

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

# مدخل إلى إدارة الأعمال

مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس

إعداد الأستاذة: مسعودي رشيدة

السنة الدراسية: 2019/2018

## فهرس المحتويات:

01.....	مقدمة
02.....	الوحدة الأولى: مدخل لإدارة الأعمال
03.....	1: المنظمة:
08.....	2: مدخل نظري للإدارة.
13.....	3: العمليات الادارية.
23.....	الوحدة الثانية: تطور الفكر الاداري
24.....	1: المدخل الكلاسيكي
30.....	2: المدخل السلوكي
36.....	3: المدخل الحديث
44.....	الوحدة الثالثة: وظيفة التخطيط:
44.....	1. ماهية التخطيط.
47.....	2. إدارة عمليات التخطيط
51.....	3. مرتكزات التخطيط:
57.....	الوحدة الرابعة: وظيفة التنظيم
57.....	1. ماهية التنظيم الإداري.
61.....	2. الهياكل التنظيمية.
65.....	3. تفويض السلطة.
70.....	الوحدة الخامسة: وظيفة التوجيه
70.....	1. القيادة في التوجيه:
77.....	2. الاتصال الإداري.
81.....	3. التحفيز
87.....	الوحدة السادسة: وظيفة الرقابة

1. ماهية الرقابة.....	87
2. أسس العملية الرقابية.....	90
3. مرتكزات العملية الرقابية.....	94
قائمة المراجع.....	99

## ملخص:

تعد إدارة الأعمال من أهم التخصصات الموجودة حالياً، وهي أحد العلوم التي تهدف إلى توظيف كافة الموارد المتوفرة في منظمات الأعمال حيث تساعد على وضع الخطط المناسبة لأداء الأعمال المختلفة وذلك بأسلوب مهني وكفاءة عالية وسهولة لتحقيق أكبر المنافع.

من خلال العمل على تنظيم كافة المهام المنظمة للوصول إلى أهدافها المختلفة بكل أريحية ممكنة، وذلك من خلال التنسيق المشترك بين كافة الأقسام وبين مختلف عناصر الإنتاج، والعمل على توجيه الأفراد داخل التنظيم بشكل يسهل تحقيق الأهداف.

## مقدمة:

تعد إدارة الأعمال من العلوم الحديثة في مجال الإدارة، فمع تطور الرأسمالية في القرن التاسع عشر (19) تحولت المؤسسات من ملكية فردية إلى ملكية جماعية يستحيل عملياً إدارتها من قبل مالكيها، وصار التقليد المتبع هو إدارتها عن طريق مجلس إدارة، وهكذا غدت الإدارة مهنة مستقلة

وظهرت الحاجة الماسة إلى وجود مديرين متفرغين يسيرون العمل ويوجهونه، كما ظهرت الحاجة إلى وجود بنية هيكلية يعتمد عليها المديرون في عملهم الإداري والاهتمام بالطرق العلمية التي يمكن أن تبين مدى نجاح المدير أو اخفاقه.

فأصبح للإدارة دورها المعترف به في الكثير من المنظمات الحديثة وذلك نظرا لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق أهداف المنظمة. فهي اليوم تعتبر عنصر هام من عناصر من الإنتاج المعروفة وهي ترتبط بجميع الأنشطة الحياتية. تأتي هذه المطبوعة محاولة لتوضيح المفهوم المفصل لإدارة الأعمال من خلال التعرض إلى الإدارة بكافة جوانبها من خلال الوحدات التالية:

- الوحدة الأولى: مدخل إلى إدارة الأعمال.
- الوحدة الثانية: تطور الفكر الإداري
- الوحدة الثالثة: وظيفة التخطيط.
- الوحدة الرابعة: وظيفة التنظيم.
- الوحدة الخامسة: وظيفة التوجيه.
- الوحدة السادسة: وظيفة الرقابة.

## الوحدة الأولى: مدخل لإدارة الأعمال

### تمهيد:

يعد مفهوم الإدارة قديم تاريخيا، فظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون بين الآخرين أصبح ضرورة، وكان بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع لتحقيق أهداف محددة،

فكانت الأسرة هي النواة الأولى للعملية الإدارية فقد كانت تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات.

وفي الحضارات القديمة ظهرت بعض الممارسات الإدارية، كالتخطيط والرقابة في الحضارة المصرية، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "شاو" الذي تضمن المهام وواجبات الوظيفية لموظفي الدولة، وظهر أيضاً التنظيم المتدرج وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في امبراطورية الرومانية.

وفي بداية القرن العشرين كانت المرحلة الفاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية علوم المعرفة. إذ ظهر علم الإدارة على يد رواد حركة الإدارة العلمية من خلال التجارب التي قامت بها هذه الحركة وهو أمريكي النشأة. وظهرت بعدها نظريات وتجارب ودراسات استخدمت الأسلوب العلمي في الإدارة وأصبحت تخصص يتم دراسته.

إدارة الأعمال management هو علم وفن استخدام الموارد المتاحة في المنظمة أو تنظيم على أحسن الوجوه الممكنة كماً وكيفاً وتكلفة ، فمنذ أن أدرك الإنسان ضرورة العمل وأهمية تنسيق الجهود لبلوغ أهداف العمل المشترك برزت ضرورة وجود هيئة، في أي مشروع أو تنظيم، تتولى الإشراف على سير العمل وتنسيق جهود العاملين فيه، أي إدارته، فالإدارة تعني عملية صنع القرارات ومتابعة تنفيذها في التنظيم من جهة، كما تعني مجموعة الأفراد والمسؤولين الذين يصنعون هذه القرارات ويتابعون تنفيذها من جهة أخرى.

و في هذه الوحدة نستعرض :

- المنظمة.
- مدخل نظري للإدارة.
- العمليات الإدارية

## 1. المنظمة:

يطلق لفظ منظمة Organisation في الواقع العملي على أي وحدة تنظيمية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وبالتالي تتولى إدارة عناصر مختلفة، وسنحاول من خلال هذا المحور التعرض إلى المنظمة من مختلف جوانبها.

## 1.1 ماهية المنظمة:

ستعرض ماهية المنظمة من خلال التعرف على مفهومها وخصائصها ومكوناتها وأسباب قيامها.

### ➤ مفهوم المنظمة: تعرف المنظمة على أنها:

- نظام يضم اثنين أو أكثر من الأشخاص يتعاونون في القيام بنشاط معين؛
- هي وحدة فنية اجتماعية تُدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مرغوب؛
- هي التنسيق بين رأسمال والكفاءات الأخرى تهدف بصورة عامة إلى تحقيق أكبر عائد ممكن من رأسمال المستثمر تدار غالبا من قبل فريق إداري مستقل نوعا ما؛
- كما يطلق اسم المنظمة على العمل الجماعي المنظم الذي يستند إلى قواعد وعلاقات رسمية ( قانونية) توضح أسس التعامل بين الأفراد في داخلها ومع المحيط الخارجي.

### ➤ خصائص المنظمة: تتمثل خصائص المنظمة في:

- المنظمة تكوين اجتماعي: فهي يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم في تفاعل فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال سد الجزء المهم من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية فهي تضم جماعات من الأفراد يقيمون علاقات متنوعة فيها؛
- المنظمة تكوين إنساني: فهي تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة وهي وجدت لخدمة الأفراد فهم وسيلتها وغايتها؛
- المنظمة تكوين مقصود: يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية ؛
- المنظمة كيان ضروري: لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن اشباعها بدون وجودها؛
- المنظمة كيان تطوري: هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج، لأنها تلعب دورا أساسيا في عملية الابتكار.

### ➤ أسباب قيام المنظمات:

تعود أهمية منظمات إلى أسباب رئيسية تشمل أهمية المنظمات في الأعمال الصعبة التي لا يمكن تنفيذها بشكل فردي، مما يفرض وجود تعاون بين الأفراد والجماعات لإنشاء مشروعات كبيرة، إلى جانب

ذلك توجد العديد من الأسباب التي أدت إلى قيام المنظمة وظهورها واستمرارها في بيئة الأعمال تتمثل في:

- المنظمة تقوم بأعمال ضخمة ومتنوعة لا يستطيع الشخص بمفرده القيام بها؛
- الندرة في الموارد يتطلب الترشيح في استخدام تلك الموارد الأمر الذي يعني وجود المنظمة ناجحة لهذا الدور؛
- الرغبة في الاستفادة من التخصص؛
- لا تعمل المنظمة بمعزل عن البيئة المحيطة لذا فهي تؤثر وتتأثر على البيئة، حيث أن العنصر البشري عنصرا هاما يؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛
- تستعمل لاستخدام الكثيف والمتنوع والعالي للتكنولوجيا؛
- تعد المنظمة أدوات استخدامها الأفراد لتنسيق تصرفاتهم وأفعالهم للحصول على قيم مرغوبة ومتنوعة؛
- القيام المنظمة بإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة وفائدة للمجتمع.

## 1. 2 . أسس المنظمة:

- نتطرق هنا إلى مكونات المنظمة وموارد ووظائف المنظمة.
- **مكونات المنظمة:** تتكون المنظمة من العناصر التالية:
- الهدف : يعبر عن الغاية أو السبب الذي من أجله أقيمت المنظمة وهو مبرر قيامها؛
  - المهمة: هي الاتجاه التفصيلي للأداء وتحدد عن طريق تحديد النشاط أو الأداء المطلوب القيام به لتحقيق الهدف؛
  - التكنولوجيا : في ضوء الهدف والمهمة يتم اختيار التكنولوجيا والوسائل والأساليب الأدائية والإنتاجية لتنفيذ المهمة؛
  - الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي محدد لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد علاقات العمل ووضع ترتيب أجزائه وإجراءاته وبرامجه وبذلك تتكامل عناصر قيام المنظمة.
- **مصادر المنظمة:** تتكون أي منظمة من عدة أنواع من الموارد التي تستخدم في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة تتمثل في:
- الموارد البشرية: تضم الأفراد الذين لديهم قدرة والرغبة في العمل وتتمثل عادة في الكفاءة الإدارية والفنية المختلفة؛

- الموارد المالية: تضم الأموال اللازمة لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج ودفع الأجور والمرتببات والإنفاق على الأنشطة والأعمال ومقابل السيولة المطلوبة؛
- الموارد الأولية: تتمثل في المواد الخام والمواد الأولية الأخرى التي تستخدم مباشرة في العمليات الإنتاجية؛
- الموارد الرأسمالية: وتضم معدات والآلات والأجزاء والتركيبات وغيرها من الأصول والرأسمالية الثابتة التي تستخدم في إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة ؛
- البيانات: تضم بيانات متنوعة من السوق والبيئة المحيطة ومتغيراتها المختلفة وتعتبر البيانات من الموارد الهامة لأي منظمة وذلك لما توفره من حقائق عن السوق ومتغيراته.

### ➤ وظائف المنظمة:

- تتمثل وظائف المنظمة في الوظائف التالية:
- وظيفة الإنتاج: تتطوي على كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتصميم المنتج وتشغيل الموارد وتحويلها وتحديد المواصفات الخاصة بالجودة؛
- وظيفة البحوث والتطوير: تضم كافة الأنشطة الخاصة بالبحوث والتطوير التي تتعلق بالمنتجات والعمليات الإنتاجية من الناحية الفنية مثل التصميم والخصائص والشكل والجودة؛
- وظيفة التسويق: تضم كافة الأنشطة والأعمال التي تتعلق بتدفق المنتجات إلى السوق وذلك من تخطيط المنتج والتعبئة والتغليف وغيرها؛
- الوظيفة المالية: وتعلق بكافة الأنشطة المالية الخاصة بتدبير الاحتياجات المالية وتحديد مجالات استخدامها وإعداد الميزانيات؛
- وظيفة الموارد البشرية: تضم كافة الأعمال الخاصة بإدارة العنصر البشري من اختيار وتعيين وترقية ونقل وانتداب وتخطيط للقوى العاملة؛
- وظيفة العلاقات العامة: تضم كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتوثيق الصلة والعلاقة بين المنظمة والرأي العام وأنواع الجماهير المختلفة والتي ترتبط بالمنظمة.

### 1. 3 . بيئة المنظمة:



تعد بيئة المنظمة من العوامل الهامة التي تؤثر في نجاح المنظمة وذلك لأن الأعمال اليوم أصبحت تتم بدرجة عالية من التركيب والتعقيد والتغيير لما يحدث فيها من تغييرات في القواعد والسياسات والأساليب وسنتعرض هنا إلى مفهوم البيئة وخصائصها ومكوناتها.

#### ➤ مفهوم بيئة المنظمة: البيئة هي:

- هي الاطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة، وتتعامل معه لتحقيق أهدافها وتتشكل من مجموعة من العناصر التي لها علاقة مع المنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- هي القوى والأحداث التي تتبادل التأثير مع المنظمة من داخلها وخارجها وهي كل العوامل وثيقة الصلة في أي منظمة؛
- هي مجموعة العوامل والقوى والظروف من داخل أو خارج المنظمة والتي تؤثر على سلوكها، وهي عناصر التفاعل والتأثير مع بعضها البعض وتؤثر بالمقابل في المنظمة وهذه العوامل تتغير باستمرار؛
- هي الاطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معهم لتحقيق أهدافها وهي مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة وهي مصدر جميع مدخلاتها ومخرجاتها.

#### ➤ خصائص بيئة المنظمة: تتمثل خصائص بيئة المنظمة في مايلي:

- مجموعة من القوى والعوامل والأحداث التي تتعامل معها في المنظمة من الداخل والخارج؛
- تتصف هذه العوامل بالتغيير والحركية المستمرة؛
- غالبا ما تولد فجوة بين الحالة الفعلية للمنظمة وبيئتها؛
- مجموعة كبيرة من المكونات كقوى أو عناصر محتملة؛
- يمكن دراسة مكونات البيئة وفق أساليب وطرق مستعدة للتصنيف؛
- لا يمكن تجاهل تأثيرات مكونات بيئة المنظمة؛
- لا يمكن السيطرة الكاملة عليها.

#### ➤ مكونات بيئة المنظمة: تتكون البيئة المنظمة من العناصر التالية:

- **البيئة الداخلية:** هي القوى والأحداث التي تقع داخل حدود المنظمة أو ضمن سيطرتها أي بإمكان الإدارة التحكم بها فضلا عن خضوعها لملكية المنظمة وبعض هذه القوى تؤثر بعض عناصرها على المنظمة بطريقة شاملة وبعض الآخر على المدير فقط.
- والبيئة الداخلية هي الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة وهي نقاط القوى التي تؤثر ايجابيا في غالب الأحيان على نشاط وأهداف المنظمة، تشمل المالكون أو المساهمون، مجلس الإدارة ، العاملون، الهيكل التنظيمي، الموارد المختلفة، ثقافة المنظمة، والقيم.
- **البيئة الخارجية:** هي القوى والأحداث التي تقع خارج حدود المنظم والتي يحتمل أن تؤثر أو تتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر، ولا يمكن للمنظمة السيطرة عليها. والبيئة الخارجية تعني أيضا جميع الحالات والظروف والمؤثرات التي تجري وتدور في فلك المنظمة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية بما فيها عملية الإدارة الاستراتيجية.

وتتكون البيئة الخارجية من:

- البيئة العامة: تسمى أيضا البيئة ذات التأثير غير مباشر وهي بيئة المكونة من أبعاد اقتصادية وتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية التي تؤثر في منظمة بشكل غير مباشر وهي تؤثر في جميع المنظمات ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى وتتضمن البيئة العامة العناصر التالية: قطاع الصناعة، قطاع الموارد الأولية، قطاع الموارد البشرية، قطاع السوق، قطاع التكنولوجي، قطاع الحكومي، قطاع الثقافي.
- البيئة الخاصة: تشتمل من العناصر المكونة للبيئة الرئيسية العامة للمنظمة وهي بيئة التعامل المباشر وتتمثل في المتغيرات وأبعاد ومجموعات محددة تؤثر على المنظمة بشكل مباشر وهي أكثر ارتباطا بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة، كما أن عناصرها خاصة بكل منظمة تتكون من مالكون، الزبائن، المجهزون، النقابات، المجتمع المحلي.
- البيئة الدولية: في ظل العولمة أصبحت المنظمات تعمل في بيئة مفتوحة بسبب التطورات التكنولوجية المعلومات، وتشكل البيئة الدولية جزءاً حيوياً في محيط أعمال المنظمة كما ترتبط مكوناتها وعناصرها بالبيئتين العامة والخاصة.

## 2. مدخل نظري للإدارة:

تمثل الإدارة عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل للوصول إلى الهدف بكفاءة وفعالية وفي ظل هذا المحور نتطرق إلى الإطار النظري للإدارة من مختلف الجوانب.

## 2. 1 . ماهية الإدارة:

نتعرف على ماهية الإدارة من خلال التعرض إلى مفهومها وخصائصها وأهميتها.

➤ مفهوم الإدارة: ندرج فيما يلي بعض أهم تعريفات الإدارة:

- عرف فريديريك تايلور الإدارة بأنها " المعرفة العلمية الدقيقة لما يريد أن يفعله الآخرون ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وبأقل تكاليف؛"
- عرفها هنري فايول " بأنها القيام بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة؛"
- الإدارة تعني التنسيق للمجهودات الجماعية لتحقيق الهدف المحدد في أقصر وقت وبأقل جهد وبأرخص التكاليف وفي حدود الموارد المتاحة؛
- هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم.

➤ خصائص الإدارة: تتميز الإدارة بالخصائص التالية:

- الإدارة عملية: أي التعبير عن تفاعل النظام الإداري وهي عملية متكاملة تنطوي على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛
- الإدارة عملية مستمرة: تأتي صفة الاستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولأن هذه الحاجات تتغير باستمرار؛
- الإدارة عملية اجتماعية: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك؛
- هي نشاط ذهني غير ملموس أو منظور يمكن ممارستها في كافة أنواع التنظيمات على اختلاف أنواعها وأحجامها؛
- الإدارة نشاط متخصص يتطلب معارف ومهارات حتى يمكن أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب؛
- ترتبط الإدارة بانجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات ويتوقف نجاح ذلك على طرق ممارسة الإدارة وليس نوع المنظمة.

➤ أهمية الإدارة: برزت الإدارة بوصفها وسيلة مهمة لتنظيم جهود الأفراد وتبادل المنافع لكن أهميتها فيما يلي:

- توحيد الأفراد العاملين نحو إنجاز العمل بطريقة منظمة؛
- تنسيق الجهد الجماعي وتوليفه لتحقيق الأهداف المشتركة؛
- مواكبة التطور واستمرار بقاء المنظمة ونموها عن طريق التطبيق السليم للممارسات الإدارية؛
- تحقيق الاستجابة والتكيف للمتغيرات العالمية والتكنولوجية بما يضمن دقة الأداء وتطور وسائل التنفيذ وإنجاز المهمات؛
- ازدهار المنظمات وتقديمها عن طريق الاستخدام الكفء وبأفضل الوسائل الممكنة للموارد والإمكانيات المتوفرة ( مادية، بشرية ، مالية، معلومات)؛
- تساهم في توضيح طريق أداء العمل وتوحيد وتنسيق جهود العمل.

## 2.2 . عناصر الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى:

- نتطرق هنا إلى عناصر الإدارة والإدارة بين العلم والممارسة وعلاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.
- **عناصر الإدارة:** تقوم الإدارة بممارسة وظائفها وفق جملة عمليات بغرض إنجاز أهداف المرغوبة من قبل المنظمة وتتمثل عناصر المنظمة في:
- المهام: تتمثل في حركة نشاط في أي منظمة حيث يتم من خلال هذه المهام المنوطة الوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة؛
  - الاستخدام الأمثل للموارد: لكي تحقق المنظمة أهدافها فلا بد أن تتاح لها الموارد وهي البشرية والمادية والتي تمثل موارد المنظمة فهي تهتم بكيفية استغلال الموارد المتاحة وذلك لتحقيق أهدافها؛
  - العملية الإدارية: هي تلك العملية التي تقوم بالتنسيق بين الوظائف الإدارية وبين المدخلات المنظمة ( الموارد البشرية، مادية ، مالية) عن طريق الأداء المخطط للوصول إلى أهداف المنظمة.( مخرجات)؛
  - الأهداف التنظيمية: تختلف أهداف المنظمة من أجزاء حسب طبيعة ونوعية النشاط وقد يكون أساس الأهداف هو الربح والاستمرارية أو جوانب الاجتماعية وسياسية؛
  - الكفاءة الإدارية: أي القدرة على أداء الأشياء بطريقة الصحيحة وهي من ثم تقوم على مفهوم المدخلات/ المخرجات فالمدبر الكفء هو ذلك الشخص الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة في الحصول على هذه المخرجات، أي أن المدير القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المرجوة هو الذي يتصرف بكفاءة؛

- الفاعلية الإدارية: أن الفاعلية تنطوي على اختيار الأهداف الصحيحة أي أن مدير الذي يختار هدفا غير مناسب يعتبر مديرا غير فعال.

### ➤ الإدارة علم وفن الممارسة:

- يختلف الكثير في تحديد مفهوم الإدارة من كونها فن أو علم أو مهنة وذلك لكون الإدارة:
- علم الإدارة: يعرف العلم على أنه مجموعة من القواعد والأسس والمبادئ التي تنظم المعرفة في مجال ما من المجالات مجموعة من الأسس العلمية إذ لا بد أن تعتمد الإدارة على خطط البحث العلمي في بعض المجالات الهامة الذي يفيد فيها البحث المعتمد للمادة التجريبية.
  - وتتصف الإدارة بخصائص العلم وبالتالي ممكن دراستها وتعلمها وممارستها بدرجة أكبر من النجاح وباستخدام خطوات الاسلوب العلمي.
  - فن الإدارة: الفن هو المجهود الشخصي أو القدرة الشخصية للفرد للمواجهة، والشخصية تحتاج إلى مهارات وقدرات خاصة وهو مهارة في تطبيق المبادئ والقوانين والنظريات، فهي فن لأن المدير يحتاج إلى الخبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري.
  - فنجاح المدير في عمله يعود إلى مقومات الشخصية ذاتية وهذا ما نعني به الإدارة كفن إذ هناك خصائص ذاتية في الفرد تحقق النجاح وهي قدرته الخاصة على التعلم من خلال الخبرة؛
  - مهنة الإدارة: أقرب الصفات انطباقاً على الإدارة في إطار المفاهيم السائدة هي صفة المهنة إذ أن المتداول أن مهنة تقوم على ثلاث مقومات:
  - رصيد أساسي ومناسب من العلم والمعرفة أو الخبرة الكافية؛
  - القدر الكافي من الفن والمهارة في استخدام الرصيد المعرفي أو الحكمة أو الخبرة؛
  - اعتراف المجتمع بقدراتها على القيام بأحد وظائفه الحيوية نيابة عنه.
- وتتضمن المهنة مجموعة من الخصائص التي تشمل كل من العلم والفن وأشياء أخرى فممارسة الإدارة تمثل مسارا وظيفيا له أهميته ومكانته الاجتماعية وأن المديرين يساهمون بشكل ايجابي ومؤثر في المجتمع.

### ➤ علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

- **الإدارة وعلم الاقتصاد:** إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة الاشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد وتتطابق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة في كثير من الوجوه ذات الصلة فلا بد للإداري أن يكون ملماً بالنظريات الاقتصادية حتى تستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه، فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي.

- **الإدارة وعلم الاجتماع:** يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، ويركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية ويعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري ويغير دراسته للمجتمع والجماعات والأسس التي تقوم عليها وعلاقتها ببعضها البعض ولذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة وسياستها وبرامجها ونشاطاتها.

كما أن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة مما يسهل على المديرين معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد وخاصة عن التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف المنظمة والعاملين .

- **الإدارة وعلم النفس:** يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، فعلم النفس يركز دراسته على الاهتمام بالعنصر البشري فدراسة علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد وانطباعاته ومشاعره، فالمفاهيم الشخصية والدوافع والإدراك وسيكولوجية النمو والقيم والاتجاهات والعوامل البيئية والوراثية في فهم الفرد وسلوكه وهي مفردات علم النفس وتلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة. فأهداف علم النفس تساهم في خدمة الإدارة ومنها زيادة الكفاءة الإنتاجية والانسجام وإيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي في طريق حل الصراعات والنزاعات والشكاوي وتحسين نوعية العمل ومعرفة النمط الثقافي وخاصة القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيم.

- **الإدارة وعلم الطبيعة والرياضيات:** تضم علوم الطبيعة علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث

العمليات وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل لقرارات رشيدة كذلك يساعد علم الاحصاء والنظرية الاحتمالية والنماذج الرياضية المدير للتوصل إلى قرارات رشيدة.

## 2 . 3 . مجالات الإدارة:

تطبق الإدارة في المنظمات ضمن مجالين رئيسيين هما:

### ➤ الإدارة العامة

يقصد بها تلك الإدارة المسؤولة عن تقديم خدمات عامة لجمهور المواطنين أي إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الجماعي ( قطاع عمومي أو حكومي) ويتعلق الأمر هنا بتسيير أعمال الحكومية وتنفيذ الأعمال والسياسات الموضوعية بواسطة الأفراد الذي يعملون في تعاون مستمر في حدود المنظمة الواحدة والجهاز الحكومي العام للتوصل إلى الهدف الموضوع من قبل السلطات السياسية والإدارية في الدولة.

وتعتبر تطبيق مفصل ومنظم للقانون العام بحيث تمثل كافة النشاطات الإدارية الحكومية من تنفيذية قضائية وتشريعية وتهف إلى تقديم خدمة لكافة القطاعات و تمتلك الدولة فيها أدوات الإنتاج ما يؤكد سيادتها.

للإدارة العامة منظورين رئيسيين هما:

- منظور تكاملي ويشمل العمليات والأنشطة الحكومية المختلفة؛
- منظور إداري يشمل تطبيق الوظائف الإدارية المختلفة في العمل الإداري الحكومي ( تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) وتقاس المنفعة فيها من منظور تحقيقها للمنفعة العامة حيث أنها لا تسعى لتحقيق الربح.

### ➤ إدارة الأعمال:

تلك الإدارة التي تقوم بتسيير العمل وتوجيهه في منشآت ومنظمات يملكها أفراد أو هيئات خاصة تقوم بنشاط محدد يستهدف الربح، وهي عملية استخدام الموارد من مواد خام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة وتتضمن تنظيمها وتوجيهها وتنسيق فيما بينها وتقويم الأشخاص.

وهي علم وفن استخدام الموارد المتاحة في مشروع أو منظمة أو تنظيم على أفضل وجه ممكن كما وكيفا وتكلفة، وزمنا لبلوغ أغراض مقررة أو بعبارة أخرى هي علم وفن تنسيق عوامل الإنتاج سعيا وراء تحقيق الأغراض المقررة للمنظمة إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (قطاع خاص).

### ➤ أوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

يكمُن أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال في أن الوظائف الإدارية واحدة في كلا المجالين، والعمل في كلا منهما يخضع للسياسة العامة للدولة.

أما أوجه الاختلاف بين المجالين فتكمُن فيما يلي:

- من حيث الهدف، حيث تعمل إدارة الأعمال على تحقيق الربح فيما تعمل الإدارة العامة على تقديم خدمة عامة؛
- من حيث الحجم، إدارة الأعمال أصغر حجماً مقارنة بإدارة العامة؛
- من حيث مجال التطبيق، يتم تطبيق الإدارة الأعمال في القطاع الخاص أما الإدارة العامة فتطبق في مجال الحكومي؛
- من حيث اطار العمل، تعمل إدارة الأعمال من خلال مجلس الإدارة أما الإدارة العامة فمن خلال السياسة العامة للدولة؛
- من حيث شكل التنظيم: تتكون إدارة الأعمال من مختلف أنواع المنظمات أما إدارة العامة فتتمثل في الوزارات والولايات والبلديات .....؛
- من حيث جهة الرقابة، يتم مراقبة في مجال إدارة الأعمال من خلال المساهمون وأصحاب المصالح أما في الإدارة العامة فمن خلال أجهزة الدولة الرقابية؛
- من حيث مقياس النجاح، حيث يقاس نجاح في إدارة الأعمال من خلال تعظيم الربح أما في الإدارة العامة من خلال مدى توفر الخدمة؛
- العاملون في الإدارة العامة يعملون بصفتهم لا بأسمائهم وهم مسئولون عن تصرفاتهم أمام الجمهور، أما العاملون في الإدارة الأعمال فهم يعملون بصفتهم الشخصية ولا يخضعون لمسؤولية سياسية وخضوعهم لرقابة القضائية.

### 3. العمليات الإدارية:

تعتبر الإدارة استخدام الفعال والكفاء للموارد المادية والمالية والبشرية والمعلومات من خلال العمليات الإدارية بغرض تحقيق أهداف المنظمة. ونستعرض في هذا المحور العمليات الإدارية والمدير وعملية اتخاذ القرارات باعتبارها أساس العملية الإدارية .



### 3. 1. ماهية العملية الإدارية:

نوضح ماهية العملية الإدارية من خلال التطرق إلى مفهوما ومستوياتها والمهارات الإدارية وأخيرا مقومات العملية الإدارية.

#### ➤ مفهوم العملية الإدارية وخصائصها:

تعرف العملية الإدارية على أنها تلك العملية المتكاملة التي تضم الوظائف الرئيسية للإدارة والتي يتم ممارستها في جميع المنظمات على اختلاف طبيعة نشاطاتها أو حجمها أو في جميع المستويات الإدارية في المنظمة الواحدة؛

وهي مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي منظمة، وهي تتكون من سلسلة من العمليات الجزئية ترتبط ببعضها البعض، وتقسيمها إلى سلسلة من العمليات الجزئية لتسهيل دراستها لأنها تمثل في الواقع العملي كلاً متكاملاً يصعب تحليل أجزائه؛ وتعتبر العملية الإدارية عملية مستمرة، أي لا يجب أن يتم ممارسة وظائفها في فترة زمنية معينة دون غيرها وجوهر العملية الإدارية هو التنسيق وذلك لتحقيق الانسجام والتوافق بين الوظائف الإدارية من ناحية وبين المجهودات الفردية في المنظمة اللازمة لإنجاز أهداف المجموعة من ناحية أخرى . وتتميز العملية الإدارية بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- الرسمية، فهي تتم في إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن وهو التنظيم الرسمي؛
- الاستمرارية، حيث يقوم المديرون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر ؛
- التسلسل، تندرج العملية الإدارية بين عدة مستويات ( إدارة العليا، الوسطى، الدنيا)
- التوازن، أي توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتماشى مع أهميتها النسبية وتحقيق التوازن بين الوظائف العملية الإدارية نفسها؛
- الوضوح، تحديد وأهداف وخطط والسياسات والسلطة والمسؤولية والمعايير الرقابية ..... الخ ؛
- الشمول، لكل وظائف المنظمة فما من وظيفة أو نشاط يؤدي في المنظمة إلا ونجد العملية الإدارية بكل وظائفها السابقة له ومتزامنة معه ولاحقة عليه؛
- التداخل، تتميز العملية الإدارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها إلى حد كبير؛
- العدالة، يجب أن تتم العملية الإدارية والقائمون عليها من مديري العدالة وإلا ستصبح مجرد قوة قهرية تعتمد على سلطتها الرسمية وليس على قبول العاملين معها.

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو نصر. الادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. مصر. مجموعة العربية للتدريب والنشر. 2014. ص 07

## ➤ المستويات الادارية: تتمثل المستويات الادارية في:

- **الإدارة العليا:** السلطة الأعلى في المنظمة فليس هناك أعلى منها في حين هناك مستويات أقل منها وهي مسؤولة عن القرارات الاستراتيجية الرئيسية في المنظمة كما تختص بوضع الخطط طويلة الأجل ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها وتطوير المنظمة وتقويم أدائها وأداء أهم العاملين فيها.
- **الإدارة الوسطى:** تختص بإعداد الخطط متوسطة الأجل كما تقوم بنقل الأوامر والتوجيهات عن الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والعكس كما تقوم بقيادة الإدارات الوسطى في المنظمة وتقسيم العمل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- **الإدارة الدنيا:** تسمى الإدارة الاشرافية تعمل على تنفيذ المباشر للعمل تختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والعاملين والإشراف على العمل ووضع المهام التفصيلية والميدانية للعمل.

## ➤ المهارات الادارية:

- تتمثل المهارات الإدارية في المهارات الفنية والإنسانية والإدارية أو الابداعية<sup>2</sup>:
- **المهارات الفنية:** وهي تعني فهم وإتقان نشاط محدد تتمثل هذه المهارات في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب في مجال الفني أو النشاط الإنتاجي أو الهندسي وما شابه أي معرفة العمل مع الاشياء ويمكن اكتسابها من خلال التدريب داخل العمل على الأعمال والأنشطة المنوطة بالموظف وتنمية هذه المهارات تعتمد أساسا على المشرف ومهاراته وقدراته في العمل كمدرّب ذلك فالمدير يحتاج إلى قدر من المهارات الفنية بشكل الذي يمكنه من إنجاز وظيفته وما تتطلبه عليه من مهام وأعمال كمدير انتاج مثلا نجدها في مستويات الإدارة الدنيا.
  - **المهارات الإنسانية:** تتمثل هذه المهارات في القدرة على العمل مع الآخرين والقدرة على فهم السلوك وتحفيزهم والتعاون معهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات وهي ترتبط بالإنسان ومدى تكوينه للعلاقات وارتباطه وتفاعله مع الآخرين ولذلك فإنّ ترميتها تبدأ بتفهم الفرد وسلوكه ووجهات نظره نحو نفسه ومشرفيه ورؤسائه، فكل مدير يحتاج إلى مهارات العلاقة الإنسانية حتى يتمكن من العمل مع باقي أعضاء المجموعة في المنظمة وحتى يمكن قيادة وتوجيه من يعملون معه من

<sup>2</sup> كامل بربر. الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المدير. لبنان. دار المنهل اللبناني. 2006. ص ص 81، 82

مرؤوسين وتضم مهارات الاتصال الفعال والقيادة والتحفيز والعلاقات التبادلية والتعاون وغيرها، هذه المهارات مطلوبة أكثر في الإدارة الوسطى.

- **المهارات الإدراكية الإبداعية:** هي مهارات لا يمكن تحديدها ولا طريقة تتميتها فهي ترتبط أساسا بالتوجيه والذكاء والتعليم والمهارات الإبداعية تعبر عن القدرة في ابتكار مفاهيم جديدة يتعلق بالقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات وعلى التنسيق وتحقيق التكامل فيما بين الاهتمامات والأنشطة في المنظمة وهي تتطلب من المدير القدرة على النظرة الشمولية للإدارة وإدراك الترابط والتكامل بين أجزائها كما تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على الرؤية المستقبلية والتنبؤ بالأحداث ويُعد النظر والقدرة على تقدير المواقف والتكيف معها، نجدها في الإدارة العليا.

### 3. 2. المدير:

تعد العملية الإدارية مجموعة من الوظائف يقوم بها شخص مسئول ألا وهو المدير قصد تحقيق الأهداف المسطرة، يعتبر المدير هو مركز اتخاذ القرار في المنظمة والموجه الأساسي لمواردها ونجاحها يتوقف على مدى قدرة مديرها على التكيف مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة ، وهو الشخص الذي يقوم بانجاز الأعمال من خلال آخرين ولديه القدرة على التأثير في سلوك مرؤوسيه وإقناعهم بضرورة التعاون معه وتنفيذ أوامره وهنا نوضح دور المدير وأنواعه في المنظمة.

➤ **خصائص المدير:** أهم شخص وأهم عنصر تقع على عاتقه مهمة دفع العمال والمنظمات

والإدارات لتحسين عملها وهو يتميز بالخصائص التالية:

- هو المورد الرئيسي للمنظمة وأعلاه أجرا وهو ثروتها؛  
- المدير المسؤول فهو الشخص المسؤول عن انجاح وعن تحقيق النتائج وأهداف المنظمة وتوجيه الآخرين؛

- المدير الماهر هو الذي يجيد المزج بين المهارات الادارية ومهارات الشخصية؛

- المدير هو الذي يحقق التطوير الملائم لجهة عمله؛

- يرشد الأفراد ويساعدهم على فهم العمل ومتطلباته؛

- يسعى لربط العوائد المادية بمستويات الأداء.

➤ **أدور المدير:** يمارس المدير أدوار مختلفة في عمله كل دور يمثل مجموعة من الأنشطة والمهام تتمثل في:

○ أدوار مواجهة الشخصية: وتنقسم إلى:

- دور القائد، وهي قيامه بدور قيادة وتوجيه الأفراد؛
- دور التمثيلي أي تمثيل المنظمة رسمياً كالتوقيع والقاء خطابات؛
- دور الاتصالي، بالاتصال بالجهات الخارجية يتضمن هذا الدور الاتصال وتبادل المنافع بين الأفراد المديرين والموردين وغيرهم.

○ أدوار الاعلامية:

- تجميع وتحليل البيانات عن طريق طلب وتجميع وتلقي المعلومات من داخل أو خارج المنظمة؛
- نشر المعلومات التي تساعد الآخرين في اتخاذ قراراتهم الادارية؛
- الحديث بالاسم المنظمة نيابة عن الإدارة التي يمثلها.

○ الأدوار القرارية:

- تقديم افكار جديدة؛
- حل المشكلات؛
- تخصيص الموارد؛
- دور المفاوضات

➤ **تصنيف المدير:** المدير هو ذلك الشخص الذي يتولى قيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية في المنظمة وذلك لتحقيق النتائج والأهداف، يمكن تصنيف المدير حسب المعايير التالية:

● **تصنيف المدير على أساس المستويات الإدارية :** يتمثل في:

- المدير في المستوى الأول: يضم هذا النوع هؤلاء المديرين الذين يقعون في المستوى الإداري الأول في التنظيم، وهم غالبا مسئولون عن عمل الآخرين أو عن التنفيذ والتشغيل بواسطة الأفراد المنفذين.
- المدير في المستوى الإداري الأوسط: يتعلق هذا المستوى الإداري بأكثر من مستوى في التنظيم ولكن في نفس الوقت بشكل الإدارة الوسطى عن مديري المستوى الاوسط يقومون بتوجيه الأنشطة

الخاصة بغيره من المديرين وهم مدير وخط الإشراف الأول ومسئولية المدير في الإدارة الوسطى هي الاشراف وتوجيه الأنشطة التنفيذية الخاصة بسياسات المنظمة وتحقيق التوازن بين خطط وسياسات الإدارة العليا والتنفيذ الفعلي من جانب وحدات المستوى الأول والإدارة العليا.

- المدير في مستوى الإدارة العليا: يحتل هؤلاء مستوى الإدارة العليا في المنظمة وتتخلص مسؤوليتهم في تحقيق الإدارة الكلية للمنظمة هو يقومون بوضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة ككل وتحديد الأهداف العامة لها وغالبا ما يتعامل هؤلاء المدبرون مع المتغيرات البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية المؤثرة على التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة .

#### • تصنيف المدير حسب مدى أو حجم الأنشطة التنظيمية: تتمثل في:

- المدير الوظيفي: أن المدير الوظيفي هو ذلك المدير الذي يكون مسئولا عن نوع واحد من أنشطة المنظمة أو الوحدة التنظيمية وبالتالي فإن هذا المدير ومن يتبعه من مرؤوسين وموارد تنظيمية إنما يتعلق بنشاط واحد معين من المنظمة.

- المدير العام: هو المسئول عن أكثر من نشاط واحد من أنشطة المنظمة أو الوحدة التنظيمية وليس متخصصا في نشاط واحد بعينه ولذلك فإن مسؤولية المدير العام أوسع لأنها تشمل على أنواع مختلفة من الموارد التنظيمية والكفاءات البشرية .

#### • تصنيف المدير وفقا لمجالات الإدارة: ونجد هنا:

- مدير التسويق: يقوم بالمسؤوليات المرتبطة بوظيفة التسويق التي تتضمن عدة أنشطة كالتسعير وتطوير المنتج والترويج ؛

- المدير المالي: يقوم بالإشراف على الموارد المالية للمنظمة كالتخطيط المالي والبحث عن طرق التمويل؛

- مدير الإنتاج والعمليات: هو مدير يشرف على عمليات انتاج السلع وتقديم الخدمات؛

- مدير الموارد البشرية: يقوم بالتخطيط للموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين؛

#### • تصنيف المدير وفقا لنوع المسؤولية: يمكن ملاحظة مايلي:

- المدير التنفيذي: يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة؛

- المدير الاستشاري: يستخدم خبرته المهنية بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يتمكن من تحقيق أهداف المنظمة.
- **صفات المديرين:** يختلف المدراء من منظمة إلى أخرى ومن مستوى إداري إلى آخر وذلك بسبب اختلاف شخصية كل فرد ما ينتج عنه اختلاف في السلوك الذي يؤثر على عملية اتخاذ القرارات ومن ثم على العملية الادارية وفيما يلي بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير:
  - الموضوعية وابتكار والقدرة على التصميم؛
  - العدالة والإنصاف وحسن الاستماع وفهم وجهات النظر الموظفين؛
  - الذكاء والفتنة وحسن التسيير؛
  - الاستقلالية في التفكير والثقة في النفس؛
  - يملك قدرا معقولا من الخبرة والتخصص؛
  - اعتبار مصلحة المنظمة مصلحته الشخصية؛
  - اهتمامه بالظروف الانسانية لموظفيه والتنسيق بين العاملين في القيادة؛
  - أن تكون له رؤى مستقبلية؛
  - الحزم في تحمل المسؤولية؛
  - العمل على جاهزية ادارته واستمرارية عملها بوتيرة مناسبة؛
  - القدرة على العمل تحت ضغط؛
  - احترام القوانين والأنظمة؛
  - تحديد المسؤوليات تحديدا واضحا.

### 3.3. عملية اتخاذ القرار:

إن درجة أو نجاح أو فشل أي منظمة يتوقف على نوعية وجودة القرارات التي يتم اتخاذها، ومدى ملامتها للموقف ويمكن القول أن جوهر عمل أي مدير هو اتخاذ القرارات وهذا ما سوف نستعرضه من خلال هذا المحور.

#### ➤ **اتخاذ القرارات وحل المشكلات:**

القرار هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف والأهداف التي يتبعها لحل مشكل التي شغله، فهو عملية محورية في العملية الادارية باعتبارها عملية متداخلة في

جميع الوظائف الإدارية ونشاطاتها. ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تُنشط الاستجابة سبق تشكيلها ووضع القرار هو استجابة الفردية أو جماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف معين.

ومفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية والاقتصادية واجتماعية ويجب التفريق بين صنع القرار واتخاذ القرار هو مرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار ومهمة اتخاذ القرار هي عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين .

وتعد عملية اتخاذ القرارات من أهم الوظائف الإدارية وتمكن المنظمة من خلال هذه العملية أن تواجه المشكلات العمل وتحدياته المختلفة وتعد عملية حل المشكلات من أبرز آليات الاستثمار البشري في وقتنا الحالي.

لهذا فمن الضروري أن تتوفر لدى المنظمات مديرين يملكون القدرات اللازمة لإدارة الأزمات والمشكلات بفعالية، فاتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهر والوظائف الأساسية للمدربين، وأن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة دوماً توقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادرة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية بما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها.

فعملية اتخاذ القرار هي مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف إلى نهاية إلى إيجاد حل للمشكلة معينة أو مواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو تحقيق الأهداف المرسومة.

➤ أنواع القرارات الادارية:تتمثل أنواع القرارات الإدارية في :

- القرارات التقليدية: تتمثل في:

- القرارات التنفيذية: تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل وهذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير و المعلومات التي لديه؛
- قرارات التكتيكية: تتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى عن القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً يوكل امر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين المتخصصين.

- القرارات غير تقليدية: تتمثل في:

○ القرارات الحيوية: تتعلق بالمشكلات حيوية تحتاج في مراحلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الآراء على نطاق واسع وهنا يسعى المدير لإشراك كل يعينهم أمر القرار في مناقشته؛

○ القرارات الاستراتيجية: هي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

➤ **مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:** تحتوي المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على عدة مزايا أهمها:

- تساعد على تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين؛
- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى؛
- للمشاركة في عملية صنع القرار أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهم أهداف التنظيم ؛
- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية للأفراد والتنظيم وإشباع حاجة الاحترام و التأكيد الذات.

➤ **مراحل عملية اتخاذ القرارات:** تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل تتمثل في:

- تشخيص المشكلة أي تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة؛
- مرحلة جمع البيانات والمعلومات ففهم مشكلة فهم جيد وحقيقي واقتراح البدائل المناسبة كلها تتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسكلة، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة؛
- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها ويتوقف ذلك على عدة عوامل منها وضع المنظمة والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذي القرار؛



- مرحلة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية اتخاذ القرار وأهم هذه المعايير:
- تحديد البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أكثرها مساهمة في تحقيقها؛
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمتها ونضمها وإجراءاتها؛
- قبول أفراد المنظمة لكل بديل واستعدادهم لتنفيذه؛
- درجة تأثير البديل على العلاقات انسانية والمعاملات الناتجة بين أفراد التنظيم ؛
- درجة السرعة المطلوبة في حل البديل؛
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية والمعلومات المتوفرة حولها؛
- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه.
- مرحلة متابعة تنفيذ القرارات وتقويمه إذ يجب على متخذي القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن نتائج وتقييم هذه النتائج بعد تطبيقه، مما يساعد على اكتشاف مواقع قصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

## الوحدة الثانية: تطور الفكر الإداري:

### تمهيد:

تعد دراسة مداخل تطور الفكر الإداري عاملا مهما في تكوين تصورات شاملة عن مساهمات رواد المدارس الفكرية التي كانت لجهودهم العلمية ( نظرية وتطبيقية ) أثر واضح في تشكيل أسس الإدارة وتعود نشأة التفكير الإداري في المنظمات إلى مساهمات روبرت أوين **Robert Owen** رجل الأعمال الاسكتلندي الذي كان يعمل في مجال المنسوجات حيث نشر عام 1813 كتابه تحت عنوان " خطاب موجه إلى ملاحظي المصنع" أشار فيه إلى أهمية تحسين ظروف العمل في المصنع وضرورة الاهتمام بمعنويات العمال لتأثيرها في رفع مستوى إنتاجيتهم كما دعا إلى تقليص ساعات العمل وتوفير الراحة والطعام للعاملين .

في هذا الفصل سوف نستعرض أهم المداخل والنظريات التي اهتمت بالتنظير لعلم الإدارة تعتبر مضامين المداخل التي يتم التطرق إليها عن مساهمات الرواد في تطور الفكر الإداري التي أخذت اطارا منظما ومتفاعلا لوضع الأسس والقواعد والنظريات التي تحكم النشاط الإداري من خلال:

- المدخل الكلاسيكي .
- المدخل السلوكي .
- المدخل الحديث

## 1. المدخل الكلاسيكي:

تعكس جهود رواد المدخل التقليدي أولى محاولات المنظمة والراسخة في ابتكار مفهوم ما يسمى حالياً بالإدارة والتي تعود إلى بدايات القرن الماضي حيث كان الاهتمام بزيادة الإنتاجية ومن ثم إيجاد المبادئ التي تحكم العلاقة بين مستويات الأعلى والأدنى في العمل الإداري وستعرض في هذا المدخل كل من النظرية الإدارية العلمية ونظرية المبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية.

### 1.1 النظرية البيروقراطية:

كلمة بيروقراطية مأخوذة من مقطعين أولهما " bureau " وتعني المكتب والثانية " cracy " وتعني السلطة فمعناها اللفظي معناه سلطة المكتب يعتبر ماكس ويبر مؤسس هذا التيار ( 1864-1920 ) حين افترض امكانية زيادة الإنتاجية من خلال استخدام المديرين للهياكل التنظيمية للمكاتب الحكومية

#### ➤ خصائص وفرضيات النموذج البيروقراطي:

يعتبر النموذج البيروقراطي الذي قدمه عالم اجتماع الألماني "ماكس ويبر" أول نموذج متكامل للمنظمات كما أنه يمثل البداية لنظرية التنظيم العلمية ويفترض هذا النموذج أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وأن الاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية غير موجودة في العمل والبيروقراطية تتصف بالنموذجية والعقلانية والكفاءة ويتميز التنظيم بعدة صفات أهمها:

- تقسيم العمل حيث يتم تحديد السلطة والمسؤولية؛
  - تحديد الواجبات ومسؤولية كل موظف ؛
  - وجود قواعد وإجراءات نمطية موحدة ؛
  - تنظيم المكاتب أو مركز الوظيفية في شكل هرم للسلطة؛
  - اختيار أعضاء المنظمة على أساس الكفاءة الفنية ؛
  - قيام المدير بالعمل للحصول على رواتب ثابتة .
- وقد بنى "ماكس فيبر" نظريته على المبادئ التالية:
- التخصص وتقسيم العمل باعتباره أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف؛
  - التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقة بين المدير ومرؤوسين؛
  - نظام القواعد وهو نظام مطلوب لتحديد الواجبات وحقوق العاملين؛
  - نظام الإجراءات وهو ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة؛

- نظام من العلاقات غير شخصية للحياد في العمل؛
- نظام اختيار وترقية العاملين ويعتمد على مبدأ الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

### ➤ أسس النظرية البيروقراطية:

لاحظ فيبر بأن البيروقراطية كنظام لها مجموعة من المزايا أهمها الدقة والسرعة والمعرفة والاستمرارية والوضوح مع الخضوع المطلق للرؤساء ذوي القوة والسيطرة القانونية والتنظيمية كما ركز النموذج البيروقراطي على:

- عدم التحيز : ترجيح المصلحة العامة على الشخصية؛
- تقسيم العمل: يؤكد فيبر على ضرورة استخدام التخصص في توزيع الأعمال أي أن يقوم كل فرد بأداء عمل معين يتوافق مع تخصصه؛
- تنظيم الوظائف على اساس التدرج الرئاسي، حيث تقسم المنظمة إلى مستويات على شكل هرمي، ويخضع المستوى الأدنى للمستوى الأعلى منه ؛
- القواعد والتعليمات :أي وجود مجموعة من القواعد والتعليمات التي تنظم القارات الادارية من جهة صاحبة السلطة في تحديد حقوق وواجبات شاغلي الوظائف وتتصف هذه التعليمات بالإلزام؛
- التدوين الكتابي : الاحتفاظ بالسجلات عن أعمال التنظيم إذ يتم تدوينها يتم اتخاذه من قرارات في المنظمة حتى يمكن الرجوع إليها عند الضرورة ؛
- إعتبار خدمة العملاء المؤسسة هدفا: وهذا يعني أن خدمة الجمهور المتعامل معه هدف يجب على البيروقراطي أن يسعى إليه؛
- السرية يجب مراعاة السرية والالتزام بها في جميع أعمال المنظمة.

➤ **تقييم النظرية البيروقراطية:** كخيرها من النظريات الكلاسيكية واجهت النظرية البيروقراطية عدة انتقادات أهمها:

- كانت نظرتها للإنسان نظرة آلية إذ أن الإنسان يجب أن يُكَيَّف نفسه ليلاءم احتياجات الوظيفة؛
- كما افترضت أن البيئة بطبيعتها جامدة إذ أهملت أثرها على التنظيم واعتبرته نظاما مغلقا؛
- تضخم الأعباء الروتينية؛
- عدم اعتناء العاملين بمصالح المنظمات واهتمامه فقط بالإجراءات؛
- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات؛
- تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات؛

- القضاء على روح المبادأة والابتكار.

## 1. 2 نظرية الإدارة العلمية:

اهتمت الإدارة العلمية بإدارة العمل والعمال اقترنت الحركة العلمية بالكاتب الأمريكي **فريدريك تايلور** (1856-1915) بشكل أساسي غير أنه يوجد كتاب آخرون ساهموا في تطوير هذه النظرية **كجيمس وات و هنري جانت و فرانك جالبرت**.

### ➤ خصائص وفرضيات نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" الأول من أرسى الأسس العلمية لدراسة أداء العامل حيث قام بتصميم العمل ليكون أكثر فعالية فقد وجد أن الأجرة لبعض العمال كانت تدفع على أساس القطعة وأن أصحاب الأعمال اعتمدوا على تخفيض معدل أجر القطعة مع الزيادات في الإنتاج وبالتالي فإن سلبية العامل أصبحت أكثر حدة وفقا لسياسة الدفع بالقطعة قياسا بالدفع النقدي وقد تمكن تايلور نتيجة لدراسته للزمن والحركة من زيادة الإنتاجية وارتفع في المقابل الأجر الذي يحصل عليه العامل وقد بنى نظريته على الفرضيات التالية :

- استخدام الأسلوب العلمي وإحلاله محل قاعدة التجربة والخطأ؛
- اختيار العمال بطريقة علمية وتدريبهم وتعليمهم ؛
- التعاون بين الإدارة والعمال لضمان تنفيذ العمل المطلوب وفقا لمبادئ العلم؛
- التقسيم العادل للعمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

ومن خلال دراسته توصل إلى النتائج التالية:

- إنتاجية العامل في اليوم أقل من طاقته الإنتاجية؛
- عدم وجود طريقة موحدة للعمل الواحد؛
- عدم وجود معايير لقياس إنتاجية العامل في اليوم أو لمجموع العمال؛
- غياب العدالة بين الأجر والإنتاج.

### ➤ أسس النظرية الإدارية العلمية:

لقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا وهذا بالنظر إلى المبادئ التي بنيت عليها والمتمثلة

في:

- اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات العمل الذي يقومون به وهذا من خلال اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل؛

- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تطلبه خطة العمل ويتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج الإطار المحدد لهم وتتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين والمسيرين؛

- تقديم مكافآت مالية يومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل.

### ➤ تقييم نظرية الإدارة العلمية:

رغم إيجابيات النظرية العلمية إلا أنها واجهت عدة انتقادات أهمها:

- عدم اهتمام الإدارة بالعنصر الإنساني في العمل؛
- صعوبة تحديد الأداء النموذجي للعامل من واقع دراسة الزمن والحركة؛
- مطالبة الإدارة للعمال بتحقيق معدلات عالية للإنتاج في حين لا يقابل ذلك أجراً أعلى على نفس المستوى؛

- أن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد؛

- استخدامها للأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال.

### 1. 3 نظرية المبادئ الإدارية:

عمدت نظرية مبادئ الإدارة إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة

### ➤ وظائف المنظمة والإدارة:

ركز "هنري فايول" على مفهوم الإدارة بنظرة أكثر شمولية حيث بدأ في التفكير نحو إيجاد مجموعة من المبادئ يمكنها أن تحكم وتوجه سير العمل الإداري داخل المنظمة أيًا كانت طبيعتها حيث قسم الأنشطة الإدارية إلى خمسة أنشطة وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة. وركز فايول تركيزاً أساسياً على أهمية التخطيط كوظيفة تستند على بعد النظر والتنبؤ ، وعلى المدير أن يتنبأ بالمستقبل وأن تكون الخطة المستندة على وقت ونتائج وخطوات عمل تتصف بالمرونة والدقة، أما التنظيم فيرى فايول بأنها وظيفة التي تتضمن تعريف ورسم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأن يترجم هذا الهيكل الأهداف ويوضح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة، كما ركز على ضرورة أن يضمن الهيكل التنظيمي إقامة علاقات إنسانية جيدة ، واتخاذ قرارات لتحقيق الأهداف والاهتمام بعملية اختيار الأفراد اللازمين لتنظيم مع ضمان تدريبهم.

أما وظيفة إصدار الأوامر فيرى فايول بأنها تلك الوظيفة التي تهتم بتنفيذ التنظيم وهذا يستلزم بالمدير مواصفات وقيم مميزة أهمها أن يتميز بالقدوة الحسنة اتجاه المرؤوسين الذين يتراهم وأن يكون - قادرا على القيام بالمراجعة الدورية واستخدام كافة الوسائل المتاحة لهذا الغرض .

أما وظيفة الرقابة فتعريف فايول لها في الأساس التأكد من سلامة التنفيذ وفقا للخطة المحددة ، والكشف عن الأخطاء وتصحيحها.

بالإضافة إلى ما سبق تطرف فايول إلى الأنشطة الأساسية في المنظمة مركزا على أهمية دور النشاط الإداري وقد قسم وظائف المنظمة إلى :

- الوظيفة التجارية: تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالشراء والبيع؛
  - الوظيفة المالية : تشمل كل ما يتعلق بالبحث عن كافة الاموال اللازمة للمنظمة والاستخدام الأمثل لها؛
  - الوظيفة الأمنية : ويقصد بها النشاط الخاص بحماية كافة الأصول والأشخاص بالمنظمة؛
  - الوظيفة المحاسبية: وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالميزانية، والحسابات والتكاليف؛
  - الوظيفة الإدارية: وهي الوظيفة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
  - الوظيفة الفنية: يقصد بها ذلك النشاط المتعلق بالإنتاج والتصنيع والتغيير.
- مبادئ الإدارة: ووضع فايول عدة مبادئ والتي بدونها حسب اعتقاده أن الفوضى ستسود داخل المنظمة بين العمال والإدارة والمتمثلة في:

- تقسيم العمل والتخصص؛
- السلطة والمسؤولية فالسلطة تعني الحق في إصدار الأوامر والمسؤولية تعني مقدار المسائلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر؛
- وحدة الأمر حيث يتلقى المرؤوس أوامره من مديره أو رئيس وحدته؛
- وحدة التوجيه؛
- سلسلة التدرج؛
- تقسيم العمل؛
- الانضباط ؛
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
- تعويض الأفراد؛

- المركزية ؛
- الترتيب؛
- المساواة؛
- استقرار الأفراد؛
- المبادأة ؛
- روح التعاون .

➤ نقد نظرية المبادئ الإدارية : تعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات أهمها:

- المبادئ الإدارية اشبه بإرشادات والنصائح من كونها مبادئ إدارية يعتمد عليها؛
- لا يوجد في هذه النظرية ما يبين أي مبدأ أجدد بالتطبيق وتحت أي شروط؛
- ادبيات مدرسة المبادئ الادارية بأنها غامضة وسطحية في معالجتها لموضوع الادارة؛
- أهملت جوانب كثيرة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لموضوع وركزت على مسألة القوة أو كيفية توزيع السلطة؛
- لم تقدم البراهين على صحة مبادئ الإدارة التي لم توضع على أساس نتائج بحوث وإنما تم التوصل إليها بالاستنباط وعلى افتراض أن المدير أو المنظم ذو درجة تامة من الرشد.

#### • تقييم المدخل الكلاسيكي:

- بالرغم من النتائج المميزة التي برزت في دراسات وأبحاث وأراء رواد هذه المدخل و التي تطبق في الوقت الحاضر بعد تنمية افكار معظم هذه الافكار والنتائج إلا أن هذه النظريات كانت عرضة لكثير من الانتقادات من رواد هذه المدارس سواء في أبعاد التي توصلت إليها أو من حيث التطبيق العملي لبعض النتائج ومن بين أبرز هاته الانتقادات نذكر:
- لم يطبق رواد هذه المدارس بطريقة سليمة الاساليب العلمية للظواهر موضوع دراستهم بالرغم من انتشار استخدام اسلوب دراسة الزمن والحركة؛
  - إن الفروض القائل بأن الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق اقصى ربح أو مكاسب مادية قد سقط نهائيا مع نتائج المدرسة السلوكية والعلاقات الانسانية؛
  - الأسلوب الذي تم به استخدام الأساليب العلمية في قياس الانتاجية كانت بعيدة كل البعد عن الاهتمام بسلوك الفرد؛



- أهملت هاته النظريات وجود التنظيمات غير الرسمية في المنظمات بل قاومتها من خلال الأنظمة وعلاقات العمل فالمنظمة بنظرهم وحدة ميكانيكية آلية تسعى فقط إلى تحقيق مصالحها الخاصة.

## 2. المدخل السلوكي:

معرفة طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة يستدعي معرفة وتحليل وفهم الفرد واتجاهاته ذلك أن الفرد لا يستطيع أن يعمل بمعزل عن الآخرين بل في جماعات نظرا لكون السلوك الإنساني سلوكا اجتماعيا، مع التركيز على دراسة وتحليل التفاعل المتبادل بين العوامل البيئية والأفراد ، وانعكاس هذا التفاعل على السلوك، قد ورافق الفكر السلوكي ثلاث فترات هامة خلال تطوره ففي عشرينات القرن الماضي ركز العملاء خلالها على الحاجات الإنسانية ثم بعد الحرب العالمية الثانية ركز فيها على الحاجات الإنسانية والدافعية وفي الفترة المعصرة والتي تؤكد على الأفكار التكاملية التي تشجع تشبع حاجات العاملين وتعمل على تحسين الإنتاجية. وتتمثل أهم الاتجاهات هذا المدخل في:

### 2. 1 نظرية العلاقات الإنسانية:

العلاقة الانسانية هي الاساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استشارة دافعية الأفراد وتحفيزهم على المزيد من العمل المستمر المنتج و تشمل نظرية العلاقات الانسانية على النظريات التالية:

#### ➤ تجارب التون مايو :

بدأت بالتجارب الشهيرة التي أجريت في مصنع هاوتورن التابع لشركة إيلكتريك تحت إشراف "إيلتون مايو" ( 1880 - 1948) وكانت هذه التجارب نقطة انطلاق مميزة ومصدرا لكافة دراسات العلاقات الإنسانية بعد ذلك، والحقيقة أن أهمية هذه الدراسات لا ترجع فقط إلى نتائجها الحاسمة في الميدان، بل إلى المراحل المختلفة التي مرت بها التجارب والتي سجلها تقرير البحث الصادر بعنوان " الإدارة و العامل " عام 1939.

فكانت تجارب "إلتون مايو" والنتائج التي توصل إليها، نقطة تحوّل رئيسية في فسخ الطّريق للعلاقات الإنسانية والتي أثمرت على أن الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا يجب وصفهم مجرد أفرادا وإنما يجب وصفهم أفراد في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين هؤلاء الأعضاء ضمن الجماعة وفي جوّ إنساني.

ومن أهم المساهمات التي وصلت إليها نتائج هذه الدراسة تتخلص في المفاهيم الإدارية التالية:

- المنظمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظم إدارية وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة؛
- لا تتم اثاره دوافع الافراد بالحوافز الاقتصادية فقط فالحوافز المادية لها دورها ايضا في اثاره دوافع الأفراد؛
- يجب التركيز على اتباع الاسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة الادارية ؛
- تلعب الجماعة غير رسمية في المؤسسة دورا أساسيا في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم؛
- ربطت حركة العلاقات إنسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته، كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات.
- يعاب على نظرية العلاقات الإنسانية "إلانتون مايو" أنها أهملت التنظيم الرسمي نتيجة المبالغة بالعوامل غير الرسمية داخل المنظمة. حيث ركزت على سيكولوجيا الفرد وأغفلت دراسة البيئة الاجتماعية المحيطة في ذاتها، واكتفت بتطوير معرفتها حول الفرد فقط. أيضا:
- تجاهلت هذه المدرسة مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على السلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك أساسي؛
- تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو اساس الهيكل التنظيمي

#### ➤ ماري فيولت Mary Fiollette:

- تميزت ماري فيولت من بين كافة الرواد بإنفرادها بفلسفة ادارية مغايرة، ساهمت إلى حد كبير بتحديد الأسس الضرورية لبناء الهياكل التنظيمية، مركزة في ذلك على أهمية دور أداء المجموعات في التنظيم مما جعلها إلى تعريف الإدارة بأنها إنهاء الأعمال من خلال الآخرين .
- مما لاشك فيه أن آثار نتائج الدراسات التي قامت بها تعكس في الكثير من جوانبها إسهاما حقيقيا في تحديد الأساس والمبادئ التي تركز عليها الإدارة في العصر الحديث ومن بين اسهاماتها المبادئ التالية:

- القوة والسلطة حيث عارضت فيولت الدور التقليدي البيروقراطي الرسمي لسلطة، فالقوة هي القدرة على الإنجاز ، بينما السلطة هي حق الفرد أيا كان مركزه التنظيمي في ممارسة هذه القوة ؛
- نادى بتطبيق مبدأ القوة المشتركة بدلا من القوة المتسلطة، وبنظرها فإن تحقيق أعلى درجات الكفاءة في العمل، وإنما يتم عن طريق تكامل الأنشطة ، وهنا تبرز فلسفة فيولت فيما يتعلق بالسلطة، فالتكامل بالأنشطة سببا لتفويض السلطة خاصة مع كبر حجم المنظمات وازدياد

الحاجة إلى الخبرات المتخصصة للتعاطي مع الأنشطة المتكاملة وبالتالي يتقلص مفهوم السلطة المركزية أو التسلطية؛

- بالنسبة لفيولت مفهوم السلطة المركزية مسألة ضرورية ولكن يجب تركيزها على الوظائف الأساسية مثل التخطيط واعتماد الخطط التي يقدمها المرؤوسين؛
- فيما يتعلق بمبدأ إصدار الأوامر ركزت فيوليت على الناحية السيكلوجية لأسلوب تطبيق هذا المبدأ، خاصة فيما يتعلق بردات الفعل السيكلوجية للفرد عند تلقي الأوامر فنبهت على أن الأوامر المتسلطة يقابلها مقاومة من الأفراد، وبالتالي يمكن السيطرة على مواقف عن طريق اقناع والافتتاح، بمعنى آخر تغليف الأوامر بالنواحي سلوكية والإنسانية؛
- تطرقت فيولت إلى موضوع الصراع فرأت أنه أمر طبيعي أن تظهر الصراعات في المنظمة، ولكن الأمر الطبيعي أيضا أن يتم إدارة هذه الصراعات بالطريقة التي تحقق أهداف الأطراف المعنية بالصراع، و ذلك عن طريق التوفيق وليس التفريق أو السيطرة فريق على فريق آخر؛
- رأت فيولت بالتنسيق بأنه أساس الإدارة، ونادت بتوافر أربعة عناصر لتوفير مناخ النجاح للتنسيق: الأول أن يتم التنسيق عن طريق الاتصال المباشر، الثاني أن التنسيق عملية مستمرة طالما هناك أعمالا تؤدي وإدارات متخصصة لتأدية الأنشطة ، الثالث تنسيق المراحل الأولية للمؤسسة والرابع التنسيق هو العلاقة المتبادلة بين كافة العوامل المتعلقة بالموقف.

## 2.2 نظريات الدافعية:

العنصر الثاني للمدخل السلوكي في الإدارة ركز على الواقعية حيث ركزت البحوث والدراسات على حاجات الفرد وكيفية تأثير هذه الحاجات على الأداء، تمثلت في النظريات التالية:

### ➤ نظرية Y.X لدوغلاس ماكريجر Douglas McGregor :

تأثر ماك جريجور ( 1906-1964) بدراسات نظرية العلاقات الانسانية ففي كتابه "الجانب الانساني للمنشأة" دافع عن فكرة مفادها وجود نمطين مختلفين من الافراد ودوافعهم وسلوكهم ومواقفهم ورغباتهم وشعر دوغلاس بان القيادات غالبا ما تنتج غطاء اداري يستند الى فروض خاطئة تتعلق بالسلوك الانساني والتي قام بتلخيصها و تسميتها ب ( X ) ثم قدم بعد ذلك نظرية أخرى تقوم على فروض بديلة لفروض النظرية الاولى في نمط الادارة وأطلق عليها اسم ( Y ):

## - نظرية X :

تمثل الممارسات القائمة على أساس النظرية الكلاسيكية للعمل وتقوم على اساس مجموعة من الافتراضات السلبية، تتميز هذه الفئة من المدراء بنظرتها للفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يريد العمل، ولا يجِد في العمل، لا طموح له، وهو يكره المسؤولية، ينصاع أي أنه بفضل أن يُقاد بدل أن يكون القائد، متعلق ولا يهيمه معرفة أهداف المنظمة، بل كل ما يهيمه هو ذاته ولا يمكن تغييره فتلك طبيعته، وعلى هذا الأساس لا تستطيع هذه الفئة من المدراء القيام بعملها إلا باستعمالها القوة والتشدد في مواجهة سلوك الأفراد وأيضاً باستعمالها أساليب قمعية جزائية، وأدوات الإدارة في ذلك هما الإشراف والرقابة المباشرة.

## - نظرية Y :

وتمارس الممارسات القائمة على أساس النظرة الانسانية والاجتماعية وهي تقوم على افتراضات ايجابية فقد لاحظ جريجور ضرورة ايجاد بديل للإطار النظري فكري الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين ونظام السيطرة المحكم، وفقها الفرد هو بطبيعته إنسان فعال، قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحمل المسؤوليات ومستعد للمساهمة والعمل مع أهداف المنظمة، متحمس للقيادة، وعلى الإدارة في هذا المجال خلق الظروف الملائمة لذلك من أجل زيادة قدراته وتحقيق أهدافه لذلك فإن هاته الفئة من المدراء تحرر من الرقابة المباشرة وتسمح للأفراد بتوجيه أنشطتهم وتحث على تحمل المسؤوليات لإشباع حاجات الإنجاز والاحترام وتحقيق الذات عند الأفراد، ولهذا على الإدارة في هذا الصدد تفويض سلطتها لهؤلاء الأفراد والسماح لهم مشاركتها في إنجاز القرارات.

## ➤ نظرية الحاجات ابراهم ماسلو Abraham Maslow:

يعد ابراهم ماسلو (1907-1980) رائد هذه النظرية وهو عالم نفس تعد نظريته من نظريات الدافعية التي اعتمد فرضيات مفادها أن سلوك الإنسان يتجه نحو الاشباع حاجات معينة وصنف الحاجات إلى خمسة حاجات واعتمدت على الفرضيات التالية:

- نادرا ما يتم اشباع حاجات الإنسان كاملة؛
- سلوك إنسان هادف و يحرك عن طريق اشباع حاجاته ؛

- يمكن أن تصنف الحاجات طبقاً للهيكل هرمي لتسلسل الأهمية من الأدنى إلى الأعلى .  
تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات تمثلت في:  
✓ **الحاجات الإنسانية والفيزيولوجية:** والتي تعني الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام، الماء، و الملابس، و المأوى،... ويرتبط إشباع هاته الحاجات بالنقود كقوة شرائية.

✓ **الحاجة إلى الأمان:** بعد إشباع الحاجات السابقة تبدأ حاجة الأمان في الظهور والسيطرة على السلوك الإنساني الحالي للفرد وتتمثل هاته الحاجة في:  
- الرغبة في الحماية ضدّ الأخطار.  
- تفضيل الفرد العمل ببيئة مستقرة.

✓ **الحاجات الإجتماعية:** بعد إشباع الحاجتين السابقتين يبدأ ظهور الحاجة إلى إشباع ما يلي:

- حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين

- دعم الآخرين للفرد

- الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

✓ **الحاجة إلى المركز والشعور بالذات:** عندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هذه الحاجة ملحة تبدأ بتوجيه سلوك الفرد.

✓ **حاجات إثبات وتحقيق الذات:** تأتي هذه الحاجة فقط عندما تكون باقي الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، ويعرفها ماسلو على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تمييزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

وعلى العموم، فإن نظرية ماسلو مبنية على أن لدى الفرد العديد من الحاجات، ولكن الحاجة الأكثر إلحاحاً هي التي تفرض نفسها على سلوكه الحالي، أي في فترة معينة وفي ظروف معينة، وعلى كون الإنسان بطبيعته في بحث دائم عن المزيد من الحاجات وعلى أن حاجاته لا تشبع حتى نهايتها بالكامل، وعلى أنه بمجرد إشباعه لإحداها تقل درجة إلحاحها، لتظهر حاجة أخرى محلّها وهكذا دواليك، أي أن الإنسان في سعي دائم وراء إشباع حاجة ما، وعلى أن هاته الحاجات تترتب في سلم هرمي من الأهم إلى المهمّ أو من الضروري إلى الكمالي.

## 2. 3 . نظرية Z وليام أوتشي<sup>3</sup> William Ouchi:

أو ما يعرف بنموذج الادارة اليابانية ويمثل أسلوب الادارة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة بما يتوافق مع القيم السائدة بين أعضائها والتي تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل إلى حد كبير والذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم وتمثل نظرة اليابانية لإدارة المنظمة التي تعتمد بشكل عفوي تلقائي على مفهوم نظرية (Y) والتي صور من خلالها عملية إحداث التكامل والتوافق بين أهداف المنظمة والعاملين عليها.

### ➤ مميزات الإدارة اليابانية : وتتميز المنظمات اليابانية ب:

- الصفة العشائرية، حيث يسعى أسلوب الادارة اليابانية إلى غرس حب الانتماء والولاء في النفوس العاملين؛
- الالفة والمودة ، حيث يقدم أسلوب الياباني مبدأ الاهتمام الشامل والمتكامل بالفرد العامل ؛
- الثقة، ترى الادارة اليابانية أن الثقة والإنتاجية أمران متلازمان ومرتبطان ارتباطا طرديا ببعضهما البعض؛
- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية؛
- العدالة والمساواة السمة السائدة في المنظمة؛
- العمل الجماعي والتعاون باستخدام أسلوب جماعات العمل ؛
- اتخاذ القرارات على أساس المشاركة الجماعية؛
- الاشراف المباشر بين المشرف والمرؤوسين؛
- تقاس الانتاجية على أساس الجهد الجماعي وليس الفرد؛
- لا يحل الجانب التقني والأدوات الكمية أن تحل محل الفكر والذكاء الانساني؛
- الوظيفة مدى الحياة والترقية بطيئتين؛
- مسارات الحياة الوظيفية غير متخصصة.

### ➤ خصائص نظرية :

لاحظ وليام أوتشي أن انتاجية المؤسسات اليابانية حققت أرقاما قياسية مقارنة بمثيلاتها الأمريكية، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة يعمم الطريقة اليابانية وتطبق في بيئات خارج اليابان اسمها نظرية (Z) وتعود أسباب هذه التسمية إلى كون ماك غريجور قد وضع نظريتين تركزان على الجانب الانساني من

<sup>3</sup> سنان الموساوي. الادارة المعاصرة : أصول و تطبيقات. الاردن. دار المجدلاوي للنشر والتوزيع. ط 1. 2004. ص 79 الى 83 بتصرف

حيث النظرة الايجابية والسلبية ( كما رأينا سابقا ) فأوجد اوشي نظرية ثالثة تركز هي الأخرى على العنصر البشري وزيادة الانتاجية في المنظمة. وتمثلت خصائص النظرية (Z) فيما يلي:

- من أهم خصائص التي احتفظ بها أوشي من الإدارة اليابانية هو سيطرة نهج التوظيف الدائم؛
- بطئ عملية التقييم والترقية؛
- عدم التخصص في العمل؛
- وجود روح التآلف والتعاون في المنظمة؛
- عملية القرارات تأخذ بالمشاركة والإجماع وتبني المسؤولية الفردية؛
- لا تعتمد هذه النظرية في عملية التوجيه على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك العاملين بل على السلطة غير رسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية.

#### • تقييم المدخل السلوكي:

ساهم المدخل السلوكي في تطوير الفكر الاداري من حيث تركيزها على العامل الانساني والجماعة في منظمات الأعمال، فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والتواصل تعطي الادارة اسسا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في التعامل مع الأفراد وتساعدنا في تفهم أسس السلوك الانساني وسلوك الجماعات.

غير ان تركيز اهتمام هذا المدخل على الجانب الانساني وإهماله للجوانب الأخرى في العمل، كما يرى البعض أن حركة العلاقات الانسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الانسانية وذلك كردة فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الانساني

#### 3. المدخل الحديث:

كان للتقدم العلمي على كافة المستويات دورا بارزا في ظهور نظريات جديدة في الإدارة أفرزت مدارس علمية جديدة تختلف في المضمون عن سابقتها. وهذا ما سنوضحه من خلال هذا المبحث.

#### 3. 1. المدرسة نيوكلاسيكية واجتماعية وسيوسوتقنية:

نستعرض من خلال هذا المطلب المدرسة النيوكلاسيكية والمدرسة الاجتماعية والمدرسة السوسيو تقنية.

#### ➤ المدرسة نيوكلاسيكية :

هي امتداد للمدرسة الكلاسيكية إلا أنها يختلفان سواء من حيث الموضوع أو المنهج يطلق عليها أيضا اسم المدرسة التجريبية نظرا للاهتمام الذي أولته لتحليل حالة واقعية المنظمات حين قدم مفكرو هذه

المدرسة انطلاقاً من ممارسات وتجارب ميدانية مجموعة من المبادئ التنظيمية الجديدة والتي جاءت امتداداً لإسهامات المفكرين الكلاسيك ومن أهم منظري هذه المدرسة:

#### أ- ألفريد بريشارد سلون Alfred Pritchard Solon:

فمن خلال تجربة ألفريد بريشارد سلون (1875-1966) في العمل على رأس شركة جينرال موتورز الأمريكية الف كتاباً ضمنه مذكراته سنة 1950 تحت عنوان " سنواتي في الجنرال موتورز " قدم من خلالها أهم مبادئ الفعالية التنظيمية والمتمثلة أساساً في، اللامركزية تقتضي بالاستقلالية في القرارات ولكن باحترام خطوط السياسة والرقابة الدورية على النتائج المحققة.

والتنسيق فهو يرى أنه من الضروري لأنه مصدر تحقيق الوفورات والذي تجسيده من خلال إنشاء لجان مماثلة لكل المصالح وتوحيد طرق الإدارة من خلال الميزانيات والمعايير .

فعلى المنظمة عليها ان تراعي استقلالية القرارات بالنسبة للوحدات الفرعية في ظل احترام السياسة العامة للمنظمة من خلال المتابعة والرقابة المستمرة والدورية للنتائج المحققة؛ كما اعتب أن التنسيق هو مصدر تحقيق الوفورات الاقتصادية والنجاحة في المنظمة .

#### ب- نظرية الإدارة بالأهداف بيتر دروكر Peter Drucker:

تعود إلى الكاتب الإداري بيتر دروكر (1909-2005) فهو يرى أن كل عضو في منشأة الأعمال يساهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه.

وتقوم الإدارة بالأهداف على الأسس التالية:

- تحديد الاهداف بدقة ؛
- تحليل وتنظيم العمل في هياكل واضحة؛
- تحفيز الأفراد والاتصال الجيد بهم؛
- قياس النتائج من خلال معايير دقيقة؛
- التكوين والتدريب الجيد للأفراد العاملين.



## ➤ مدرسة الانظمة الاجتماعية:

تشمل كل من :

### أ- نظرية سيارت **Richard M. cyert** ومارش **James G. March**:

قدم كل من سيارت ( 1921-1998) ومارش ( 1928) عام 1963 نظريتهما السلوكية في التنظيم لأول مرة بعنوان " نظرية سلوك المنظمة" ثم أعيد صياغة نفس النظرية بأسلوب آخر سنة 1992 وهي تقوم على الأفكار التالية:

- اعادة النظر في فكرة العقلانية التامة، إذ برأيهما فإن المدير مقيد بشكل عام بقيود تتعلق بالمعلومات وبالحسابات، حيث يرى سيارت ومارش أنه وفي ظل نظريات التنظيم الكلاسيكية فإن المنظمات تحدد وتختار وتطبق البدائل المثلى، اما في نظر السلوكية فإن المنظمات تبسط مشكلة القرارات بطرق متعددة فهي تضع الاهداف وتتظر في النظرية بدائل التي تحققها بدلا من محاولتها ايجاد الحل الأفضل غير القابل للتحقق مطلقا، فهي تثير الانتباه إلى أن متابعة الأداء وتحديد علاقته بالأهداف يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف بشكل متتابع بدلا من تحقيقها معا في نفس الوقت؛

- التوافق البيئي غير تام، وتقوم هذه الفكرة على ملاحظة أن القواعد والنماذج والممارسات المستعملة من طرف الاعوان الاقتصاديين لا تحدد بمتطلبات المواقف البيئية ؛

- النزاع والصراع غير قابل للحل تقوم هذه الفكرة على افتراض أن المنظمات الاعمال تتطلب عمالا متعددين ذوي اهتمامات ومصالح متنازعة التي لا يمكن توفيق بينها بشكل كامل عن طريق الاتصالات التنظيمية .

### ب- نظرية القرارات لهريت سيمون **Herbert Simon**:

يعد هريت سمون (1916-2001) من المفكرين الذين انتقدوا بشدة مبادئ النظرية التي جاءت بها النظرية الكلاسيكية وقال غن بعض هذه المبادئ جاءت بها هذه المدرسة لتتعارض مع بعضها البعض ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة و اوضح ذلك في كتابه "السلوك الإداري و اعتبر أن التنظيم هو مصدر المسائل والقرارات الفردية ويرى ان جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي وتقوم نظرية القرارات عند سيمون على اساس أن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث أن كل قرار يتخذ

يجب ان يتعلق بنشاط معين لتحقيق هدف معين والذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر، كما ان المديرين عند اتخاذ قراراتهم فهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من البيئة الداخلية للمنظمة إلا أن البيئة الخارجية هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم .

ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها لابد من التزام الاعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذلك تمارس داخل المنظمات مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير للنجاعة وفعالية .

ويرى سيمون أن المشكلة الحقيقية هي أن القرارات قد لا تكون على الخبرة ولا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الفائدة أو العثور على الحلول المناسبة لجميع المشكلات، وإنما يقوم أيضا على اعتبارات ذاتية أو سياسية حيث أن ضيق الوقت مثلا لا يسمح باستيفاء الدراسات والتحليل اللازمة لهذا فإن العقلانية المحدودة تعتبر أكثر واقعية نظرا للأخطاء التي قد يرتكبها المقررون وعدم توفر المعلومات الكافية اضافة إلى محدودية القدرات البشرية فيما يخص المعلومات المتوفرة.

#### ➤ المدرسة السوسيوثقافية:

تنقسم الكلمة إلى عنصرين السوسيو أي علم الاجتماع والتقني وهي نظام الانتاجي والأسلوب العمل المتبع في انجاز عمل معين، قامت هذه المدرسة على الأفكار التي جاءها فريديريك امري **Fredirick Emery**، حيث دعت إلى ادماج المظاهر الاجتماعية والتقنية عند تحلي المشاكل المتعلقة بتنظيم العمل، ففاعلية التنظيم مرتبطة بالاختيارات التكنولوجية المستعملة، اضافة إلى مظاهر التي تخص سلوك الافراد والجماعات في المنظمة.

فكل تغيير تكنولوجي لابد من النظر إليه من زاوية التنظيمية ، حتى يمكن الأخذ بعين الاعتبار أبعاده الاجتماعية وهذا دعت هذه المدرسة إلى تطوير أشكال تنظيمية جديدة للعمل من خلال إقامة فرق شبه مستقلة مبنية على القدرة على القيام بأعمال متعددة والاستقلالية والعمل ضمن مجموعات و فرق.

تعتبر هذه المدرسة مجددة طورت أساليب جديدة في التنظيم والإدارة من خلال بحثها عن أفضل طريقة للتشغيل نظام الانتاج ضمن سياق يتسم بالمرونة والتكيف مع احتياجات السوق، كما حققت هذه النظرية نوعا من الديمقراطية اي مشاركة جميع المستويات التنظيمية في اتخاذ قراراتها.

وقد عرفت هذه المدرسة نوعا من النجاح في بريطانيا وبعض الدول الاسكندنافية كالنرويج والسويد حيث كانت الأساس الذي قام عليه النموذج السويدي خلال التسعينات القرن الماضي.

ومن بين سلبيات هذه المدرسة المبادئ التي قامت عليها تطبق فقط مع الانتاج ذو قيمة المضافة القوية ضمن سوق الطلب، كما أن هذه المبادئ لا تطبق إلا على المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية وبالتالي لا يمكن تعميمها على جميع المنظمات.

### 3 . 2 . المدرسة الكمية:

حاولت هذه المدرسة تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي، كما تعد من التطورات الهامة في الفكر الإداري والتي قدمت مدخلا جديدا للإدارة يستخدم النماذج والأساليب الرياضية الاحصائية في حل المشكلات واتخاذ القرار وتحليل العمليات التنظيمية ويشمل على:

#### ➤ مدرسة علم الإدارة<sup>4</sup>:

نشأت مدرسة علم الإدارة نتيجة أبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية، والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية في المجالات العسكرية. هذا الأسلوب في حل المشاكل اعتمدت على تداخل عدد من فروع المعرفة، وجرت معالجة المشاكل من فريق يتكون من أعضاء لهم خلفيات مختلفة يتكونون من مهندسين وعلماء رياضيات.

وتختلف مدرسة علم الإدارة عن الإدارة العلمية من حيث أنها لا تركز فقط على الانتاج وكفاءة الأفراد والآلات، فهي بدلا من ذلك تعتبر الكفاءة انجازا يتبع التخطيط السليم، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه المدرسة لم تهمل المشاكل السلوكية بالإضافة إلى لعبها دورا هاما في تطوير الفكر الاداري بتشجيع الأفراد على مواجهة المشاكل بطريقة علمية منظمة والنظر بعناية لمشكلة المدخلات وعلاقتها، وأوضحت بجلاء مدى الحاجة إلى تحديد الهدف وبالتالي قياس الأداء. ومما يؤخذ على هذه النظرية فشلها في رؤية الصورة الكاملة للإدارة والعنصر البشري.

<sup>4</sup> كامل برير. مرجع سبق ذكره. ص ص 49، 50

### ➤ مدرسة بحوث العمليات:

تعتبر بحوث العمليات من العلوم التطبيقية الحديثة التي حققت تطبيقاتها نجاحا واسعا في مجال الادارة وتستند بحوث العمليات إلى طريقة العلمية لدراسة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها وتعتمد على ملاحظة العلمية وقياس وتحديد المتغيرات عن طريق النماذج الرياضية ونظرية الاحتمالية والبرمجة الخطية واستخدامها في عملية صنع القرار. ويطلق اصطلاحا الادارة العلمية على معالجة المشكل كليا والتوصل على حلول رياضية.

تستخدم بحوث العمليات لحل المشاكل الإدارية في المنظمة مستخدمة في ذلك الأساليب العلمية في دراسة المشاكل التي تواجه الإدارة وذلك عن طريق تحليل العملية الإدارية بغرض تزويد الإدارة بالبيانات التي تساعدها في الوصول إلى أفضل الحلول لمواجهة هذه المشكلات.

وهي تمثل اداة مهمة من الأدوات التي تسهم في توفير المعلومات والحقائق الإدارية، بحيث تمكن من اتخاذ القرار السليم فيما يعترضها من مشكلات كما انها تستنبط من الأساليب الكمية والبحوث مبادئ الادارة تصلح من وجهة نظرها لبناء نظرية الادارة.

### 3.3. النظريات الحديثة:

نشأت في السنوات الأخيرة عدة نظريات اهتمت بالإدارة تمثلت في:

#### ➤ نظرية النظم:

بدلا من التعامل مع كل جزء من أجزاء المنظمة بشكل منفصل فإن مدخل النظم في الإدارة ينظر إلى المنظمة كنظام واحد متكامل وهادف؛ حيث طرحت مفهوم المنظمة كمنظومة مؤلفة من مجموعة من النظم الفرعية مرتبطة ومتفاعلة ومنسجمة فيما بينها.

وتعرف النظام بأنه مجموعة متداخلة من العناصر التي تؤدي وظائفها بشكل متكامل<sup>5</sup> والنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة"، والمنظمة كنظام هي جزء من النظام البيئي الأكبر تتفاعل من خلال

<sup>5</sup> اسماعيل محمود على الشرقاوي. ادارة الأعمال من منظور اقتصادي. الاردن. دار غيداء للنشر والتوزيع. ط 1. 2016. ص 17

التأثير المتبادل، حيث تتأثر بالمتغيرات البيئية وأن أدائها يتوقف على أداء المنظمة الفرعية التي تتكون منها مثل نظام الإنتاج والتسويق. وتتكون النظم من<sup>6</sup>:

- المدخلات من البيئة الخارجية ؛
  - عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية و ادارية؛
  - المخرجات ؛
  - تفاعل البيئة مع مخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية للنظام
- ويعتبر "شيرستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، حيث طرح أسس النظرية وقدم تحليلا لصفات القوى المؤثرة في التنظيم كالأفراد والمدير وغيرها حيث يتوقف استمرار المنظمة على توازن نظمها الفرعية وما يخرج عنها.
- ويتسم النظام بمجموعة من الخصائص أهمها:

- المنهج النظمي يبين حقيقة نشاط المنظمة من خلال النموذج مدخلات (تدفقات النظام)، عملية المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية (Feed back)؛
- النظام مجموعة من العناصر المتداخلة وتحكمها علاقات تربط فيما بينها؛
- هناك أهداف للنظام وهي تختلف من نظام إلى نظام ومرتبطة بدرجة التعقد (حسب عدد الأنظمة التحتية وكذا العلاقات التي تربطها)، ويعد تحديد الهدف كمرحلة مهمة من التحليل النظمي يتم من خلاله التنسيق بين مختلف هذه الأنظمة التحتية؛
- التكيف مع تغيرات المحيط والأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية، فالمنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بعوامل المحيط، وهي من المفاهيم الحديثة التي تزامنت مع فترة اقتصاد التسويق (منذ الستينات) أين تم أخذ المحيط في الحسبان على إدارة فترة اقتصاد الإنتاج أين كان ينظر للمنظمة كنظام مغلق لا يتأثر بتغيرات المحيط ومن خلال التحليل النظمي؛
- يشمل النظام على ثلاثة عناصر وهي المدخلات، وعمليات التشغيل أو التحويل والمخرجات؛

<sup>6</sup> اسماعيل محمود على الشرقاوي. المرجع السابق. ص 17

- بكل نظام هدف أو مجموعة أهداف يسعى إلى تحقيقها، كما أن هذه الأهداف تتدرج حسب مستويات النظام المتكامل معا.

### ➤ المدرسة الموقفية (التكيف مع الموقف):

يعكس هذا المدخل الإدارة حسب المواقف، بمعنى أن المدير يجب أن يكيف سلوكه القيادي ليتلاءم مع طبيعة وإبعاد الموقف المختلفة، ولقد حظي هذا المدخل بتأييد والدعم من خلال نتائج العديد من البحوث و الدراسات التي توصلت إلى أن طرق وأساليب الإدارة في موقف معين نادر ما تصلح في ظروف موقف آخر، لذلك فإن مهمة المدير تتمثل في تحديد أي الأساليب الإدارية التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية وذلك في موقف معين.

وتبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler) فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المنظمة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تتناسبه، أي عدم وجود صفات جاهزة، بل أن الوصفة تبني على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمنظمة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها.

وأهم ما يميز هذا المدخل ما يلي:

- ليس هناك ما يعرف بالمبادئ العامة للإدارة ؛
  - أن النمط الفعال للإدارة يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة به والوقت، ومن ثم فإن أساليب وطرق القيادة التي قد يثبت فعاليتها في موقف معين ليس بالضرورة أن تكون كذلك في كل المواقف أو الظروف أو الأوقات؛
  - أن المدير الفعال هو الذي يجب أن يعمل على التكيف مع الموقف الذي يتعرض له.
- وبالرغم من الإسهامات الجديدة التي أتت بها هذه النظرية إلا أنها لم تسلم من الانتقادات أهمها:
- لقد أشار هذا المدخل إلى أن الدلالات المنطقية تتمثل في أن كل المواقف تختلف عن بعضها بشكل منفرد ومتميز أي يجب ممارسة الإدارة فقط من خلال الأحكام الشخصية وبطريقة فردية؛
  - يعاب عليها أيضا أنها تفتقر إلى الصلاحية بالنسبة للفروض الخاصة بها، حيث لم يتم اختيار الفروض الخاصة بالأبعاد الأخرى التي ربما تؤثر على المواقف والتي تكون مشتركة.

## الوحدة الثالثة: وظيفة التخطيط:

### تمهيد:

التخطيط يمثل جزء كبير من اهتمام الإدارة العليا باعتباره الوسيلة الأساسية لرسم الاستراتيجيات الإدارية التي تنفذ أهداف المنظمة هو أهم المراحل في العملية الإدارية حيث يمثل البداية والنهاية لهذه العملية وهو الوظيفة الأساسية التي تركز عليها بقية الوظائف وهو مجموعة من القرارات الرسمية التي تنشأ استجابة للمواقف الإدارية أو أزمات.

### 1. ماهية التخطيط:

يعد التخطيط أولى الوظائف الإدارية في المنظمة وسنتطرق إلى ماهية التخطيط من خلال:

#### 1.1 . مفهوم وخصائص التخطيط:

نتطرق إلى مفهوم وخصائص التخطيط.

➤ **مفهوم التخطيط:** يعرف التخطيط على أنه:

- عمل ذهني يسبق اصدار القرار موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المرء في حاضره ، لكي يواجه بها ظروف مستقبلية في سبيل هدف ينبغي الوصول إليه؛
- التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب وكيف يتم ومتى يتم؛
- التخطيط هو وظيفة تلازم جميع مراحل العمل الاداري وبالتالي فإن مفهوم التخطيط مستمرة لا يعني أنه فكرة أو تحليل لما يجب أن يكون؛
- هو وظيفة إدارية تمكن المنظمة من تنفيذ كافة العمليات الإدارية التي تحقق أهدافها وتوافق أدائها بأسلوب فعال ومستمر؛
- هو عملية تحديد واقع جهة العمل والأهداف التي ينبغي تحقيقها والوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الأهداف.

#### ➤ **خصائص التخطيط:**

يتسم التخطيط الاداري بالخصائص التالية:

- وظيفة مستمرة منذ تحديد الأهداف ووسيلة لتحقيقها وتقييم نجاحها؛
- التخطيط عملية تقع ضمن العملية الإدارية وهو في مقدمة الوظائف الإدارية الأخرى؛

- التخطيط أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ومعالم طريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها؛
- التخطيط وضع برامج مستقبلية لتحقيق أهداف معينة عن طريق حصر الإمكانيات وتكريسها لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ خلال مدة محددة؛
- يخفض التخطيط العمل غير منتج إلى أدنى حد فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية؛
- يُبين التخطيط أهداف المنظمة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد جماعة العمل على تحقيقها كما يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة؛
- يجبر التخطيط المدير على تخیل صورة تشغيلية واضحة وكاملة.

## 1. 2. فوائد وأهداف التخطيط:

- التخطيط الجيد يحقق العديد من الأهداف والفوائد حيث يعمل على:
  - **فوائد التخطيط:** للتخطيط فوائد كثير منها:
    - تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة؛
    - صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها؛
    - تحديد القضايا الجوهرية التي تشكل عمل المنظمة التي تؤثر في اتخاذ القرارات؛
    - تحديد الأهداف الإجرائية والمسؤوليات المحددة لكل عضو في منظمة؛
    - وضع تصور لمستقبل المنظمة من خلال الكشف عن واقع وإمكانيات المنظمة ومواردها المتاحة؛
    - التركيز على أهمية المشاركة بين أعضاء المنظمة؛
    - تحديد جوانب قوة وضعف في المنظمة من خلال عمليات المتابعة والتقييم المستمر.
  - **أهداف التخطيط:** تتمثل أهداف عملية التخطيط في:
    - تشجيع النظرة المستقبلية والتنبؤ بما سيحدث للظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، فالاهتمام بالمستقبل لا يتم الاستعداد له إلا عن طريق التخطيط؛
    - تسهيل الاتصال بين الأفراد والذين يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة؛
    - تحقيق التناسق في الأعمال وتطويرها إذ يعمل التخطيط على تحقيق التناسق بين الأهداف الجزئية كي لا تتعارض مع بعضها البعض بل تتكامل وتتسجم في سبيل الغاية النهائية ؛



- الاستعداد الأمتل للموارد والإمكانات فيفيد التخطيط العاملين في تدبير الموارد والإمكانات التي بين أيديهم ويوضع الطريقة الأمتل لاستغلالها بأقل جهد وتكلفة ؛
- المساعدة على تنسيق بين النشاطات العديدة من الأفراد ( العمل التعاوني) والتقسيمات التنظيمية التي تكون أعمالها مرتبطة ببعضها البعض حسب توقيت معين، فتحقيق المشاركة الايجابية والواعية يساعد على محاربة السلبية الاجتماعية وبيتح الفرص أمام ظهور الديمقراطية في المجتمع ؛
- تجنب الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات العاطفية غير معروفة نتائجها مسبقا عند مواجهة التغييرات، فيعمل على زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء والإنجاز.

### 1. 3. أنواع التخطيط:

تحدد أنواع التخطيط حسب مختلف المعايير ويمكن تحليل هذه المعايير على النحو التالي:

#### ➤ حسب الأساس الزمني:

- قصير الأجل، هو لفترة لا تزيد عن السنتين و يتعلق هذا النوع من التخطيط بالمستقبل القريب ويهدف إلى معالجة الأزمات الطارئة التي تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها؛
- متوسط الأجل، يغطي في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات، يتصف بدرجة أعلى من التفصيل وتحديد سواء من حيث الأهداف والوسائل المستخدمة وتصل درجة التفصيل إلى تحديد الأنشطة والتغيرات والمهام الرئيسية في مجل النشاط؛
- طويل الأجل: يساهم في وضع خطة طويلة الأجل تستغرق أكثر من خمس سنوات، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل.

#### ➤ حسب الأساس الوظيفي: يتمثل في :

- التخطيط التطويري: وضع الخطة المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع أساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين؛
- التخطيط التنظيمي: متعلق بالهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريق سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية؛

- التخطيط البشري: ويشمل الدراسة والتحليل وتنمية القوى العاملة في المنظمة كما وكيفا وتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة احتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها؛
  - التخطيط المالي: يتعلق بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم بالمنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية<sup>7</sup>؛
  - تخطيط الإنتاج: يهدف إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها؛
  - التخطيط السلي: يشمل تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنظمة خلال الفترة الزمنية القادمة أي تحديد نوعيتها و كميتها.
- **حسب درجة الشمول:** يتمثل في الأنواع التالية:
- التخطيط القومي: يتضمن هذا النوع من التخطيط الأهداف العامة لعملية التنمية التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها خلال مدة تنفيذ الخطة؛
  - التخطيط المحلي: يتم وضع خطة على مستوى المحلي كالمجلس البلدية ويهدف هذا التخطيط إلى تنمية المنطقة جغرافيا؛
  - التخطيط القطاعي: يغطي نشاطا معينا من أنواع النشاط والهدف منه هو تحقيق تنمية القطاع سواء اقتصاديا أو ثقافيا أو اجتماعيا.

## 2. إدارة عمليات التخطيط:

التخطيط مجموعة من القرارات الرسمية التي تنشأ استجابة للمواقف الإدارية أو الأزمات وهو واحد من مراحل العملية الإدارية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل ومقومات عملية التخطيط إضافة إلى مستويات و معيقات التخطيط ، مسؤوليات وأساليب التخطيط الفعال.

### 2. 1 مراحل ومقومات عملية التخطيط:

نتعرض هنا إلى مراحل و مقومات عملية التخطيط.

➤ **مراحل عملية التخطيط:** تتمثل مراحل التخطيط الإداري في:

- مرحلة تحديد الأهداف: وهي الغايات المستقبلية المنوط تحقيقها سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل؛

<sup>7</sup> مدحت محود ابو نصر. مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. مصر المجموعة العربية للنشر والتوزيع. ط2. 2015. ص 36

- مرحلة تحديد افتراضات التخطيط ويقصد بها مجموع القيود التي قد تفرض على عملية التخطيط سواء من الداخل المنظمة أو خارجها؛
- مرحلة دراسة بدائل الخطط ويقصد بها أن يضع المخطط عدة بدائل للعمل المستقبلي في ضوء الأهداف التنظيمية الأساسية؛
- مرحلة تقييم البدائل الخطط واتخاذ القرارات ويقصد بها تقييم البدائل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة في ضوء مجموعة من المعايير التنظيمية ( مرحلة اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات لتحقيق الأهداف )؛
- مرحلة وضع الخطط العامة والخطط التفصيلية وتتضمن تحديد النهائي للأهداف المرغوب تحقيقها وتحقيق الأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف والموارد والوقت اللازمين، وتحديد الجهة التي تتولى مسؤولية تنفيذ تلك الأنشطة؛
- مرحلة متابعة وتنفيذ الخطة وذلك لضمان تماثلها مع ما هو مخطط وإجراء التعديلات اللازمة كلما تطلب العمل ذلك.
- **مقومات التخطيط الجيد:** توجد عدة عوامل أساسية ترشد المدير وتساعد على التخطيط الفعال وهي<sup>8</sup>:
- يجب أن تسبق عملية التخطيط كافة العمليات الادارية الأخرى أي أنها أساس بناء العملية الإدارية؛
- تطوير قدرات المديرين، يبدأ التخطيط عند مستوى الإدارة العليا في المنظمة حيث يتم وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الوسطى والدنيا؛
- توفير المعلومات، التعرف وتمييز الأمور التي تتسم بعدم التأكد في الخطة ينبغي توفير المعلومات والتحديد الواضح للأهداف وصياغتها بأسلوب بسيط وسهل وأن تكون الأهداف واقعية من الممكن تحقيقها؛
- الاتصال الدائم والمستمر للمستويات الإدارية الأخرى ؛
- المشاركة في التخطيط مشاركة فعالة بين مستويات الإدارية المتنوعة وتنسيق بينها؛
- التكامل والتفاعل بين الخطط الطويلة والمتوسطة وقصيرة الأجل؛
- البرامج الزمنية أي وضع برنامج زمني محدد لكل خطوة من الخطوات؛

<sup>8</sup> مدحت محود ابو نصر. المرجع السابق. ص 21

- التخطيط المعدل أي العمل على تطوير الخطط باستمرار أي الخطط الاحتمالية، والمعدلة؛
- التخطيط الرقابي أي ربط نظام التخطيط بنظام الرقابة من سيطرة على أن تتضمن الخطة أسس لقياس الأداء حتى يمكن متابعة التنفيذ، فممارسة عملية التقييم بشكل مستمر للخطة تهدف إلى اجراء تعديلات اللازمة وطرح البدائل المتوفرة.

## 2.2. مستويات ومسؤوليات التخطيط:

في هذا المطلب نستعرض مستويات التخطيط حسب المستوى الإداري من جهة ومن جهة أخرى مقومات التخطيط الفعال.

### ➤ مستويات التخطيط: تتمثل مستويات التخطيط في:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يتضمن وضع الأهداف والخطط العامة التي تحدد اتجاهات العامة للمنظمة وتوضع بواسطة الإدارة العليا وهي تحدد الموارد اللازمة ومدى اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية وتكون لمدى زمني طويل. يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى وغاية التخطيط الاستراتيجي هي ايجاد خطة عام طويلة المدى تتبنى المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- **التخطيط تكتيكي:** يركز على الأفراد والأعمال ويرتبط عادة بمدى زمني متوسط وهذه الخطط التكتيكية مرتبطة في غالب الإدارة الوسطى والتي تحدد فيها الموارد اللازمة وكذلك الفترة الزمنية للإنجاز الخطط ويعتبر أكثر تفضيلاً من التخطيط الاستراتيجي وتهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من مستويات الأدنى وكيفية القيام به والمدى الزمني لهذه الخطة.
- **التخطيط التشغيلي:** أو تنفيذي يركز على فترة زمنية محددة جداً ونطاق محدود تشرف الإدارة الوسطى على هذه الخطة التي يتم تنفيذها بواسطة الإدارة الدنيا ويستخدم التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عملية.

### ➤ مسؤولية التخطيط:

باستثناء التخطيط الاستراتيجي الذي يدخل ضمن مسؤوليات الإدارة العليا فعلى التخطيط يجب أن ينظر إليه من زاويتين الأولى تتعلق بفلسفة المنظمة التي تعكس المناخ الذي يحدد اتجاهاتها فيما يتعلق بالمشاركة أو عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرار على مستوى التخطيط التكتيكي وتشغيلي .

والثانية طبيعة ارتباط وظيفتي التخطيط والتنفيذ، فالأداء الجيد للخطة يضمن تساوي أداء المنفذ مع أداء المخطط وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

وتتمثل أبرز الأنماط المتعلقة بمسؤولية التخطيط في:

- مركزية التخطيط: أي أن يتولى المدير كافة العمليات التخطيطية دون مشاركة المرؤوسين في أي مرحلة من مراحل التخطيط ؛
- التخطيط بالمشاركة : أي تشجيع المرؤوسين من قبل المديرين للمساهمة بأفكارهم وأرائهم لوضع تصور نهائي للخطة؛
- التحديد العام لإطار الخطة: يتولى المديرون وفق هذا الأسلوب تحديد الاطار العام للخطة، على أن يتولى المرؤوسين وضع التفاصيل الخاصة وذلك لضمان دعمهم وتعاونهم في عمليات التنفيذ؛
- التخطيطي بواسطة المرؤوسين: وبمقتضى هذه الطريقة يتولى المرؤوسين إعداد وتصميم الخطة على أن تقدم للمديرين لاعتمادها ووضعها موضع التنفيذ.

## 2. 3. أساليب ومعوقات التخطيط:

يتم التخطيط الإداري عبر عدة أساليب تستعمل المنظمة للتنبؤ بالمستقبل وفي ظل هذا التنبؤ يواجه التخطيط عدة عراقيل تحد من كفاءته وهذا ما سنوضحه.

➤ أساليب التخطيط : للعملية التخطيطية أساليب ومداخل متعددة تتمثل في:

- أسلوب التجربة والخطأ: يعتمد على محاولة تجربة أي قرار تخطيطي يتم التوصل إليه مع الاستمرار في تجربة قرارات أخرى إلى أن يتم التوصل إلى حلول للمشكلة موضع القرار التخطيطي؛
- أسلوب التقليد: يعتمد هذا الأسلوب على تطبيق السياسات والبرامج والإجراءات للمشاكل المشابهة، أن استخدام هذا الأسلوب لا يأخذ في اعتباره اختلاف بيئة الموقف، وبالتالي فإن الحل لا يمكن تطبيقه بالمنطق، أما يمكن للمديرين الاسترشاد بالإطار العام للكيفية التي تم التوصل من خلالها للقرار؛
- الأسلوب العلمي: يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الاساليب تطبيقا وشيوعا في المنظمات، ويعتمد على التعمق في دراسة وتحليل المعلومات للتوصل إلى حقائق يمكن السيطرة عليها، ومن ثم ينتقل إلى تحديد البدائل من ثم اختيار أكثر البدائل قبولا .

➤ **معوقات عملية التخطيط:** توجد عدة عوامل يجب على المديرين أخذها في الاعتبار وتحسينها

للوصول إلى التخطيط الفعال الصحيح والسليم وهي:

- الجهل بالتخطيط وإنكار أهميته؛
- عدم توفر المهارات اللازمة للتخطيط ؛
- الافتقار إلى المعلومات او نقصها وعدم توظيفها التوظيف الصحيح؛
- عدم توافر الطموح وعدم التطلع الحثيث الأفضل والقناعة بالوضع الحالي أو الحالة الراهنة؛
- طول النطاق الزمني الذي تغطيه الخطط يقلل من القدرة على توفير الإمكانيات ومقابلة للمتغيرات فضلا عن عدم دقة الخطة الموضوعية وصعوبة التنبؤ بأحداث؛
- تضارب في اتخاذ القرارات نتيجة أي ظرف من الظروف التي تؤدي إلى انقسام المنظمة؛
- البيئة المعقدة التي تتغير بالاستمرار؛

### 3. مرتكزات التخطيط:

يرتبط أداء المنظمات إلى حد كبير على قدرة المديرين وكفاءتهم في تحديد مجموعة من خطط تشكل إطارا لطرق وأساليب العمل ويمكن تصنيف الخطط على الشكل التالي<sup>9</sup>:

#### 3 1. الأهداف والسياسات:

إن بداية أي نشاط هي تحديد الهدف أو النتيجة التي يراد الوصول إليها وكيفية تحقيق هذه الأهداف عن طريق الخطوط العريضة التي تضعها الإدارة لإرشاد العاملين أو ما يعرف بالسياسات.

#### ➤ الأهداف:

وهي الغايات النهائية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وتعتبر عنصر لأي نشاط يؤثر فيه الأداء والنتائج على بناء ونمو المنظمة، ويجب أن تكون للأهداف نتائج محددة وأن تكون هذه النتائج رقمية أو كمية، وأن تغطي الأهداف لفترة زمنية محددة وأن تكون نتائجها قابلة للقياس ويخدم وضع الأهداف التنظيمية عددا من الأغراض الهامة التالية:

- تساهم في تركيز الإهتمام، فمجموعة الأهداف الواضحة التي يمكن نقلها لأفراد التنظيم تمثل نقطة ارتكاز لاهتمامهم وللبرامج والسياسات التي يتم العمل بموجبها؛
- تنشئ الأهداف مجموعة من المعايير، حينما تقوم منظمة ما بتحديد مجموعة من الأهداف الواضحة لمعايير الأداء يستطيع أفراد التنظيم فيها تقويم مدى اسهامهم في نجاح المنظمة؛

<sup>9</sup> كامل بربر. مرجع سبق ذكره. 2006. ص 157 إلى 170 بتصرف

- إمكانية جذب الآخرين واستقطابهم، حيث تساهم الأهداف الواضحة في توضيح ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه بالنسبة للموظفين المستقبليين؛
  - تؤثر الأهداف على العمليات التي تتم داخل التنظيم من خلال تعاون الأفراد والجماعات؛
  - تكشف عن طبيعة الجهاز حيث توفر التنظيم معلومات دقيقة للعاملين الآخرين خارج التنظيم حول الوضع الذي تسعى المنظمة للوصول إليه؛
  - تضع حدود لعملية اتخاذ القرار حيث تضع الأهداف بوجه عام قيوداً على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم.
- السياسات:

بعد تحديد الأهداف تتجه الوظيفة التخطيطية نحو صياغة السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف، فالسياسات هي نوع من أنواع الخطط تستخدم لإرشاد وتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية، والسياسات الإدارية ترسم طريقة أداء العمل والتصرفات الحالية والمستقبلية فهي كالأهداف تقود وترشد التفكير والأداء غير أن السياسات هي الوسيلة التي تقود إلى تحقيق الهدف .

من جهة أخرى فالسياسات هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحدد أسلوب التصرف نحو تحقيق الهدف، أي الغايات المرجوة، فرسم السياسات تساعد المديرين وتخلصهم من إجراءات اتخاذ قرارات جديدة في القضايا المشابهة وتساعد أيضاً المديرين التنفيذيين على اتخاذ القرارات سليمة وتقليل اعتماد المرؤوسين على رؤسائهم في تنفيذ الأعمال المنوطة بهم كما تؤدي إلى تقادي الخلافات لتباين وجهات نظر التنفيذيين بخصوص نشاط معين .

ولكي تصبح السياسات الفعالة ينبغي أن يتوفر فيها عامل الاستمرارية والترابط والتماثل والمرونة وتحديد الألفاظ التي لا تقبل التأويل لتكون مفهومة ومعروفة لجميع الأفراد. وتبنى السياسات الإدارية على مجموعة من الأسس الهامة بحيث ينبغي على واضعيها مراعاتها قبل اعتمادها وهذه الأسس هي:

- أن يركز المدير عند رسم السياسات على أهداف المنظمة وتكون ترجمة حقيقية لها؛
- أن يراعي المديرين مبدأ التنسيق والتكامل بين السياسات الإدارية على كافة المستويات الإدارية؛
- أن يراعي المديرين في رسم السياسات درجة عالية من استقرارها وثباتها وأيضاً درجة عالية من المرونة؛
- أن يراعي المديرين في رسم السياسات اتفاقها مع السياسات العامة للدولة والقيم الأخلاقية السائدة في المجتمع؛

- أن يراعي المديرين عند رسم السياسات ضرورة كتابتها ووضوحها وأن يكون مفهومة لكافة أفراد التنظيم؛

- أن يراعي المديرين عند رسم السياسات القدرة على تنفيذها وفقا لإمكانيات المتاحة في التنظيم؛

- أن يراعي المديرين عدالة السياسات لكافة أفراد التنظيم.

إن من يضع السياسات هم متخذو القرارات في المنظمة لذا فإن هرمية صنع السياسات تعكس الفلسفة المنظمة، وتنقسم السياسات في المنظمة إلى:

• السياسات الرئيسية: تتعلق هذه السياسات بالمنظمة كوحدة متكاملة وتقوم بصياغتها الإدارة العليا؛

• السياسات الفرعية: وهي ذلك من السياسات التي تعبر أكثر تفصيلا من السياسات الرئيسية وعادة تصاغ وتطبق على مستوى الإدارة الوسطى لتناسب مع الخطط التكتيكية ولتضمن تحقيقها؛

• السياسات التنفيذية: تتصف هذه السياسات بحدة تفصيلاتها قياسا بالسياسات السابقة، تطبق على مهام والأنشطة اليومية على مستوى الإدارة الاشرافية لتناسب مع الخطط التشغيلية ولتضمن تحقيقها.

### 3. 2. الإجراءات والقواعد:

تتمثل الإجراءات و القواعد إحدى ركائز التخطيط الإداري.

#### ➤ الإجراءات:

بعد تحديد السياسات ينتقل التخطيط إلى تحديد الإجراءات التي تشكل تفاصيل أكثر تحديدا من تلك التي تتضمنها السياسات، فهي تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق أهداف معينة وكذلك تسلسلها.

فالإجراءات عبارة عن خطوات تفصيلية محددة، والفرق بين السياسات والإجراءات، يتمثل في أن الإجراءات هي مجموعة قواعد عامة توضح بشكل عام ما يجب عمله وما لا يجوز عمله، أي أنها توضح الطريق بشكل فعال وبخطوط عريضة لتحقيق المرونة .

أما الاجراءات فتفصل بشكل محدد الخطوات الواجب اتباعها بشكل روتيني، بحيث ينعلم التفكير مستقبلا في كيفية التنفيذ في كل مرة وبالتالي تزداد كفاءة الأفراد وأهم شروط الإجراءات هو أن تكون مبسطة مع عدم تضحية بالضمانات الرقابية، وأن تكون معروفة من الجميع بحيث تكون مدونة بما يسمى



باللائحة التفسيرية في أغلب الأحيان، فالإجراءات هي تحديد مسبق للخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ العمل وكذلك تسلسلها لتحقيق أهداف السياسات، وهي مرتبطة بتنفيذ الأعمال الروتينية أو المتشابهة في مسارها الإجراءات أدائها ومن جهة ثانية ينظر للإجراءات على أنها وسيلة من وسائل تعقيد العمل والتنفيذ بدلا من أن تكون وسيلة لتحقيق الفاعلية في الأداء، ولكي تؤدي دورها في تحقيق أهداف السياسات وبالتالي الأهداف لا بد وأن تتوفر فيها الشروط التالية:

- أن تساهم خطوات الاجراءات وتناسقها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- أن لا تتعارض الاجراءات مع السياسات خاصة على المستوى التنظيمي الواحد؛
- أن تضمن الاجراءات سرعة الأداء دون تأثير على جودته؛
- أن تضمن الاجراءات التدفق المنطقي لتنفيذ الأعمال المختلفة في التنظيم؛
- أن تساهم الاجراءات في تحقيق الفائدة بشكل يزيد عن تكلفتها ؛
- أن تكون الاجراءات واضحة ومفهومة وممكنة التطبيق بواسطة الافراد؛
- أن تساهم الاجراءات في تفعيل العملية الرقابية من حيث الدقة والسرعة في كشف الانحرافات الناتجة عن عمليات التنفيذ.

وقبل البدء في تطبيق الإجراءات ينبغي تقييمها واختبارها للتأكد من فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة منها، وعادة تنقسم عملية التقييم إلى أربع مراحل أساسية هي:

- العملية: تعني تحقيق اضافة ما أو تغيير مادي، شكلي أو معنوي وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الاجراءات حيث يترتب عليها احداث منفعة أو هدف معين ؛
- الحركة: وهي مرحلة التي يتم بمقتضاها تحريك موضوع من مكان إلى آخر، داخل الإدارة أو من وإلى المنظمة؛
- الفحص: وهي مرحلة التي يترتب عليها قياس نتائج الاجراء بمعيار محدد، يهدف الفحص إلى دمجها أو إلى إلغائها لأنها تمثل تكلفة على المنظمة ؛
- التخزين: وهي مرحلة التي يترك فيها الموضوع تراكا نهائيا، وبالتالي يكون قد حقق هدفه النهائي.

## ➤ القواعد:

هي نوع من أنواع الخطط، يتم اختيارها من بين مجموعة من البدائل، يتم بمقتضاها تحديد سلوك التصرفات في مختلف الظروف، وتتزايد أهمية القواعد بصفة خاصة في المستويات الدنيا للتنظيم كمرشد للعمل، وتختلف القواعد عن الإجراءات في المفهوم، فالقاعدة تفرض القيام بعمل محدد أو عدم قيام به وذلك بالنسبة لموقف ما، وبالتالي فهي ترتبط بالإجراءات من حيث كونها مرشدا للعمل في إطار الإجراءات، لكن القواعد لا تحدد أي تتابع زمني للتصرف بعكس الاجراءات، من جهة ثانية فإن القواعد قد لا تكون أو قد تكون جزءا لا يتجزأ من الإجراءات.

وتختلف القواعد عن السياسات أيضا من حيث أن هدف السياسات هو استخدامها كدليل للتفكير عند عملية اتخاذ القرارات وتسمح بالتصرف داخل اطار هذه السياسات، أما القواعد فهي وأن كانت تستخدم للتصرف إلا أنها لا تسمح بحرية التصرف عند تطبيقها.

### 3.3. البرامج الزمنية والموازنات التقديرية:

نوضح هنا البرامج الزمنية والموازنات التقديرية كأحدى مرتكزات التخطيط.

## ➤ البرامج الزمنية:

هي في الواقع نوع من أنواع الخطط توضح كافة الأنشطة الأساسية والتفصيلية التي يجب تنفيذها في المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار تحديد الوقت المتوقع لكل عملية. وبما أن السياسات والإجراءات لهما صفة الثبات والاستقرار مع قابليتهما للتغيير والتعديل، فإن البرامج الزمنية تستخدم فقط لمواجهة موقف محدد أو تحقيق موقف هدف محدد، وبمجرد تحقيق الهدف تزول الحاجة إلى البرامج.

والبرامج الزمنية هي مرحلة التخطيطية التي يتم فيها جدولة كافة العناصر الإنتاج كما ونوعا وزمنا تمهيدا للبدء في التنفيذ الفعلي لخطط المنظمة، لذلك فإن الكفاءة في إعداد هذه البرامج تستند على الكفاءة في إعداد المراحل التخطيطية السابقة، ويراعى عند تصميم البرامج الاعتبارات التالية:

- تفصيل العمل إلى جزئياته وذلك لضمان الاهتمام بكل جزء من أجزائه مما يزيد من كفاءة الأداء؛

- تنسيق الجدولة الزمنية للأعمال وكذلك التنسيق بين مخرجات كل عملية ومدخلات العملية التالية؛

- تحديد طرق أو كيفية التي ستنفذ بها الأعمال، مع تحديد كافة العناصر الإنتاجية اللازمة من حيث الكم والنوع لكل عملية.

### ➤ الموازنات التقديرية:

الموازنة كمفهوم عام تمثل تسجيلا للافتراضات المستقبلية لتحقيق الأهداف، وترجمة السياسات على شكل أعداد رقمية تكون أساسا لسير العمل، مع تحديد عناصر التمويل الممكنة كنقطة انطلاق في أعداد الموازنات. فالموارد المالية المتاحة تحدد المشاريع والبرامج الممكن تنفيذها، وتحدد كميا عناصر الإنتاج اللازمة لتنفيذ هذه المشاريع.

يستخدم المدراء الموازنات التقديرية كأدوات تخطيطية يفرض تخطيط الأداء المتوقع لكافة مدخلات المنظمة كما وزمنا ونوعا، وهي فضلا عن ذلك أدوات رقابية تبين الأداء الفعلي لهذه المدخلات، وعلى هذا الأساس يتبين للمديرين الفروقات سلبا أم ايجابيا تمهيدا لاتخاذ القرارات اللازمة لتضييق وإلغاء الفروقات. وعليه فالميزانيات التقديرية لا يمكن اتخاذها وسيلة رقابية إلا إذا وجدت، ولا يكون لها وجود كمقياس إلا إذا كانت انعكاسا للخطط.

## الوحدة الرابعة: وظيفة التنظيم:

### تمهيد:

على الرغم من أن كل وظائف الإدارة لها أهميتها وضرورتها لنجاح عمل المنظمة إلا أن وظيفة التنظيم لها بعض الخصائص التي تميزها عن غيرها ومن أبرزها أنها المسؤولة عن تقسيم الأعمال وتوزيعها على الأفراد حسب قدراتهم ومهاراتهم، كما تشكل مخرجات التنظيم المجال الذي من خلاله، يمارس المديرين وأفراد التنظيم أعمالهم ضمن اطر تنظيمية محددة وواضحة تعرف بتنظيم العمل وتحديد الأدوار.

وفي هذه الوحدة نستعرض وظيفة التنظيم من خلال:

1- ماهية التنظيم الإداري؛

2- الهياكل التنظيمية؛

3- تفويض السلطة

### 1. ماهية التنظيم الإداري:

وظيفة التنظيم هي وظيفة الثانية بعد التخطيط وهو وظيفة محورية ومن خلال هذا المبحث نستعرض ماهية التنظيم من خلال مفهومه وخصائصه.

#### 1.1 مفهوم وخصائص التنظيم:

نستعرض مفهوم التنظيم الإداري وخصائصه.

➤ **مفهوم التنظيم:** يعرف التنظيم الإداري على أنه:

- التنظيم مشتق من كلمة نظام ونعني به الترتيب والتنسيق؛
- التنظيم هو عملية ترتيب لعناصر مستقلة في شكل وظيفي أو منطقي؛
- تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وتجميع تلك الأنشطة وتوزيعها على الأفراد وتفويضهم السلطة للتنفيذ وتنسيق العلاقات أفقياً ورأسياً؛

- التنظيم عملية تستهدف تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وتجميع الأنشطة التي يتم تحديدها في إطار هيكل يضمها وإسناد هذه الأنشطة إلى وظائف محددة يتولاها أشخاص محددين؛
- التنظيم لا يعني تصميم الهياكل التنظيمية فحسب بل يشمل التنظيم مجموعة من الخطوات الأخرى وهي تقسيم العمل وتوضيح التسلسل الإداري وتصميم الهياكل التنظيمية والتنسيق بين الأعمال المختلفة ثم متابعة الأعمال؛
- التنظيم كوظيفة إدارية يعني التحديد الواعي لأدوار العاملين في المنظمة.

### ➤ خصائص التنظيم: تتمثل خصائص التنظيم في<sup>10</sup>:

- التنظيم ليس عملية فورية تتم مرة واحدة بل هو عملية متجددة أو مستمرة كباقي مكونات العملية الإدارية؛
- يغلب على طبيعة التنظيم كأحد أركان العملية الإدارية الوصف العلمي المنطقي أي قيامه على مبادئ مدروسة بدقة سواء فيما ينتج عنه من تقسيم الوحدات وإدارات المنظمة ...؛
- التنظيم عملية مركبة تبدأ أولى مراحلها بحصر كل من عناصر المادية والبشرية المتاحة والمخصصة لأداء مهام وتنفيذ الأعمال المتعلقة بالخطط الموضوعية ثم تأتي مرحلة توزيع وتقسيم تلك العناصر وفق لمعايير علمية وفنية تستند إلى توليفة من المهام تربط جميع الوظائف داخل المنظمة؛
- تتجسد النظم في شكل خريطة تنظيمية توضح هيكل المنظمة في تشكيل هرمي؛
- يوجد داخل التنظيم طائفة من العلاقات المتبادلة فيما بين مكوناته وعناصره ذات تأثير المتبادل هذه العلاقات محكومة بمنهج إنساني باعتباره العنصر البشري؛
- التنظيم هو عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات وذلك لتطبيق العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم جمع هذه الوظائف والوحدات في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف.

<sup>10</sup> لبنى عاطف، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، مصر الاطلس للنشر والتوزيع والإنتاج العلمي، ط1، 2013، ص 90

## 1. 2. أهمية ومراحل وعناصر عملية التنظيم:

نستعرض هنا أهمية ومراحل عملية التنظيم وأخيرا عناصره.

➤ **أهمية التنظيم:**<sup>11</sup> تظهر أهمية التنظيم من خلال:

- تحديد التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تقادي إسناد وأعمال والوظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية؛
- القضاء على الازدواجية في العمل من خلال التقسيم الموضوعي للعمل وتحديد وظيفة كل فرد في المنظمة وواجباته؛
- تحديد العلاقة بوضوح بين الأفراد العاملين في المنظمة مما يساعد كل فرد على إدراك موقعه الإداري وماهية الدور المطلوب فيه؛
- تحديد السلطة الممنوحة الفرد وأوجه ممارستها؛
- التنسيق بين النشاطات المختلفة بالمنظمة بفاعلية للتمكن من بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات مختلفة؛
- الاستجابة للتغيرات التي تحدث المنظمة سواء في أعمالها والعاملين فيها للتكنولوجيا المستخدمة أو في عناصر البيئة المحيطة بها مما يساعدها على التكيف مع الظروف المتغيرة ؛
- إنشاء إجراءات قياسية من خلال وضع اجراءات العمل وتحديدتها بالتالي توفير أعباء جديدة هذه الاجراءات في كل مرة يقوم فيها الأفراد العاملون بالعمل ؛
- نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة واتصال ومد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم؛
- تنمية الافراد العاملين في المنظمة عن طريق تدريبهم وتنمية قدرتهم بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل .

➤ **مراحل عملية التنظيم:** تمر عملية التنظيم بالمراحل التالية:

- مرحلة البناء التنظيمي لتقسيم الأنشطة والمهام؛
- مرحلة تحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية؛
- مرحلة توزيع الواجبات والمسؤولية التنظيمية ؛
- مرحلة تحقيق التنسيق والتعاون التنظيمي؛

<sup>11</sup> لبنى عاطف .المرجع السابق. ص 60

- مرحلة تحديد خطوط الاتصال الاداري التنظيمي ؛
- مرحلة تقييم الاداء التنظيمي.
- **عناصر التنظيم:** عملية التنظيم تظم العناصر التالية:
- الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي سعت من خلالها للوصول للأهداف التي وضعتها؛
- العناصر البشرية العاملة في المنظمة والتي ستقوم بالنشاطات والأعمال اليي بدونها لن تكون هناك نشاطات وأعمال؛
- الموارد المتاحة والتي تتمثل في العناصر الأساسية للإنتاج مثل الأموال والموارد والطاقة وتكنولوجيا؛
- الاجراءات وطرق العمل الواجب اتباعها والتقيّد بها لتنفيذ وأداء العمل؛
- الهيكل وأسلوب توزيع أفراد العاملين على الأعمال ونشاطات وتحديد العلاقات الوظيفية بينهم ؛
- تحديد السلطات والمسؤوليات الأفراد في المراكز الوظيفية التي سوف يشغلونها.

### 1. 3. مقومات ومعيقات عملية التنظيم:

- نتطرق هنا إلى مقومات و معيقات التنظيم الإداري.
- **مقومات عملية التنظيم:** توجد عدة عوامل أساسية ترشد المديرين وتساعدهم على التنظيم الفعال والتي تحسن من فاعلية التنظيم هي:
- الفهم: حيث يمكن التصميم التنظيمي للفرد من أن يتعرف على عمله وموقعه في هيكل التنظيمي وعلاقته بالأفراد الاخرين؛
  - توجيه الرؤية: يوجه التنظيم الرؤية نحو تحقيق المهمة الأساسية بدلا من مجرد الاهتمام بالإجراءات وتفصيل والتي تحقق الأداء؛
  - الوضوح: يحدد التنظيم بوضوح موقع كل شخص والأشخاص المحيطين به؛
  - الاستقرار والتكيف، يتميز التنظيم باستقرار والثبات من ناحية كما يتميز بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة أو الاستراتيجية أو كلاهما ؛
  - الترابط بين اجزاء التنظيم يضمن التنظيم الجيد تماسك وتلاحم مادي قوي لكافة اجزاء التنظيم؛

- تسهيل اتخاذ القرارات: يساعد التنظيم على دفع عملية اتخاذ القرارات على أقل المستويات التنظيمية التي لها حق المشاركة في صنعها؛
- الاقتصاد في الوقت والجهد المبذول للحصول على ما هو مطلوب.
- **معيقات التنظيم:** يعترض التنظيم الجيد عدة معيقات أهمها:
  - غياب الرابط بين الأهداف والخطط؛
  - عدم وجود الأدوار وبالتالي عدم تحديد الواجبات وصعوبة تحديد المسؤوليات؛
  - ضعف العلاقات أو القصور فيها خاصة بين الوحدات التنظيمية والمسؤولية الإدارية وبالتالي احتمالات الصراع والنزاع؛
  - عدم وضوح السلطات والصلاحيات ومن ثم عدم وضوح المسؤوليات؛
  - ضعف قنوات الاتصال؛
  - اختلاف في توجيه الهدف؛
  - سوء توزيع الوقت وفقا للتقسيمات التنظيمية المختلفة.

## 2. الهياكل التنظيمية:

الهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية لها حيث يوضح ويبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي يقوم بالأعمال والأنشطة المطلوبة، لتحقيق هدف أو أهداف المنظمة وأيضاً بوضع السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

إن عملية تصميم الهياكل التنظيمية ليس أمراً سهلاً على الإطلاق فهو قرار استراتيجي يتم بمقتضاه رسم الهياكل بعناية، ودقة كي يتوافق مع كافة قوى المحيطات ذات التأثير المباشر على التصميم النهائي للهياكل.

### 2. 1. عوامل اختيار ومراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

- نوضح هنا عوامل اختيار الهيكل التنظيمي ومراحل إعداده.
- **عوامل اختيار الهيكل التنظيمي:** يتم اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة عن طريق العوامل التالية:
    - حجم المنظمة يلعب دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب؛
    - مدة حياة المنظمة؛
    - مكان عمل المنظمة؛
    - التخصص؛



- استراتيجية المنظمة؛
- القدرات الإنسانية الموجودة لدى المنظمة؛
- التكنولوجيا المستعملة، والتي تحدد طبيعة العمل والوسائل التنظيمية فكلما زاد تعقد تكنولوجيا زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس؛
- البيئة وتأثيرها على المنظمة فكلما كانت البيئة مستقرة كان الهيكل التنظيمي بسيط وكلما كانت البيئة معقدة كأن الهيكل التنظيمي معقد.

### ➤ مراحل إعداد الهيكل التنظيمي: يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال المراحل التالية:

- تحديد أساسية الأهداف الرئيسية وأيضاً تحديد الأهداف الفرعية؛
- تحديد النشاطات اللازمة للوصول إلى الأهداف؛
- تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وفرعية بهدف تجميعها في وحدات تنظيمية مناسبة؛
- تحديد اختصاصات وواجبات ومسؤوليات كل وحدة تنظيمية ؛
- تحديد علاقات السلطة ومسؤولية مختلف الوحدات؛
- تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة تنظيمية؛
- اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

## 2.2. طرق التنظيم الهيكل التنظيمي والخرائط التنظيمية:

نوضح طرق تنظيم الهيكل التنظيمي ومفهوم الخرائط التنظيمية

### ➤ طرق تنظيم الهيكل التنظيمي:

- هناك عدة طرق لتقسيم العمل على أهداف المنظمة وأهم الطرق التي يتم بموجبها تقسيم العمل:
- التقسيم الوظيفي: يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة تنظيمية، تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية مع عدد الوظائف التي تقوم بها حيث تختص كل وحدة بأداء وظيفة معينة للمنظمة ككل ثم تقسيم الوظيفة الرئيسية إلى وظائف فرعية؛
- التقسيم حسب المنتج: يرتبط هذا التقسيم بتجميع الأنشطة المتصلة اتصالاً مباشراً بالسلعة المنتجة أو مجموعة السلع التي تنتجها المنظمة أي يتم تقسيم المنظمة حسب المنتجات التي تنتجها ومن أهم مزايا هذا التقسيم الاستفادة وبشكل كامل من تقسيم العمل والتخصص في الأداء والتنسيق بين العمليات التي تؤدي في كل سلعة أو خدمة؛

- التقسيم حسب المناطق الجغرافية: إن المعيار الأساسي لتطبيق هذا النوع من التقسيم يتوقف على المبررات الاقتصادية التي يمكن أن تحققها المنظمة، يتم تقسيم النشاطات حسب المناطق الجغرافية التي تعمل بها المنظمة بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة يديرها مدير خاص؛
- التقسيم حسب نوع العملاء: يستخدم هذا النوع من التقسيمات عندما يكون هدف المنظمة الأساسي هو الاهتمام بخدمة العملاء وخاصة عندما تتعامل مع عدة أنواع من العملاء يتم تقسيم المنظمة حسب نوع العملاء الذين تتعامل معهم؛
- التقسيم المركب: من النادر عمليا أن تستخدم المنظمات تقسيما واحدة عند بناء هيكلها التنظيمية لذا يتم الجمع بين أكثر من تقسيم وفقا لاحتياجات المنظمة.

### ➤ الخرائط التنظيمية:

هي وسيلة إيضاحية بيانية تبين وتوضح شكل التنظيم للمنظمة وتبرز أوجه النشاط الرئيسية وتبين الخطوط السلطة والاتصال وتوضح مستويات الإدارية ونطاق الاشراف وطرق تقسيم العمل وتنقسم الخرائط على:

- الخرائط الرئيسية: وهي التي تصور الشكل التنظيمي العام والشامل للمنظمة يجمع وحداتها ومستوياتها الادارية الموجودة فيها ؛
- الخرائط التكميلية: وهي التي تصور الشكل التنظيمي الداخلي لإحدى الوحدات التنظيمية داخل الوحدات الادارية.

### 2. 3. القرارات التنظيمية<sup>12</sup>:

بعد تصميم الهياكل التنظيمية يبادر المديرون إلى اتخاذ مجموعة قرارات تتعلق بالعناصر التنظيمية التي تشكل مكونات بناء الهياكل التنظيمية:

#### ➤ قرارات تتعلق بنطاق الإشراف:

يقصد بمبدأ الإشراف عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته، ويعتبر نطاق الإشراف من العوامل الأساسية التي تحدد عدد الوظائف الإدارية في المنظمة، وأيضا

<sup>12</sup> مصطفى بربر. مرجع سبق ذكره. ص ص 223، 222

عدد المستويات الادارية في التنظيم ويمكن تحديد العوامل التي تحدد نطاق الاشراف على النحو التالي :

- تخصيص الوقت فوقت المدير مخصصا لقضايا أساسية في وظيفته وبالتالي يتطلب الأمر في هذه الحالة تضيق نطاق اشرافه؛
- طبيعة الوظيفة فليست كل وظائف المنظمة على قدر واحد من الأهمية والصعوبة ؛
- قدرات ومهارات المرؤوسين فكلما زادت قدرات ومهارات المرؤوسين كلما كان ذلك دافعا لتوسيع نطاق الاشراف والعكس؛
- درجة تفويض السلطة فتفويض السلطة من شأنه مساعدة المدير على توسيع نطاق اشرافه.

### ➤ قرارات تتعلق بالمركزية الإدارية:

- تسير مركزية الإدارة إلى اتجاه المنظمة نحو حصر سلطة اتخاذ أغلبية القرارات التي تتعلق بالمسائل الأساسية بين مستويات الإدارة العليا أما لامركزية الإدارة فهي تعبير عن اتجاهات الإدارة العليا نحو تفويض السلطات إلى مستويات إدارية دنيا لاتخاذ القرارات التي تتلاءم مع وحداتهم الإدارية. وبتفاوت عدد المستويات التنظيمية أو الإدارية من منظمة إلى أخرى، إذ يتوقف على قناعة الإدارة العليا لأهمية التفويض، وعلى ثقة الإدارة العليا بالموارد البشرية داخل التنظيم على النحو التالي:
- مستوى الإدارة العليا: يمارس هذا المستوى كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة ؛
  - مستوى الإدارة التنفيذية: تخدم في اطار اختصاصها تحقيق الأهداف الفرعية، والتي تشكل في نهاية الأهداف الاساسية المنظمة ، ويملك هذا المستوى التنظيمي كافة السلطات التي تسمح بإتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف كل وحدة تنظيمية تقع في هذا المستوى؛
  - مستوى الإدارة الاشرافية: ويملك هذا المستوى نظرا لقربه من مكان التنفيذ كافة السلطات التي تسمح له بتصحيح الأداء المنفذ واتخاذ كافة القرارات المتعلقة بضمان تحقيق أهداف المنظمة.

### ➤ قرارات تتعلق بتقسيم العمل وقرارات تتعلق بتجميع أوجه النشاط:

يقصد بتقسيم العمل الطريقة التي يتم من خلالها تقسيم الأنشطة الرئيسية للمنظمة وفقا لطبيعة نشاطها إلى وظائف متخصصة ومن ثم تقسيم هذه الوظائف إلى وظائف أو مهام فرعية أو مراحل متخصصة؛

أما قرارات تتعلق بتجميع اوجه النشاط : يقصد بهذه القرارات تجميع كافة الأنشطة الفرعية المتشابهة والمتجانسة بنشاط أساسي أو وحدة تنظيمية تشكل هذه الوحدات التنظيمية المكونات الوظيفية الاساسية للهياكل التنظيمية في المنظمات .

### 3. تفويض السلطة:

يتوقف سلوك أفراد التنظيم في اتخاذهم وتنفيذهم للقرارات على حجم ونطاق السلطة التي يتمتعون بها نتيجة قبولهم للمسؤولية التي ارتضوها لمواقعهم في هياكل التنظيمية تفويض السلطة هو عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس.

### 3. 1. ماهية تفويض السلطة:

قبل التطرق إلى مفهوم تفويض السلطة نتطرق إلى مفهوم السلطة ومن ثم تفويضها.

### ➤ السلطة:

يعرف فايول السلطة بأنها الحق في اصدار الأوامر وقوة الحصول على الطاعة. أما فيبير فيشير إلى السلطة على أنها تتوقف سلطة الفرد على درجة طاعة الآخرين له وعن هذه الطاعة تختلف من شخص إلى آخر.

وتمثل أبرز مرتكزات السلطة في الحق والتصرف والقوة، فالسلطة تعطي الحق للفرد والدعم اللازم لطلب تصرف ما من الغير، وهو بهذا الحق يملك القدرة على التصرف، أما القوة تعني استخدام صاحب السلطة لكافة الأنظمة المعمول بها في المؤسسة لتحقيق التصرفات المطلوبة. كما تشير السلطة إلى حق إصدار الأوامر، ترتبط بالمسؤوليات التي تعكس الواجبات والالتزامات ويتمتع المديرين في المستويات العليا بدرجة أكبر من السلطة و تقل كلما اتجهنا نحو الأسفل وهذا ما يعرف بتدرج السلطة ومن أبرز أنواع السلطة ما يلي:

- السلطة التنفيذية: من أهم السلطات التي تمارس في المنظمات الاقتصادية وهي السلطة النهائية الملزمة التنفيذ كذلك هي سلطة المواقف على جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة. بموجب هذه السلطة يجب توجيه أفراد التنظيم التزام بتنفيذ كافة الخطط والسياسات والتعليمات والأوامر

والتعميمات من قمة الهيكل التنظيمي حتى أدنى المستويات التنظيمية وتتصف هذه السلطة بالشمولية لتطال كافة المواقع التنظيمية؛

- السلطة الرقابية: ويظهر ذلك في تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وتقدير الانحرافات.
- السلطة وظيفية: فهي السلطة التي تعطي صاحبها الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات لوظائف ومجالات محددة خارج نطاق وظيفته وتكون ملزمة بالتنفيذ للآخرين؛
- السلطة الاستشارية: هي أيضا سلطة ولكن لا تملك في مضمونها صفة الأمر أو الزام الآخرين إنما هي سلطة النصح والمساعدة والتوصية دون الحق في إصدار الأوامر، ووجوها مستمد من ضرورات وتخضع لها بحيث لا ترقى سلطتها إلى مستوى اتخاذ القرارات، فمهمتها إن وجدت تنحصر في تقديم المشورة في صورة توصيات في المجالات التي تجد السلطة التنفيذية نفسها غير قادرة على اتخاذ القرارات النهائية بشأنها.

### ➤ مفهوم تفويض السلطة:

تفويض السلطة هو عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوسين لأداء عمل معين، ولا يعني التفويض على وجه الإطلاق تفويضا للمسؤولية إنما يبقى مفوض السلطة مسؤولا مسؤولية مباشرة عن نتائج أداء العمل، فعلى المدير أن يتأكد بأن السلطة المفوضة للمرؤوس بالحجم اللازم والمطلوب لإنجاز العمل .

ويعتبر مبدأ تفويض السلطة من المبادئ الأساسية لبناء التنظيم، كما يحمل التفويض في بعض جوانبه درجة معينة من المخاطرة، وهي متعلقة بقدرات المرؤوسين على تحمل مهام لا تدخل في اطار الوظائف التي يمارسونها. تتمثل أنواع تفويض السلطة في:

- تفويض الصلاحيات: ويعني نقل الصلاحيات من سلطة عليا إلى سلطة ادنى مفوض إليها وهذا يعني التخلي بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه ، و تفويض الصلاحيات يُعطي للمركز الوظيفي الأدنى، أي من سلطة عليا إلى سلطة أدنى بغض النظر عن شاغل الوظيفة.

- تفويض التوقيع: ويقضي بتكليف سلطة عليا أدنى منها بعض القرارات والأعمال الإدارية نيابة، ولا يعني التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض

المعاملات. هذا ويحق للجهة أو الفرد الذي فوض التوقيع، أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلى جانب فرد آخر ومن جهة أخرى المفوض إليها حق التوقيع.

- التفويض في الاختصاص: يمثل صلاحية القانونية لموظف معين أو جهة إدارية محددة في إبرام التصرفات القانونية العامة وهو القدرة القانونية لعون الإدارة لاتخاذ تصرفات قانونية عقدية كانت أم بإرادة منفردة في مكان وزمنين محددين.

### ➤ أسباب تفويض السلطة:

- ترجع أسباب التفويض في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات وإلى فلسفة الإدارة اتجاه مركزية أو لا مركزية السلطة، ويمكن تحديد أسباب التفويض بالنقاط التالية:
- النجاحات في تطبيق مبدأ اللامركزية في الأداء؛
- التطور في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- تنمية و تطوير مهارات وقدرات المستويات الإدارية الدنيا لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية في المستقبل والقادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف الأعلى؛
- السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية خاصة الدنيا وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المرتبة عليها؛
- فعالية نظم الرقابة من العوامل المشجعة على تفويض السلطات الإدارية العليا إلى مستويات الأخرى؛
- توفير المناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى؛
- انخفاض تكلفة القرارات تحول دون تحفظ في تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية سواء من الإدارة العليا للإدارة الوسطى أو من هذه الأخيرة إلى مستويات الأدنى .

### 3. 2. خطوات ومبادئ تفويض السلطة:

من خلال هذا المطلب نستعرض خطوات ومبادئ تفويض السلطة في الإدارة.

### ➤ خطوات تفويض السلطة:

وتكمن الخطوات الرئيسية في عملية التفويض إلى ثلاث خطوات:

- **تحديد المسؤولية:** فالمسؤولية هي تعهد المرؤوس والتزامه بتنفيذ الواجبات والمهام بحكم موقعه في الهيكل التنظيمي، كما ترتبط مفهوم المسؤولية بمبدأ المساءلة أي محاسبة أفراد التنظيم عن نتائج أعمالهم من حيث صوابها من عدمه وعلى اختلاف مستوياتهم التنظيمية.
- كما يرتبط هذا المفهوم أيضا بمبدأ أساسي هو أن المسؤولية لا تفوض، بمعنى أن الفرد لا يمكنه تفويض مسؤولياته للآخرين بعكس السلطة، إنما يجب أن تتناسب المسؤولية مع السلطة المفوضة للفرد وإلا ينتج عن ذلك خلا تنظيميا حول امكانية القبول والالتزام بالمسؤولية.
- **تفويض السلطة:** تفويض السلطة يعني به اتمام ما يمكن التصرف نيابة عن الآخر وبالتالي فإن العمل بالنيابة عن المدير يعتبر ضمنا عملية تمكين المرؤوس من أداء المهام والواجبات المكلف بها بشكل ملائم، في حين يبقى المدير مسؤولا عن الأعمال التي فوضها ويبقى المرؤوس تحت الرقابة المدير بشكل مباشر.
- **المسائلة:** تمثل المسائلة أحد أبرز الخطوات في عملية تفويض السلطة حيث يشير معناها أن المرؤوس يسائل أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة مفوضة إليه وعن إنجاز المسؤوليات والواجبات المحددة له، فالمسائلة جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفق ما خطط له وضمن اقصى المستطاع.
- **مبادئ التفويض:** تتمثل مبادئ تفويض السلطات في:
  - مبدأ حدود الرقابة، إذ يتوقف مدى التفويض الممكن على مدى فعالية وسائل الرقابة المتاحة ؛
  - مبدأ التدرج الوظيفي ، يقصد بها ضرورة التعرف على مكونات كل فعالية من فعاليات أي وحدة تنظيمية وتحديد علاقتها بالوحدات الاخرى ؛
  - مبدأ الترد الهرمي، وتعني ضرورة وجود سلسلة من العلاقات المباشرة للصاحيات من الرئيس إلى المرؤوس في الهيكل التنظيمي؛
  - وحدة القيادة ضرورة أن يتولى تخصيص المسؤولية وتفويض السلطة فرد واحد يحق له بعد ذلك أن يحاسب من فوض اليهم تلك السلطة؛
  - مبدأ المسؤولية المطلقة فكما كانت المسؤولية كاملة أمكن أحكام الرقابة وبالتالي فإن ككل مدير يجب أن يكون مسئولا عن كل العمل الذي يؤدي في الوحدة التي يرأسها؛
  - مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية، كلما قلت السلطة كلما ازدادت صعوبة أداء المسؤولية ؛

- مبدأ قانونية التفويض فلا تفويض إلا بنص قانوني ولا تفويض إلا للأشخاص الذين حددهم القانون أو النظام؛

- جزئية التفويض فلا تفويض إلا لبعض الصلاحيات؛

- علنية التفويض أي أن التفويض يكون صريحا وليس ضمنيا؛

### 3.3. معوقات مزايا تفويض السلطة:

نوضح معوقات تفويض السلطة للغير .

#### ➤ معوقات تفويض السلطة:

يواجه المدير يوميا مجموعة من المواقف تجعله يفوض بعض المهام التي يمكن للمرؤوسين تأديتها بكفاءة يترك لنفسه المسؤوليات التي لا يستطيع غيره معالجته وفي هذا الاطار تتوقف عملية التفويض مدى تشجيع الإدارة العليا لمبدأ تفويض السلطة ومدى اقتناع المدير بضرورة وأهمية التفويض، ومن أهم معوقات تفويض السلطة:

- عدم ثقة المدير في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بشكل جيد مما يمنعهم من القيام بعملية التفويض؛

- ازدياد نفقات التفويض في السلطة؛

- تقاليد العمل القديمة أو الموروثة؛

- تردد المدير بعجزه عن القيام بكل المسؤوليات الموكلة اليه.

#### ➤ مزايا تفويض السلطة: يتميز تفويض السلطة ب:

- السرعة في اتخاذ القرارات ؛

- انعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام الاخرى؛

- الشعور بالعدالة بين المسئولين وأن الفرد يكافأ تبعا لعمله؛

- وجود ديمقراطية؛

- تحقيق الانسجام بين المدراء القلائل في المستويات الإدارية العليا والأعداد الكبيرة من المرؤوسين في المنظمة؛

- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المنظمة؛

- وجود نظام استعلامات فعال مما يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية العليا.



## الوحدة الخامسة: وظيفة التوجيه:

### تمهيد:

تمثل وظيفة التوجيه الوظيفية الإدارية الثالثة تعنى بخلق مناخ ملائم لتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة وتحتل وظيفة التوجيه مكانة خاصة كعنصر من عناصر الوظيفة الادارية باعتبارها تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المنظمة. كما التوجيه من الوظائف غير سهلة لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يتميز بالتعقيد ويشكل تحدياً دائماً للإدارة في كيفية التعامل معه والسيطرة عليه، فخطب الأداء الإداري يفرض على الإدارة قدرة من نوع خاص بحيث يتوقف نجاحها أو فشلها على العنصر البشري.

من خلال هذه الوحدة نستعرض وظيفة التوجيه من خلال:

- التوجيه والقيادة.
- الاتصال.
- التحفيز.

### 1. القيادة: في التوجيه:

التوجيه هو ارشاد الأفراد إلى الأعمال والمهام المطلوب أدائها بالشكل المطلوب، كما يتم من خلاله توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل الصحيح، هو أحد الوظائف الأساسية للمدير والوظيفة الاشرافية ويعتبر من أصعب الوظائف لأنه يعمل على تكاتف الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة و سنحاول التطرق إلى التوجيه والقيادة .

#### 1.1. ماهية التوجيه الإداري:

التوجيه وظيفة إدارية مركبة تنطوي تحتها كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية على المدى القصير والطويل وذلك يخلق مناخ عمل مناسب.

#### ➤ خصائص التوجيه الإداري:

يقوم بعملية التوجيه كل مدير في موقعه وذلك عن طريق اعطاء التوجيهات والإرشاد وإصدار التعليمات والأوامر الإدارية اللازمة تحت العاملين على اتباعها وتوفير الاستجابة عندهم وتنفيذ من جانبهم وبذلك يتوفر الجو المناسب للعمل، ويتميز التوجيه بعدة خصائص أهمها:

- تختص وظيفة التوجيه بإصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال الضرورية؛
- يقوم المدير بعملية ارشاد العاملين و تحفيزهم وقيادتهم؛
- يوفر التوجيه قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة للتنظيم؛
- تزداد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا وتنخفض كلما اتجهنا إلى مستويات العليا في الهيكل التنظيمي؛
- ترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف الإدارية الأخرى؛
- يحتاج التوجيه إلى قدرات الفنية والسلوكية لممارسة الوظيفة بشكل فعال ومرضي؛
- يبعث التوجيه الحياة في المنظمة وهو الذي يحكم فعالية العلاقات بين الأفراد على المستويات المتعددة وفي الوحدات المختلفة للتنظيم؛
- التوجيه هو إشارة البدء في إدارة الأعمال حيث يبدأ التشغيل وتحريك الأفراد ليؤدوا للأعمال المطلوبة منهم لتنفيذ الخطط التي تم وضعها وفي الاطار التنظيم المعتمد.

#### ➤ أهمية التوجيه:

يحقق التوجيه الأهمية التالي<sup>13</sup>:

- التعرف على خصائص أعضاء المنظمة ودوافعهم واتجاهاتهم عملا على تحقيق مناخ يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل؛
- كفاءة اختيار وسائل الاتصال الإداري ذات التأثير الفعال على الأفراد؛
- كفاءة تطبيق الأنظمة والسياسات والقواعد واللوائح بما يوفر نظام ثابت في المواقف العمل المختلفة بما يحقق السير في العمل دون اخلال بمتطلبات الضبط والرقابة؛
- التوظيف السليم للأوامر والتعليمات والقرارات بما يحقق الاستجابة الشريعة وفعالة للاحتياجات العمل؛
- الاستخدام الفعال لأساليب وأدوات التحفيز بما يخلق الاستعداد والرغبة لدى اعضاء المنظمة لتحسين الاداء ورفع مستوى الإنتاجية؛
- اختيار الحكيم لأنماط القيادة لكسب أعضاء المنظمة وتحقيق قبولهم وتحمسهم لأهداف وخطط المنظمة؛

<sup>13</sup> محمد عبد المنعم شعيب. ادارة المستشفيات ، منظور تطبيقي.مصر. دار الجامعات للنشر.ج. 1. 2014. ص 57

- تميز المنظمة بوسائل وأدوات التفاعل مع المتغيرات البيئة الخارجية بما يحقق التواءم المستمر في مواجهة البعد المتعلق بالمحيط الخارجي ويؤثر على المنظمة؛
- امداد المرؤوسين بالمعلومات في محيط العمل والذي يساعد على تحسين تفاعل بين القيادة والمرؤوسين.

### ➤ مقومات عملية التوجيه:

التوجيه هو توجيه جهود الأفراد الآخرين التي يمارسها المدير كواحدة من مسؤولياته، وهناك العديد من المتغيرات التي تتدخل في القرارات وحول كيفية توجيه المرؤوسين ولكي يكون المدير موجه للآخرين على عملية التوجيه العمل ضمن مقومات التالية:

- جماعية الجهود المبذولة ورفع روح المعنويات بين كل العاملين؛
- الفهم المتبادل بين القيادة والمرؤوسين وتوفير المعلومات التي تلزم أداء المهام باستمرار ؛
- تعظيم السلوك الايجابي في العدالة والمساواة في تكاليف الأعمال وتحفيز العادل لتحقيق الفاعلية في العمل بين كل العاملين؛
- وحدة مصدر الأوامر وتطبيقها السلم في مجالات الاختصاص المختلفة، وجعلها واضحة ومختصرة ؛
- بناء مناخ سليم للعمل في توازن ما بين الثقافة والتقاليد وأساليب المنظمة و نتائج مطالب الافراد الاقتصادية والاجتماعية والسلوكية؛
- التأكد من أن القرارات التي تم اتخاذها هي القرارات السليمة، والتفكير في الأثر الناجم عن القرارات المهمة؛
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين ، متابعة كل شخص تم تفويضه؛
- عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة، وعدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة؛
- عدم افتراض أن الموظفين فهموا كل شيء وإعطائهم فرص لطرح الاسئلة؛
- التأكد من حصول على التغذية الراجعة بالطريقة الصحيحة.

## 1. 2. ماهية القيادة الإدارية:

القيادة تمثل العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم وتكون مسئولة عن وضع البرامج وتنفيذها وتعتبر إحدى ركائز التوجيه ليمارسها المدير ليستطيع إدارة التوجيه عمل معاونيه ومروسيه وتأتي القيادة الادارية في الإدارة كتعبير عن ممارسة السلطة الإدارية لتؤدي دورها الوظيفي لتحقيق أهداف المنظمة. وهي تلك العملية التي يقوم بها القائد بشكل واضح على أوجه النشاط الذي تمارسها مجموعة ما في تحديدها لأهدافها وفي تحقيقها لهذه الأهداف.

### ➤ مداخل دراسة القيادة الإدارية:

يتم استعراض القيادة من خلال المداخل الأساسية التالية:

- قيادة من منظور الوظيفة التنظيمية: تبعا لهذا المخل ترتبط فكرة القيادة بفكرة المسؤولية وتحديد الواجبات التي يفترض القيام بها بغض النظر عن الأفراد القائمين بذلك وتغييرهم وبالتالي توصف القيادة بأنها جزء من نسق مفتوح وجزء من الشبكة مكونة للعلاقات داخل التنظيمي؛
- القيادة من كونها مجموعة من الصفات الشخصية: تأسيا على هذا المدخل يتصف القائد بمجموعة من الصفات التي تميزه عن باقي الأفراد طبقا لهذا المدخل فإن القائد يصنع الموقف وليس العكس؛
- القيادة من منظور أسلوب الذي يتبعه القائد: يصنف هذا المدخل أنماط القيادة تبعا لكيفية استخدام القائد لسلطته ومن ثم التوصل إلى أ القيادة وركزت هذه النظرية على دراسة أنماط السلوك الواجب توفرها في القائد الفعال، كما استهدفت قياس العلاقة بين الكفاءة الإدارة من جهة وبين مستويات رضا العاملين ومستوى الإنتاجية من جهة أخرى وبالتالي ظهرت أنماط القيادة التي تركز بعضها على الاهتمام بالعاملين وأنماط القيادة التي تركز الاهتمام بالعمل؛
- القيادة من منظور ارتباطها بالموقف الخاص الذي تظهر فيه: يؤكد هذا الاتجاه أنه من الصعوبة وضع سمات محددة للقائد أو أنماط جامدة للقيادة إذ أن القيادة لا بد أن تتواءم مع الموقف الذي وجدت فيه والأفراد المحيطة بها.

### ➤ أنماط القيادة:

- القيادة أوتوقراطية: يتميز القائد أوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيادة بكل صغيرة وكبيرة ولا يشرك أحد معه فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في

العمل ولا يفوض سلطاته بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته وينفرد هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة رؤوسيه؛

- القيادة ديمقراطية: تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات فالقائد ديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه والسياسات تحد من خلال التشاور والاتفاق ويساهم هذا الأسلوب في رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم؛

- القيادة المتسلطة: تقوم على أساس ان القيادة تمنح لمن يمتلك ويتمتع بالسلطة ، ويتميز القائد فيها بالحزم الشديد وتحديده الدقيق لواجبات رؤوسيه، ولا يعتمد مبدأ المشاركة فهو يعطي التوجيهات وينفرد بالقرارات؛

- القيادة الرسمية: هي الممتدة من الوظيفة ومكانة في الهيكل الوظيفي للمنظمة حيث أن وجودها يكون بدراسة مسبقة لإتمام المشروع، ويكون القائد هنا حسب التسلسل أو باختيار أصحاب المنظمة له وتعيينه؛

- القيادة غير رسمية: وهي المتكونة داخل مجموعات من الأفراد العاملين دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو مكانة في الهيكل التنظيمي، وهي تنشأ بشكل عفوي غير مدروس أو مخطط له نتيجة لتمتع القيادي بصفات تميزه عن غيره؛

- القيادة السلبية: وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعتقاده ان ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة أو نوع من اللامبالاة؛

- القيادة الدبلوماسية: هي القيادة التي تجمع بين القيادة ديمقراطية والتسلطية في جوهرها فالقائد هنا لبق في تعامله مع رؤوسيه و يعتمد على اتصالاته الشخصية معهم على انجاز العمل و مرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل.

### ➤ مصادر قوة تأثير القيادة:

نعني بها قوة القائد وقدرته الاستثنائية والفردية على التأثير في سلوك رؤوسيه أو الأفراد التابعين له، وذلك لتحقيق جملة من الاهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة التي ينتمون إليها وتشمل مصادر قوة القيادة من خلال:

- القوة الشرعية أو القانونية، وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي؛
- قوة التحكم في نظام التحفيز وهذه القدرة تعتمد على قدرته على الرقابة وغدارة و مكافأة الآخرين؛

- قوة القسر أو الإكراه، وهذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين؛
- قوة الخبرة وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة الممارسات السابقة؛
- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا وهي قوة التأثير التي تأتي عن طريق العلاقة أو صلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في مستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقاتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.

### 1. 3. القائد الإداري:

القائد الإداري هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على آخرين وحفزهم على تحقيق أهداف المنظمة، والذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفة محدودة.

#### ➤ شروط اختيار القائد الإداري واكتشافه:

يتم اختيار القائد ضمن الشروط التالية:

- توفر الصفات المطلوبة في القائد الإداري؛
- الكفاءة في العمل والقدرة على الانتاج؛
- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال الخدمة عالية التقدير وخالية من الانحرافات؛
- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما؛
- أن يكون مارسا أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح؛
- أن تتوفر الصفات العامة أو الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

#### ➤ العوامل المؤثرة على اختيار القائد:

تأثير اختيار القائد قد يختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير وتتمثل أهم هذه العوامل في:

- حجم المنظمة ونوعية نشاطها؛
- موقع المنظمة؛
- نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد؛

- نوع العاملين ومى ايمانهم بمشكلاتهم؛
- المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله، فالمناخ ديمقراطي يساعد على ظهور القيادات؛
- الوقت المناسب؛
- مقدار الوقت المتاح، فهو يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهرها.
- **مصادر قوة القائد:** تتمثل هذه المصادر في:
  - القوة الشرعية والتي تمنح له من خلال التسلسل الرئاسي للمنظمة؛
  - قوة المكافأة وهي قوة منح المكافآت كلما زاد عدد المكافآت المسيطر عليها كلما زادت أهميتها للمرؤوسين وبالتالي تزداد قوته؛
  - قوة الإكراه وهي قوة فرض الاذعان على المرؤوسين عن طريق التهديد النفسي أو العاطفي أو الجسمي؛
  - قوة المرجعية تعتبر من أنواع القوى الشرعية والمكافأة والإكراه .
- **المهام الرئيسية للقائد المدير:** تتمثل في :
  - **المهام الرسمية التنظيمية:** تتلخص المهام الرسمية في مراعاة مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط أبرزها:
    - التخطيط من خلال رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف والإمكانيات المادية والبشرية؛
    - التنظيم أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين على حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
    - التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة والحث على أداء بأعلى مستوى من الكفاءة وفاعلية؛
    - تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته؛

- المتابعة والإشراف، فنجاح واستمرار الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط.

#### - المهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه في التعامل مع الآخرين إلا أن له دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين فيها وتماسكهم ومن هذه المهام:

- الاهتمام بالجماعات غير رسمية، فالجماعة غير رسمية تعمل على فرض سياسة تخدم أهدافها بعيدا عن التنظيم الرسمي وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق أهداف المنظمة؛
- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة، بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير رسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفاهما لمطالبهم وبذلك يحتويهم نفسيا وفكريا؛
- المشاركة فقد باتت نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على المنظمات وتتمثل القيادة تشاركية في إقامة علاقات انسانية طيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفيا وتحسيهم بأهميتهم وموقعهم؛
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية وبحث المشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية موحدة؛
- درجة رعاية التي يبديها المدير اتجاه القيم والمثل الانسانية والأخلاقية في التعامل؛
- مهارة التبصر لأهداف العامة للمنظمة وربطها بالأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية غي اطار الأعراف العامة؛
- المهارات في التنظيم الوقت وإدارته من خلال تحديد المهام المطلوب انجازها وتحديد الأولويات ومتابعتها.

#### 2. الاتصال الإداري:

يمثل قلب العملية الإدارية نظرا لأنه يقوم بتوزيع وتبادل المعلومات على أعضاء التنظيم المختلفة ولذلك يلزم تصميم شبكة اتصالات جيدة ضمن أرجاء المنظمة بحيث يتم توفير المعلومات الدقيقة للأطراف المعنية في الوقت المناسب وذلك لنجاح عملية التوجيه.



## 2. 1 ماهية الاتصال الإداري:

➤ نوضح في هذا المطلب ماهية الاتصال الإداري من خلال استعراض مفهوم وخصائص الاتصال.

### مفهوم الاتصال الإداري:

يعتبر عملية الاتصال من الوظائف الإدارية الهامة للقائد حيث بواسطتها يمكن توحيد الجهود الجماعية حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر وفهمها أمر ضروري جدا من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة والاتصال يعتبر عاملا أساسيا لتوجيه السلوك فهو وسيلة الفعالة لأحكام الاشراف على المرؤوسن وإحاطة الجهاز الإداري بمجريات الأمور داخل المنظمة.

نعني به تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وذلك بقصد اتخاذ قرارات معينة أو تنفيذها وهو وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار التي لها تأثير في سلوك الأفراد والجماعة داخل التنظيم.

الاتصال هو وسيلة تساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفعالية ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم والتطبيق الفعال للرقابة الادارية.

يعتبر الاتصال الإداري من أهم الادارية العناصر الأساسية في العملية الإدارية في المنظمات وعن طريق الاتصال الفعال مستند على قواعد أساسية تحقق المنظمة الكثير من الأهداف وأي خطأ في العملية الاتصالية الادارية يكلف المنظمات الكثير من الجهد والمال والوقت.

### ➤ خصائص الاتصال الإداري: تتمثل خصائص الاتصال في:

- عملية مستمرة يشمل على سلسلة من الافعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة وتغيير والحركة؛
- يشكل نظاما متكاملًا فهو يتكون من وحدات متداخلة تعمل جميعا حينما تتعامل مع بعضها البعض من المرسل ومستقبل ورجع الصدى والبيئة الاتصالية فغياب أي عنصر من عناصر العملية الاتصالية يصبح دون تأثير المطلوب؛
- الاتصال التفاعلي وأني ومتغير يتعلق بالتفاعل والذي يحدث بين المرسل والمستقبل خلال عملية الاتصالية؛
- الاتصال ذو أبعاد متعددة وهو يؤدي عدة وظائف تسعى لتحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.

## 2. 2. أهداف وأنواع الاتصال الإداري:

أهداف وأنواع الاتصال الإداري.

➤ أهداف الاتصال الإداري: يهدف الاتصال الإداري إلى:

- تعريف اعضاء المنظمة بما يقوم بع بعض منهم من أعمال للاقتداء بها؛
- نقل التعليمات من القادة إلى تابعين؛
- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة؛
- توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة للاستعانة بها في اتخاذ القرار؛
- نقل اراء ووجهات النظر الأفراد في الإدارة الدنيا وردود افعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية؛
- تحقيق الرضا عند الجمهور بصفة عامة فيما يتصل بنشاط المنظمة؛
- رفع روح المعنوية للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

➤ أنواع الاتصال: تتمثل أنواع الاتصال في:

- الاتصالات الرسمية: تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخل المنظمة أو خارجها تنقسم إلى:
  - الاتصالات العمودية: وتتمثل في:
    - ✓ الاتصالات النازلة: تتدفق من أعلى التنظيم إلى الأسفل تهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات وتتم عادة بالصيغ المألوفة في الاتصال كالمذكرات والمنشورات، وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصال منخفضة؛
    - ✓ الاتصالات الصاعدة: هي الاتصالات الصادرة من مستويات إدارية أدنى إلى الأعلى وتضم نتائج التنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير.

- الاتصالات الأفقية: هي اتصالات جانبية تتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الادارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل وتبادل المعلومات وحل المشكلات للإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات وعبر صلات التعاون بين العاملين.

- الاتصالات المتقابلة أو المحورية: هي اتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا وتحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.
- **الاتصالات غير رسمية:** وهو الذي يجري بين الأفراد ( رؤساء ومرؤوسين وزملاء) وهو يتضمن إلى جانب العمل علاقات شخصية واجتماعية، ولا توجد قنوات محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال، ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية وإنما يجري بعفوية وهو غير مكتوب، أيضا هو شبه المعلومات غير مرخصة والتي تتوفر بين أعضاء المنظمة وتتعدى وتتم بواسطة العلاقات والصدقات الاجتماعية وهي ليست عمودية ولا أفقية بل تتواجد في مكان داخل المنظمة ويمكن للمعلومات أن تنطلق من نقطة أو مركز في المنظمة وتنتهي في كل مكان في التنظيم، ويستعمل المديرون الطرق غير رسمية للاتصالات من أجل إيصال معلومات لتحريك سلوك المرؤوسين والعاملين دون اللجوء إلى الطريقة الرسمية للاتصال.

## 2.3. العوامل المؤثرة ووظائف ومقومات الاتصال الإداري:

تؤثر في عملية الاتصال عدة عوامل كما يشمل الاتصال عدة وظائف.

➤ **العوامل المؤثرة على فاعلية الاتصال الإداري:** تتمثل هذه العوامل في:

- مركز الفرد في التنظيم الهرمي؛
- زيادة فهم العاملين لكيفية الاتصال وأهميته ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته؛
- إعادة تنظيم المنظمة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها؛
- تطوير المهارات الاتصالية بالنسبة للعاملين كمهارات الكتابة والتحدث.

➤ **وظائف مهارات وإدارة الاتصالات:**

ترتبط هذه الوظائف بأهمية الاتصالات كعنصر إداري ومن أهمها:

- الوظائف الاتصالية الشخصية: فاعلية التفاهم والتقارب بين الإدارات الخدمية، والتنفيذية ببعضها وبعض التقارب بين أطراف الاتصال خاصة الاتصال الذي يهدف إلى تحقيق نتائج ايجابية؛
- الوظائف الاتصالية المؤسسية: فاعلية نطاق الإنجاز ، الاتصال بديلا للانتقال من موقع عمل إلى آخر ويفيد في تعريف العاملين بسياسة المنظمة؛

- الوظائف الاتصالية المجتمعية فاعلية الإعلام الجماعي باستخدام الأساليب الحديثة تفيد في وضوح الرسالة وإدراكها مجتمعيًا وتفسير وشرح الأهداف والتعريف بالمنظمة وسياستها والخدمات التي تقدمها.

### 3. التحفيز:

تشكّل سياسة التحفيز مطلبًا مهمًا داخل المنظمة، وأداة فعالة لتحقيق هذه الأخيرة لأهدافها، ونظرًا لأهمية التحفيز في التسيير الجيد للموارد البشرية داخل المنظمة ودوره في حثّ العمّال على الأداء للعمل بالصّفة المطلوبة.

#### 3. 1. ماهية التحفيز:

يعتد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أساسًا على مستوى أداء الموارد البشرية فيها، ومدى تحقيق هذا الأداء لأهدافها ومن هنا يظهر دور التحفيز في تحريك رغبة الفرد ودفعه نحو الأداء المتميز

#### ➤ مفهوم الحافز:

- الحافز هو كلّ عامل خارجي يوجد في البيئة المحيطة للفرد العامل، تشغله المنظمة في جذب الفرد إليها، وكذلك تشغله الإدارة للتأثير على سلوكيات العمّال لتحسين المردودية وتحقيق الفعالية الإنتاجية.

- الحافز في علم النفس يقصد به " الباعث أو المنبّه للسلوك كما نعني به الدافع للسلوك الإنساني نحو الهدف."

- والحوافز للسلوك الإنساني هي الوسائل المختلفة، التي تستعملها المنظمة لحثّ العمّال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدّلاته وأرقامه إلى ما هو مخطّط له، ممّا يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام، نحو تحقيق كفاية إنتاجية للمنظمة.

- تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميّز ويفترض هذا التعريف أن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتّبعيّة قادر على الوفاء بالمتطلّبات الأساسيّة لحياة الفرد العامل، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.

- الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميّزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحقّ الحافز هو أداء غير عادي، أو ربّما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

### ➤ دور الحوافز:

- فالنظام الجيد للحوافز يجب أن يحقق نتائج تعود بالفائدة على المنظمة من أهمها:
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج، جودة الإنتاج، زيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الأرباح؛
- تخفيض الفاقد في العمل، من تخفيض في التكاليف الإنتاجية والعائد إلى استغلال الجيد للموارد البشرية والمادية وبالتنظر إلى زيادة الفعالية؛
- إشباع حاجيات العاملين، بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يمس جوانب التقدير والاحترام والشعور بالمكانة والأهمية لدى الأفراد العاملين؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روعي الولاء والانتماء لها؛
- تنمية روح التعاون لدى العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛
- تحسين صورة المشروع الخاص بالمنظمة أمام الرأي العام.

### 3. 2. أهمية الحوافز وعوامل تحديدها:

نتطرق في هذا المطلب لأهمية الحوافز وعوامل تحديدها.

#### ➤ أهمية الحوافز: وتتمثل في:

- أن أداء أي فرد في العمل يرتبط بعاملين وهما القدرة والرغبة، فإن عنصر الرغبة يتوفر حينما تحرص المنظمة على اختيار الحافز الذي يشبع دوافع الفرد ويحقق له الدرجة المطلوبة من الرضا والإشباع. هذا أن العامل له مجموعة من الحاجات التي تختلف حسب الظروف المحيطة به، يربوا إشباعها ويولد لديه الرغبة في العمل؛
- إذ أن توفر عنصر القدرة وحده لا يكفي لدفع الفرد على العمل، هذا ما يبرر تواجد نظام الحوافز الذي يساعد في دفعهم نحو زيادة الإنتاجية، من خلال تشجيع أداء العامل بزيادة في الأجر، أو الأجر التشجيعية أو المكافآت أو العلاوات، وحتى من خلال الترقية أو أنجاح المسار المهني لهؤلاء؛
- أن وضع نظام الحوافز يأخذ بعين الاعتبار الطرق والإجراءات والوسائل المختلفة المتبعة في تقييم أداء العاملين، لأهمية إشعارهم بمصداقية و عدالة نظام الحوافز؛

- تراعي المنظمة في وضعها لنظام الحوافز عامل التكلفة إذ أنها تصبوا إلى تقديم حوافز أقل تكلفة لكن مقنعة للعاملين وقادرة على الزيادة من درجة رضاهم وإنتاجيتهم؛
- يساعد نظام الحوافز في خلق ظروف ملائمة للعمل بحيث يسمح بإندماج الفرد في العمل وشعوره بالمتعة الشخصية في أدائه بصرف النظر عن الأجر. أو المقابل الذي يتلقاه وتصنّف أنظمة الحوافز على أسس عديدة أهمّها وأكثرها شيوعا هي، الحوافز الماديّة والحوافز المعنويّة.
- **عوامل تحديد الحوافز:** تتمثل عوامل تحديد لحوافز في:
  - أن يكون الناتج النهائي لأداء العاملين قابلا للقياس الكمي؛
  - أن يكون هناك علاقة بين الجهد المبذول والمهارات من ناحية وبين الأداء والإنتاج من ناحية أخرى؛
  - توافر عناصر السهولة النسبية عند حساب الإنتاجية الخاصة لكل فرد؛
  - أن يكون نظاما هادفا فيتيح تحقيق الأرباح أو الإقلال من التكاليف؛
  - أن يكون مقبولا من وجهة نظر العاملين وذلك يتطلب ضرورة إيجاد نظام للمشاركة الفعالة بينهم؛
  - قيام الإدارة بضمان جزء من الحوافز لا يجوز النزول عنه حتى وانخفضت انتاجية العامل؛
  - ضمان المعدل النمطي للعمل ضد أي تغييرات قد تحدث في أسلوب الأداء أو في نوع التجهيزات الآلية المستخدمة؛
  - أن يتصف نظام الحوافز بسهولة الحساب بحيث يمكن الفرد من حساب مستحقته المالية؛ ومراجعتها بسهولة من واقع القوائم المعتمدة من الإدارة؛
  - وجود نظام دقيق لتناول جميع الشكاوي المرتبطة بنظام الحوافز.

### 3.3. تصنيف الحوافز:

يتم تصنيف الحوافز كما يلي:

➤ **حسب طبيعة الحوافز:** يمكن تصنيفها على الشكل التالي:

#### • الحوافز الماديّة :

هو مجموعة العوامل التي تحفز الفرد من الداخل مثل المصلحة الشخصية، والرغبة هي تلك الحوافز التي تأتي على شكل نقدي أو عيني، من أشكال التحفيز المادي نجد:

- الأجر ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له الأثر في اشباع أكبر من قدر من حاجات؛

- الرضا الوظيفي ويعرف بأنه الشعور الفرد بالسعادة و لارتياح أثناء أدائه لعمله و تحقيق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا فيهذا العمل و يمثل المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل المنتج؛

- المكافآت التي يتم يتقاضاها بعض العمال لقاء أعمال غير عادية يقومون بها؛

- مكافآت العمل الاضافي خاصة بأوقات العمل لساعات اكثر من المعتادة؛

- المشاركة في الأرباح حيث تقوم بعض المنظمات بتوزيع الأرباح على موظفيها؛

- الترقية لها دور مزدوج و كبير في حفز العاملين وهي تتضمن زيادة في الأجر؛

- التأمين الصحي يعد من الحوافز التي تقدمها بعض المنظمات للعاملين وأسرهم؛

- العلاوات الدورية والاستثنائية من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين على الأداء الأفضل؛

- السكن والمواصلات تخفف عبئ النفقات على الموظفين؛

- ربط الأجر بالإنتاج لإيجاد العلاقة طردية بين كل من الاجر والإنتاج.

وما يميز الحافز المادي أنه يعطي السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده وتحسن

الأداء بشكل دوري ومنظم، كما يتميز باشماله على معان نفسية واجتماعية.

ومن عيوبه ان الحوافز المادية أنها تدفع العمال على العمل الشاق غالبا ما يؤثر على صحتهم،

ولا يصلح أساسا لتحديد المقابل المالي بكثير من الأعمال لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج.

#### • الحوافز المعنوية :

هو مجموعة العوامل التي تقع خارج ذات الفرد والتي تؤثر على احتياجاته الداخلية ورغباته

وما يترتب عليها من سلوكيات. فهي تشمل عوامل الراحة والأمان أثناء العمل، والعلاقات

الاجتماعية مع الرئيس والزّماء والمرؤوسين والتي تجعل العامل أكثر ولاء للمنظمة. كما تصنّف

أيضا إلى حوافز فردية، جماعية، وتنظيمية حسب اتجاه الحوافز. وتتمثل هذه الحوافز في:

- الوظيفة المناسبة والتي من خلالها يبرز الموظف طاقاته؛

- الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع الواجبات الوظيفية ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها؛

- المشاركة في اتخاذ القرارات و يعني ذلك إشراك العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة

بأعمال العاملين؛

- الترقية تعد أيضا من الحوافز المادية؛
  - الباب المفتوح و نقصد به السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم؛
  - لوحات الشرف حيث تمكن من إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف مما يزيدهم ويدفعهم للمزيد من الجهد؛
  - المركز الاجتماعي الذي توفره الوظيفة تعد حافزا مهما لزيادة انتاجية الفرد؛
  - تسليم الأوسمة والتي تعطى لمن كانت خدماته كبيرة وجلييلة.
- **تصنيف الحافز حسب طبيعة المتلقي:** وتتمثل في:

#### • الحوافز الفردية :

مرتبطة بالتقييم الفردي وبالتالي بالأداء الفردي بحيث يلمس الفرد العلاقة بين إنتاجيته الشخصية والمقابل الذي يحصل عليه بشكل واضح، مما يخلق له روح المنافسة مع الآخرين ومثال هذه الحوافز، الأجور التشجيعية، الفردية، العلاوات الاستثنائية، وغيرها.

#### • الحوافز الجماعية :

تلجأ المنظمة لهذا النوع من الحوافز عندما يصعب أو يتعذر عليها التقييم الفردي للأداء كون هذا الأخير يتم بصفة جماعية، في هذه الحالة تكون الحوافز موجهة لكل أفراد مجموعة العمل، حسب أداء المجموعة، كذلك يهدف نظام الحوافز الجماعية إلى تشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وبوتيرة أسرع.

#### • الحوافز التنظيمية:

موجهة إلى المنظمة ككل، وتصبوا إلى خلق علاقات يسودها التعاون بين العاملين داخل المنظمة والمساهمة في تخفيض التكاليف وزيادة الانتاج. وتقدم على شكل مشاركة في أرباح المنظمة واتخاذ قراراتها، شراء أسهمها أو بيع بعض الأسهم للعمال بغرض تحسيسهم بالمسؤولية تجاه المنظمة ( الاشتراك في المصير) وبالتالي فالعملية التحفيزية تحظى بالأهمية البالغة والكبيرة الحساسة في أي منظمة مهما كانت طبيعتها و نشاطها.



## ➤ حسب أثرها وفعاليتها:

### • حوافز ايجابية : تتمثل في :

تمثل الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الانتاج وتحسين نوعيته و تقديم مقترحاتهم والأفكار البناءة، وتهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع سلوك ما يؤدي إلى ذلك ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز نجد:

- عدالة الأجور؛
- منح الأكفاء علاوات استثنائية ؛
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله؛
- تهيئة فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.

### • الحوافز السلبية:

تستخدم لمنع السلوك السلبي والتكاسل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، الأمر الذي يدفع الغدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والتي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المرغوب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة. ومن أمثلة الحوافز السلبية نجد:

- الانذار والردع؛
- الخصم من الراتب؛
- الحرمان من العلاوة ؛
- الحرمان من الترقية.

## الوحدة السادسة: وظيفة الرقابة:

### تمهيد:

تعتبر الوظيفة الرقابة الوظيفية الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتتطوي على قياس النتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت ولها علاقة وطيدة مع كافة الوظائف الرقابة شأنها شأن الوظائف الأخرى يمارسها المدير أيا كان مستواه الإداري في المنظمة.

من خلال التعرض إلى:

- ماهية الرقابة.
- أسس العملية الرقابية.
- مرتكزات العملية الرقابية.

### 1. ماهية الرقابة:

هي عملية تهدف إلى التأكد من أن أهداف محدودة وسياسات المرسومة والخطط الموضوعية والأوامر والتعليمات الموجهة تنفذ بطريقة الصحيحة. وفي هذا المبحث نوضح كل ما يتعلق بالرقابة الإدارية.

#### 1.1 مفهوم وخصائص الرقابة الإدارية:

نستعرض هنا مفهوم وخصائص الرقابة الإدارية.

➤ مفهوم الرقابة: تعرف الرقابة على أنها:

- تعتبر وظيفة الرقابة الإدارية وظيفة تتعلق بتنظيم الأنشطة وتوحيد الجهود ورفع معنويات والتنسيق فيما بين الأعمال والوظائف والحث على أداء المهام بكفاءة وفعالية كما تسع عملية الرقابة الإدارية الفعالة على ترتيب الأعمال طبقا لخطة العمل المرسومة والمحددة وتعمل الوظيفة الرقابة الإدارية الايجابية وفعالية على تحقيق الأهداف كما تعمل على تحليل الأنشطة الأساسية للتنظيم بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

- هي وظيفة إدارية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقييم والتصحيح. والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت.
- تنطوي الرقابة على تلك الأنشطة والأعمال التي تصمم كي تجعل من الأحداث تتماشى مع الخطط الموضوعية ومن ثم تقيس الأداء وتصحح الانحرافات السلبية وتؤكد تحقيق الخطط ولذلك فإن الإختبار الحقيقي لأي مدير هو ما مدى تحققه من نتائج ولكن الحتمي هو وجود بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة وما يترتب عن ذلك من انحرافات عن الأهداف المنشودة فيستوجب وظيفة الرقابة.
- هي وظيفة من وظائف الإدارة تعني بقياس وتصحيح أداء مرؤوسين لغرض التأكد من الأهداف والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها وهي مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط والغرض أساسي منها هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط .

#### ➤ خصائص الرقابة:

- من أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها أي نظام جيد للرقابة ما يلي:
- الملائمة حيث يجب أن يتلاءم نظام الرقابة مع طبيعة نشاط وحجم المنظمة ؛
- توازن التكاليف مع المردود المنفق على الرقابة؛
- سهولة الفهم؛
- حسن توقيت المعلومات المقدمة؛
- الاقتصاد في التكاليف؛
- تقديم معلومات صحيحة ؛
- التركيز؛
- سهولة الوسائل الرقابية ووضوحها؛
- تسهيل اتخاذ القرارات.

## 1. 2. فوائد الرقابة:

تقدم الرقابة للإدارة عدة فوائد تتمثل في:

### ➤ بالنسبة للمنظمة: تتمثل في:

- التأكد من مدى تحقق الاهداف العامة والفرعية للخطط المرسومة والمعتمدة؛
  - التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمسارات التي تفرضها الخطط المرسومة؛
  - اكتشاف انحرافات السلبية والايجابية تمهيدا لتناولها بالدراسة تشخيص مسبباتها الرئيسية والفرعية وبالتالي اقتراح اوده العلاج المناسب في الوقت المناسب؛
  - التأكد من مدى مناسبة كل من لمراد البشرية والمادية لمتطلبات المخططة كما ونوعا ووقتا؛
  - التأكد من استخدام الكفاء للموارد المتاحة والمرتبقة بما يتفق ومتطلبات الخطط؛
  - التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقا للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.
- ### ➤ بالنسبة للأفراد: تتمثل في:

- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي بما يسمح له بالحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة؛
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي بإتاحة الفرصة لتحديد مهاراته وتجنب العقاب بكل صورته؛
- حفظ الحقوق لأفراد والجمهور المتعاملين مع المنظمة في يتعلق بالعدالة والمساواة، وحصولهم على خدمات والمعاملات المستهدفة بالجودة مناسبة والسعر الدائم.

## 1. 3. أهداف وأهمية الرقابة:

### ➤ أهداف الرقابة:

الهدف العام للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفق للخطط وتكمن أهداف الرقابة في:

- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط فالرقابة شديدة الارتباط به؛
- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي اتمامها؛
- التأكد من تنفيذ المهام المخططة مدى تنفيذ الواجبات الموضوع كمهمة ينبغي اتمامها؛
- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص ومعرفة مواضع نشوء الصعوبة وكذا أسبابها ؛

- تعميم الخبرات الجيدة أي معرفة اماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في المنظمة.

### ➤ أهمية الرقابة الإدارية:

- تعد من أهم الوظائف الإدارية إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة وتكمن أهداف الرقابة في:
- الترشيد العلمي للقرارات التي يتخذها المسؤولين في دورة العمل الكاملة؛
- تعتبر أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية؛
- تلعب دورا هاما وأساسيا في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة؛
- تساهم في تحديد كفاءة الإدارة في تحقيق أهدافها؛
- تحقيق الوفرة المادية في تكلفة لتنفيذ وتحد من الاسراف؛
- مطلوبة في كل المستويات الادارية وهي ليست فقط مقصورة على إدارة العليا وتبرز أهميتها في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العلية الإدارية؛
- منع حدوث الاخطاء والتأكد من السير الحسن للعمل.

## 2. أسس الرقابة الرقابية:

نستعرض أنواع الرقابة ومستويات وعناصر الرقابة الإدارية، ومبادئ ومراحل الرقابة الإدارية.

### 2. 1. أنواع الرقابة:

تتمثل انواع الرقابة في<sup>14</sup>:

#### ➤ الرقابة حسب المستويات الإدارية: تتمثل في:

- ✓ الرقابة على مستوى المنظمة : يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاول تقييم أداء الكلي للمنظمة وأجزاء الهامة منها خلال فترة زمنية معينة وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة لتحقيق أهدافها ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع من الرقابة معدل العائد على الاستثمار، الربحية ... الخ.

<sup>14</sup> زكريا الدوري و زملاؤه . مبادئ الادارة ووظائفها في القرن الواحد و العشرون.الأردن دار اليازوري .2011.صص200، 201

✓ الرقابة على مستوى العمليات: يخص هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات اليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنظمة ويتم في هذا المستوى تحديد الانحرافات في المعايير واتخاذ الاجراءات التصحيحية ؛

✓ الرقابة على مستوى الأفراد: يخص هذا النوع من الرقابة محاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم.

➤ الرقابة حسب وقت حدوثها وحسب المعايير: تتمثل في:

#### • الرقابة حسب وقت حدوثها:

أن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ الوظيفة الرقابة يعتبر عاملا مهما في تصميم النظام الرقابي الفعال ويمكن أن نمير هنا بين الأنواع التالية:

✓ الرقابة التنبؤية : تحديد المشكل قبل حدوثه فالرقابة ينظر إليها كنظام للتغذية العكسية؛

✓ الرقابة المتزامنة: تقوم بتصحيح الانحرافات في المعايير في نفس وقت تنفيذه أو في الوقت اللاحق بفترة قصيرة.

#### • حسب المعايير:

✓ على أساس الاجراءات تقوم على أساس قواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات ومطابقتها بمجموع القواعد والقوانين والطرق والإجراءات ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من الوحدات والعاملين فيها وليس ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية؛

✓ على اساس الناتج: تقوم بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة وفق المعايير يمكن قياسها موضوعيا فهو يركز على النتائج التي تحققها المنظمة.

➤ الرقابة حسب موقعها من الأداء و وفقا لمصدرها : تتمثل في:

#### • الرقابة حسب موقعها:

✓ الرقابة السابقة: تسمى المانعة أو الوقائية تهدف إلى ضمان حسن الأداء والتأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الاجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة؛

✓ الرقابة اللاحقة: أو البعدية أو المستندية وفي هذا النوع تقوم الرقابة بعد الأداء وهي ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

## • الرقابة وفقا لمصدرها:

- ✓ الداخلية: نوع من الرقابة تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال المستويات التنظيم المختلفة؛
- ✓ الخارجية: تكون عادة رقابة شاملة غير تفصيلية عكس الرقابة الداخلية تمارس بواسطة أجهزة مستقلة خارج المنظمة.

## 2.2. مستويات وعناصر الرقابة الإدارية:

نوضح هنا مستويات وعناصر الرقابة الإدارية

### ➤ مستويات الرقابة: تتمثل في:

- مستوى الإدارة العليا: يمثلها رئيس مجلس الإدارة يتولى محاسبة مستويات الادارية الأخرى عن الأداء الفعلي في ضوء ما كان يجب أن يتم وتعتبر التقارير من أهم أساليب الرقابة وتكون مختصرة ومركزة على الانحرافات؛
- مستوى مديري الإدارة الوسطى: يختلف عددها من منظمة إلى أخرى حسب حجم وطبيعة المنظمة وهو المسئول أمام المستوى الأول ويحاسب في نفس الوقت المستويات الدنيا عن أدائهم الفعلي ومن أهم أساليب الرقابية في هذا المستوى هي معايير الأداء والموازنات التخطيطية ؛
- المستوى التشغيلي أو الإدارة الدنيا حيث يقوم هذا المستوى بمراقبة الأقسام التي تكون تحت اشرافهم.

### ➤ عناصر ومقومات نظام الرقابة الفعال :

- وجود جهاز إداري كفاء يستطيع إدارة المنظمة بالأسس العلمية ؛
- وجود هيئة موظفين مدربين ذوي خبرة ودارية ومستوى فني عالي لما لهم من دور هام في مجال الرقابة؛
- توفير الوسائل الالية لتشغيل البيانات بسرعة لإعطاء البيانات المطلوبة و انتظامها حتى تتمكن الإدارة من اكتشاف الاخطاء وانحرافات ومواطن الضعف بسرعة ؛
- توفر مجموعة أساليب الرقابية المحاسبية وغير محاسبية حتى يستعين بها الجهاز الإداري في القيام بإجراءات الرقابية واختبار هذه الأساليب يتوقف على ظروف المشروع وطبيعة العمليات والمستوى الاداري؛

## 2.3. مبادئ ومراحل الرقابة الإدارية:

### ➤ مبادئ الرقابة:

- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه؛
- تحقيق أهداف على مستوى عالي من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة؛
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية؛
- الوضوح وسهولة الفهم؛
- امكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات؛
- توافر القدرات والمعارف الادارية والفنية للقائمين على الأجهزة الرقابية ؛
- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات؛
- الاقتصاد والمرونة؛
- استمرارية الرقابة؛
- دقة النتائج ووضوحها.

### ➤ مراحل الرقابة الإدارية: تتمثل في:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها؛
- تحديد ووضع المعايير الرقابية والمعايير هو رقم أو مستوى الجودة الذي تسعة المنظمة لتحقيقه وتتضمن تحديد العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر مرضية ؛
- تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقاً لما هو مخطط
- قياس الأداء ويكون بصفة مستمرة وشاملة؛
- مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له؛
- تحديد أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم؛
- اجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكراره.



### 3. مرتكزات العملية الرقابية:

تتمثل في :

#### 3. 1. متطلبات الرقابة الفعالة وشروط النظام الرقابي الجيد:

نستعرض هنا متطلبات وشروط النظام الرقابي الجيد.

##### ➤ متطلبات الرقابة الفعالة:

تتعلق الرقابة الادارية بجانبين الأول يتعلق بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المنظمة وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على المنجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة ومن متطلبات الرقابة الفعالة ما يلي:

- أن تكون هناك اهداف محددة بوضوح ودقة متناهية؛
- وجود علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في المنظمة ودمى مساهمتها في تحقيق الأهداف المنشودة ؛
- ضرورة ازالة كافة المعوقات التي تقع حائلا أمام الأهداف المرسومة؛
- وضع معايير رقابية والإشراف على الاعمال وفقا لهذه المعايير؛
- مقارنة الجهود المتحققة بالمعايير المحددة وتصحيح الانحرافات حال وقوعها؛
- يجب أن تعمل الرقابة بشكل متكامل مع الوظائف الأخرى؛
- يجب أن تكون الرقابة ذات طبيعة مستمرة ودائمة وليست مؤقتة.

##### ➤ شروط النظام الرقابي الجيد: تتمثل في:

- الملائمة يجب أن يتلاءم نظام الرقابة مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها؛
- سرعة الكشف عن الانحرافات فكلما كان النظام الرقابية قادر على تحقيق السرعة في كشف انحرافات أو منع حدوثها أصبح ذلك النظام أكثر كفاءة في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية؛
- التوازن بين التكاليف والمردود إذ يجب أن يتناسب تكاليف النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنظمة جراء تطبيق هذا النظام؛
- المرونة يجب أن تكون نظاما مرنا كي يضل محتفظا بفعاليتته في مواجهة الخطط المتغيرة او الظروف غير متوقعة ؛

- الوضوح يجب ان تكون الوسائل الرقابية واضحة وسريعة ومفهومة للجميع العاملين في المنظمة؛
- التوافق مع الهيكل التنظيمي لا يجوز أن تمارس الرقابة إلا من كانت له سلطة على ذلك؛
- إمكانية تشخيص وتصحيح الأخطاء فالنظام الرقابي الجيد هو النظام الرقابي الذي يشخص الأخطاء ويبرز أسباب وقوعها وتصحيحها في النهاية.

### 3. 2. أساليب الرقابة وتصنيف المهام الرقابية:

من خلال هذا المطلب نوضح أساليب وتصنيف المهام الرقابية.

#### ➤ أساليب الرقابة: تتمثل في:

- أسلوب الموازنة التخطيطية وهو أسلوب شائع وهو يمثل خطة عمل تشمل على مقاييس كمية تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي ويمكن التعبير عن المقادير أما في شكل عيني أو مالي ؛
- أسلوب التخطيط والبرمجة الموازنة يضم برمجة الموازنة مع تحليل النظام وتعبير مالي للخطة المستقبلية؛
- أسلوب بيرت PERT للتكلفة: وهي اختصار لما يعتبر أسلوب لتقييم البرامج والمراجعة يركز على جدولة الوقت والتكلفة ويؤدي إلى تكامل بيانات الوقت وبيانات التكلفة المقابلة لها كما يسمح بمقارنة الخطط البديلة للوقت والتكلفة وهو يسهل عملية ربط موفق للمشروع بالخطة المالية؛
- أسلوب الوقت الفعلي: تحقق توجيه اتخاذ القرارات من خلال تسجيل وإعداد تقرير بما يحدث فعلا ونجد في نظم الوقت الفعلي أن القرارات يتم وضعها في برنامج في النظام أو يتطلب تصرفات تقديرية؛
- أسلوب المراجعة الإدارية : يتضمن هذا الأسلوب مراجعة شاملة وبناء للهيكل التنظيمي للمشروع أو لفرع من فروع المنظمة وهو أسلوب يهتم بالإدارة الشاملة للمنظمة أو المشروع وهي تبدأ حين تنتهي المراجعة المحاسبية التقليدية وتشمل كل من المراجعة الداخلية والخارجية تهدف إلى التأكد من أن متطلبات المحاسبة مستخدمة في المشروع ستتوافق مع المبادئ المقبولة ؛
- أسلوب الرقابة الأمامية: تتطلب الرقابة عن طريق التغذية الأمامية تقوم بتجميع وتحديد البيانات الخاصة بمتغيرات المدخلات وذلك بانتظام وينبغي أن يسمح هذا النظام للمدير بالوقت الكافي

- للقيام بتصحيح الأخطاء القائمة أو المحتملة، كما ينبغي أن يستمر نظام التغذية الأمامي ديناميكيا حيث يجب مراقبة المدخلات الجديدة على أساس دائم ؛
- أسلوب النسب المالية: تعتبر النسب المالية أسلوب فعال للرقابة على أداء نشاط المنظمات من جميع النواحي.
  - **تصنيف المهام الرقابية:** وتتمثل في السيطرة على العناصر الرئيسية للعمليات الإدارية في المنظمة وتتمثل في:
    - الرقابة على عدم ضياع الموارد: وهي أولى مستويات الرقابة حيث يتم التأكد من عدم ضياع الموارد أو الموارد الأولية نتيجة التلف أو السرقة؛
    - الرقابة على كفاءة الاستخدام وهي التأكد من أن استخدام الموارد طبقا لمعدلات واقعية أو نمطية مقبولة وعدم وجود إسراف أو هدر في استخدام هذه الموارد وتقاس هذه الكفاءة بالعديد من المؤثرات منها نسبة المخرجات إلى المدخلات وحساب التكلفة؛
    - الرقابة على فعالية المخرجات في انجاز الأهداف وهي أعلى مستويات الرقابية حيث يتم التأكد أن الأنشطة التي تقوم بها الجهة مخولة بالمراقبة هي الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها وأن مخرجات أو نواتج هذه الأنشطة تتماشى مع هذه الأهداف وتتم بالكيفية المطلوبة وهي مواصفات موجودة لتنفيذ في التوقيت السليم.

### 3.3. علاقة الرقابية بالوظائف الإدارية الأخرى:

ومن خلال دورة العملية الإدارية نلاحظ أن الرقابة ترتبط بعلاقة مميزة مع كل وظيفة وتشكل روح الوظائف ونجد ان هناك تكاملا بين هذه الوظائف والرقابة بحيث:

#### ➤ **التخطيط والرقابة:**

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الادارية وله أولوية على الوظائف الأخرى، فالمدير ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطط الموضوعة.

ويركز التخطيط الانتباه على أهداف المنظمة ويركز على انجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ووضع الخطط المناسبة لهذه الأهداف فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية، بما يضمن أهداف المنظمة؛

من جهة أخرى فالتخطيط أساسي الرقابة أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة بمعنى أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل فعملية الرقابة تصبح بلا فائدة.

### ➤ التنظيم والرقابة:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية وهو وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف معينة ووظيفته تحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات وعن علاقة الرقابة بالتنظيم فإن طريق المعلومات المتدفقة في النظام الرقابي يمكن تقدير نواحي الخلل في الهيكل التنظيمي مما يفسح المجال للتعديل والتطوير حتى تتحقق الفاعلية للتنظيم . كما نرى أن هناك علاقة بين مركزية ولا مركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها، كما أن للوضع التنظيمي للأقسام المنظمة تأثيرا مهما على عملية الرقابة ففي حالة المركزية في الإدارة العليا فإن اتخاذ القرارات ينحصر في الإدارة العليا فقط وأن المعايير الرقابية المراد استخدامها لا بد وأن تعبر عن الأداء بدقة وأن ينعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدى وبيان الانتاجية كل فرد في المنظمة ولهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا وذلك تتأكد من استمرار الجودة في الأداء.

أما في حالة المركزية في الادارة الوسطى فإن القرار ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك معدلات للمصروفات ومعدلات لدوران العمل يمكن الاشارة لها من خلال تكرار عمليات القياس أو الرقابة أسبوعيا، وهنا نجد أن فترات القياس اطول نسبيا وتتباعد عما كانت عليه في حالة المركزية في الإدارة العليا.

أما في حالة المنظمة التي تتبنى الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقبلية واعتبارها مراكز ربحية فإنها لا بد وأن تكون العملية الرقابية على كل مركز، وبيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه، وهنا تكون قرارات القياس أطول نسبيا أي بمعدل مرة كل شهر أو ربع سنة.

### ➤ التوجيه والرقابة:

التوجيه الوظيفة الثالثة في العملية الإدارية ووظيفة التوجيه تشمل القيادة والاتصال والتحفيز وهذه الوظائف تدخل في صميم العملية الرقابية الإدارية، فكمية الرقابة وكيفية القيام بها تؤثر في كفاءة القيادة ومقدرة القائد على التأثير على مرؤوسيه، كما أن الرقابة الإدارية لها أدوار كثيرة في

وظيفة التوجيه منها أن الرقابة الإدارية تدخل في عملية مكونات التوجيه فيواسطتها يتم اكتشاف المبدعين الذين يستحقون التحفيز باعتبار التحفيز أحد مكونات التوجيه.

كما تساهم الرقابة في تقييم عملية الاتصال بالمنظمات من حيث وصول الأوامر والتعليمات من أعلى الهرم ومراقبة هذه التعليمات ومدى التزام بها.

## قائمة المراجع:

- أبو النصر مدحت أحمد. الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم .مصر. مجموعة العربية للتدريب والنشر. 2014.
- أبو نصر مدحت محمود. مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. مصر. المجموعة العربية للنشر والتوزيع. ط2. 2015.
- بربر كامل. الاتجاهات الحديثة في الادارة و تحديات المدير. لبنان. دار المنهل اللبناني . ط1. 2006.
- الدوري زكريا وزملائه. مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21 . الأردن. اليازوري.2011.
- الشرفاوي اسماعيل محمود على. ادارة الأعمال من منظور اقتصادي. الأردن. دار غيداء للنشر والتوزيع. ط 1. 2016 .
- عاطف لبنى .التنظيم الاداري للقنوات الفضائية . مصر .الاطلس للنشر والتوزيع والإنتاج العلمي. ط1. 2013.
- عبد المنعم شعيب محمد. ادارة المستشفيات ، منظور تطبيقي.مصر.دار الجامعات للنشر.ج1 2014.
- الموساوي سنان. الادارة المعاصرة : اصول و تطبيقات .الأردن. دار المجدلاوي للنشر والتوزيع. ط 1. 2004.