراحل.
3. **الهدف التفاوضي :** لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات، فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الهدف المرحلي أو جزئي وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى إتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي، ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

* القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
* الإمتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
* تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً.

1. **شروط التفاوض :**

* **القوة التفاوضية:** ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو إختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.
* **المعلومات التفاوضية:** هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:.
* من نحن؟
* من خصمنا؟
* ماذا نريد؟
* كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
* هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
* أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
* وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها ؟
* ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

* **القدرة التفاوضية:** يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الأهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:
* الأختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
* تحقيق الأنسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة،محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو إنقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
* تدريب وتثقيف وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلة الخاصة بالقضية التفاوضية.
* المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
* توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شانها تيسير العملية التفاوضية.
* **الرغبة المشتركة :** ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.
* **المناخ المحيط:** ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:
* **القضية التفاوضية ذاتها:** وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فأن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض بإهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية.
* **أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :** يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر أستقراراً وتقبلا وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

1. **خطوات التفاوض :**

* **تحديد وتشخيص القضية التفاوضي :** وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم، وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض. ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لإستكشاف نوايا وإتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك. كما يتعين تحديد نقاط الإتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين. ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الإرتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الإتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقاً مكتسباً. وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:
* تغيير إتجاهات وراء الطرف الآخر.
* كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
* دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة.
* الإستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

  وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الإلتقاء ونقاط الإختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما، ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفاً بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل، وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الإلتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد، ومن ثم يقوم بالإبتعاد عن أشد نقاط الإختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والإعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

* + **تهيئة المناخ للتفاوض :** إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الإتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض، وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين إنطباع مبدئي عنه وإكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية، وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب
  + **قبول الخصم للتفاوض :** وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسر خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن إستخدام الوسائل الأخرى.
  + **التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً**:
* إختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
* وضع الإستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.  
  \* الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
* إختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.
  + **بدء جلسات التفاوض الفعلية :** حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:
* إختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
* الإستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
* ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط عوامل:
  + الوقت.
  + التكلفة.
  + الجهد.
  + عدم الوصول إلى نتيجة.
  + الضغط الإعلامي.
  + الضغط النفسي.
* تبادل الإقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والإنتقاء التفضيلي منها.
* إستخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى إتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.
  + - **الوصول إلى الإتفاق الختامي وتوقيعه :** لا قيمة لأي إتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل إتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ويجب الإهتمام بكون الإتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ويراعى فيها إعتبارات الشكل والمضمون من حيث جودة وصحة ودقة إختيار الألفاظ والتعبيرات بحيث لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للإتفاق التفاوضي.

**ثالثاً- إدارة المشاريع :**

المفهوم: يختلف تعريف ومفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى وفقا لإختلاف إمكانياتها وظروفها الإقتصادية والإجتماعية مثل طبيعة مكونات وعوامل الإنتاج، ونوعية الصناعات الحرفية التقليدية القائمة قبل الصناعة الحديثة، والكثافة السكانية، ومدى توفر القوى العاملة ودرجة تأهيلها، والمستوى العام للأجور والدخل، وغيرها من الجوانب الإقتصادية والإجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها. كما ويختلف التعريف وفقا للهدف منه، وهل هو للأغراض الإحصائية أم للأغراض التمويلية أو لأية أغراض أخرى.

**إدارة المشاريع Project Management**تعني تنظيم وإدارة الموارد بحيث أنها توفر جميع الموارد المطلوبة لإكمال مشروع ما ضمن نطاق ضيق ووقت وتكلفة محدودة وجودة مشروطة مع الوضع في الاعتبار التعرض لمستويات مقبولة من المخاطر.

يمكن لمدراء المشاريع أن يتواجدوا في كافة أنواع الصناعات فهم مطلوبون بشكل كبير في سوق العمل ، فهم بعد تخرجهم يتكون لديهم فَهم عميق لمبادئ إدارة المشاريع وكيفية تطبيقها مما يشكل إحدى أساسيات نجاح إدارة المشروعات بمختلف أشكالها.

 والمشروع هو عبارة عن عملية إدارية شاملة و محددة زمنياً - لها بداية محددة ونهاية محددة -  لتحقيق أهداف وغايات فريدة من نوعها وغالباً من أجل إحداث تغيير ذو فائدة أو  إضافة قيمة جديدة.

والطبيعة المؤقتة للمشروعات تأتي على النقيض للعمل الدائم الذي يكون بصفة متكررة ودائمة أو شبه دائمة من أجل إنتاج منتجات أو خدمات وعلى هذا فإنه اتضح من خلال الممارسة العملية أن إدارة هذين النظامين (العمل الدائم – المشاريع المؤقتة ) تكاد أن تكون مختلفة تماماً وبناءً على ذلك فإنه يتطلب تطوير المهارات الفنية المتميزة والنادرة وأيضاً اعتماد إدارة منفصلة لكلٍ منهما.

 والتحدي الرئيسي في عملية إدارة المشروع هو تحقيق كامل لكل أهداف المشروع وغاياته بينما يتم التغلب على جميع العقبات التي تعيق الوصول إلى تلك الأهداف والعقبات تتمثل في ثلاثة عناصر محددة الوقت  Time،  الميزانية Budget   ، نوعية العمل المطلوب إنجازه Scope.

أما التحدي الثاني والذي يعد أكثر صعوبة في تحقيقه وهو يتمثل في القدرة على تحسين طريقة دمج وتوزيع المدخلات اللازمة والضرورية لتلبية الأهداف من المشروع المحددة مسبقاً.

**أهمية المشاريع :** ترجع أهمية مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأسباب التالية:

* تعتمد المشاريع الصغيرة والمتوسطة على العمالة المكثفة، وتميل إلى توزيع الدخل بصورة أكثر عدالة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فهي تلعب دورا مهما في خلق فرص الاستخدام بما يخفف من حدة الفقر إذ إنها كثيرا ما توفر فرص عمل مقابل أجور معقولة للعمال من الأسر الفقيرة والنساء اللاتي يفتقرن إلى المصادر البديلة للدخل.
* تسهم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في رفع كفاءة تخصيص الموارد في الدول النامية، فهي تميل إلى تبني الأساليب الإنتاجية كثيفة العمالة بما يعكس وضع تلك الدول من حيث وفرة قوة العمل وندرة رأس المال. وكلما توسع نشاط تلك المشاريع في الأسواق غير الرسمية أصبحت أسعار عوامل الإنتاج والمنتجات التي تتعامل بها تعكس بصورة أفضل تكاليف الفرص البديلة مقارنة بالأسعار التي تتعامل بها المشاريع الكبيرة.
* تدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة بناء القدرات الإنتاجية الشاملة، فهي تساعد على استيعاب الموارد الإنتاجية على مستويات الاقتصاد كافة، وتسهم في إرساء أنظمة اقتصادية تتسم بالديناميكية والمرونة تترابط فيها الشركات الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة، وهي تنتشر في حيز جغرافي أوسع من المشاريع الكبيرة، وتدعم تطور ونمو روح المبادرة ومهاراتها وتساعد على تقليص الفجوات التنموية بين الحواضر والأرياف.
* كما أن سرعة التطور التكنولوجي أدت إلى زيادة معدل تغير التقنية الإنتاجية المستخدمة في العديد من الصناعات، وبانتشار طريقة الإنتاج على دفعات أصبح من الأهمية إقامة مصانع أصغر حجما وأقل تكلفة استثمارية على أن يركز كل مصنع في إنتاج عدد قليل من السلع الدقيقة أو التي تتطلبها صناعات معينة لمواجهة طلبيات صغيرة من سلع أو خدمات معينة.

**أساسيات إدارة المشاريع:**

مهما كانت ماهية المشاريع فإن إدارة المشروع عادة ما تتبع نفس الأساسيات وهي كالتالي:

* تعريف ماهية ونوع المشروع Definition of Project
* التخطيط للمشروع Planning the Project
* تنفيذ المشروع Executing the Project
* مراقبة المشروع Controlling the Project
* إنهاء المشروع Closure of the Project

**مميزات المشاريع :**

علاوة على دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تمثل جزءا كبيرا من قطاع الإنتاج في مختلف الدول سواء المتقدمة أو النامية، وتولي دولا عديدة اهتماما خاصا بها، فعلى سبيل المثال تعد الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية في جمهورية الهند وقد أولتها دعما متميزا حتى أطلق عليها بالابن المدلّل للحكومة، وتقدم المشاريع الصغيرة والمتوسطة العديد من المميزات التي يمكن تلخيصها بالآتي:

* سهولة تأسيسها نظرا لعدم حاجتها إلى رأس مال كبير أو تكنولوجيا متطورة، إضافة إلى قدرتها على الإنتاج والعمل في مجالات التنمية الصناعية والاقتصادية المختلفة.
* توفير فرص عمل وبكلفة استثمارية منخفضة وذلك لطبيعة الفن الإنتاجي المستخدم حيث أسلوب الإنتاج كثيف العمل خفيف رأس المال، فضلا عن تواضع مؤهلات العمالة المطلوبة مما يعزز دورها في امتصاص البطالة التي في الأغلب تتصف بتدني مستواها التعليمي والمهني وخاصة في البلدان النامية.
* نشر القيم الصناعية الايجابية في المجتمع من خلال تنمية وتطوير المهارات لبعض الحرف والمهارات.
* استغلال مدخرات المواطنين والاستفادة منها في الميادين الاستثمارية المختلفة، بدلا من تبذير هذه المدخرات في الاستهلاك.
* تعظيم الاستفادة واستغلال المواد الأولية المتاحة محليا لإنتاج سلع تامة الصنع تساهم في تلبية احتياجات وأذواق المستهلكين، إضافة إلى قدرة هذه المشاريع على العمل في مجال إنتاج الصناعات الحرفية والسلع الغذائية والاستهلاكية الصغيرة والمتوسطة التي يتم الحصول عليها من الخارج الأمر الذي يساعد في سد جانب من احتياجات السوق المحلي من هذه السلع مما يساهم في تخفيض العجز في ميزان المدفوعات.
* تغطية الطلب المحلي على المنتجات التي يصعب إقامة صناعات كبيرة لإنتاجها لضيق نطاق السوق المحلية نتيجة لانخفاض نصيب الفرد من الدخل القومي أو لمحدودية حجم التراكم الرأسمالي وخاصة في الدول النامية.
* تعد هذه المشاريع صناعات مغذية لغيرها من الصناعات ولها دورها في توسيع قاعدة الإنتاج المحلي، حيث تساهم في تلبية بعض من احتياجات الصناعات الكبيرة سواء بالمواد الأولية أو الاحتياطية، بالإضافة إلى قدرة هذه المشاريع على الاستفادة من مخلفات الصناعات الكبيرة.
* لا يحتاج العاملون إلى مستويات عالية من التدريب للعمل في هذه المشاريع لبساطة التكنولوجيا المستخدمة.
* توفر منتجات هذه المشاريع جزءا هاما من احتياجات السوق المحلي، مما يقلل من الاستيراد.
* توفير العملة الصعبة من خلال تعويض الاستيرادات والمساهمة في التصدير في أحيان كثيرة.
* تستطيع مواجهة تغييرات السوق بسرعة بعيدا عن الروتين، حيث تتمتع بقدر من التكييف وفقا لظروف السوق سواء من حيث كمية الإنتاج أو نوعيته، مما يعني القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية وفترات الركود.

**الصعوبات والمعوقات التي تواجه المشاريع :** تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة بعض المشاكل والصعوبات التي تحد من قدرتها على العمل ومساهمتها في دفع عجلة النمو الاقتصادي. وتتمثل أهم هذه الصعوبات فيما يلي:

* **صعوبات تسويقية وإدارية:** تختلف الصعوبات التسويقية باختلاف نوع المشروع وطبيعة النشاط الذي يمارسه. وتتمثل أهم الصعوبات التي تواجهها هذه المشاريع في هذا المجال فيما يلي:
* انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المشاريع مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لعدم قدرتها لتوفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين بالإضافة إلى مشاكل ارتفاع تكاليف النقل وتأخر العملاء في تسديد قيمة المبيعات وعدم دعم المنتج الوطني بالدرجة الكافية.
* عدم وجود منافذ تسويقية منتظمة لتعريف المستهلك المحلي والخارجي بمنتجات وخدمات هذه المشاريع فضلا عن ضيق نطاق السوق المحلي، وعدم اتباع الأسلوب العلمي الحديث في مجال التسويق ونقص الكفاءات التسويقية وعدم الاهتمام بإجراء البحوث التسويقية خاصة في مجال دراسة الأسواق وأساليب النقل والتوزيع والتعبئة والتغليف وأذواق المستهلكين.... الخ. الأمر الذي يحد من قدرة هذه المؤسسات على تسويق منتجاتها.
* تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة في بعض الأحيان بدافع التقليد أو المحاكاة أو لاعتياده على استخدام هذه السلع الأجنبية مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية.
* عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية وقيام بعض المؤسسات الأجنبية باتباع سياسات إغراقية لتوفير منتجاتها للأسواق المحلية بأسعار تقل عن أسعار المنتج المحلي، مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية العاملة في هذه الصناعات.
* عدم إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة حيث يسود في إدارة هذه المشاريع نمط المدير المالك الذي يجمع عادة بين وظائف الإدارة والتمويل والتسويق وغيرها بالإضافة إلى عدم وجود التخصص الوظيفي بالمعنى المعروف في مجال ترتيب الوظائف والمحاسبة والاقتصاد وغيرها، وعدم وجود تنظيم إداري واضح المعالم لسير العمل في المشروع.
* تعاني معظم المشاريع الصغيرة والمتوسطة من عدم معرفتها بقواعد وأساليب التعامل مع الجهات الإدارية الرسمية في الدولة كالسجلات التجارية والصناعية مما يؤدي إلى طول الوقت اللازم لإنجاز معاملاتها.
* نقص المعلومات والإحصاءات المتاحة لدى هذه المشاريع خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة وشروط ومواصفات السلع المنتجة وأنظمة ولوائح العمل والتأمينات الاجتماعية وغير ذلك من البيانات والإحصاءات اللازمة لتسيير أعمالها على الوجه المستهدف.
* **صعوبات فنية:** عادة ما تعتمد هذه المشاريع كما سبق القول على قدرات وخبرات أصحابها في العمل بصفة رئيسية، كما أنها تلجأ عادة إلى استخدام أجهزة ومعدات قد تكون بدائية أو أقل تطورا عن تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة، أو لا تتبع أساليب الصيانة أو الأساليب الإنتاجية المتطورة التي تساعدها على تحسين جودة منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية في الأسواق الدولية. كما أن اختيار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة لأعمال هذه المؤسسات قد لا يخضع لمعايير فنية وهندسية مدروسة، ولكنها تعتمد في أغلب الأحوال على خبرة أصحاب هذه المؤسسات التي قد تكون محدودة في بعض المجالات، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها في بعض الأحيان.
* **صعوبات تمويلية:** تواجه هذه المشاريع بعض الصعوبات التمويلية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
* تعتمد هذه المشاريع في أغلب الأحيان على التمويل الذاتي وبالتالي فهي تعمل في حدود الإمكانيات المالية المحدودة المتاحة لها.
* نظرا لأن الكيانات القانونية لهذه المشاريع تكون في الغالب مؤسسات فردية فإنه يصعب عليها زيادة رؤوس أموالها عن طريق طرح أسهم في الأوراق المالية أو إصدار سندات للاقتراض.
* تواجه هذه المشاريع مشكلات تمويلية ترجع إلى تردد بعض المصارف التجارية في منح هذه المؤسسات قروضا ائتمانية متوسطة أو طويلة الأجل ما لم تقدم تلك المؤسسات ضمانات.
* إن التمويل المتاح في بعض الأحيان لهذه المؤسسات يعتبر غير مناسب لاحتياجاتها التمويلية نظرا لانخفاض مدة الائتمان أو لعدم كفايته.

إن التمويل هو روح المشاريع، والكثير من اقتراحات المشاريع المنيرة والأفكار ما تُقتل لعدم الحصول على التمويل المناسب. فبدون المبالغ الضرورية لن ينجح أي مشروع وخاصة في المراحل الأولية.

فمعاناة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتمثلة في صعوبة الحصول على التمويل المالي أو اجتذاب المستثمرين من جميع القطاعات حيث إن مملكة البحرين تمتلك مصدرا تمويليا ماليا واحدا للمشاريع الصغيرة والمتوسطة المبتدئة متمثلا ببنك البحرين للتنمية، فإن المملكة تسعى في البحث عن حلول تمويلية وإيجاد آليات تمويلية جديدة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وعلى رغم الجهود والإصلاحات التي قامت بها مملكة البحرين من خلال إنشائها لصندوق العمل ومعهد البحرين للتكنولوجيا ودعم منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وغير ذلك من المبادرات والإجراءات إلا أن توفير مصادر تمويلية جديدة ما زال من أهم معوقات قيام وتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

**رابعاً- إدارة الأزمة:**

المفهوم : يختلف مفهوم الأزمة عن المفاهيم الأخرى، لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم لكي يسهل علينا التمييز بينها وبين المصطلحات الأخرى، ومن ثم التعرف على مفهوم الأزمة على الوجه الصحيح، وذلك فيما يلي:

**الحادث**: يعبر الحادث عن شيء (أمر) فجائي غير متوقع، ثم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه. ولا يكون له صفة الاستمرار أو الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته، ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار.

**الواقعة:** هي شيء حدث وانقضى أمره، وهي خلل في مكوّن، أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر، ومثل ذلك حدوث خلل في أحد الصمامات أو المولدات في مفاعل نووي لم يترتب عليه حدوث تهديد لنظام المفاعل بأكمله، خاصة وقد تم إصلاح العطل.

**مفهوم الصراع**: حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل أو الاضطراب، ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.

**مفهو الصدمة**: تعني الصدمة شعوراً فجائياً حاداً نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث، أو مطلوب إحداثه أو سلم بحدوثه.. وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف.

* **مفهوم الأزمة:** فإنها تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية.

وعلى هذا فإن الأزمة إنما تعبر عن لحظة حرجة وخطيرة تتسم بالحسم تواجه الكيان الإداري فتحدد مصيره. وتمثل في الوقت ذاته صعوبة حادة أمام متخذي القرار تضعه في مأزق الاختيار بين ما يمكن أن يتخذه من قرارات في ظل الشعور السائد بعدم التأكد، وقصور المعارف، واختلاط الأمور بعضها مع البعض الآخر بحيث تتداعى أمامه الأحداث، ويلوح أمامه المجهول لما يمكن أن تؤول إليه أمور الأزمة فيما بعد وما تتمخض عنه النتائج. **على أن الأزمة بهذا المفهوم تأخذ بُعدين أساسين هما:**

بُعد الرعب والذعر الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية، الأمر الذي تختل وحدته بالكامل.

بُعد الزمن: وهو الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع حازم وصائب لا يتضمن أي خطأ لأنه لا يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ لنشوء أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى قد تقضي على الكيان الإداري ذاته.

فالأزمة بهذا المفهوم عبارة عن حلقات متتابعة، وأحداث تراكمية تتغذى اللاحقة من السابقة. وعلى هذا فإنه وطبقاً لهذا المفهوم وانطلاقاً من البعد الأول وهو تهديد الكيان الإداري بأكمله والتأثير فيه يعتبر أمراً حيوياً، فإن أي حدث لا يحمل في طياته مفهوم الأزمة إذا انحصر أثره في جزء محدد بذاته من الكيان حيث أن ذلك يعدّ واقعة. وعلى الوجه الآخر إذا كان الأثر يحدث خللاً في الكيان الإداري بحيث يشل حركته ويجعله عاجزاً عن القيام بدوره كالحالة قبل الأزمة- وغالباً ما يتجاوزه إلى حد بعيد- فإن ذلك هو الأزمة بعينها، فأزمة قطار الصعيد في مصر، الذي أطلقت عليه العامة "قطار الغلابة"، نسبة إلى أن عرباته كانت من الدرجة الثالثة التي اعتاد محدودوا الدخل على ركوبه، أثرت على صناعة عربات السكك الحديدية في مصر، وهددت الكيان الإداري المسؤول، بل أسقطت كلمته وحجبته عن الأضواء نظراً لوفاة آلاف الأشخاص تفحماً بفعل النيران، وأن الأثر تعدى الأشخاص كأفراد، بل شمل أسر بكاملها كانوا يستعدون لقضاء عيد الأضحى لدى ذويهم، وهذه الأزمة قد تركت انطباعاً وتساؤلات لدى شعب مصر بأكمله حول مدى أمان السفر بالقطارات مقارنة بالوسائل الأخرى وأثبت اهتمام الكيان الإداري المسؤول وخّلف مشكلات كثيرة منها كيفية التعرف على الضحايا وهم مشوهين فاقدي المعالم، وكيفية استخراج شهادات وفاة لهم وكيفية تدوين بياناتهم، ومدى التيقن من أن الأقرباء الغائبين كانوا ضمن الضحايا، بجانب استفسارات أخرى كبيرة، ودفع بوسائل الإعلام المحلية والعربية أن تلقي باللوم على الكيان الإداري كله لإهماله وتحميل المسؤولين للحكومة المصرية بأكملها.

ولك أن ترى كيف استنزفت هذه الأزمة الموارد المالية والمادية التي كانت مخصصة لخدمات أخرى تحولت إلى هذه الأزمة. وللأزمة بهذا المنطق خصائص أساسية هي:

* المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها.
* التعقد والتشابك، والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
* تقصي المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها، أو في تحمل الكيان الإداري لها.
* سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة والتي يتضمن جانب منها ما يلي:
* انهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وانهيار مصالحه ومكاسبه وحقوقه معها.
* انهيار سمعة شعبية متخذ القرار داخل الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.
* اشتداد جهة المواجهة واتساعها ليشمل الصراع الأزموي عناصر ذات مصالح أخرى لم تكن تجرؤ على كشف الحقيقة نواياها قبل حدوث الأزمة.
* الدخول في دائرة من المجاهيل التي يصعب التنبؤ بما يمكن أن تسفر عنه .

1. **خصائص الأزمة:**

للأزمة مجموعة خصائص يتعين توافرها في "الموقف الأزموي" الذي يواجهه في الكيان الإداري وأهم هذه الخصائص هي:

* نقطة تحول جوهري في تطور الأحداث الجارية أو قطع في جسد الصراع عند نقطة معينة تخالف ما سبقها من الوضع القائم.
* موقف يتطلب عملاً عاجلاً يستدعي التدخل الفوري لمنع تدهور الأمور.
* ضغوط نفسية، أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية تتولد عن قوى ضاغطة على الكيان الإداري أو متخذ القرار.
* أن تقع فجأة دون توقع، أو يكون قد تم توقعه قبل وقوعه بفترة قصيرة جداً بما لا يسمح مباشرة باتخاذ القرار المناسب لمواجهته إثر حدوثه.
* أن تمثل هذه الضغوط الأزموية تهديداً مباشراً وأساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراريته.
* إنها تسبب في بداية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر، مما يضعف إمكانات الفعل لمواجهتها.
* قد يصل الأمر إلى حد فقد متخذ القرار الإداري ثقته في نفسه، وتصعيد حالة الشك والخوف لديه، ويصبح كل تصرف من جانبه موضع شك ويعرض مصالح الكيان الإداري ومصالحه هو أيضاً للخطر.
* تعرض متخذ القرار للاستهواء، وعدم القدرة على الرؤية أمام حالة انعدام التوازن ونجاح تفاعل قوى الأزمة على تجاوز خططه.
* تساعد الأزمة على ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة في جانبها السلبي مثل القلق والتوتر وفقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء. أما في جانبها الإيجابي فقد يؤدي إلى شيوع التخريب والتدمير وإتلاف للموجودات المادية المتواجدة في الكيان الإداري .
* قلة المعلومات الصحيحة المتاحة وبالذات في الدول المتخلفة حيث لا توجد برامج مكافحة الأزمات: مثل المنع والتحذير وإدارة الأزمات.

1. **مراحل نشوء الأزمة:**

تعد دورة نشوء الأزمة كدورة حياة الكائنات الحية، تبدأ ببوادر تنبئ بأن هناك شيئاً ما غير عادي سيحدث، ثم تتتابع حلقات النمو حلقة بعد الأخرى مكملة لها في تواصل.. إلى أن تصل إلى أقصى مدى، ثم تخبو وتتلاشى. وكظاهرة اجتماعية تمر بمراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها، وظهورها، ثم مواجهتها وبدء التعامل معها.

ويرى بعض الكتاب والمفكرين أن للأزمة أربعة مراحل هي (مرحلة التحذير أو الإنذار، مرحلة نشوء الأزمة، مرحلة الانفجار، مرحلة الانحسار). ويرى آخرون أن مراحل نشوء الأزمة هي مرحلة بداية (بؤرة) الأزمة، إيجاد المناخ المحابي، وتوافره، استخدام العوامل المساعدة، عدم إحساس وتغاضي عن بوادر قوى الأزمة، سيادة مظاهر التوتر والقلق، حدوث العامل المرتقب، انفجار الأزمـة. فبينما ذهب رأي آخر إلى أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي: مرحلة ميلاد الأزمة، مرحلة نمور الأزمة، مرحلة نضج الأزمة، مرحلة انحسار الأزمة، مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة. ومهما اختلفت الآراء ووجهات النظر بين مسميات هذه المرحلة، فإن المضمون واحد. ويمكن التعرف على مراحل نشوء الأزمة، وذلك كما يلي:

* **مرحلة بؤرة الأزمة:** تتشكل بؤرة الأزمة عادة من مصدرين الأول عوامل ذاتية تنبع من الأزمة ذاتها والثاني عوامل من البيئة المحيطة بها، بعد هذا التشكل والتفاعل يّولد ضغوطاً متتالية على الكيان الإداري المعني، تزداد هذه الضغوط حدة مع تصاعد قوى الأزمة، حيث يحدث خلل واضطراب في توازن الكيان الإداري ويتأثر أداؤه، وتتضح مواطن الضعف ومكامن الخلل في الكيان ككل.
* **المناخ المحابي:** يقصد بالمناخ المحابي الظروف المهيأة والعوامل الإيجابية داخل الكيان الإداري التي تشجع على استفحال الضغط الأزموي. ومن هذه الظروف سيادة حالات اللامبالاة، ضعف ولاء، فساد، تعارض مصالح بين العاملين، جهل وتجهيل ديكتاتورية فاسدة، اغتراب، اكتئاب .
* **إستخدام العوامل المساعدة:** وأهمها التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في الكيان الإداري، وسياسات الأبواب المغلقة . بعزل متخذ القرار عن الواقع التنفيذي والتقرب إليه بتقارير كاذبة مزيفة. ومن هنا تكون بذور الأزمة قد انتشرت داخل الكيان الإداري، تكتسب قوة دافعة وروافد جديدة، ثم تمضي في هجومها في حراسة من القوى التي عزلت متخذ القرار عن واقع الممارسة الفعلية، وتستمر هذه القوى في تقوية نزواته وشطحاته وغرائزه
* **عدم الإكتراث (إستهتار) قوى ببوادر الأزمة:** وفي هذه المرحلة تبدو مظاهر "التعبئة" و"الحشد الأزموي" لكن يرفض متخذ القرار مجرد التنبه لها، ويكذب ما يصله عن نشأتها لإحساسه أن كل شيء تحت السيطرة.
* **سيادة مظاهر التوتر والقلق:** بعد أن تكون الأزمة قد عبأت كافة العوامل وأصحاب المصالح داخل الكيان الإداري وبعد وصول حالة الاختلال أقصى مدى، يفشل متخذ القرار في استعادة التوازن فيزداد التوتر والقلق، عندئذ تتحول قوى الأزمة من وضع الترقب إلى وضع الفعل.
* **حدوث العامل المرتقب:** وهو بداية اشتعال فتيل الأزمة، وربما يشتعل الفتيل دون انفجار العبوة ذاتها، وربما يشتعل مولداً انفجار للأزمة بشدة.
* **انفجار الأزمة:** تنفجر الأزمة بشدة مولدة طاقة ضخمة يصعب تحديد أبعادها بفعل الصدمة الهائلة التي أحدثتها، وتسود حالة من عدم التوازن، وعدم وضوح للرؤية، وتنهار معنويات متخذ القرار ويفقد القدرة على السيطرة نتيجة للقرارات العشوائية واستهوائه من جانب مستشاريه عديمي الخبرة، فتطيح الأزمة بالجميع، وتتكشف اتجاهات الأطراف المنتفعة وينتج عن انفجار الأزمة الأثار التالية:
* شلل استراتيجية الإدارة وخططها الموضوعة مسبقاً في الظروف العادية أو فقدانها لمعناها تماماً أو مؤقتاً تأثراً بحجم الأزمة وتأثيرها.
* من الطبيعي أن تتلقى الإدارة معلومات غزيرة عن الأزمة، وقد تؤدي كثرة المعلومات إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة، وذلك كفايتها لاتخاذ القرار الصحيح في الوقت السليم.
* تواجه الإدارة توتراً واضطراباً وتنتشر الشائعات والمبالغات، مما يشكل مزيداً من الضغط، وقد يؤدي ذلك إلى تضارب قرارات الإدارة وتعارضها.

1. **نظرية الأزمة وإدارتها :** نظرية الأزمة: ظهرت نظرية الأزمة Crisis Theory تقريباً في منتصف الستينات من خلال الدراسات التي قدمتها جامعة هارفارد عن ماهية الأزمة وكيفية مواجهتها، ثم ظهرت أدبياتها في جامعات ودول أخرى بعد ذلك. ورغم الجهود التي بذلت حول هذا المفهوم إلا أنها لم تصل بعد إلى مفهوم النظرية، حيث أن الدراسات ما زالت تجري حولها، لذلك يطلق البعض عليها نموذج الأزمة، مدخل الأزمة شأنها شأن ما يسمى بنظرية العولمة، التي تتناولها الدراسات العربية الآن بشيء من التمحيص والدراسة.ونظرية الأزمة كمفهوم وكمدخل إداري يفيد في دراسة المواقف والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي عادة ما تصاحبها ضغوط قوية إما متمثلة في قوة دفع نابعة من الموقف أو الحدث ذاته أو من عوامل مساعدة ناتجة عن البيئة المحيطة، تساعد على توجيه صناع القرار إلى أسلوب التعامل مع الأزمة وأطرافها وتداعياتها في الأوقات الصعبة والحرجة. وتذهب إلى أبعد من ذلك بكثير فهي تسبق حدوث الأزمة إلى مراحل التنبؤ بها بما يشبه الاستشعار عن بُعد، لضمان عملية الإنذار المبكر بوقوعها لتخفيف الضرر الناشيء عنها بأقل الخسائر الممكنة وفي وقت قصير.  
    إذن يمكننا القول بأن نظرية الأزمة عبارة عن مجموعة من المعارف التي تدور حولها الضغوط الشديدة التي يعاني منها الفرد والجماعة أو الإدارة أو المجتمع في المواقف والأحداث السريعة والفجائية وغير المتوقعة.
2. **إدارة الأزمات:** تعد إدارة الأزمات أسلوب إداري حديث نسبياً نشأ في مجال الإدارة العامة حيث مارسته الدولة والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة. ومارسته المنظمات الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث والمتغيرات غير المتوقعة والمتلاحقة لإنجاز مهام عاجلة. وفي هذا الصدد يذكر الخضيري أن مصطلح إدارة الأزمات يشير إلى كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. ولما كانت الأزمة حالة طارئة أو حدث مفاجئ يخرج عن نطاق التحكم أو السيطرة يؤدي إلى الإخلال بوتيرة العمل المعتادة بالمنظمة، أو توقفها، ويمثل تهديداً خطيراً ومباشراً بحاضرها ومستقبلها، يتطلب تحركاً فورياً وسريعاً يحول دون تفاقم هذه الحالة وإضعاف امكانياتها وحصرها في الحجم الذي وصلت إليه وسلب قوة دفعها. وعلى هذا فإن إدارة الأزمات وفق هذا عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع هذه الحالات أو الأحداث أو الأزمات إن صح التعبير من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن التنبؤ بحدوثها والهدف من ذلك التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها المدمرة. ويتكفل هذا النظام (إدارة الأزمات) باستخدام أساليب وطرق ونظم إدارية خاصة تبذل المنظمة في سبيل ابتكارها أقل التكاليف الاقتصادية الممكنة لكي تمكنها في العمل بشكل مادي في ظل ظروف غير اعتيادية.  
   ويضمن نظام إدارة الأزمات وفق هذا المنطلق خطة للاستجابة للأزمة، مع وجود جهاز إنذار مبكر، واستخدام الخبرات من كل أنحاء المنظمة دون أن يؤثر هذا على سير الأعمال اليومية فيها.  
   وإذا كانت المنظمات الإدارية تواجه ضغوط وتحديات مستمرة من القوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وربحيتها، في ظل سيادة مفاهيم ونظم جديدة مثل النظام العالمي الذي يتميز بحركته السريعة التي تفرز متغيرات وتحولات، وتصاعد قوى التغيير وتبدل الأوضاع بسرعة متناهية، مما يتطلب من المنظمات الإدارية كبيرة كانت أم صغيرة، عامة كانت أم خاصة، أو حتى على مستوى الدول اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة هذه التحديات، ووضع الآثار والمتغيرات تحت السيطرة وتوجيه سلوكها لمنفعة المنظمة، وليس إلى إحداث الضرر بها.

**ومن هنا تأتي الأزمات الإدارية أشد عمقاً وأقوى تأثيراً على سياسات المنظمات وتنفيذ الخطط والبرامج، خصوصاً في ظل إدارة تتبع الأساليب الإرتجالية والعشوائية.**

هذا على مستوى المنظمات، ولكن الأمر يختلف إذا استهدفت الأزمة إقليماً قومياً، أو على مستوى جزء منه، فالأزمة على مستوى الدولة تصيب الكيان على المستوى الكلي، ومثل هذا النوع من الأزمات تكون شاملة عامة في أسبابها ونتائجها التي أفرزتها، وتداخلاتها وأبعادها المختلفة ومتطلبات التصدي لها وعلاجها، حيث تصيب الكيان والأداء الاقتصادي، والنظام السياسي والأمني الداخلي أو الخارجي، وكذلك النظام السياسي والاجتماعي وسيادة الدولة .

وقد حدّد بعض الكتّاب في مجال إدارة الأزمات إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمة يتطلب توفر مجموعة من العوامل أهمها:

* إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في كافة أنحاء المنطقة، بالإضافة إلى تقويم الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل على تحقيق هذه الأهداف أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات( .
* تتطلب إدارة الأزمات تبني نظام المصفوفة التنظيمية، وبموجب هذا النظام يكون لمدير الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم من إداراتهم. وعندما تنتهي الأزمة يعودون إلى إداراتهم الأصلية. ويعد هذا النظام ملائماً لأن الأزمات المختلفة قد تكون سببها عوامل في أكثر من وحدة تنظيمية بالمنظمة وبأطراف أخرى داخلية وخارجية دولية مساعدة حتى تم تجنب الأزمة وتفكيك عناصرها الداعمة وحصر أضرارها في أضيق نطاق ممكن.
* العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي وعنصراً رئيسياً من الخطط العامة للمنظمة؛ لأن الأزمات تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبقاء المنظمة.
* ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات وتدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار، وتعقبها وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات.
* التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات من أجل الوقاية من الأزمات، ورفع حالات الطوارئ والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.
* إستخدام نظم الخبرة الآلية بالتصدي للأزمات في الإدارة المعاصرة، حيث يوجد بالحاسب الآلي برامج مثل "الخبير" وذلك لاشتمال هذه البرامج على حقائق مستخلصة من الخبرة العملية التطبيقية من مجموعة كبيرة من الأزمات، يدخل الخبير أو المستشار المعلومات الأولية عن الأزمة المراد البحث حولها ويطلب من البرنامج إمداده بالحلول المقترحة للمشاكل التي تواجهه بالإضافة إلى قدرة هذه البرامج على توفير البيانات الفورية والمستمرة.
* ضرورة إعداد فريق مدرب لإدارة الأزمات للعمل خ\بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المنظمة.
* العمل على إيجاد جهة مركزية مزودة بالأساليب والتجهيزات الحديثة للمعلومات لمنع الازدواجية والتضارب والتشتيت توفر المعلومات بسرعة في أثناء مواجهة الأزمة، حيث يتسم الظرف الأزموي بالاضطراب وعدم التركيز.

**خامساً- الإدارة الإستراتيجية**

* + - 1. **تطور الإدارة الإستراتيجية :** تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة . وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها. وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير ، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة ، وبسبب ضرورة الإستجابةلمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات ، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة . فقد أدى إهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل ( السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، الفنية ، القانونية ، ...) إلى إستبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية .
      2. **مفهوم الإدارة الإستراتيجية :** تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال

الإدارة الإستراتيجية بأنها : " رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .

* + - 1. **مهام الإدارة الإستراتيجية :**

من التعاريف السابقة نستنتج أن بعضها قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط ، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ، أي ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة .

من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي :

* صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .
* تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .
* تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية .
* تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية .

# تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية .

# إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق

# أكثر الفرص جاذبية .

# تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة .

# تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد ، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام ، الأفراد، الهياكل التنظيمية ، التكنولوجيا ، وأنظمة التحفيز .

# تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

* + - 1. **أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :**

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والإستقرار والإستمرار والنمو ، وإن الأهداف السابقة لاتتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب .

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات ، حيث إتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم . وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال : أنسوف ، وهارولد و برت ، إيستلك ماكدونالد وغيرهم ، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لاتمارسه ، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة .

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد ، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف ، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل :

* التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية : حيث أن عصرنا هو عصر السرعة ، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي .
* تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.
* تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم إستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم وإحتياجات المنظمة .
* زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل .
* توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة .
* المساهمة في التوجه للإهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية .
* مواجهة التحديات لتي تواجه المنظمات وإنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة .

التوجه الإستراتيجي ( رسالة المنظمة وأهدافها ) :

* رسالة المنظمة : توضح رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها ، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على السؤالين التاليين : ماهو مجال عمل المنظمة ؟، وماهي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً ؟ ، ولابد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم ، وأن تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهدافها وأعمالها وانشطتها ، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة . فرسالة شركة الإتصالات السعودية على سبيل المثال هي " حياة أسهل " ، وهي تتضمن الهدف من وجود هذه الشركة ألا وهو تسهيل الحياة على المتعاملين معها حيث أنها توفر لهم الإتصال بجميع مناطق العالم بسهولة ويسر وبأرخص الأسعار وبأسهل الطرق ومن أي منطقة من مناطق المملكة .
* تحديد الأهداف : الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المخططة ،وتحدد الأهداف مالذي يجب إنجازه ومتى وماهي الكمية . وتختلف الأهداف عن الغايات ، حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً ، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة ، .... إلخ ، أما الأهداف فهي تحدد ماذا نفعل ومتى نفعل وأين نفعل وكم يجب أن نحقق .

غايات ( (Goals

2

3

1

أهداف ( ( Objectives

1

2

3

1

2

3

2

1

3

من الشكل السابق يتبين لنا أن الرؤيا هي النتاج الملموس من التفكير الإستراتيجي ، والرسالة هي نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل ، والتي في ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى لتحقيقها إنسجاماً ونتائج تحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات ، والعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف

* + - * خصائص الرسالة الناجحة :
* تعبر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً .
* تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها .
* تنسجم مع إستراتيجيات وسياسات المنظمة .
* متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة .
* تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها .
* متكاملة .
* موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة .
* تتضمن الإعتراف بالمسؤولية الإجتماعية .
* تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع .
* تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
* تتطلع إلى المستقبل ولاتنسى الماضي .

**تحديد الموقف الإستراتيجي**

يقع على الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية ( القوة والضعف ) ومواقفها الخارجية ( الفرص والتهديدات )، ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT .

نموذج تحليل مصفوفة (( SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| تقييم البيئة الداخلية  تقييم البيئة الخارجية | نقاط القوة - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - | نقاط الضعف - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - |
| الفرص - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - | ( 1 )  إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة  (إستراتيجيات هجومية) | ( 2 )  معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة  (إستراتيجيات علاجية) |
| التهديدات - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - | ( 3 )  إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات  ( إستراتيجيات دفاعية ) | ( 4 )  تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات  ( إستراتيجيات الكماشة ) |

* تحليل الفرص والمخاطر SWOT :

وهو اختصار لـ Strength, Weakness, Opportunities & Threats ، ويعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج، حيث يأخذ **تحليل نقاط القوة والضعف** بالإعتبار العوامل الداخلية للمنظمة، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها، كما يهتم **تحليل الفرص** **والمخاطر SWOT** بالبيئة الخارجية للمنظمة في محاولة للتركيز على إتجاهها بالمستقبل، ونستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الضيوف .. فهو يسمح ببناء قوة المنظمة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من الضيوف، وهو مهم أيضاً لأخذ المخاطر بعين الإعتبار مثل الـ “Feed-back” التي تأتي من البيئة الخارجية ويجاوب على كثير من الأسئلة حول ما هي المخاطر الكبرى التي سوف تواجهها المنظمة الآن وخلال الأعوام الخمس القادمة ؟ وهنا نعرف أننا يجب مراقبة هذه المخاطر التي سوف تواجهها المنظمة بشكل مستمر للتوصل إلى الإستراتيجيات المناسبة للتعامل معها. إن إختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة SWOT، وإن المنظمة التي تضع خطة إستراتيجية ولم تأخذ بعين الإعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر .

* + - * تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية :

1. القوة : هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل ، مثل

الموارد المالية ، الكفاءات الإدارية ، إنخفاض تكاليف الإنتاج .

1. الضعف : هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس ، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية ، ضعف شبكة التوزيع ، معدل الدوران العالي للعاملين .
   * + - تعريف الفرص والتهديدات الخارجية :

أ – الفرص : هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن إستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة ، وكثير

من الفرص قد لاتتكرر بحكم الإرتباط بالعامل الزماني أو المكاني .

ب – التهديدات : هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل ، والتي إذا ماحصلت فسوف تؤثر سلباً على

أداء المنظمة ، مثل دخول منافسين جدد ، أو نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو الموردين ، ومثل تغير أذواق المستهلكين ، ...إلخ.

* + - * تحليل مصفوفة SWOT :

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية ( الفرص والتهديدات ) مع أنشطة الإدارة الداخلية ( القوة والضعف ) ، وفي ضوء النتائج يتبن لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها . ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي :

* إستراتيجيات هجومية : وتهدف لإستغلال الفرص ، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.
* إستراتيجيات علاجية : وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لايمكن إستغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة .
* إستراتيجيات دفاعية : وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة ، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة .
* إستراتيجيات إنكماشية : وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية .