بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السّودان المفتوحة

برنامج العلوم الإدارية

أصول الإدارة والتنظيم

رمز المقرر ورقمه: ١٠١

تأليف

د. زكي مكي إسماعيل

بسم الله الرحمن الرحيم

التحكيم العلمي * أ.د. ميرغني عبدالعال حمور

التصميم التعليمي * د.بشير التيجاني أ.رحاب إبراهيم

مراجعة التصميم * أ. رحمة الصديق قسم الباري

التدقيق اللغوي * أ.حسن سيد أحمد الناطق

التنضيد الطباعي والتصميم الفني *منى حمدان موسى محمد

منشورات جامعة السودان المفتوحة الطبعة الأولي ٢٠٠٥م

جميع الحقوق محفوظة لجامعة السودان المفتوحة، لا يجوز إعادة إنتاج أيّ جزء من هذا الكتاب، وبأيّ وجه من الوجوه، إلاّ بعد الموافقة المكتوبة من الجامعة.

مقدمة المقرر

عزيزي الدارس،

لاشك أن علم الإدارة يعتبر من أهم وأنفع العلوم الإنسانية التي لعبت دوراً مهماً وعظيماً في تطوير حياة البشرية . ولعل التقدم العلمي والتطور الاقتصادي والاجتماعي الذي أدى إلى رفاهية المجتمع ورقي حياته خلال هذا العصر الحديث يرجع أساساً إلى التقدم في مجال علم الإدارة حيث كانت الإدارة هي الإكسير الذي مكن من إستغلال كل الموارد المادية منها والطبيعية وبالتالي توفير حياة حضارية متقدمة سخرت خلالها كل الإمكانيات لخدمة الإنسان. وقد تميزت كل الدول المتطورة – المتقدمة والتي وفرت لشعوبها حياة كريمة– راقية تميزت جميعها بتمتعها بإدارة فاعلة نجحت في تحقيق أهدافها والنهوض بشتى الجوانب. وشهد القرن الماضي– العشرين– نهضة عظيمة في مجال الإدارة تبلورت في البحث العلمي المستمر والذي كان نتاجه هذا الإيقاع السريع والمستمر نحو الأفضل دوماً وبكل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والخدمية وبكافة مجالاتها الصحية والتعليمية والمالية بل تجاوزت ماعلى ظهر الكرة الأرضية إلى غزو الفضاء الخارجي. وتكاملت المعرفة في مجال الاتصال مع المجالات الأخرى، حتى عرف هذا العصر بعصر المعلومات (المعرفة). وأصبح يقاس تقدم الدولة أو المنظمة بمدى قدرتها على توفير المعرفة، وأصبحت الإدارة تمثل اللبنة الأولى لنجاح أي عمل وأي أداء وضرورة لابد من تعلمها وخدمتها للمضي في أي مجال ولعل هذه الجرعة العلمية والتي يتناولها هذا الكتاب تمثل بعض الأصول والأسس العلمية في مجال الإدارة. والتي جاءت بمسمى أصول الإدارة والتنظيم.

وقد جاء هذا الكتاب في ست وحدات دراسية حاولنا فيها التعرض على الأصول العلمية للإدارة متناولين الإدارة منذ بداياتها كعلم وحتى الاتجاهات الحديثة في هذا المجال. وتعرض الكتاب في وحدته الأولى إلى مدخل لدراسة الإدارة تعرضنا فيه إلى مفهوم الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى وأقسام وفروع الإدارة. ومن ثم تعرضنا إلى مشكلات الإدارة

بالسودان. ثم تعرضنا إلى أنواع المديرين والمشكلات التي تواجههم والمهارات اللازمة للمدير وتعرضت الوحدة أيضاً إلى الحديث عن المنظمة فلسفتها وأهميتها ودورها في المجتمع. ثم ختمنا الوحدة بالحديث عن الإنتاجية وأهميتها في رفاهية وسعادة المجتمعات وفي الختام تعرضنا لعمومية الإدارة.

أما الوحدة الثانية من الكتاب فقد تحدثت عن مراحل تطور الفكر الإداري حيث تعرضت إلى تأخر علم الإدارة وبداياته وحتى ظهور المدارس الإدارية المختلفة بدءاً بالمدرسة الكلاسيكية – التقليدية للإدارة (المدرسة العلمية) ثم المدرسة السلوكية ثم مدرسة النظم بإعتبارها أهم المدارس وأشملها في خمسينيات القرن العشرين حيث نظرت للمنظمة نظرة شمولية أدت إلى ترشيد القرارت والنهوض بالإدارة بطفرات كبيرة مثلت الأساس المتين لفلسفة الإدارة الحديثة. أما الوحدة الثالثة فقد تناول الكتاب فيها العملية الإدارية وتكاملها مركزين على الوظيفتين التخطيط والتنظيم وبشيء من التفصيل. أما الوحدة الرابعة فقد إشتملت على تكملة العملية الإدارية– على التنسيق والأشكال القانونية للمشروعات المختلفة. وجاءت الوحدة الخامسة متناولة التوجيه والدوافع المتعلقة بالعمل ومن ثم القيادة وإتخاذ القرارات كجوهر للعملية الإدارية. أما تنمية الكفاءات البشرية والاتصال والرقابة فقد أفردنا لها الوحدة السادسة بإعتبارها تمثل الحلقة المكملة للعملية الإدارية والتي من خلالها تتحقق أهداف المنظمات.

وقد زودنا كل وحدة من وحدات هذا الكتاب بمجموعة من أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات والأنشطة لتعزز عملية الفهم والإستيعاب لهذا المقرر الذي بين يديك ونحسب أنه مفيد لك ونأمل في تطبيقه في حياتك العملية والخاصة. والرجاء أن تقوم تجربتنا هذه بنصحك وملاحظاتك حول المادة العلمية ومنهجية التناول والله ولي التوفيق والسداد..

الأهداف العامة للمقرر

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذا المقرر ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١- تفرق بين أنواع الإدارة العامة والخاصة.

٢- تلم بمكونات وظيفة المدير وتعدد مشاكل المديرين.

٣- تتعرف على عمومية أصول الإدارة.

٤- تتعرف على مراحل تطور الفكر الإداري.

٥- تتفهم دور وظيفة التخطيط والتنظيم الجيد في تطوير الإدارة.

٦- تتعرف علي الوظائف الإدارية المختلفة والأسس العلمية لإدائها بالكفاءة المطلوبة.

٧- تتزود بمعرفة العوامل الواجب توافرها في المدير الناجح.

٨- تبيّن دور ومفهوم التفويض في إتمام التنسيق.

محتويات المقرر

م.	الوحدة	الصفحة
١	**الوحدة الأولى:** مدخل لدراسة الإدارة	١
٢	**الوحدة الثانية:** مراحل تطور الفكر االإداري	٧٣
٣	**الوحدة الثالثة:** التخطيط والتنظيم	١٥٣
٤	**الوحدة الرابعة:** وظيفة التنسيق والأشكال القانونية للمشروعات	٢٢٩
٥	**الوحدة الخامسة:** التوجيه والقيادة واتخاذ القرارات	٣٠١
٦	**الوحدة السادسة:** التنمية الإدارية والإتصال والرقابة	٣٨١

الوحدة الأولى

مدخل لدراسة الإدارة



محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٤
تمهيد	4
أهداف الوحدة	5
١- مفهوم الإدارة	6
١.١ تعريف الإدارة	8
٢.١ أهمية الإدارة	17
٣.١ التغيرات التي أدت لتطوير الإدارة	18
٤.١ الإدارة والمجتمع	19
٢- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى	20
٣- الإدارة علم وفن	22
١.٣ الإدارة علم	26
٢.٣ الإدارة فن	28
٤- أقسام وفروع الإدارة	30
١.٤ الإدارة العامة	32
٢.٤ إدارة الأعمال الخاصة	33
٥- مشكلات الإدارة في الدول النامية	34
٦- مشكلات الإدارة في السودان	37
٧- الإدارة والمدير	39
١.٧ عناصر ومكونات وظيفة المدير	39
٢.٧ صفات ومهام وظيفة المدير	41
٣.٧ أنواع المديرين	42

٤.٧ المشاكل التي تواجه المديرين	43
٥.٧ المهارات	44
٨- المنظمة	46
١.٨ تعريف المنظمة	٤٦
٢.٨ أهمية المنظمة	٤٨
٣.٨ فلسفة المنظمة	49
٤.٨ أهداف المنظمة	51
٥.٨ مسئولية المنظمة	52
٦.٨ وظائف المنظمة	54
٧.٨ فعالية المنظمة	54
٩- مفهوم الإنتاجية	56
١٠- عمومية أصول الإدارة	59
الخلاصة	63
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	65
إجابات التدريبات	66
مسرد المصطلحات	68
المراجع	70

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحبا بك إلى هذه الوحدة الأولى من مقرر أصول الإدارة والتنظيم.

تحتوي هذه الوحدة على عشرة أقسام، نتناول في القسم الأول مفهوم الإدارة ونورد عدة تعريفات للإدارة. في القسم الثاني نوضح علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى. أما في القسم الثالث فسوف تجد فيه الإجابة عن السؤال: هل الإدارة علم أم فن؟ وفي القسم الرابع نتناول أقسام وفروع الإدارة. والقسم الخامس والسادس يتطرق لمشاكل الإدارة في الدول النامية بصورة عامة وفي السودان على وجه الخصوص. القسم السابع يجئ تحت عنوان الإدارة والمدير، والقسم الثامن يتناول الإدارة والمنظمة. والقسم التاسع يشرح مفهوم الإنتاجية، أما القسم العاشر والأخير في هذه الوحدة فقد ناقشنا فيه عمومية أصول الإدارة.

تأتى أهمية هذه الوحدة في كونها الوحدة الأولى في هذا المقرر، حيث يكون لها تأثير بالغ في فهم بقية الوحدات، أرجو أن تكون وحدة مفيدة وممتعة وأن تستفيد من التدريبات وأسئلة التقويم الذاتي التي وردت في ثناياها.

أهلاً بك مرة أخرى إلى هذه الوحدة التي نأمل أن تساعدنا في نقدها وتطويرها.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١- تعرّف مفهوم الإدارة وتذكر السمات الرئيسة للإدارة.

٢- تناقش أهمية الإدارة وتوضح التغيرات التي أدت إلى تطورها.

٣- تناقش علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى وتجيب عن السؤال هل الإدارة علم أم فن؟.

٤- تقارن بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال الخاصة.

٥- تناقش مشاكل الإدارة في الدول النامية.

٦- تذكر عناصر ومكونات وظيفة المدير وتعدد مشاكل المديرين.

٧- تشرح أهمية وأهداف المنظمات.

٨- تناقش عمومية أصول الإدارة.

١- مفهوم الإدارة

- تعتبر الإدارة (Management) مهمة لكل فرد وكل مجموعة في أي مجتمع من المجتمعات حيث نجدها تعالج وظيفة مهمة من وظائف المجتمع الإنساني وهى تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مجموعة من الأفراد.
- وبالتالي فالإدارة تسعي لاستخدام معلومات الإنسان وقدرته على تحقيق أهدافه بنجاح والخروج برغباته إلى حيز التنفيذ، وتتدَّخل الإدارة في جميع أوجه النشاط الإنساني من صناعة وتجارة وزراعة وتعليم وجيش وحكومة وأعمال خيرية أو دينية، وتطبق فكرة الإدارة عادةً على تصرفات وأعمال المجموعات من الأفراد.
- إلا أن هذا لا يعني أنها لا تتعلق بالأعمال الفردية، فالفرد حينما يقوم بعمل نجده يحدد هدفه ويعمل أيضاً على تحقيقه، وعليه فالإدارة لازمة لكل مجهود إنساني سواءً بذله الفرد أو المجموعة من أجل تحقيق هدف من الأهداف.
- وكثيراً ما يعتقد البعض أن نشاط الإدارة ينحصر داخل المصانع فقط ويرجع سبب هذا الاعتقاد إلى أن دراسة الإدارة والاهتمام بها بدأ من داخل المصنع وطبقت أول الأمر على المجهودات الخاصة بإنتاج السلع المختلفة.
- إلا أن مبادئ الإدارة وأصولها يمكن أن تطبق على جميع أوجه النشاط الإنساني سواءً كان منها ما يتصل بالبيع أو الشراء أو التخزين أو التمويل أو النقل وأيضا سواء كان هذا النشاط نشاط الحكومة أو المدرسة أو الجامعة أو المزرعة أو المسجد أو الأعمال المنزلية.
- وللإدارة أثر كبير في حياتنا اليومية. فالمجتمع يتكون من مجموعة من المنظمات المختلفة باختلاف أحجامها حيث نجد فيها المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.
- والجمعيات المختلفة والأجهزة الحكومية ومنظمات الأعمال سواءً كانت منظمات صناعية أو تجارية أو زراعية أو مالية. وتجتمع كل هذه المنظمات في استغلالها للموارد المختلفة مادية أو بشرية من أجل تحقيق أهدافها. (حمدي معاز، ٢٠٠٣).

- كما تجتمع كل هذه المنظمات في القيام بمهامها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وتنمية كفاءات وذلك من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.
- ونجد أن الإدارة هي التي تتحمل مسئولية تنسيق الموارد المختلفة من أجل بلوغ أهداف المنظمة.
- وقد اختلف كتاب الإدارة في تحديد مفهوم محدد للإدارة وانقسموا إلي قسمين قسم تناول الإدارة من حيث الوظائف وعناصر العمل الإداري وقسم آخر تناولها من حيث طبيعتها وخصائصها.
- **واتفق كل من الطرفين في السمات الرئيسية للإدارة وهي :**

١- إن الإدارة تسعي إلى تحقيق هدف محدد للمجموعة.

٢- تقوم بتحقيق هذا الهدف بواسطة الآخرين.

٣- تعمل الإدارة علي تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وذلك لتحقيق أهداف المشروع.

والإدارة تعتبر وظيفة Function أو نشاطاً Activity ويجب ألا نخلط بين الإدارة كنشاط أو وظيفة وبين أولئك الذين يقومون بهذا النشاط أو تأدية هذه الوظيفة وهم ما يطلق عليهم لفظ المديرين Managers أو القادة المنفذين Executive leaders أو أعضاء الإدارة MEMBERS OF MANAGEMENT.

١.١ تعريف الإدارة

- تتسع فكرة الإدارة بحيث يصعب على كثير من الكتاب والباحثين فى هذا الموضوع أن يضعوا لها تعريفاً محدد الكلمات بحيث يشتمل على جميع معانيها، وقبل أن نتعرف علي مجموعة من التعاريف التي حددها الكتاب والباحثون للإدارة

سوف نتعرض إلى تعريف الكفاءة والفاعلية في مجال الإدارة حيث ارتبط استخدام الكفاءة أو الفاعلية كمعايير لقياس الأداء الإداري.

١ ـ الكفاءة

وتعني الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج أو للموارد المتاحة

- ويعتبر هذا التعبير أكثر شمولاً حيث يحمل مفهوم الاستخدام الأمثل للموارد لكل من الأجل الطويل والقصير.
- والكفاءة إحدى المتغيرات المهمة في تحقيق الفعالية للمنظمة، حيث إنه من المهم لأي منظمة أن تحقق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.
- كما يستخدم أيضاً مقياس الكفاية الإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية لقياس درجة الكفاءة في استخدام الموارد وإنتاجها وترتفع نسبة الكفاءة كلما ارتفعت نسبة النتائج إلي المستخدم من الموارد ويتم قياس الكفاءة كما يلي :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

المخرجات : وتعني ما ينتج من سلع أو خدمات نتيجة تفاعلات المكونات المختلفة.

المدخلات : وتعني المكونات التي يتم التفاعل فيما بينها (عوامل الإنتاج).

- **أما الفعالية** والتي تستخدم أيضا عند تقييم الأداء حتى يمكن الحصول علي صورة متكاملة لأداء المشروع فنجدها ترتبط بتحقيق الأهداف.

وتعرف الفعالية بأنها:

مدى قدرة المشروع أو المنظمة على تحقيق أهدافها والمقصود بفعالية الإدارة أي مدى قدرة الإدارة علي تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال قدرتها علي إتمام التفاعل الأمثل بين مدخلات الإنتاج. ويتم حساب الفعالية كالآتي:

الفعالية = **النتائج المحققة لفترة زمنية**

النتائج المطلوب تحقيقها لنفس الفترة

- ويتضح أن **الفعالية معيار أشمل من الكفاءة لتقييم أداء الإدارة** حيث أن هناك أهدافاً محددة قد تكون للمنظمات بجانب الأهداف الإنتاجية الكمية أو الربحية كإحداث التنمية بمنطقة معينة أو انتشار التعليم والوعي الثقافي أو تحقيق التكافل الاجتماعي أو إصحاح البيئة.
- وتتكامل مجموعة العناصر الأساسية للعملية الإنتاجية حيث **تشمل العمل والموارد ورأس المال والخبرة والعوامل التنظيمية والإدارية.**
- وتعكس الإنتاجية مدى قدرة المشروع علي تحقيق الأهداف الإنتاجية المحددة له ولا شك أن هذا من الأهداف السامية للإدارة.
- وقد أوضحت تقارير هيئة الأمم المتحدة أن الإنتاجية هي السبب الرئيسي لرفع مستوى حياة الفرد (United Nations, world economic, 1975).
- وكما قال كليرقو (Clair Vough) من أجل الحصول علي حياة صحية وإنسانية راقية لابد من زيادة الإنتاجية حيث أن العمل والإنتاج هو الذي يوفر للمجتمع حياة الرفاهية والسعادة "ولا شك أن هذا يمثل أسمي الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها أيضاً. وعليه فان معادلة الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معاً علي النحو التالي:(علي محمد عبدالوهاب)،١٩٩٦

الكفاءة =	**المخرجات** / **المدخلات**
الفعالية =	**المخرجات** / **المعايير**

أي النتائج المحققة على النتائج المطلوب تحقيقها.

الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية الكفاءة = المخرجات ÷ المدخلات

الفعالية = المخرجات ÷ المعايير

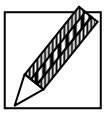
ويضعها البعض في شكل آخر كما يلي :

الإنتاجية = مجموع النتائج المحصلة / مجموع الموارد المستخدمة = الفعالية + الكفاءة

المصدر:(عايدة خطاب، ١٩٧٩)

- وهناك تقارب بين مصطلحات الإنتاجية والكفاءة والفعالية والأداء والنجاح.
- فالكفاءة تعني الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج أو للموارد المتاحة ويعتبر هذا التعبير أكثر شمولاً من هدف الإنتاجية، حيث يحمل مفهوم الاستخدام الأمثل للموارد لكل من الأجل الطويل والقصير.
- والكفاءة إحدى المتغيرات المهمة في تحقيق الفعالية للمنظمة حيث إنه من المهم لأي منظمة أن تحقق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.
- كما يستخدم أيضاً مقياس الكفاية الإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية لقياس درجة الكفاءة في استخدام الموارد وإنتاجيتها. (عايدة خطاب، ١٩٨٩)
- وسوف نتناول الإنتاجية بشيء من التفصيل وذلك حينما نتحدث عن فعالية المنظمات.

تدريب (١)



يعتقد البعض أن نشاط الإدارة ينحصر داخل المصانع فقط علل ؟

وفيما يلي نتناول بعض التعاريف المهَّمة للإدارة

أ- الإدارة تشمل كل المهام والوظائف ذات الصلة باقتراح وإنشاء أي مشروع من حيث تمويل ورسم كل سياساته الرئيسية ومعداته الضرورية ورسم الخطوط العامة للتنظيم الذي سيعمل المشروع بموجبه واختيار رؤساء الأقسام.

ب- الإدارة هي وظيفة الوصول إلى تحقيق الهدف بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف والوقت.

ت- الإدارة هي الوظيفة أو العملية التي يتم عن طريقها تنفيذ مشروع ما ومراقبته والمجهودات الإنسانية المختلفة ذات التأثير في هذه العملية بحيث تتضافر مجهودات المجموعة التي تقوم بهذه المجهودات في أي مشروع، وتعرف هذه الجهود المتضافرة بإدارة المشروع.

ث- الإدارة هي وظيفة مجلس الإدارة والمنوط به وضع السياسات فيما يتعلق بنوع المنتج المزمع إنتاجه وتمويله وقنوات توزيعه والأفراد القائمين عليه وغيرها من العوامل، ومن ثم تحديد الهيكل الذي سيتم بموجبه تنفيذ هذه السياسات.

ج- الإدارة هي تنفيذ المهام باستخدام أشخاص آخرين (كونتز، ١٩٥٥م).

ح- الإدارة هي النشاط الخاص بالاستخدام الفعال للإمكانيات المتاحة المادية والبشرية لتحقيق هدف أو أكثر بأحسن كفاءة ممكنة (Theo. Haiman)
وآخرون نقلاً عن (المعاز، مرجع سابق).

خ- الإدارة هي المهارة العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد وعدد ومعدات وأفراد وأموال من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

د- الإدارة ذلك العضو المسئول في أي مؤسسة عن تحقيق النتائج (الهواري، ٢٠٠٠ م).

ذ- الإدارة تعني المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن طريقة وأقل تكاليف. هذا تعريف تايلور للإدارة (الذنيبات، ١٩٩٣).

ر- كما يعرفها د. محمد الذنيبات (في مرجعه السابق مباشرة) بأنها استغلال الموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواءً كان عضواً بالتنظيم أو مستفيداً من خدماته.

وتشترك معظم هذه التعاريف في معرفة الهدف وتحديده والعمل على تحقيقه وبمناقشة

التعاريف السابقة للإدارة والتي تعتبر جميعها جهوداً في سبيل الوصول إلى تحديد ماهية الإدارة يمكننا مناقشة العناصر الرئيسية لأي مشروع باختصار حيث نجدها تشمل ستة عناصر رئيسية هي:

١- الأفراد PERSONNEL

٢- المواد MATERIAL

٣- العدد والآلات والمعدات EQUIPMENT, MACHINES, TOOLS

٤- طرق العمل METHODS

٥- الأموال MONEY

٦- الأسواق MARKET

وهي العناصر التي يستخدمها المديرون في تحقيق أهدافهم، ويمكننا مناقشة المثال التالي لتحديد الوظائف أو الأعمال التالية حتى تساعدنا على فهم ماهية الإدارة.

مثال :-

فإذا أردنا القيام بإنشاء مصنع لتجفيف البصل بالخرطوم وتكرمت ولاية الخرطوم بإنشاء هذا المصنع لتوفير البصل بالمنطقة يمكن أن يكون الهدف من هذا المصنع هو الاستفادة

القصوى من محصول البصل وتسويقه بطريقة أفضل بدلاً من تلفه أو استهلاكه فقط محلياً،

- فتكون مهمة إدارة المصنع في هذا الجانب مرتبطة بالعديد من الأعمال التي يمكن إيجازها فيما يلي:-

١) أن نقوم بتجهيز المصنع لاستقبال كميات البصل وتخزينها في موسم الحصاد. ثم القيام بعمليات التصنيع المختلفة من نظافة وقشر وتقطيع وتجفيف وتعبئة بالمصنع. ثم تسويقه بالسوق المحلي بالعاصمة والأقاليم.

ثم تصدير ما فاض عن حاجة السودان إلى الخارج لتوريد عملات صعبة.

- **ولكي يقوم مدير المصنع بهذه الوظيفة الشاقة والمتشابكة لابد له من :**

أ. أن يقوم بتحديد خطوات إنتاجه (أي تصنيعه للبصل) أي تحديد المراحل الإنتاجية بالمصنع التي تشمل (تنظيف، تقشير، تقطيع، تجفيف، تعبئة).

ب. ثم التسويق.

وبالتالي لا بد له من اختيار وتأهيل العمالة اللازمة لكل مرحلة من مراحل العمليات (تنمية الكفاءات) السابقة.

٢) ولتحديد خطوات كل مرحلة من هذه المراحل وما يتم خلالها ثم ترتيب أداء كل هذه الخطوات وهو ما يعرف بوظيفة التخطيط.

٣) لقيام المدير بالوظيفة السابقة وهي تصنيع البصل وتسويقه لابد من الإشراف وقيادة فريق (تيم) العمل وإصدار توجيهاته لبدء العمل والضوابط التي يتم بها سير العمل من نظم ولوائح وهو ما يسمى بالتوجيه وهو كل الأوامر المنظمة للعمل لسيره بالصورة المطلوبة وحل المشكلات التي تواجه ذلك وتسمى هذه الوظيفة باتخاذ القرارات.

٤) وحتى تسير هذه العمليات بالصورة المناسبة بحيث تستقبل ماكينات التقشير البصل في الوقت المناسب لقشره ثم تقديمه للمرحلة التالية وهي التقطيع بحيث لا

يجلس عمال التقطيع في انتظار وصول البصل إليهم وإنما تسير العملية كلها في الوقت المناسب دون حدوث اختناقات، أو عدم تجهيز المصنع للتشغيل عند موسم حصاد البصل مما يؤدى إلى تلفه، لابد من التزامن المناسب لأداء كل مرحلة في زمنها المحدد بحيث يؤدى إلى الاستفادة من الآلات الموجودة والعمالة الموجودة، هذه الوظيفة هي ما يعرف بالتنسيق.

٥) إن الأقسام التي تقوم بهذه المهام (التنظيف، التقشير، التقطيع، التجفيف، التعبئة، التسويق) تتبعها أقسام أخرى مكملة لها هي شئون العاملين وقسم الهندسة والصيانة والخدمات ولابد لها جميعاً أن تتكامل وتنظم عملها بحيث يكون ناتج جهدها الجماعي هو تصنيع البصل وتصديره.

هذه المجهودات المتكاملة لابد من تنظيم أدائها وحسن قيادتها في تسلسل منطقي ومتكامل وهو ما يعرف بالتنظيم، بحيث يشمل الوظائف المختلفة المطلوبة وشاغلي هذه الوظائف.

٦) وحتى تؤدي هذه الوظائف وفق ما خطط لها لابد من متابعة ذلك خطوة بخطوة وهو ما يعرف بعملية الرقابة.

وعليه نجد أن العملية الإدارية ذات جانبين، جانب وظيفي لمجموعة من المهام وجانب آخر يشمل الوسائل المستخدمة لتحقيق الهدف بالصورة المطلوبة ويمكننا من خلال ما سبق الوصول إلى تعريف أشمل لمفهوم الإدارة كما يلي:

الإدارة Management

(الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة Leadership وتوجيه Direction وتنسيق الجهود الإنسانية CO- Ordination وتخطيط Planning وتنظيم Organizing ومراقبة Controlling العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسة في المشروع من أفراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وطرق للعمل وأموال وأسواق وذلك لتحقيق أهداف المشروع المحددة).

فالإدارة بهذا المفهوم نجدها ليست نشاطاً ميكانيكياً وإنما نجدها في أدائها تسعى للتوفيق بين عناصر المشروع المختلفة ومعالجتها ترتبط بالظروف التي يباشر فيها هذا العمل، مما يوضح أهمية الكفاءة الإنسانية في قيادة الآخرين وتوجيههم واتخاذ القرارات والمفاضلة بين الخطط والسياسات الممكنة حتى يمكن اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب.

ولعل الوظائف التي تناولناها من خلال المثال السابق اشتملت على العملية الإدارية ووظائف الإدارة المتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والقيادة والاتصال والرقابة.

ولعلها هي ذات المهام التي حددها (فايول) أحد رواد الإدارة العلمية في كتابه (الإدارة العامة والصناعية) بقوله يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. (الهواري نقلا عن فايول، ١٩٩٩).

إن المصطلح المقابل للمقصود بالإدارة في اللغة الانجليزية يعني Management ولقد استخدم (شيلدون) مصطلحين Management/Administration للإدارة بينما يرى د. سيد الهواري إن مصطلح Administration يستخدم للإدارة العليا بينما مصطلح Management للإدارة التنفيذية.

نشاط



من خلال دراستك للتعاريف الواردة في هذه الوحدة، قم بكتابة تعريف أشمل لمفهوم الإدارة بأسلوبك الخاص وأعرض ما كتبته على مشرفك الأكاديمي.

أسئلة تقويم ذاتي



١. عرف الإدارة.
٢. أذكر السمات الرئيسية للإدارة.
٣. ماذا نعني بالكفاءة؟
٤. كيف يتم قياس الكفاءة؟
٥. ماذا نعني بالفعالية؟
٦. أذكر تعريفا شاملاً لمفهوم الإدارة.
٧. عدد العناصر الرئيسة لأي مشروع.
٨. عدد وظائف الإدارة.

١.٢ أهمية الإدارة

لا شك أن الإدارة تمثل الفيصل القاطع بين النجاح والفشل للأعمال والوحدات والمنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة. والحاجة للإدارة تعتبر ضرورية لأي من الوحدات بدءاً من الوحدات الصغيرة حتى أعلي المستويات بإدارة أعمال الدولة (مجلس الوزراء، ورئاسة الدولة). وبالطبع كلما زاد حجم المؤسسة زادت الحاجة والأهمية للإدارة، ولابد من تناسب تأهيل المديرين بحيث تتناسب قدراتهم والجهد الإداري الملقى علي عاتقهم.

ولا شك أن توافر الإدارة الرشيدة يمثل الضوء الأخضر لانطلاق وتطور وتنمية المجتمع، والاستخدام الفعال للموارد المختلفة والمزج بين العناصر المختلفة للمشروع من أرض وعمل ورأس مال يؤدي إلي إحداث التنمية المتبادلة بكافة المجالات في المجتمع (المعاز، ٢٠٠٣).

وقد يتساءل الفرد ما الهدف الرئيسي للإدارة؟ أو لماذا الإدارة؟

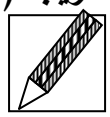
وقد أوضح (كونتز) للإجابة عن هذا السؤال إن حالات الفشل التي صاحبت الكثير من المنشآت كان مرجعها الإدارة غير المؤهلة.

ويتمثل الهدف الرئيسي للإدارة في إحداث الفعالية التنظيمية والكفاءة والتي لا تعني تحديد الأهداف فحسب وإنما العمل على إنجازها، ولا بد أن تتوازن هذه الأهداف مهما كانت متعارضة ولعل الحكم علي كفاءة الإدارة نلمسه في مدى قدرتها في تحقيقها لأهدافها المتعددة وإحداث التوازن بينها كما يرى (حمدي المعاز في مؤلفه وظائف الإدارة (٢٠٠٣) .

ولا شك أن إحساس الباحثين والمهتمين بالإدارة وأهميتها أدى للاهتمام بعلم الإدارة وتطوره.

ولقد كان للتغيرات التي حدثت بعد الثورة الصناعية الأثر الأكبر في إحداث التطور الإداري.

تدريب (٢)



تتعدد التعاريف لمفهوم الإدارة إلا أنها تشترك وتتفق على نقطة واحدة مهمَّة. ناقش.

٣.١ التغيرات التي أدت إلى تطور الإدارة

عزيزي الدارس، من أهم التغيرات التي أدت لتطور الإدارة ما يلي:

١. كبر حجم المشروعات

توسعت المشروعات بعد الثورة الصناعية واستخدام التكنولوجيا وما تبعه من زيادة في رؤوس الأموال وزيادة حجم العمالة وما صاحبه من تعقيدات في العلاقة بين العاملين والإدارة وتباين أهدافها وكلها أدت إلى زيادة الاهتمام الحقيقي بالإدارة.

٢. تطور أشكال المشروعات

حدث التطور القانوني لأشكال المشروعات حيث تدرجت من المشروع الفردي الصغير إلي شركات التضامن وشركات التوصية وشركات المساهمة وشركات الأموال وبالتالي أدي هذا التغير لأشكال المشروعات إلي مزيد من الاهتمام بالإدارة وسوف نتناول بالشرح كل أشكال هذه المشروعات عند تعرضنا للأشكال القانونية للمشروعات في وحدة لاحقة.

٣. التقدم التكنولوجي

وقد أدي حدوث التطور التكنولوجي إلي ضرورة الاهتمام بالإدارة، حتى تتمكن المشروعات المختلفة من الاستمرار والمواكبة والمسايرة للإيقاع السريع للتكنولوجيا في مجال الأعمال.

٤. تطور الإدارة العامة

لا شك أن التطور الذي حدث في وظيفة الدولة وإدارتها لمشروعات القطاع العام زاد من الاهتمام بالإدارة حيث أسهم القطاع العام بدرجة واسعة في النشاط الاقتصادي وبصورة أشمل في الدول الإشتراكية والشيوعية (المعاز، ٢٠٠٣).

٥. ظهور نقابات العمال وقوتها

لقد أدي كبر المشروعات إلي زيادة وكبر شريحة العاملين ومن ثم قوة مطالبتها بحقوقها ولعل زيادة الوعي والثقافة العمالية نبهت العاملين إلى ضرورة تحقيق طموحاتهم وأهدافهم الخاصة.

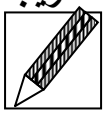
٦. الحاجة للإدارة في النشاط البشري الجماعي المنظم

ويضيف (المقلي، ٢٠٠٤) في مؤلفه (مبادئ الإدارة، ٢٠٠٤) أن الإدارة ضرورة لازمة لجميع أوجه النشاط البشري.

٧. ضرورة الإدارة للأعمال غير الرسمية

لا شك أن أعمال المجموعات أيَّاً كان نوعها تقتضي إدارة قادرة علي تحقيق أهدافها كلجان الإغاثة والمنظمات الطوعية، بل حتى العصابات الخارجة عن الأنظمة والقوانين يقتضي أداؤها وجود إدارة قادرة على تحقيق أهدافها (العلاقي، ١٩٨٩).

تدريب (3)



وضح كيف يمكن تحديد الأهداف الإجتماعية الأساسية؟

٤.١ الإدارة والمجتمع

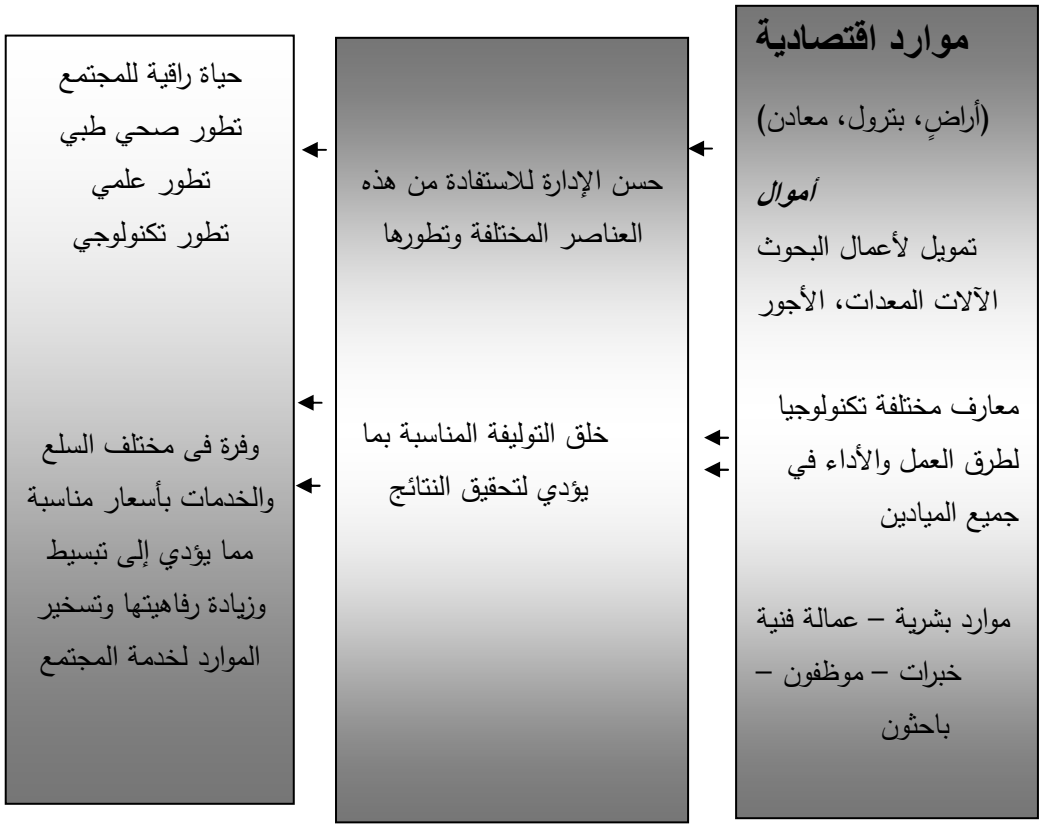
- إذا كانت الأهداف الاجتماعية الأساسية وهي السعادة والصحة والتقدم المادي ورفع مستوى المعيشة وتبسيط الحياة فإن ذلك يجعلها سهلة ومريحة وذلك بتسخير كل الإمكانات المتاحة بجانب الاستقرار والسلام والحرية والضمان الاجتماعي. فإذا كانت أيضاً الإمكانات التي تعتبر وسائل تحقيق هذه الأهداف متوافرة كالموارد الطبيعية من أرض ومعادن وبترول وموارد بشرية والتي تعتبر أهم هذه الموارد فلابد

من وجود عوامل أخرى لخلق التوليفة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف وذلك من خلال البحث والتطوير واستخدام المعارف المختلفة والعلوم المختلفة لاستخدام تكنولوجيا متطورة تؤدى إلى إسعاد البشرية وتمتعها بمستوى راق ومتحضر من الحياة.

فبالتالي لابد أن تلعب الإدارة دوراً مهماً وبارزاً لإكمال هذه الحلقة لتحقيق ما يصبو إليه المجتمع.

- **ويمكن النظر لأهمية الإدارة في خدمة المجتمع وتطويره من خلال الرسم الموضح أدناه:**

كل (١) أهمية الإدارة في خدمة المجتمع وتطويره



لذلك نجد أن تقدم المجتمع وتطوره مربوط بحسن الإدارة، فكلما تطورت الإدارة بالمجتمع أدى ذلك إلى نجاح مؤسساته وتحقيقه لحياة ترضي هذا المجتمع وتحقّق أهدافه.

فإذا كانت المؤسسات والمشروعات تسعى لتحقيق أهدافها الإقتصادية من تحقيق ربح وفائدة على رؤوس أموالها المستثمرة، نجد أن العاملين بها يسعون أيضاً إلى تحقيق أهدافهم الفردية من العيش الكريم بما يرضي طموحاتهم من خلال عملهم بهذه المشروعات.

فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن **تحقق أهدافها من خلال مزج أهدافها مع أهداف العاملين** بها وبالتالي تحقق الرضا للطرفين (المستثمرين–العاملين) ولاشك أن مهمتها هنا تستدعى الاستخدام الأمثل للثروة المتاحة وموارد الإنتاج في ظل تلبية الأهداف الاجتماعية للعاملين وخدمة المجتمع المحيط بالمشروع.

والنظرية الاقتصادية تفترض أن الأهداف الاقتصادية يمكن تحقيقها بتنسيق النشاط الإنساني وسلوك الأفراد، حيث أنها ترى أن المنشأة أو مجموعة المنشآت سوف تكون إداراتها متقنة ومبنية على أسس سليمة.

فالدول المتطورة تلحظ أن الإدارة في منشآتها تتمتع بمستوى عالٍ من المهارة والذكاء فإذا أخذنا أمريكا كمثال للتقدم الحضاري نتيجة توافر الموارد الإنتاجية والثروات الطبيعية والاستقرار السياسي فنجد أن الكثير من المشروعات الأمريكية تميزت بالإدارة الرشيدة وحسن أدائها. وقد كانت الإدارة عاملاً مهما ورئيسياً في نجاحها بل نجده لا يقل بأي حال من الأحوال عن العوامل الأخرى.

أسئلة تقويم ذاتي



١. عرف الإدارة.
٢. أذكر السمات الرئيسية للإدارة.
٣. ماذا نعني بالكفاءة؟
٤. كيف يتم قياس الكفاءة؟
٥. ماذا نعني بالفعالية؟
٦. اذكر تعريفاً شاملاً لمفهوم الإدارة.
٧. عدد العناصر الرئيسية لأي مشروع.
٨. عدد وظائف الإدارة.
٩. تحدث باختصار عن أهمية الإدارة.
١٠. ما هو الهدف الرئيسي للإدارة؟
١١. ناقش باختصار أهم التغيرات التي أدت لتطوير الإدارة.
١٢. تحدث باختصار عن أهمية الإدارة في خدمة المجتمع.

٢- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى (محمد الذنيبات، ١٩٩٣)

تصنف الإدارة بأنها علم من العلوم الإجتماعية مثلها مثل الاقتصاد والسياسة والقانون وعلم النفس والاجتماع والتاريخ والجغرافيا والمحاسبة، وقد ارتبطت الإدارة بكل هذه العلوم ويمكن أن نتناول العلاقة بين الإدارة والعلوم الأخرى فيما يلي:

أ. الإدارة والمحاسبة

إن كانت المحاسبة هي المرآة التي تعكس الوضع المالي للمنظمة فإنها بذلك تخدم الإدارة كأداة ووسيلة ومؤشر تستفيد منه الإدارة في تقييمها لأداء المنظمة ومن ثم في

توجيهها في إتخاذ قراراتها المناسبة. ولا شك أن المحاسبة أداة تمثل البوصلة أمام المديرين نحو ترشيد أدائهم في منظماتهم.

ب. الإدارة والإحصاء

ويعتبر علم الإحصاء أداة بين يدي رجال الإدارة يستخدمونها في قراراتهم وأبحاثهم الإدارية وقد أسهمت التطورات التي حدثت في مجال الإحصاء في ترشيد الأداء الإداري في الوقت الحالي.

ت. الإدارة والاقتصاد

إن كان الاقتصاد يعني الاستغلال الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة في سبيل إشباع الحاجات الإنسانية. فنجده يتفق مع الإدارة في ذات الهدف لتحقيق أقصى كفاءة لموارد المشروع أو المنظمة المختلفة.

ث. الإدارة وعلم الاجتماع

يبحث علم الاجتماع في مجال الجماعات والمجتمع ولا شك أن الإدارة تعتمد على العمل الجماعي والتعاون في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة. فهي بالتالي تحتاج لكل ما يتوصل إليه علم الاجتماع في مجال سلوكيات الفرد والجماعة.

ج. الإدارة وعلم النفس

يبحث علم النفس في فهم الذات البشرية ودوافعها وسلوكياتها وهي بلا شك أبحاث تهتم بها الإدارة حيث أنها ترتبط بالفرد أو الإنسان والذي يعتبر أغلى الموارد التي تمتلكها أي منظمة.

ح. الإدارة وعلم القانون

إن كان القانون يعمل على تنظيم تصرفات المجتمع بحيث يضبط سلوكياتهم فهو بذلك يخدم البيئة التي تعيش فيها المنظمة وبالتالي نجد المنظمة تنظم إيقاع أدائها وفق القوانين التي تحكم المجتمع وأنشطته.

فالإدارة العامة أي إدارة الأعمال الحكومية نجدها تلتزم في أدائها بالقوانين واللوائح التي تحكم أداءها وفي ذات الوقت نجد أن الإدارة في منظمات الأعمال الخاصة (غير

الحكومية) بالرغم مما تمتلكه من مرونة في تسيير أعمالها فهي أيضا محكومة بالقوانين التي تسير عليها الدولة.

خ. الإدارة والعلوم السياسية

إن كانت السياسة تبحث في مجال السياسة العامة للدولة وأنظمة الحكم والنظريات والمذاهب السياسية. ولا شك أن هذه المذاهب والنظريات سواء كانت رأسمالية أو شيوعية أو اشتراكية أو إسلامية جميعها تنعكس على الأنشطة المختلفة التي تحكم الحياة بالمجتمع وبالتالي فهي تؤثر تاثيراً مباشراً في أداء المنظمات.

د. الإدارة والتاريخ

إن كان علم التاريخ يعكس للمجتمع الحضارات السابقة وأثرها في حياة المجتمعات فهو بالتالي ينقل لنا تجارب الماضي وعلومه للاستفادة منها. وبالطبع فإن علم الإدارة يستفيد من دراسته للحضارات السابقة.

ذ. الإدارة والحاسوب وتقنية المعلومات

إن كان علم الحاسوب وتقنية المعلومات من أحدث العلوم لكنه يعتبر أكثر العلوم خدمة للإدارة ولا شك أن الطفرة الكبيرة التي حدثت في مجال الإدارة قد اعتمدت بالدرجة الأولى على تكنولوجيا تقنية المعلومات من خلال الحاسوب. والتي كانت خلف كل ما وصل إليه العصر الحاضر في مجال الصناعة والخدمات.

وهي بالطبع كانت نتاج الإدارة الرشيدة التي استفادت من إسهامات علوم الحاسوب وتقنية المعلومات.

ر. الإدارة والعلوم الصحية والطبية

إن كانت هذه العلوم تبحث في صحة البيئة وطب المجتمع وقايةً وعلاجاً فهي بذلك تخدم الإدارة بتوفير بيئة مناسبة وكوادر بشرية صحيحة ومعافاة نفسياً وعضوياً.

وبتطور العلم تغيرت مفاهيم العقل السليم في الجسم السليم إلى مفاهيم الجسم السليم في العقل السليم إشارة إلي أن كل الأمراض العضوية مرجعها لأثار وضغوط نفسية.

وقد أثبتت الدراسات في كثير من الدول المتقدمة أن نسبة كبيرة عالية جداً تجاوز الـ٨٠% من الأمراض في القطاع الصناعي نجدها ناتجة من آثار نفسية وضغوط عمل (فؤاد القاضي، ١٩٩٤).

وحاليا أصبح هنالك تخصص طبي في الدول الأوربية يعرف بصحة المديرين (الحملاوي، ١٩٩٥).ويبحث هذا التخصص في صحة المديرين مثله مثل تخصص الكلي والباطنية وأمراض النساء وغيرها.

ز. الإدارة وعلم الهندسة

إن كان الارتباط الأكبر لعلم الهندسة بالمجال الصناعي والمعماري فنجد أنها أكثر الأنشطة التي برزت فيها نهضة وتطور الإدارة ونلحظ أن جل المفكرين الرواد الذين أثروا بعلمهم وتجاربهم المجال الإداري كانوا من الحقل الهندسي. أمثال فردريك تايلور مؤسس مدرسة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر.

س. الإدارة وتكاملها مع العلوم الأخرى

ومما سبق يتضح لنا أن الإدارة تتكامل مع العلوم الإنسانية والتطبيقية المختلفة مستفيدة من تجاربها ومعارفها في خدمة المجتمع.

أسئلة تقويم ذاتي



١. أكتب مقالاً عن علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.
٢. تحدث باختصار عن العلاقة بين الإدارة وعلم النفس.
٣. ما هي أكثر العلوم خدمة للإدارة؟
٤. تحدث باختصار عن علاقة الإدارة بالعلوم السياسية.

٣- الإدارة علم وفن

وهناك سؤال كثيراً ما فرض نفسه على الباحثين في مجال الإدارة وهو هل الإدارة علم أم فن ؟

ولا شك أنها تشمل كليهما كما يلي:

١.٣ الإدارة علم

والعلم بوجه عام هو:

> **المعرفة المرتبطة بظاهرة معينة بقصد شرحها وتفسيرها ويضم مجموعة من المبادئ**

والقوانين ثم التحقق من صحتها (المعاز، مرجع سابق).

- فالإدارة بهذا الفهم تضم قدراً واسعاً من المعرفة يستخدمها كل المديرين وفي كل مكان وفي أي مستوي من التنظيم (العلاقي، مرجع سابق ذكره).
- والإدارة كعلم أيضاً نجد أنها جاءت كنتيجة لتطبيق المعرفة والمبادئ العلمية (التخطيط، التنسيق، اتخاذ القرارات، التنظيم، الرقابة) في العمليات الإدارية المختلفة، مستخدمة القياس الدقيق والإحصاء وبحوث العمليات والمحاسبة والتحليل والتجارب.
- فالتعيين لوظيفة مثلاً يتم عن طريق اختبارات علمية وعملية تحدد مقدرة الممتحن على أداء هذا العمل مستقبلاً من عدم قدرته، بدلاً من أن يترك ذلك للتخمين والحكم الشخصي، وبالتالي نجدها تقوم بتطبيق كثير من العلوم في أعمالها كالإحصاء وبحوث العمليات أيضاً والمحاسبة والكمبيوتر. ولا بد أن ننبه هنا إلى أنه ليس بالمعرفة الإدارية وحدها يمكن أن يكون المدير ناجحاً، وبنفس القدر ليس كل من لم يحظ بالمعرفة الإدارية يعتبر مديراً فاشلاً. فالفن في الإدارة يكمله العلم والعلم في الإدارة تكمله المهارة الفنية. ولا شك أن كليهما مهم توافره في المدير.

•ولا يمكن مقارنة الإدارة بالعلوم التطبيقية حيث يصعب تطبيق أسلوب الطريقة العلمية في البحوث علي كل جزئيات العملية الإدارية وعناصرها من مواد ومعدات وإدارات وأقسام وأفراد، وسلوك وتفاعلات وإن كانت تستخدم المعادلات الرياضية والأساليب الإحصائية وبحوث العمليات أيضاً. (العلاقي، مرجع سابق)

أسباب عدم اعتبار الإدارة كعلم تطبيقي

١. ما زالت الدراسات في مجالات الإدارة في مراحلها المبكرة.
٢. مازالت هنالك ممارسات في الإدارة تتم من خلال الحدس والتخمين في إتخاذ القرارات الإدارية.
٣. استخدام العنصر الإنساني والسلوكي في الإدارة تعترضه صعوبة في التنبؤ لكونه تشوبه الكثير من التعقيدات لصعوبة دراسة الكائن البشري.
٤. مازالت بعض التجارب في مجال الإدارة تحتاج لمزيد من المراقبة حتى يتسنى للباحثين تحويلها إلي حقائق علمية. وتعتبر مبادئ الإدارة مرنة لوجود عنصر الإنسان فيها (د. سيد الهواري، ٢٠٠٠). والإنسان مخلوق معقد لا يمكن معاملته كرقم في الحساب فالرقم (٣) في الحساب دائماً هو الرقم (٣).
٥. لكن نجد أن الإنسان الفرد معقد لا يسهل فهمه ولكل فرد صفات تختلف عن الآخر.

ودراسة علم الإدارة ضرورية لتعميق الإحساس بالمفهوم العلمي للإدارة، وتتبع أهمية دراسة علم الإدارة من كونها تعتبر أساسيات ضرورية لمن أراد أن يمتهن الإدارة حيث أن النجاح في المؤسسات يرتبط بمدى قدرة ونجاح مديريها وكذلك الفشل بذات المعيار يرتبط بفشل مديريها وبالجانب الأخر تفشل بعض المؤسسات ليس لفشل مديريها وإنما لمرورهم بظروف وعقبات تكبلهم ويصعب عليهم تجاوزها برغم إدراكهم لها.

٢.٣ الإدارة فن

الفن يعني في الإدارة الوصول إلى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة (العلاقي، مرجع سبق ذكره).

- وهذه المهارات قد لا تتوافر لكل من يمارس العمل الإداري.
- ويقول فردريك تايلور: (الإدارة أي فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها) (الهواري، مرجع سابق).
- ويمثل الفن المهارة والخبرة والدراية بالظروف المحددة للموقف ويلاحظ أن مهارة المديرين وخبراتهم الشخصية تختلف من مدير لآخر.
- ويري الباحثون أن الإدارة مهنة مميزة تقتضي مهارات خاصة وإذا كانت الإدارة عملية متحركة ودائمة ومراقبة لنشاط العنصر البشرى فلابد أن تتوافر في القائم بها درجة من المرونة والقدرة على التصرف السريع والتفاعل مع الموقف ومقتضياته بسرعة.
- ويرى البعض أن الإدارة في حركتها كالحياة عملية مستمرة وفي حركة دائمة ونجد أنه على قدر مهارة القائمين بها يقل جهدهم للحصول على تحقيق أهدافهم المطلوبة ولابد للمدير (الفنان) أن يعرف متى يشجع عماله ومتى يؤنب ومتى يعاقب ومتى يحفز وكيف يعاقب وكيف يشجع ومتى يعتمد على سلطته؟.
- وهذا يذكرنا (بقول سيدنا معاوية رضي الله عنه: لو كانت بيني وبين الناس سبيبة لما انقطعت إذا شدوها أرخيتها وإذا أرخوها شددتها).
- ويمكننا أن نسأل بعد هذا التعريف عن جوانب الإدارة من حيث أنها علم أم فن، هل الفن يغنى عن العلم لممارسة العملية الأدارية ؟

قد يكون هناك رجل أعمال ناجح لكنه لا يلم بأصول الإدارة العلمية وهو في ذلك مثله مثل الطبيب الناجح الذي نسى ما تلقاه من دروس في كلية الطب لكنه

يمارس الطب من خلال تجربته في مدرسة الحياة وخبرات تراكمت في عقله في العمل لسنوات طويلة.

•إلا أن هذا الطبيب يمكن أن يكون أفضل إذا كان يتابع إطلاعه للعلم ويستفيد من أخر تطورات العلم في مجال الطب حتى يستطيع أن يحقق نجاحاً أكبر.

•مثله مثل رجل الأعمال الذي ينجح من خلال ممارسته للسوق لكنه يكون اكثر نجاحاً لو تلقى دراسات نظرية في أصول الإدارة والتنظيم حيث أن ذلك سوف يؤدى إلى حصوله على نتائج أفضل بكثير في نجاحاته الحالية.

•ونجد أن الممارسة وحدها نتائجها محدودة كما أن الممارسة مع العلم تؤدى إلى المعرفة بأدوات ووسائل أكثر دقة وسرعة وأقل جهد في الوصول إلى الأهداف.

نشاط



هل يمكن اعتبار الإدارة مهنة؟ كيف؟ ناقش إجابتك مع مشرفك الأكاديمي؟

•ونخلص إلى أن الإدارة علم حيث أنها مجموعة من الأصول والنظريات التي أثبتت التجربة إمكانية تطبيقها، وفن يعتمد على شخصية الفرد الذي يطبق هذه النظريات وعلى صفات معينة يتمتع بها القائم بالإدارة وهذه الصفات لا تنمو ولا تزيد إلاّ عن طريق العلم والدراسة والممارسة.

•والفن هو التطبيق السليم لهذه المعرفة في سبيل ممارسة العملية الإدارية وحل المشكلات المختلفة التي تلاقى أو تواجه الإداري في أي موقع.

•إن عملية قيام المدير بمهام وظيفته الإدارية بالكامل من تخطيط وتنفيذ ورقابة بقيادته ليتم العمل من أجل تحقيق أهداف مشروعه هو ما يعرف بالعملية الإدارية وسوف نتناول بالشرح العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة واتصال ورقابة بإيجاز أدناه تاركين تفاصيلها للوحدات اللاحقة من هذا المقرر.

نشاط



هل الفن يغني عن العلم لممارسة العملية الإدارية ؟ ناقش الإجابة على هذا السؤال مع مشرفك الأكاديمي.

أسئلة تقويم ذاتي



١. تحدث باختصار عن الإدارة كعلم.
٢.لماذا لا يمكن مقارنة الإدارة بالعلوم التطبيقية؟
٣.اذكر أسباب عدم اعتبار الإدارة كعلم تطبيقي.
٤.تحدث باختصار عن الإدارة كفن.

٤- أقسام وفروع الإدارة

- لقد سبق أن أوضحنا أن الإدارة لا تختلف من نشاط لآخر حيث نجدها تمارس وظائفها الرئيسة **من تخطيط وتنظيم وتنسيق واتصال وتوجيه وقيادة واتخاذ قرارات وتنمية كفاءات ورقابة** في كل الحالات.
- ونجدها أيضاً تحكمها أسس ومبادئ علمية ومهارات مكتسبة يمارسها المدير سواء كان يدير مصنعاً أو مرفقاً خدمياً أو جامعة أو شركة أو مدرسة أو بقالة أو منظمة طوعيه.
- ونؤكد مرة أخرى أن اختلاف الأنشطة خدمية كانت أو صناعية أو تجارية أو زراعية وسواء كانت تمتلكها الدولة (حكومية) أو يمتلكها الأفراد (خاصة) لا يؤدي لاختلاف وظائف الإدارة في أي منها وبالتالي في جميعها تمارس الإدارة (أو يمارس المدير فيها الإدارة) بوظائفها السابقة، التخطيط والتنظيم والتنسيق.... إلى آخر الوظائف الإدارية.

- ونوضح هنا أن هنالك نوعين رئيسيين لتقسيمات الإدارة تشمل الإدارة العامة أي إدارة الأعمال الحكومية والأخر إدارة الأعمال الخاصة وتعني إدارة الأعمال غير الحكومية.
- ونشير أيضاً إلى أن هنالك من الأعمال ما ينشأ مشتركاً بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة كقيام منظمات تشترك فيها الدولة مع القطاع الخاص أو منظمات خارجية أو جهات خارجية مع الدولة أو القطاع الخاص.
- **الإدارة العامة وإدارة الأعمال**

وإن جاز لنا أن نفرق بين الفروع والأقسام الرئيسية للإدارة فيمكن أن نذكر هنا نوعين رئيسين هما:

أ. الإدارة العامة أو ما يسمى بإدارة الأعمال الحكومية.

ب. إدارة الأعمال أو ما يسمى بإدارة الأعمال غير الحكومية (الخاصة).

- وان كانت الإدارة العامة تعني إدارة الأعمال التي تتبع للدولة أو الأعمال الحكومية فإن مصطلح إدارة الأعمال يعتبر أكثر حداثةً وشمولاً بحيث يشمل إدارة المنظمات أياً كانت ملكيتها للدولة أو الأفراد.
- كما نوضح هنا أن اختلاف الأهداف للمنظمات في مجال الأعمال الخاصة أو الأعمال الحكومية لا يؤدي إلى اختلاف وظائف الإدارة.
- وننوه هنا أيضاً إلى أن هنالك أعمالا شبه حكومية بحيث يشترك فيها مع الحكومة القطاع الخاص أو الأجنبي أو دول خارجية.

١.٤ الإدارة العامة (إدارة الأعمال الحكومية)

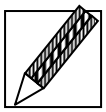
- وتعني الإدارة العامة كما أوضحنا أعلاه إدارة أعمال الدولة سواء كانت التنفيذية منها أو التشريعية أو القضائية.
- ويلاحظ أن أعمال الدولة أوسع نطاقاً وأكبر حجماً من الأعمال الخاصة وهذا شيء بديهي حيث أن ملكية المشروعات العامة تؤول إلى المجتمع بأكمله (أو الدولة).
- بينما المنظمات أو الأعمال الخاصة يمتلكها أفراد أو جماعات بالمجتمع وحيث أن الدولة هي التي تحكم المجتمع ومنظماته المختلفة (العامة) سواءً كانت خدمية كخدمة التعليم بمراحله المختلفة أو صحية سواء كانت للوقاية أو العلاج أو كانت خدمات أمنية أو دفاعية أو إنتاجية بالقطاعات المختلفة صناعية وزراعية وتجارية وطاقة وتعدين.
- ونجد أن الدولة أو الحكومة تحكم قبضتها على المجالات الإستراتيجية من المشروعات بينما تفتح المجال للقطاع الخاص للمساهمة في الأنشطة الأخرى.
- وإن كان المفهوم العام للإدارة العامة يعني أنها النشاط الإداري اللازم لتنفيذ السياسة العامة للدولة والتي تحددها السلطة التنفيذية، الحكومة – بأحسن كفاءة ممكنة– (إسماعيل، ٢٠٠٢م).
- ويتبع لهذا الرأي معظم كتاب الإدارة، بينما ظهر حديثاً مفهوماً أوسع وأشمل للإدارة العامة بحيث تشمل إدارة كل المنشآت والمؤسسات التي تخدم الجمهور والتي لا يكون الربح هدفها الرئيسي بحيث تقدم خدماتها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الصالح العام Public Interest.
- ولعل البروفسير ميرغني عبد العال حمور من أنصار هذا الرأي (حمور، ٢٠٠٠م).

- ووفق هذا المفهوم الأشمل للإدارة العامة تندرج كافة منظمات خدمات الصحة والتعليم والبيئة والكوارث والأزمات ومنظمات المجتمع المدني والتعاونيات والخدمات الخيرية، وبالطبع فإن جميعها لا يشكل الربح هدفاً رئيساً لها.
- وسوف نتناول إدارة الأعمال الحكومية بشيء من التفصيل خلال جزء آخر من هذا الكتاب بمشيئة الله.

٢.٤ إدارة الأعمال الخاصة

- إذا كان المقصود بالإدارة العامة إدارة الأعمال الحكومية والمنظمات غير الحكومية التي لا يشكل الربح هدفاً رئيساً لها فإن إدارة الأعمال تعني إدارة الأعمال الخاصة أي غير الحكومية والتي تسعى لتحقيق الربح.
- بمعنى أنها التي ترتبط ملكيتها بفرد أو مجموعة من الأشخاص.
- وأهم ما يميز هذه الأعمال الخاصة أنها تتمتع بمزيد من المرونة في إدارتها بعيداً عن بيروقراطية القطاع العام وقوانين ولوائح الإدارة العامة وبالتالي فالإدارة في مجال الأعمال الخاصة تتمتع بقدر أكبر من الديناميكا والحركة التي تجعلها أكثر تناسقاً مع البيئة المحيطة بها وتقلباتها المختلفة بحيث تسعى دائما للتأقلم والتفاعل مع مقتضيات الموقف الذي تفرضه البيئة الخارجية وسوف نتناول الأشكال المختلفة لإدارات الأعمال الخاصة في فصل لاحق عندما نتحدث عن الأشكال القانونية للمشروعات.

تدريب (٤)



قارن بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال الخاصة.

أسئلة تقويم ذاتي



١. هل تختلف الإدارة من نشاط لآخر؟
٢. اذكر وظائف الإدارة الرئيسة.
٣. ما هي الفروع الرئيسية للإدارة؟
٤. عرّف إدارة الأعمال الخاصة.

٥- مشكلات الإدارة في الدول النامية

- قبل أن نتطرق لمشكلات الإدارة بالدول النامية لابد لنا أن نتناول مشكلات التخلف الحضاري الذي تعاني منه الدول النامية بوجه عام في عصرنا الحالي، أو ما يسمي بدول العالم الثالث.
- وأن جاز لنا تصنيف الدول وفق تحضرها ورفاهية حياة شعوبها في العصر الحالي فيمكن القول بأن الدول الأكثر تحضراً تأتي في المرتبة الأولى وتليها الدول المتحضرة ثم دول الكتلة الشرقية ثم دول العالم الثالث والتي يضمنها البعض في دول الكتلة الشرقية أيضاً.
- والتي تشمل الدول النامية والدول الأقل نمواً (المتخلفة)، ويلاحظ أن التحضر والرفاهية للشعوب الأكثر تصنيعاً.
- ويستثنى من ذلك الدول المنتجة للنفط من دول العالم الثالث (حيث أن قوة اقتصاد هذه الدول المنتجة للنفط ليس مرجعها التقدم الصناعي أو الدخل القومي الناتج من العمليات الإنتاجية للقطاعات المختلفة وإنما عائدات النفط والموارد الطبيعية بهذه الدول).
- وقد ارتبط التصنيع بالاقتصاد القوي ورفاهية الشعوب والنهوض بالمجتمع كما ارتبط بتقدم الإدارة وازدهارها.
- وبالجانب الآخر كان تخلف الإدارة سبباً في تخلف التصنيع والفقر وانخفاض مستوى التنمية.
- ومما سبق يتضح لنا أن تطور الإدارة ارتبط بتطور الصناعة وهذا شيء بديهي حيث أن الإدارة كعلم بدأت من داخل المصانع (أبحاث تايلور في أواخر القرن التاسع عشر) وما تبعها من دراسات وتجارب أسهمت في تطور الإنتاج وزيادة الإنتاجية وهي التي قادت إلي نمو وتطور المجتمع بأكمله.

- ولعل من أولى **مشكلات التصنيع بالدول النامية مشكلة التخلف الإداري** حيث تفتقر هذه الدول إلى التنمية الإدارية والوعي الإداري وقلة الكوادر الإدارية المؤهلة.
- ولا شك أن الإدارة تمثل العنصر الفعال في استغلال الموارد الاقتصادية المختلفة بالمنظمة.
- والإدارة الفعالة هي التي تؤدي إلي حل مشكلات الصناعة المختلفة ومن ثم تؤدي لتقوية الاقتصاد ليسهم بدوره في دفع عجلة التنمية من تشييد للبنيات الأساسية بالمجتمع وتوفير الخدمات المختلفة والتي تسهم بدورها في تطوير ونمو الصناعة.
- بالنظر للأداء الإداري على المستوى الإقليمي في الدول العربية نجد أن هذه الدول مثلها مثل غيرها من الدول النامية مازالت تعاني من التخلف الإداري.
- ولعل الأنظمة السياسية بهذه الدول مازالت تؤثر كثيراً في سلبيات الأداء الإداري وعدم النهوض به وإحداث تنمية إدارية حقيقية تضمن لهذه الدول الخروج من هذا النفق المظلم.
- ويحدد الدكتور حسن أبشر الطيب أن ذلك لا يتأتى إلا بمنظور جديد للسياسات العامة التي تنتهجها الدولة سواءً كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية بحيث تتكامل جميعها نحو إحداث التنمية المتكاملة التي تبدأ بتنمية الوعي العام ومن ثم تتمدد إلى الجوانب الأخرى.

(حسن أبشر الطيب، ٢٠٠٠م).

تعود مشكلات الإدارة بالدول النامية لعدة أسباب يمكن إيجازها فيما يأتي:

١. انخفاض المستوى الثقافي والوعي وانتشار الجهل نتيجة لانخفاض مستوى خدمات التعليم وبالتالي قلة الكوادر المؤهلة في مجال الإدارة.

٢. التخلف الاجتماعي والذي يؤدي بدوره لانتشار العادات والتقاليد غير الداعمة للتنمية الإدارية.

٣. تخلف أنظمة الحكم مقارنة بالدول المتطورة وبالتالي عدم دعمها الكافي لنشر التنمية في المجالات المختلفة والتنمية الإدارية بوجه خاص.

٤. قلة معاهد ومراكز التنمية الإدارية وكليات الإدارة بالبلدان النامية، وعدم الاهتمام بالتدريب الإداري ونشر الوعي الإداري بين الموارد البشرية في الأنشطة الاقتصادية المختلفة.

٥. هجرة الكوادر المؤهلة في المجال الإداري من البلدان النامية نتيجة حصولها علي أجور أعلي في الخارج كالهجرة إلى دول النفط.

٦. الاعتماد على المجتمع الزراعي والرعوي وسلوكياته التي تميل إلى عدم الاهتمام بالوقت والعمل الموسمي مما أسهم في توفير بيئة غير داعمة للتنمية الإدارية.

٧. التخلف الاقتصادي بهذه البلدان جعلها غير قادرة على كسر الحلقة (المفرغة) التي تدور في فلكها في ظل التخلف الاقتصادي مما يجعلها غير قادرة على تطوير الخدمات أو نمو الأنشطة الاقتصادية المختلفة وبناء البنيات الأساسية وبالتالي عدم القدرة على تحقيق دخل قومي عالٍ يساعد على الاستثمار ومن ثم نجدها تدور في حلقة مفرغة يصعب كسرها فيما يسمي بالحلقة الشريرة.

٨.تشبيث الخدمة المدنية بالأنظمة الشمولية بالدول النامية وبالتالي إسناد الوظائف الإدارية لجماعة التنظيم الحاكم برغم قلة دراية الكثيرين منهم وفقرهم للكفاءة الإدارية.

٩.ويضيف الدكتور محمد الذنيبات في كتابه مبادئ الإدارة (مرجع سابق) مجموعة من المشكلات التي تواجه الإدارة في الدول النامية شملت :

أ- اعتماد البلدان النامية على التقليد في نقلها للمفاهيم الإدارية دون مراعاة أن هذه المفاهيم ترتبط كثيراً بالبيئة التي نشأت فيها. وبالتالي كان بالإمكان أخذها ومن ثم الاستفادة من فلسفتها الخاصة وثقافتها والإيجابيات في موروثاتها.

ب-الميل لتضخم الأجهزة الإدارية وترهل التنظيمات وكبر حجمها وغياب مبدأ التخصص في التوظيف وبالتالي تدنت الكفاءات.

ت-الميل للمركزية الشديدة في الإدارة وعدم إتاحة فرصة المشاركة في الإدارة للعاملين بالمنظمة.

ث-غياب الرقابة الذاتية وظهور المصالح الذاتية واستغلال السلطة.

ج-عدم الاهتمام بالتخصص وتشغيل الكوادر المختلفة التخصصات في المجال الإداري دون أدنى دراية إدارية.

نشاط



عزيزي الدارس، اكتب مقالاً عن مشاكل الإدارة في الدول النامية مع توضيح ما هي الحلول المقترحة لهذه المشاكل من وجهة نظرك؟

٦- مشكلات الإدارة بالسودان

- إن مشكلات التخلف الإداري بالسودان نجدها مثلها مثل غيرها من الدول النامية تتعلق بذات الأسباب السابق ذكرها وبرغم ما عرف به السودان من إيجابيات في مجال الخدمة المدنية في العقود السابقة (الستينيات والسبعينيات) من كفاءة وانضباط في العمل بدواوين الحكومة فقد تدنى مستوى الأداء الإداري بقطاع الأعمال الحكومي.
- وقد أثرت عمليات انخفاض المستوي التعليمي وكفاءة الخريجين بوجه عام مقارنة بنظرائهم في الفترات السابقة برغم زيادة الكم إلا أنه كان على حساب الكيف.
- وبرغم الجهود المبذولة لزيادة الوعي الإداري وجهود مراكز التدريب الإداري بالبلاد وكليات التجارة والعلوم الإدارية إلاّ أن الأداء الإداري مازال متخلفاً مقارنة بنظيره بالبلدان الأجنبية.
- ومازالت عمليات الاختيار للوظائف القيادية لا تحكمها الكفاءة وحدها وإنما ترتبط بالولاء وقد أضعف هذا الاتجاه كثيراً في مستوى الأداء الإداري والخدمة المدنية حيث أصبحت الكثير من الوحدات الحكومية تتولى قياداتها قيادات لا تتوافر فيها الكفاءة ولا الخبرة والمؤهل الذي يتناسب وطبيعة العمل الذي تقوده.
- كما فقدت الخدمة المدنية خاصة مؤسسات ووحدات القطاع العام كثيراً من الكوادر المدربة والمؤهلة والتي اكتسبت خبرتها على مدار سنوات طويلة وذلك فيما يسمى بالإحالة إلي الصالح العام.

- فالكوادر الإدارية بالخدمة المدنية التي أحيلت للصالح العام نجدها إما طرقت مجال

الهجرة أو اتجهت لممارسة أعمال هامشية لا تتناسب وتأهيلها وتدريبها الذي بات بلا جدوى

أسئلة تقويم ذاتي



١. يعتبر التخلف الإداري من مشكلات التصنيع في الدول النامية، ناقش ذلك باختصار.

٢.عدّد أسباب مشاكل الإدارة بالدول النامية.

٣.تحدث باختصار عن مشاكل الإدارة بالسودان.

٧- الإدارة والمدير

إن كانت الإدارة تعني عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة المنظمة والاستخدام الأمثل لكل الموارد البشرية والعلمية والمادية والمعلوماتية بغرض انجاز اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (د. الخرشوم، ١٩٩٩) فلا شك أن المدير هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يقوم بهذه الوظيفة بحيث يساعد المنظمة على انجاز أهدافها من خلال استغلال مواردها المتاحة بكافة الطرق. وفي تعريف آخر للمدير فهو الشخص المسئول عن وضع الأهداف للمنظمة ولديه سلطة صنع القرار بشأن كيفية استغلال كافة الموارد المتاحة لإنجاز أهداف المنظمة (Anderson, 1988).

ولعل التعريف ألأشمل للمدير أورده الدكتور الخشروم في كتابه إدارة الأعمال (١٩٩٩) حيث ذكر أنه :

"فرد في المنظمة يكون مسئولا عن أداء مجموعة من المرؤسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من وظائف تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ قرارت وقيادة ورقابة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمعلوماتية ".

١.٧ عناصر ومكونات وظيفة المدير

عزيزي الدارس، يمكن أن نستخلص من التعريف أعلاه المكونات الأساسية لتعريف المدير وهي :

١- يؤدي وظيفته مع ومن خلال الآخرين.

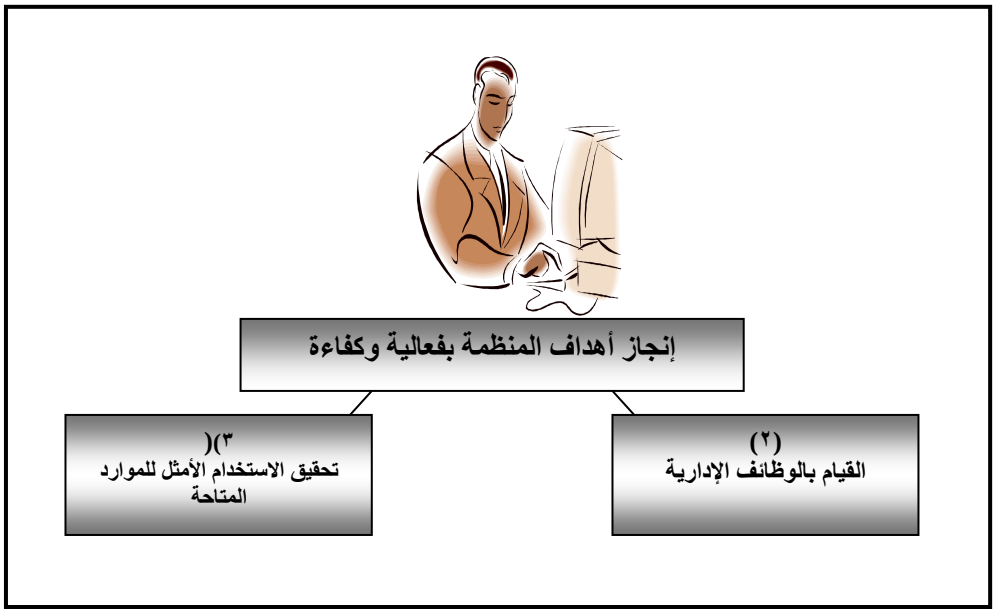
٢- يقوم بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم...الخ.

٣- يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة بمنظمته.

وبالتالي فالمدير في أي موقع يقوم بذات المهام السابقة ولا يختلف دوره سواء كان يدير مستشفي أو يدير مدرسة أو يدير مصنعا أو يدير فندقاً. والرسم التالي يوضح عناصر ومكونات وظيفة المدير.

شكل (٢)

عناصر ومكونات وظيفة المدير



المصدر: (الخشروم، ١٩٩٩م)

ومن الرسم يتضح أن هذه المكونات تتعلق **بثلاثة جوانب أولها ارتباطه بالآخرين** حيث إنه يؤدي مهامه ويحقق أهدافه من خلال مرءوسيه بالمنظمة ويمارس الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم ...الخ محققا استخداماً أمثل لكل ما هو متاح من موارد.

ويضيف الدكتور عمر المقلي (المقلي، ٢٠٠٢م) أن المديرين يتحملون المسئولية ويخضعون للمحاسبة حيث إنهم مسئولون عن نتائج أعمالهم وبالتالي فهم قيد المحاسبة في حالة فشلهم وعدم قدرتهم على أداء ما أوكل إليهم من مهام. وهم في ذات الوقت مطالبون بإحداث التوازن بين الأهداف المختلفة فقد تتعارض الأهداف من حيث تحقيق الربحية العالية وخفض التكلفة لمستوى القدرة على المنافسة وبين تحقيق الحياة المشبعة للعاملين وطموحاتهم ومستوى المعيشة بالأسواق. فلابد للإدارة من القدرة على توازن هذه الأهداف بحيث يمكنها الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها مع القدرة على المنافسة وكسب العملاء والموردين والبيئة الخارجية من حولها.

٢.٧ صفات ومهام وظائف المدير

كما يفرد الدكتور عمر المقلي في ذات المرجع السابق مجموعة من الصفات والمهام التي تقتضيها وظائف المديرين نوجزها في الآتي:

١. لابد أن يتمتع المدير بقدرة على التفكير والتحليل الموضوعي للمشكلات التي تواجهه.
٢. تقتضي منه أيضا عملية الإدارة إيجاد قدر من الدبلوماسية في التفاهم لمواجهة المواقف المختلفة التي تحدث بين الأطراف المختلفة بمنظمته أوبين منظمته والبيئة الخارجية بحيث نجده يقوم بدور الوسيط أو الدبلوماسي والسياسي فهو المسوق لبرامجه الإنتاجية ومنتجاته وهو مطالب أيضا بالقدرة على التعامل مع المنظمات الأخرى ومديريها.

٣. المدير مطالب بالقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في المشكلات التي تواجهه سواء كانت مشكلات مالية او صراعات بين العاملين أو ازمات تواجه إدارته وكلها تستدعي شجاعة في القرار.

ولعل الوظائف الأساسية للإدارة هي ذاتها الوظائف الأساسية للمدير والمتمثلة في العملية الإدارية. حيث تتوالي خطوات العملية الادارية كخطوة أولي ومنتهية بالرقابة كخطوة أخيرة . كما يقصد بالعملية أنها طريقة نظامية لأداء النشاط أو الأعمال (الخشروم، ١٩٩٩) وتتمثل الوظائف الإدارية في الأنشطة الإدارية الرئيسة التي تتم بالمنظمات من تخطيط وتنظيم وتنسيق .... الخ وذلك لإدارة النشاط أيا كان نوعه صناعيا أو تجاريا أو خدمياً.

٣.٧ أنواع المديرين (عمر المقلي، ٢٠٠٢)

هنالك عدة تقسيمات لأنواع المديرين والذين تكون لهم مسئوليات ومهام مختلفة. ويمكن تصنيفهم وفق مستواهم الوظيفي في الهيكل التنظيمي بالمنظمة وفق إدارتها العليا والوسطى والدنيا أو وفق الأنشطة التي يشرفون عليها. ففي الوظائف الإدارية الدنيا نجدهم يقومون بالإشراف والتوجيه للعاملين الذين تحت إدارتهم التشغيلية فقط لكنهم لا يشرفون علي مديرين آخرين ومن أمثلة هؤلاء المشرفين علي العمال بصالات الإنتاج أو بالمكاتب الإدارية كالباشكاتب.

أما في الادارة الوسطى فنجد المدير يشرف على مجموعة من الوحدات كمدير شئون الموظفين فهو مثلاً يشرف على مجموعة من وحدات التوظيف أو الاختيار أو وحدة التدريب بحيث نجده يتولي الإشراف على مديرى أو رؤساء الأقسام التابعة لإدارته. **وفي الادارة العليا** نجد المدير العام يشرف على مجموعة من مديرى الإدارات المختلفة بمنظمته كإشرافه على مدير الإنتاج والمدير المالي ومدير التسويق وهكذا. كما نجده أيضاً مسئولاً أمام مجلس الإدارة عن نتائج أعمال منظمته ومما سبق يتضح ان المدير في المستويات الوسطى والعليا يشرف علي أعمال مديرين آخرين بخلاف ما نجده في مستوي الإدارة الدنيا.

٤.٧ مشاكل المديرين

يمثل المدير حجر الزاوية في بناء المنظمة ونموها واستمرارها فالمدير الناجح الفعال يستطيع أن يطورها ويحفظ لها مكاناً مرموقاً في مجال الأعمال يمنحها قدرة تنافسية بتقديمه سلعة أوخدمة متميزة بأسعار منافسة وتكلفة مناسبة كما يستطيع أن يحقق أرباحا عالية تمكنه من إرضاء المستثمرين في المنظمة وتوسعة أعمالهم وأعمال المنظمة. وليس بالإمكان تحقيق هذه الإنجازات بسهولة وإنما نجدها نتاجا لمواجهة العديد من المشكلات اليومية التي تقتضي خبرة ودراية وفكراً إدارياً ومهارات متعددة يستطيع من خلالها أن يتجاوز كل ما يعترض طريقه من معوقات. فالمدير يواجه بيئة داخلية بمنظمته تتباين أهدافها فالمستثمرون يريدون عائداً أعلى على رؤوس أموالهم المستثمرة والعاملون يريدون أجوراً أعلى لاشباع حاجياتهم كما يواجه بيئة خارجية تشكل عليه قيوداً ومحددات تحد من كفاءته وتقتضي مهارة عالية لمواجهتها والتعامل معها فالموردون يريدون أسعارا عالية مقابل ما يوردونه من مدخلات للانتاج والعملاء (الزبائن) يريدون سلعة عالية الجودة منخفضة السعر والجودة العالية تقتضي مزيداً من التكلفة ومهارة عالية من العاملين وبالجانب الآخر هنالك منافسون بالأسواق يصعب مجاراتهم جودة وسعراً أو خدمات مكملة. وبين هذا وذاك نجد المدير مطالباً بجهد متواصل وحنكة وحكمة في قراراته وافق واسع في سياساته الادارية.

بعض المشاكل التي تواجه المديرين

١. مواجهة التغيرات في الظروف المحيطة وذلك ما يتعارض مع التخطيط المسبق ويقتضي درجة من المرونة حتى يمكن لإدارته أن تتكيف مع هذه التغيرات.
٢. بعض المشكلات تقتضي حلولاً سريعة لمواجهتها وأصبح عامل الوقت عائقاً وبالتالي تحتاج لكثير من المهارة والدراية كالأزمات الطارئة.
٣. يواجه المديرون أحياناً مشكلة نقص البيانات مما يحد من قدراتهم على الدراسة الكافية للمشكلة ومن ثم عدم قدرتهم على اتخاذ القرار المناسب.

٤. يواجه المديرون أحياناً مشكلات نقص السيولة أو الأموال وبالتالي يصعب عليهم تجاوز هذه المشكلات.
٥. يواجه المديرون أهدافاً متعارضة أو متباينة للأطراف المختلفة التي يتعاملون معها سواء بالبيئة الداخلية (الأفراد، المستثمرين، ومدخلات الإنتاج المختلفة) والبيئة الخارجية أيضاً (الموردون والعملاء المنافسون والتشريعات والمجتمع) وكلها تقتضي قدراً من الموازنة والتكيف وكما تشكل هذه الأطراف ضغوطاً على المديرين.
٦. يواجه المديرون مشكلة في كيفية القدرة على دفع العاملين لزيادة انتاجيتهم.
٧. كما يواجه المديرون مشكلات مختلفة خلال أدائهم لوظائفهم الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومن خلال أدائهم لأنشطة العمليات الأساسية للمنظمة في مجالات الإنتاج والتمويل والبيئة والأفراد والتطوير.

٥.٧ المهارات الإدارية Managerial skills

ونعني بالمهارة ترجمة المعرفة إلى تصرف أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب (قيلي، ١٩٩٤م) وحتى يمارس المدير وظيفته على وجهها الأكمل لا بد له من التمتع بمجموعة من المهارات **وتقتضي وظيفة المدير مجموعة من المهارات الرئيسية تشمل:**

أولاً : مهارات فكرية Conceptual skill

وتعني المقدرة العقلية للمدير والتي تساعده علي التفكير والتحليل السليم تجاه ما يواجهه من مشكلات وبالتالي زيادة قدرته على اتخاذ قرارات رشيدة. كما تعني المهارات الفكرية قدرة المدير على النظرة الشمولية للمنظمة بشكل متكامل.

ثانياً : مهارات فنية Technical Skills

وتعني قدرته على استخدام الأساليب والآدوات المناسبة للنشاط الذي يقوم به أو يراقبه ومن أمثلة هذه المهارات مهارات المحاسبة والهندسة والحاسوب وهذا لا يعني أن يكون مدير المستشفي طبيباً أو مدير هيئة السكة الحديد مهندساً أو وكيل المالية

محاسباً إنما يقتضي الأمر قدراً من استيعاب النشاط الذي يديره كما أن نجاح الشخص كبائع لا يعني نجاحه كمدير للمبيعات ونجاح الأستاذ الجامعي كمحاضر لمادة معينة لا يعني نجاحه كمدير لجامعة.

ونورد في هذا الجانب حالة تخلف مؤسسة السكك الحديدية اليابانية في عقود مضت عن بقية المؤسسات اليابانية وعند دراسة المشكلة إتضح أن أسبابها الرئيسية كانت إدارة المؤسسة بواسطة المهندسين فقط وعندما تم إستبدالهم بمتخصصين في المجال الإداري تقدمت المؤسسة ولحقت بركب المؤسسات اليابانية المتطورة.

ويرى الدكتور عمر المقلي أن المهارات الفنية تعني القدرة على استخدام الأدوات والإجراءات والأساليب المتعلقة بمجال التخصص ويحتاج المدير إلى هذه المهارات المعينة والتي تقع ضمن إطار مسؤليته (المقلي، ٢٠٠٢م) فالمشرف على الإنتاج في شركة صناعية يحتاج لقدر أكبر من المهارات الفنية مقارنة مع المدير العام لذات الشركة بحيث يقوم هذا المشرف بمعالجة المشاكل اليومية للإنتاج الصناعي.

ثالثاً : المهارات الإنسانية Human Skill

وتعني امتلاك المدير لخصائص وصفات تعينه على التعامل مع العنصر البشري وذلك من حيث كيفية التعامل معه والقدرة على حفزه ودفعه للعمل ومعاملته كإنسان له مشاعر وأحاسيس وكرامة.

كما قسم بعض الكتاب المهارات الإدارية إلى مهارات تشخيصية بمعنى قدرة المدير على تشخيص المشكلات ومهارات تحليلية بمعنى قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها والتمييز بين متغيرات الموقف لإدراك أيهما يقتضي اهتماما أكبر وأيهما يحتاج لاهتمام أقل وبالتالي اختيار التصرف الملائم للموقف (الخشروم، ١٩٩٩م). وسوف نتعرض لهذه المهارات بشيء من التفصيل عند تعرضنا للقيادة في هذا المقرر.

تدريب (٥)



قارن بين المهارات الفكرية والمهارات الفنية للمدير.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر المكونات الأساسية لتعريف المدير.
٢. عدد صفات ومهام وظيفة المدير.
٣. عدد مسئوليات ومهام المديرين وفق مستواهم الوظيفي.
٤. اذكر بعض المشاكل التي تواجه المديرين.
٥. اذكر بعض المهارات الرئيسة التي تقتضيها وظيفة المدير.
٦. ما هي المهارات الإنسانية التي تقتضيها وظيفة المدير؟

٨- المنظمة

١.٨ تعريف ماهية المنظمة

إن كانت المنظمة هي المحور أوالمكان الذي يمارس من خلاله النشاط فلا بد لنا من تعريف محدد للمنظمة ونورد فيما يلي بعض التعريفات:

١. المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي (Robbins,1990).
٢. المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع (Khandwalla, 1977).
٣. المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم (Kast, and Roseng weig 1974).
٤. المنظمة هي نظام تعاوني محدد بهيكل تنظيمي (Hicks,1972).
٥. المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة (Stoner1978).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا ملاحظة أن هؤلاء الكتاب نظروا للمنظمة من وجهات نظر مختلفة فمنهم من يرى أنها كيان اجتماعي Social Approach باعتبارها وحدة اجتماعية تتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يتبعها من تفاعلات ومنهم من نظر إليها من ناحية سلوكية Behavioral Approach بحيث يرى أنها تعتمد على سلوكيات الأفراد والجماعات. ومنهم من نظر اليها من اتجاه هيكليStructural Approach من حيث إنها نظام يتكون من هيكل تنظيمي مترابط العلاقات. وهناك نظرة اخرى للمنظمة من اتجاه الوظيفة Functional Approach باعتبارها جهازا يؤدي مجموعة من الوظائف.

وعليه فإن المنظمة نجدها قد اتخذت تعريفاتها من عدة جوانب واتجاهات مختلفة ويمكننا تعريفها:

بأنها وحدة اجتماعية ذات حدود نسبية معروفة تحكم سلطاتها ومسئولياتها ولديها اهداف محددة تسعي لتحقيقها من خلال ممارستها لمجموعة من الأنشطة التي تمازج خلالها بين جهود بشرية ومعارف تكنولوجية مختلفة وموارد أولية وذلك في سبيل تحقيقها للهدف الذي قامت من أجله.

ولاشك أن كلمة أو مصطلح المشروع يترادف مع كلمة أو مصطلح المنظمة ومثلما تعرف المنطمات بأنها منظمات كبيرة أو منظمات صغيرة وفق حجمها نجد أن المشروعات أيضا تمثل مشروعات صغيرة ومشروعات كبيرة ويختلف كتاب الإدارة في تحديدهم للمقصود بالمشروع الصغير (د. مروة أحمد وآخرون،١٩٩٨ م) فبينما يحدده البعض بحجم رأس ماله يحدده آخرون بحجم العمالة المستخدمة فيه. والبعض يحدده بحجم شريحته في السوق أو بنوع الملكية في رأس المال ونوعية الإدارة أو حجم الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة أو الطاقة المستخدمة وتتفاوت هذه المعايير من دولة لأخرى طبقا لمدى النمو والتطور الصناعي أو التجاري أو الإقتصادي بها، فالمشروع الذي يعتبر وفق معايير اليابان مشروعا صغيرا قد يعتبر مثيله في السودان كبيرا سواء أكان من حيث حجم

العمالـة أو حجـم رأس المـال أو الإنتـاج، وقـد عـرف البنـك الفـدرالي الأمريكـي المشـروع الصـغير بأنـه المشروع المستقل فـي ملكيتـه والإدارة والذي تقل نسبته فـي السوق (د. مروة أحمد وآخرون، ١٩٩٨م) ، كمـا عرفتـه لجنـة التنميـة الإقتصـادية الأمريكيـة بأنـه المشـروع المستقل بإدارته ويديره صاحبه أو الذي يتكون رأس ماله من شخص واحد ويقيم صاحبه بنفس منطقته.

٢.٨ أهمية المنظمات

إن كانت المنظمات هي المحاور التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة فبالتالي نجد أن كل الحضارات والمدنيات تقوم من خلال هـذه المنظمـات المختلفـة. وهـي تـؤدي إلـى تطـوير المجتمـع وتحقيـق نمـوه الاقتصـادي والاجتماعي. ويمكن تناول أهمية المنظمات من خلال الآتي:(قيلي، ١٩٩٤م)

١. تمثل المنظمات عنصر التطوير والتحديث في المجتمع.
٢. تعتبر المنظمات المستخدم والموزع للمصادر والموارد والاختراعات مما يؤدي إلى إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية.
٣. تعتبر المنظمات هي التي تقود عمليات التغير والتطور في المجتمع وتحديد أنماط واتجاهات الحياة القادمة.
٤. لها قوة واسعة ومؤثرة (وفعالة قوية في المجتمع) وذلك من خلال قوتها الإنتاجية في إشباع الحاجات.
٥. تؤثر في سلوكيات المجتمع بحيث تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تخطيط وترشيد وتعديل مختلف جوانب الحياة.
٦. تعتبر المنظمات وسيلة لتوفير الوظائف للعاملين باعتبارها مصدراً للدخل والمعيشة.
٧. تعمل المنظمات على توفير الأمان الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.

٣.٨ فلسفة المنظمات

إن الإطار العام للفلسفة الإدارية التي تبنى عليها المنظمات كما يراها كتاب الإدارة تتمثل في الاجابة علي أسئلة ماذا يعمل المديرون ولماذا وماذا يهم المدير في عمله وما هي القيم التي يحرص المدير على تحقيقها أو عدم الانحراف عنها ولماذا؟ وهل الهدف تحقيق أقصى ربح أم الحرص على ارضاء العملاء ولا شك أن هذه الفسلفة التي تنتهجها الإدارة في ادائها تؤثر كثيرا في الطريقة التي يمارسها المديرون بأعمالهم الإدارية. ويقصد بالفلسفة أي الطريقة التي تعبر بها المنظمة عن مواقف معينة وثابتة تنتهجها الإدارة وتتعامل على أساسها داخل وخارج المنظمة (العلاقي، ١٩٨٩م) ويعرفها الدكتور مدني العلاقي بأنها تعني نظرة المنظمة إلى وجودها ودورها في المجتمع والذي ينعكس على علاقتها داخل وخارج المنظمة. فهناك عدة أساليب تحدد فلسفة المنظمة يوردها فيما يلي:

- العملاء وهل هم مصدر اهتمام وإرضاء تسعى المنظمة لتحقيقه أم أن الهدف الربح العالي والسريع؟ أي هل هناك اهتمام بتقديم سلعة جيدة بسعر معقول.
- المجتمع بمعنى هل تتولى المنظمة مسئولية اجتماعية بشكل واسع أم تكتفي بدور محدد وعلاقة المنظمة بالحكومة أيضا تؤثر في فلسفتها في ظل التشريعات والنظم القائمة وهل تبني فلسفتها علي رعاية العاملين ومشاركتهم أم غير ذلك وبالتالي نجد أن الفلسفة التي تنتهجها المنظمة هي التي تحدد طريقة إدارة المدير للمنظمة وتوجه تفكيره. (العلاقي، ١٩٨٩).

وإن كانت المنظمة تقوم بتوحيد جهود الأفراد لتحقيق هدف معين فنجدها تعتمد على علاقات تبادلية بين الأفراد تجعلهم يتفاعلون بشكل جماعي لتحقيق هذا الهدف (قيلي، ١٩٩٤م) ونجد أن المنظمة تبني فلسفتها بقيامها واستمرارها من خلال قاعدتين أساسيتين هما:

أولاً: المنظمة تسعي لإشباع حاجات مطلوبة وعادة ما تقوم المنظمة من أجل حاجات مطلوب إشباعها أي أنها تعكس ما يريده المجتمع أو الأفراد بحيث أنها تمثل الصلة والرابطة بين تحقيق الرغبات وإشباعها.

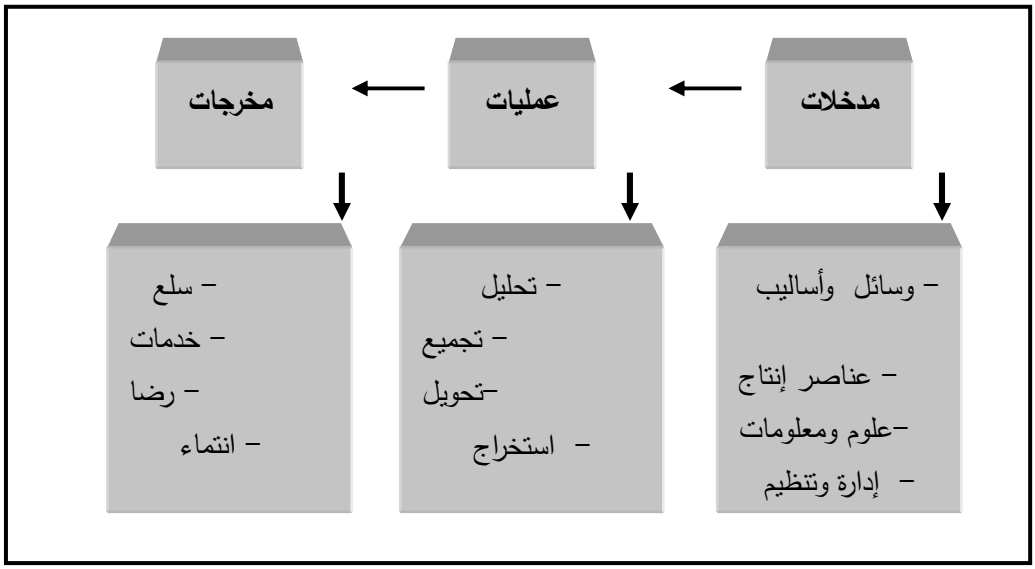
ثانياً: الإنتاج هو العملية الأساسية التي تمارسها المنظمة (عمر وصفى عقيلي، ١٩٩٤م) سواء كان هذا الإنتاج لإنتاج سلعة أو خدمة. وذلك من خلال استقلالها واستخدامها لعناصر الإنتاج المختلفة.

وقد حدد أستاذ الاقتصاد (ساي) الاقتصادي الفرنسي المعروف عناصر الإنتاج بأنها تمثل في:

- الأرض.
- العمل.
- رأس المال.
- التنظيم أو الادارة.

والرسم التالي يوضح دور المنظمة في العملية الإنتاجية. (نقلاً عن عمر وصف عقيلي،١٩٩٤م)

شكل (٣) رسم يوضح دور المنظمة في عمليات الإنتاج



المصدر: (عمر وصفي عقيلي، ١٩٩٤م)

ومن خلال الرسم يتضح لنا أن المنظمة تقوم بالدور الأساسي في عملية الإنتاج بحيث أنها هي التي تؤلف مدخلات العمليات الإنتاجية وهي التي تقوم بعملية أحداث

التفاعل بين هذه المدخلات ومن ثم فهي التي تحقق خلق المخرجات سواء كانت سلعا أو خدمات تقدمها للمجتمع وبالتالي تشبع حاجاته وتوجد فيه روح الإنتماء لمنتجاتها والتعامل معها.

٤.٨ أهداف المنظمة

عزيزي الدارس، ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟

إن المنظمات تؤثر وتتأثر بالمجتمع من حولها ونجدها ذات اهداف عامة تسعي لتحقيقها لخدمة هذا المجتمع وأهداف أخرى تسعى لتحقيقها لصالح المستثمرين وأصحابها كما نجدها تواجه بأهداف للعاملين والموظفين بها لابد لها من تحقيقها لهم كما أن مستهلكي منتجاتها (العملاء) أيضاً لهم أهداف لابد لها أن تعمل على تحقيقها. وبالتالي نجد المنظمة أمام مجموعة من الأهداف المختلفة التي تسعى إلى تحقيقها أو الموازنة بينها وتمثل هذه الأهداف أو الرغبات أهدافا ورغبات كل الجهات التي تتعامل معها وتؤثر فيها.

الأهداف العامة للمنظمات

- المساعدة في محاربة عوامل الشر والضرر في المجتمع.
- مساعدة المحتاجين من خلال تقديم برامج العمل.
- التعاون مع الحكومة في تنمية المجتمع.
- استقلال الموارد الطبيعية ومنع سوء استخدامها. (مدني العلاقي، ١٩٨٩م)

أما الأهداف الأخرى والخاصة بالمنظمة والجهات المباشرة للتعامل معها سواء كانوا مستثمرين أو عاملين بها فتتمثل في الآتي:

- تحقيق الأهداف لحملة الأسهم.
- إنتاج أو تقديم خدمة مرغوبة من المستهلكين.
- حماية الموظفين وتوفير أقصى مقتضيات الرفاهية.
- تحقيق أقصى معدلات الإنتاج.
- تحسين منتجاتها وخدماتها.

٥.٨ مسؤولية المنظمة

تقع على المنظمة مسئولية قيامها بالدور الذي قامت من أجله بالمجتمع وذلك حتى تتمكن من البقاء والاستمرار من جهة وتطوير المجتمع وقدراتها وإمكاناته من جهة أخرى ويمكن تناول مسؤليات المنظمة من خلال المسؤليات التالية: (عمر وصفي عقيلي، ١٩٩٤م)

أولاً: المسئولية الاقتصادية Economical Responsibility

وذلك باعتبارها كيانا اقتصاديا وتتعلق المسؤلية الاقتصادية بانتاج وتوفير احتياجات المجتمع الخدمية والسلعية من حيث الحفاظ على الثروات الاقتصادية للمجتمع وتقديم السلع والخدمات التي يحتاجها والمحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها بجانب الاقتصاد في الموارد المتاحة للمنظمة والحد من التلوث البيئي وتقديم منتج مناسب دون احتكار أو مغالاة.

ثانياً : **المسؤلية القانونية Legal Responsibility**

وتعني قيام المنظمة على أساس شرعي بحيث تعني حصولها على الاعتراف الشرعي بوجودها وممارستها لنشاطها بمعنى موافقة المجتمع على قيامها وبالتالي فهي ملزمة بالقوانين والانظمة بالمجتمع والدولة بالاضافة إلى التزامها بالقوانين والنظم الدولية عند تعاملها مع منظمات خارجية.

ثالثا : **المسئولية الاخلاقية Ethical Responsibility**

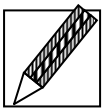
لاشك أن الأخلاق جزء أساسي من سلوكيات المجتمع وهي التي تحدد اتجاهات السلوك العام للمنظمة بمعني أن تدعم المنظمة سلوكيات أخلاق المجتمع وألاّ تتعارض في رسالتها مع هذه السلوكيات. فقيام منظمة للاتجار في المخدرات نجدها تتنافى مع سلوكيات المجتمع أو قيام منظمة لتسويق الأفلام أو الكتب الهابطة أو المحطمة لأخلاقيات المجتمع

وبالتالي مثل هذه المنظمات نجدها تتنافي مع أخلاقيات المجتمع.والمسئولية الأخلاقية للمنظمة تعني التزامها بأخلاقيات المجتمع من جهة وباخلاقيات المهنة أو النشاط الذي تمارسه من جهة أخرى أي التزامها بالأخلاقيات المهنية (Code of Ethics) والأخلاقيات المهنية تعني أن لكل مهنة أخلاقا وسلوكيات قويمة وقواعد ومبادئ شرف تستدعى الالتزام بها ومثلما للتجارة أخلاقيات تعني عدم الغش وتهتم بالصدق والإخلاص في التعامل والالتزام بالمواثيق والاتفاقيات التجارية وعدم الاحتكار أو استغلال الطرق الأخرى نجد أيضا لمهنة الطب أخلاقيات تحدد السلوك الذي يجب على الطبيب أن ينتهجه خلال ممارسته لمهنة الطب من حيث الحفاظ على أسرار المريض وإعطائه الجرعة الدوائية المناسبة والأمانة في كتابة التقارير الطبية والطبيب الشرعي عند تشريحه للجثة كما تستدعي أخلاقيات المهنة المحافظة على أعضاء المريض في العمليات الجراحية أو بعدها حياً او ميتاً. ونشرت بعض الصحف حالات لأطباء في العالم الخارجي قاموا باستئصال أعضاء مثل (كلية مريض) عند إجراء عملية استئصال زائدة دودية له وذلك بهدف بيعها لمريض آخر دون علم صاحبها.

رابعاً: المسئولية الذاتية Discretionary Responsibility

إن للمنظمات مسئوليات ذاتية تجاه المجتمع حيث نجدها تؤمن بأنها جزء من هذا المجتمع وبالتالي نجدها تقدم خدمات طوعية لتنمية وتطوير المجتمع وتقدم إعانات ومساعدات مختلفة وتساهم في مواجهة الأزمات والكوارث بالدعم المادي والاقتصادي بالمجتمع. ومثال لذلك الدور الذي تقوم به شركات إنتاج السكر كشركة كنانة ومصنع سكر عسلاية أو الجنيد أو حلفا من دعم وإسهام في مجال الخدمات المختلفة بمنطقة المنظمة أو المصنع تجاه عامليها أو تجاه المنطقة التي بها المصنع.

تدريب (٦)



وضح ما المقصود بالمسئولية الأخلاقية للمنظمة؟

٦.٨ الوظائف التي تمارسها المنظمة

تمارس المنظمة مجموعة من الوظائف وهي ما يعرف بوظائف المشروع من إنتاج وشراء وتخزين وتسويق وأفراد وبحث وتطوير. وسوف نتناول هذه الوظائف بشيء من التفصيل عند تعرضنا لوظائف المشروع (المنظمة) في فصل لاحق وهو الفصل الخامس عشر من هذا الكتاب.

٧.٨ فعالية المنظمات

إن فعالية المنظمات تعتبر هدفاً أساسيا تسعى لتحقيقه وذلك من خلال تحقيقها للأهداف الأساسية التى تقوم من أجلها وإن كانت الأهداف الإنتاجية الكمية تمثل أهدافاً مرغوبة في المقام الأول وذلك من خلال الإستخدام الأمثل لما تملكه من موارد وبالتالي تحقيقها للإنتاجية الأعلى والتي تمكنها من تحقيق أهداف أصحاب هذه المنظمات في الحصول على العائد المناسب من جهة وتحقيق أهداف العاملين بها من جهة أخرى وخدمة الإقتصاد والمجتمع من حولها من جهة ثالثة، ولاشك أن تحقيق الإنتاجية يقود تلقائيا إلى قدرة المنظمات من القيام بمسئوليتها الاجتماعية وأداء رسالتها تجاه المجتمع الذي وجدت فيه وسوف نتناول في الجزء التالي الإنتاجية كمؤشر أساسي لتحقيق المنظمات للفعالية التي تنشدها.

الإنتاجية وأثرها فى تحقيق المنظمات للفعالية التى تنشدها

لاشك أن المنظمات تواجه صعوبات متعددة في سبيل تحقيقها للفعالية التي تنشدها من حيث تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، ونجد أن المنظمة تواجه مجموعة متباينة (مختلفة أو متعارضة) من الأهداف التي تنشدها الجهات المختلفة التي تتعامل معها فالمستثمرون وأصحاب الأموال يرغبون فى أعلى عائد ربحي لأموالهم المستثمرة لذلك يرغبون دائما في خفض التكلفة لأقل ما يمكن لتزيد في الجانب الآخر أرباحهم والعاملون بالمنظمة يرغبون في أجور مرتفعة وشروط خدمة أفضل تمكنهم من الحياة الكريمة

والاستقرار، وكلما تحسنت شروط خدمتهم زادت تكلفة العمل والموردون يرغبون أيضا في الحصول على أسعار أفضل لمدخلات الإنتاج التي يوردونها للمنظمة والعملاء يرغبون في الحصول على سلعة ذات جودة عالية وبسعر أقل أو مناسب. والجودة في ذات الوقت تقتضي أيضاً قدرا من التكلفة لاستخدام مدخلات جيدة أو عمالة ماهرة أو الآت حديثة والمنظمة أيضا ترغب في تقديم سلعة جيدة أي بجودة عالية وسعر منافس يمكنها من الحصول على الشريحة التي ترغب فيها من العملاء.

ونلحظ أن كل هذه الأهداف تتباين وتتعارض بحيث أن تحقيق أي منها يكون على حساب الهدف الآخر، ولخلق نوع من التوازن بين هذه الأهداف بحيث تتكامل معا لابد من زيادة الإنتاجية حيث أنها هي التي تمكن من الإنتاج الكبير والذى يؤدي إلى خفض التكلفة وبالتالي القدرة على المنافسة وزيادة العائد في المنظمة وبما يمكنها من ارضاء المستثمرين وتحسين شروط خدمة العاملين وكسب العملاء وتوظيف استثمارات جديدة.

فالمنظمات أيا كان نوعها خاصة أو عامة أو شبه حكومية وأيًّا كان نشاطها خدميا أو إنتاجيا أو تجاريا نجدها مواجهة بالعديد من التحديات البيئية والإدارية المتسارعة والمتجددة من حولها والتى تقتضي منها القدرة على الأداء الكفء الفعال الذي يمكنها من القدرة على الإستمرار والنمو. ولعل فقدان هذه القدرة في العديد من الدول العربية يعود في مجمله إلى سببين رئيسين كما يرى الدكتور حسن أبشر الطيب، هما:

- الإبهام والتعميم فى تحديد الأهداف الكلية للسياسات العامة من خلال الازدواجية في المهام وتبديد الطاقات والإمكانات المتاحة والتمسك بالشكل الإجرائي دون الجوهر.
- هيمنة الإدارة الحكومية وبروقراطيتها على المؤسسات والشركات العامة مما أفقدها الإرادة والمرونة والقدرة على الحركة بمؤسسات القطاع العام بشكل خاص (حسن أبشر الطيب، ٢٠٠٠م). ونضيف هنا أن ذلك يؤدي في مجمله إلى خفض الإنتاجية بهذه الدول.

أسئلة تقويم ذاتي



١. عرف المنظمة.
٢. تحدث باختصار عن أهمية المنظمات.
٣. ناقش باختصار فلسفة المنظمات.
٤. عدد الأهداف العامة للمنظمات.
٥. تناول بالشرح المسئوليات التي تقع على المنظمة.
٦. ما هي الصعوبات التي تواجه المنظمات فى سبيل تحقيقها للفعالية ؟

٩- مفهوم الإنتاجية

وتعني الإنتاجية فى أبسط تعريف لها زيادة عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن – الساعة، اليوم، الشهر، السنة وسواء كانت هذه الوحدات وحدات سلعية أو خدمية، ونجد أن كل الدول التي حققت لشعوبها حياة راقية وإقتصادا قويا كانت الإنتاجية فيها عالية (فؤاد القاضي، ١٩٩٥) ولذلك زاد الإهتمام بالإنتاجية بكل القيادات من أجل تحقيق كافة الإنشطة لأهدافها وإختلفت السياسات بين المعسكرين الغربي (أمريكا وأوربا) والشرقي (روسيا ودول شرق أوربا) حول كيفية تحقيق الإنتاجية العالية لكنها أدت للوصول إلى نتائج أفضل للإنتاجية وإن إختلفت السبل في كل معسكر وتمكنت من توفير حياة كريمة واقتصاد قوى وقوة كبرى بالشرق والغرب. وتزيد الإنتاجية للعامل في كليهما أضعاف أضعاف المرات عن نظيرها بالدول النامية، فزيادة الإنتاجية تؤدي لزيادة الوحدات المنتجة ، وبالتالي تؤدي للوفرة والإشباع وبالتالي إنخفاض التكلفة وزيادة الربح وتحقيق الأهداف للفرد والمنظمة ومن ثم استثمارات جديدة وهكذا... وتؤدي للحياة الكريمة والتطور والنمو والاقتصاد القوي وهكذا.

العوامل الرئيسية لزيادة أداء الفرد أو الإنتاجية

الأداء = القدرة × الرغبة × المناخ

عزيزي الدارس، نلحظ أن هذه المحددات الثلاث يتعلق أي منها بمجموعة من المحددات.

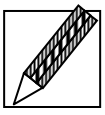
١. **القدرة** وترتبط بتعلم الشخصية والموروثات والعقائد والإختيار والتدريب والخبرة والقدرة تعني قدرة العامل على القيام بهذا العمل وذلك من حيث تدريبه وخبرته في هذا المجال.
٢. **الرغبة** وترتبط بالرضا والروح المعنوية والإستعداد للعمل ويأتى هذا الإستعداد عند توافر الدافع للعمل لتحقيق الإشباع والرضا عن العمل ذاته أي طبيعة الوظيفة وتناسب العائد الذي يحقق الحياة الكريمة للفرد.

٣. **المناخ** ويرتبط بمناخ وجو العمل (بيئة العمل) وبيئة المنظمة والمناخ التنظيمي بالمنظمة والإدارة وتوافر آليات العمل ومعداته والتعاون والأمن والاستقرار وقد يكون العامل قادراً على العمل ولديه الرغبة لكن بيئة العمل سيئة فلايستطيع أن ينتج.

وعليه تعمل إدارة المنظمة جاهدة فى سبيل توفير عناصر الإداء (الثلاث) أعلاه ومن خلالها تحقق أداء جيداً يحقق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في ذات الوقت. فالقدرة ترتبط بالإختيار السليم للأفراد منذ البداية بحصولهم على التأهيل المناسب ومن ثم تدريبهم لأكتسابهم القدرة والكفاءة على إنجاز العمل ثم تحفيزهم وتقديم شروط خدمة مجزية لهم تجعلهم يرغبون في العمل وتدفعهم للإنتاج، كما تعمل على توفير بيئة ومناخ العمل المناسب، فقد يكون العامل قادرا على الأداء الجيد وراغبا فيه لكن المناخ غير مناسب له للإنتاج وهنا يصعب الحصول من هذا الفرد على أداء عالٍ، لماذا ؟ لأنه لا يجد المناخ المناسب والبيئة المناسبة له للعمل كإنقطاع التيار الكهربائي أو عدم توافر الأمن بموقع العمل أو حدوث ظروف طبيعية تحول دون إمكانية إنجاز العمل حتى وإن كان العامل مؤهلا وقادرا على الأداء ولديه الاستعداد والرغبة في الأداء إلا أنه لا يستطيع القيام به لهذه الظروف الخارجة عن إرادته وقدراته.

وتتشابك العوامل المختلفة في تأثيرها في الإنتاجية بحيث لابد للمنظمة من العمل على دفع وزيادة إيجابية أي من المحددات السابقة والعوامل المرتبطة بها وفى نفس الوقت العمل على تخفيف وإزالة المؤثرات السلبية الضاغطة وعلى قدر نجاح الإدارة فى دعم القوة الدافعة لزيادة الإنتاجية وخفض وإزالة أثر القوة الضاغطة أو المخفضة للإنتاجية تستطيع من زيادة الإنتاجية وصولا لتحقيق فعاليتها التنظيمية.

تدريب (٧)



الدول ذات الإنتاجية العالية تحقق لشعوبها حياة راقية واقتصاداً قوياً ناقش.

أسئلة تقويم ذاتي



١. عرف مفهوم الإنتاجية.
٢. اذكر العوامل الرئيسية لزيادة الإنتاجية.

١٠ - عمومية أصول الادارة

أوضحنا سابقا إن الادارة هي ذلك العضو المسؤول في أي مؤسسة أو منظمة عن تحقيق النتائج التي قامت من أجلها المنظمة. وحينما نذكر كلمة المنظمة أو المؤسسة أو المشروع فإنما نعني بذلك الكيان الاجتماعي والاقتصادي الذي ينشأ من أجل تحقيق هدف. وحينما نذكر الاجتماعي فإنما نعني أن يتكون من العنصر البشري (الأفراد) والموارد الأخرى المختلفة من معادن ومعدات وآلات وأموال تتفاعل جميعها فيما بينها من أجل تحقيق هدف واحد كما أن عملية تحقيق هذا التفاعل هي ما يعرف بالإدارة أي أن الإدارة تمثل الأداة التي تحقق تفاعل عناصر المنظمة المختلفة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة. فالإدارة لا تقتصر على منشات الأعمال بل نجدها تلازم كل جهد جماعي أيضاً في المؤسسات الدينية والخيرية والاجتماعية (الهواري، سنه ٢٠٠٠). وتأخذ الادارة تسمية الأعمال المطلوب إدارتها مثل إدارة الشركة الصناعية أو إدارة الشركات التجارية أو إدارة منشآت الخدمات. وأياً كان نوع المنظمة فإن العمليات الإدارية التي تمارس فيها لا تختلف حيث نجدها في جميعها تبدأ بتحديد الأهداف ثم التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات وتنتهي بالرقابة. فالمبادئ الإدارية واحدة في جميع الحالات والعمليات الادارية واحدة في كل الحالات أيضا وإن اختلفت الانشطة وهذا هو ما يعرف بعمومية الإدارة. ومما سبق يتضح إن المبادئ الإدارية واحدة وإن اختلفت نوعية الأنشطة من منظمة لأخرى.

ومما سبق أيضاً يمكن القول بأن الإدارة في كل المنشات تسعي لتحقيق الأهداف من خلال العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة...الخ حيث أنها لا تختلف

مبادؤها عند إدارة مصنع أو مزرعة أو جامعة أو جمعية خيرية أو بقالة أو مدرسة أو مستشفي أو مصرف فالادارة هي الادارة مهما اختلف نوع النشاط.

أمثلة لعمومية أصول الادارة بالمنشآت المختلفة.

أولاً: إدارة مصنع

يمثل الهدف منظمة صناعية لأنتاج وتسويق سلعة معينة لتحقيق ربحية لرأس المال المستثمر في هذا المصنع. وبالتالي فالإدارة تقوم بتخطيط ومراقبة الانتاج ومزج عناصر الإنتاج المختلفة لتقديم المنتج من أفراد ومواد والآلات وأموال وإدارة من خلال العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة....الخ

ثانياً . إدارة مستشفي

وإدارة المستشفي تهدف لتقديم خدمة العلاج للمرضى من أجل تحقيق عائد للأموال المستثمرة لتقديم هذه الخدمة. فهي تتكون من أطباء وفنيين وممرضين ومعدات وأجهزة طبية وأجهزة مساعدة وأدوية. وتقوم الإدارة بحسن استغلال هذه الموارد من خلال العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق...الخ. وتمارس في ذلك سياسات مختلفة نحو نوعية الخدمة الطبية المقدمة وأسعارها كما تقوم بتنظيم المستشفي وصيانة معداته واجهزته وتوفير الإمدادات الطبية اللازمة للصيدلية أو عنابر النزلاء.

ثالثاً: إدارة بنك

تقوم البنوك بتقديم خدمة مصرفية من خلال استثمار أموال تقدمها في شكل خدمات مصرفية مختلفة. وتمارس الإدارة مجموعة من السياسات المصرفية تجاه الودائع والأغراض والاعتمادات وسياسات الاستثمار والأوراق المالية وتوفير السيولة. وبالتالي تقوم بمجموعة من العمليات الإدارية تشمل تخطيط الأموال من حيث تدفقات نقدية واستخدامات للأموال لخدمة عملائها بتوفير الخدمة المطلوبة ممارسةً بذلك مجموعة من العمليات الإدارية السابق ذكرها.

رابعاً : إدارة مزرعة

تهدف إدارة المزرعة إلى إنتاج مجموعة من المحاصيل أو الأعلاف أو تربية الدواجن. وبالتالي استثمار أموال في هذه المزرعة بهدف الإنتاج وتسويقه وتحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر. ويواجه مدير المزرعة مجموعة من المشكلات الخاصة بالمزرعة كنوع المحصول ذي العائد الأفضل ومدى تنوعه كإنتاج قطن، قمح، لوبيا، خضروات، فواكه، نخيل، أعلاف... الخ. ومساحة الأرض الواجب زراعتها وأنواع البذور الواجب استخدامها ونوعية المبيدات والأسمدة الواجب استخدامها أيضاً وكيفية القيام بالعمليات الزراعية ومن ثم عمليات الرعاية.

وتمثل مدخلات الإنتاج للمزرعة في:

- الأرض.
- البذور.
- الأسمدة.
- المزارعين.
- المياه.
- التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الزراعة والرعاية والحصاد من تراكترات وجرارات وحاصدات وطلمبات مياه.
- السيولة اللازمة لعمليات تجهيزات موسم الزراعة وموسم الحصاد.
- توفير الوقود وقطع الغيار والأسمدة.
- كيفية تسويق المنتج وزيادة انتاجية الفدان واستخدام نوعية مناسبه من البذور المقاومة للآفات الزراعية والعالية الإنتاجية.

وفي كل هذه المراحل والعمليات يقوم مدير المزرعة بالعمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة من خلال أفضل البدائل في كل مرحلة أو وظيفة ..الخ.

خامساً: إدارة جامعة

يقوم مدير الجامعة بإدارة جامعته لتقديم خدمة تعليمية تشمل تخريج مجموعة من الخريجين في التخصصات العلمية المختلفة بالإضافة إلى تقديم خدمات بحثية لخدمة المجتمع في المجالات المختلفة ولتحقيق هذا الهدف يقوم بأحداث التفاعل بين مجموعة من

المـدخلات المتمثلـة فـي طـلاب قـادمين مـن المرحلـة الثانويـة وأسـاتذة يقومـون بالعمليـة التعليمية في مختلف التخصصات ومساعدي تدريس وفنيين في المجالات العلمية المختلفة وكتاب جامعي متوافر في المكتبات وقاعات درس مجهزة لاستقبال الطلاب ومجموعة من الوحدات المساعدة لتقديم هذه الخدمة تشمل إدارة الخدمات وشئون الموظفين والحسابات والمطبعة.

وفي الجانب الأخر يقوم بالإشراف على الوحدات المختلفة بالجامعة من كليات تشمل الطب والصيدلة والزراعة والتجارة وقاعات محاضرات ومعامل ومكتبات وكفتريات ووحدات خدمية مختلفة تشمل الشئون الاجتماعية والإدارية والأمن والعلاقات العامة. كما يقوم بالأشراف الإداري على هيئة التدريس العاملة بكل كليات الجامعة وعلى الطلاب المنتسبين بهذه الكليات أيضاً ومتابعة سير العملية التعليمية والبحثية تخطيطاً وتنفيذاً . ولقيامه بهذه العملية نجده يمارس العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بدءا من إجراءات القبول والتسجيل وحتى اعتماد شهادات التخرج.

وهكذا تتضح لنا عمومية أصول الإدارة وإن اختلفت المنظمات وأنشطتها وإن تباينت أحجامها بدءاً من متجر صغير (للتجزئة) وصولا إلى إدارة الدولة بكامل أنشطتها. والمبادئ الإدارية واحدة في كل ذلك وكلها تسعي للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال وظائف الإدارة لأحداث التفاعل المناسب لهذه الموارد المتاحة (المدخلات المختلفة).

أسئلة التقويم الذاتي



١. لا تختلف المبادئ الإدارية وإن اختلفت نوعية الأنشطة من منظمة لأخرى ناقش باختصار.
٢. أعط أمثلة لعمومية أصول الإدارة لمنشآت مختلفة.

الخلاصة

عزيزي الدارس،

وصلنا الآن إلى نهاية هذه الوحدة. أذكرك بالرجوع إلى بدايتها حتى تتأكد من أنك قد حققت الأهداف التعليمية الواردة فيها. بعد ذلك يمكن أن تلخص أهم ما ورد في هذه الوحدة فى الآتي:

بدأنا بالحديث عن مفهوم الإدارة وذكرنا عدة تعريفات جميعها تشترك في معرفة الهدف وتحديده والعمل على تحقيقه ومن هذه التعاريف ناقشنا العناصر الأساسية لأي مشروع وهي الأفراد والمواد والعدد والآلات والمعدات، وطرق العمل، والأموال، والأسواق. تحدثنا أيضا عن أهمية الإدارة وأهم التغيرات التي أدت إلى تطور الإدارة، ومن هذه التغيرات كبر حجم المشروعات، وتطور أشكال المشروعات، والتقدم التكنولوجي وتطور الإدارة العامة، وظهور نقابات العمال وقوتها، والحاجة للإدارة من النشاط البشري الجماعي المنظم، وضرورة الإدارة للأعمال غير الرسمية، تحدثنا أيضا عن أهمية الإدارة في خدمة المجتمع وتطويره، بعد ذلك إنتقلنا إلى علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى ووضحنا العلاقة بينها وبين كثير من هذه العلوم، كما حاولنا الإجابة على السؤال : هل الإدارة علم أم فن، ووضحنا أن الإدارة تشتمل على كليهما.

كما قمنا بتقسيم الإدارة إلى قسمين رئيسيين هما : إدارة الأعمال الحكومية وإدارة الأعمال الخاصة . وناقشنا مشاكل الإدارة في الدول النامية، وذكرنا عدة أسباب منها : إنخفاض المستوى الثقافى والوعي وإنتشار الجهل، والتخلف الإجتماعي وقلة معاهد ومراكز التنمية الإجتماعية وهجرة الكوادر المؤهلة في المجال الإداري من البلدان النامية إلى دول النفط، وذكرنا أن مشاكل الإدارة بالسودان تتعلق بذات الأسباب السابق ذكرها.

تحدثنا عن الإدارة والمدير وذكرنا صفات ومهام وظيفة المدير التي أفردها الدكتور/عمر المقلى وهي: أنه لابد أن يتمتع بقدرة على التفكير والتحليل الموضوعي للمشكلات التى تواجهه، وأن تكون لديه القدرة الدبلوماسية على التفاهم لمواجهة المواقف المختلفة وأن تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة للمشاكل التي تواجهه.

وصنفنا المديرين إلى عدة أقسام وفق مستواهم الوظيفي وعددنا بعض المشاكل التي تواجه المديرين، ومن هذه المشاكل: نقص البيانات مما يحد من قدرتهم على الدراسة الكافية للمشكلة، ومشاكل نقص السيولة والأموال ومشكلة كيفية القدرة على دفع العاملين لزيادة إنتاجيتهم. وتناولنا المهارات الإدارية التي تقتضيها وظيفة المدير، ومن هذه المهارات: المهارات الفنية والفكرية والإنسانية. بعد ذلك تناولنا المنظمة وقمنا بتعريفها وتوضيح أهميتها وفلسفتها وأهدافها ومسئوليتها الإقتصادية والقانونية والأخلاقية، والمسئولية الذاتية. وذكرنا أن فعالية المنظمات تعتبر هدفا أساسيا تسعى لتحقيقه وذلك من خلال تحقيقها للأهداف الأساسية التي تقوم من أجلها. بعد ذلك تحدثنا عن مفهوم الإنتاجية حيث تعني الإنتاجية زيادة عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن – الساعة – اليوم – الشهر – السنة، وتوصلنا إلى أن الإنتاجية = القدرة × الرغبة × المناخ، وهذه هي المحددات الرئيسة لزيادة أداء الفرد أو الإنتاجية.

أخيراً تحدثنا عن عمومية أصول الإدارة وهي تعني أن المبادئ الإدارية واحدة في جميع المجالات والعمليات الإدارية واحدة في جميع الحالات أيضاً وإن إختلفت الأنشطة.

عزيزي الدارس، أرجو أن تكون قد استفدت من هذه الخلاصة، مع خالص تمنياتنا لك بالتوفيق والنجاح.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

عزيزي الدارس،

الوحدة الدراسية التالية سنتناول فيها مدرسة الإدارة العلمية والمدرسة السلوكية ومدرسة لنظم.

وتمثل هذه المدارس أشهر وأهم المدارس الإدارية التي شكلت علم الإدارة.

إجابة التدريبات

تدريب (١)

يعتقد البعض أن نشاط الإدارة ينحصر داخل المصانع فقط ويرجع سبب هذا الإعتقاد إلى أن دراسة الإدارة والاهتمام بها بدأ من داخل المصنع وطبقت أول الأمر على المجهودات الخاصة بإنتاج السلع المختلفة.

تدريب (٢)

تشترك معظم التعاريف في معرفة الهدف وتحديده والعمل على تحقيقه.

تدريب (٣)

لتحقيق الأهداف الاجتماعية الأساسية لابد من وجود عوامل أخرى لخلق التوليفة المناسبة من خلال البحث والتطوير وإستخدام المعارف المختلفة والعلوم المختلفة لاستخدام تكنولوجيا متطورة تؤدي إلى أسعاد البشرية.

تدريب (٤)

الإدارة العامة هي إدارة الأعمال الحكومية أو الدولة سواء كانت تنفيذية أو تشريعية أو قضائية، وهي أكبر حجم من الأعمال الخاصة وملكية المشروعات العامة تؤول إلى المجتمع بأكمله أما إدارة الأعمال الخاصة فترتبط ملكيتها بفرد أو مجموعة من الأشخاص، وتتميز هذه الأعمال الخاصة بأنها تتمتع بمزيد من المرونة في إدارتها بعيدا عن بروقراطية القطاع العام وقوانين ولوائح الإدارة العامة.

تدريب (٥)

المهارات الفكرية تعنى المقدرة العقلية للمدير وتعني أيضا قدرة المدير على النظرة الشمولية للمنظمة بشكل متكامل أما المهارات الفنية فتعني قدرة المدير على استخدام الأساليب والأدوات المناسبة للنشاط الذى يقوم به.

تدريب (٦)

المقصود بالمسئولية الأخلاقية للمنظمة هو التزامها بأخلاقيات المجتمع من جهة وبأخلاقيات المهنة أو النشاط الذي تمارسه أي التزامها بالإخلاقيات المهنية.

تدريب (٧)

زيادة الإنتاجية تؤدي لزيادة الوحدات المنتجة، وبالتالي تؤدي للوفرة والإشباع وبالتالي إنخفاض التكلفة وزيادة الربح وتحقيق الأهداف للفرد والمنظمة ومن ثم إلى استثمارات جديدة.

مسرد المصطلحات

❖ **الإدارة Management**

هي المهارة العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية فى المنظمة من مواد وعدد ومعدات وأفراد وأموال من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

❖ **الكفاءة Effectiveness**

تعنى الإستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج أو الموارد المتاحة.

❖ **الفعالية Efficiency**

مدى قدرة المشروع أو المنظمة على تحقيق أهدافها.

❖ **الإنتاجية Productivity**

تعني زيادة عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن، الساعة، اليوم، الشهر، السنة.

❖ **المخرجات Output**

تعني ما ينتج من سلع أو خدمات نتيجة تفاعلات المكونات المختلفة.

❖ **المدخلات Input**

تعني المكونات التي يتم التفاعل فيما بينها (عوامل الإنتاج).

❖ **المنظمة Organization**

المنظمة هي تكوين رسمي لمجموعة من الأفراد تزيد عن اثنين تعمل في إطار مشترك من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

❖ **إدارة الأعمال Business Administration**

هي إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الإقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات مالية ومعنوية للمجتمع كافة أو لقطاعات دون سواها بقصد الربح وعادة ما يملك هذه المشروعات أشخاص أو شركات مساهمة خاصة بصيغها القانونية المتعددة.

❖ **الإدارة العامة Public Administration**

إدارة النشاط المتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة بواسطة الأجهزة الحكومية المختلفة عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جهود العاملين فيها.

المراجع العربية

١. المعاز، حمدي مصطفى، **وظائف الإدارة**، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٣م.

٢. الذنيبات، د. محمد، **مبادئ الإدارة**، منشورات جامعة القدس المفتوحة – الأردن: ١٩٩٣م.

٣. الهواري، د. سيد، **الإدارة والأسس العلمية**، القاهرة : مكتبة عين شمس ٢٠٠٠م.

٤. المقلي، د.عمر عثمان، **مبادئ الإدارة (٢)** ، منشورات جامعة السودان.

٥. العلاقي، د.مدنى عبد القادر، **الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، تهامة – جدة ١٩٨٩.

٦. القاضي، د. فؤاد، **المفهوم العلمي للكفاية الإنتاجية ودورها فى التنمية.**

٧. الحملاوي، د.محمد رشاد، **تخطيط الإنتاج**، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٥م .

٨. **الإقتصادية**، القاهرة: مطبعة كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ١٩٩٤م.

٩. الحاكم، د.على عبد الله، **واجبات وأخلاقيات الموظف وحقوقه فى الإسلام والقوانين الوصفية**، الخرطوم، ١٩٩٢م.

١٠. المصري، د.محمد عصام، **أساسيات العملية الإدارية**، القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٥م.

١١. الخشروم، د.محمد مصطفى، **إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف**، الرياض: مكتبة الشقري، ١٩٩٩م.

١٢. الطيب، د.حسن أبشر، **الدولة العصرية دولة مؤسسات**، القاهرة: الدار الثقافية للنشر،٢٠٠٢م.

١٣. خطاب، عايدة سيد، **تقييم كفاءة الأداء في قطاع الخدمات**، رسالة دكتوراه جامعة عين شمس القاهرة: ١٩٧٩م.

١٤. عبد الوهاب، د.علي محمد، **التطوير التنظيمي**، بعض التجارب العربية، دراسة بحثية مقدمة لاجتماع خبراء التطوير التنظيمي، عمان: الأردن، ١٩٩٦ م.

١٥. عقيلي، د.عمر وصفي، **المنظمة ونظرية التنظيم**، الأردن: زاهران للنشر والتوزيع عمان، ١٩٩٤

١٦. مروة أحمد وآخرين، **الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة**، عمان : منشور جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٨ م .

المراجع الأجنبية

1) Clair, Vough . **Productivity; Apractical program for Improving Efficiency** ,Amaco:1975.
2) Koontz,Harold and o'Donnell ,Cyril **,principles of Management** New york:Mcgraw-Hill Book Co:1955
3) Stoner, A.F.J, **Management, prentice** – Hall International 1982.
4) Robbins,S.P" Organization Theory " Third Edition prentice – Hall, Inc.N.J.1990
5) Khaudiuall, P.N ."Design of Organization " arcount Javano Vich INC : New York, 1977
6) .Kast, F.E. and Resenzring , J.C ."**Organization and management** Asystem Approach " Scond Ed.Me Graw-Hill, Inc.N.Y.1994.
7) .Hicks,H.G."The **Management of organization** " 2nded .Me Graw – Hill Co. N.Y.1972.
8) . Anderson ,Richard**. Management practices** –New York Me Graw –Hill Book Co, 1nc, 1965.


الوحدة الثانية
مراحل تطور
الفكر الإداري

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
مقدمة	٧٦
تمهيد	٧٦
أهداف	٧٧
١- تطور الفكر الإداري	٧٨
١.١ تأخر نظرية الإدارة	٧٨
٢.١ الآثار القديمة لنظرية الإدارة	٧٩
٣.١ العوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم مستقل	٨٠
٤.١ أفكار ميكافيللي في الإدارة	٨١
٥.١ أفكار ماكس ويبر	٨٢
٢- المدرسة الكلاسيكية	٨٣
١.٢ أبحاث تيلور	٨٤
٢.٢ أبحاث هنري فايول	٨٧
٣.٢ مقارنة بين أبحاث تيلور وفايول	٩١
٤.٢ أبحاث هنري جانت	٩١
٥.٢ أبحاث جلبرت فرانك	٩٢
٦.٢ ملاحظات حول المدرسة الكلاسيكية	٩٣
٣- المدرسة السلوكية	٩٤
١.٣ النظريات السلوكية	٩٤
٢.٣ الإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية	١٠٥
٤- مدرسة النظم	١١٢
١.٤ الإدارة والبيئة	١١٢
٢.٤ مفهوم وتعريف النظام	١١٩

٣.٤ أنواع النظم	١٢١
٤.٤ خصائص النظام	١٢٤
٥.٤ النظرية العامة للنظم	١٢٨
٦.٤ الإدارة ومفاهيم النظم	١٢٩
٧.٤ أهمية الإدارة في مفهوم النظم	١٣٤
٨.٤ منهج النظم وأثره في معالجة المشكلات الإدارية	١٣٤
٩.٤ استخدام مفهوم النظم في الإدارة	١٣٦
٥- إسهامات المدارس المختلفة في تطوير الفكر الإداري	١٤٢
الخلاصة	١٤٣
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	١٤٥
اجابة التدريبات	١٤٦
مسرد المصطلحات	١٤٨
المر اجع	١٤٩

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى هذه الوحدة

تحتل هذه الوحدة المرتبة الثانية في هذا المقرر وتحتوي على خمسة أقسام رئيسة، في القسم الأول تتناول تأخر نظرية الإدارة والآثار القديمة لنظرية الإدارة والعوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم مستقل، كما تناولنا أفكار ميكافيللي وأفكار ماكس وبيبر في الإدارة.

والقسم الثاني يتطرق للمدرسة الكلاسيكية (مدرسة الإدارة العلمية) نشرح فيه أبحاث تيلور وأبحاث فايول وأبحاث هنري جانت وأبحاث جلبرت فرانك.

القسم الثالث تحدث عن المدرسة السلوكية نتناول فيه النظريات السلوكية والإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية.

أما القسم الرابع فيشتمل على مدرسة النظم نناقش فيه الإدارة والبيئة ومفهوم وتعريف النظام وخصائص النظم والنظرية العامة للنظم والإدارة ومفاهيم النظم واستخدام مفهوم النظم في الإدارة وفي معالجة المشكلات الإدارية.

القسم الخامس نتحدث فيه عن إسهامات المدارس المختلفة في تطوير الفكر الإداري.

وتتخلل هذه الوحدة العديد من التدريبات وأسئلة التقويم الذاتي، نأمل أن تعينك على الفهم والاستيعاب.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس،

بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١- تناقش تطور الفكر الإداري.

٢- تشرح مدرسة العلاقات الإنسانية.

٣- تفسر مبادئ مدرسة الإدارة العلمية.

٤- تشرح مفهوم مدرسة النظم.

٥- تبين إسهامات المدارس المختلفة في تطوير الفكر الإداري.

١- تطور الفكر الإداري

١.١ تأخر نظرية الإدارة

إن كان ظهور الإدارة كنشاط كان قديما بقدم الإنسان إلاَّ أن ظهور نظرية علمية للإدارة جاء متأخراً إذا ما قارناه بالعلوم الاجتماعية الأخرى، حيث كانت النظرة في المجتمع للإدارة لا تساعد على تقدم العلم في هذا المجال وذلك **لعدة أسباب يمكن تناولها باختصار فيما يلي :**

١. **كانت النظرة إلى التجارة بأنها وظيفة غير جديرة بالاهتمام** أو غير جديرة بالاحترام.
   - وقد وصفها أرسطو بأنها إدارة غير طبيعية وتعني عملية البيع والشراء.
   - كما أن الاقتصادي آدم سميث والذي يعرف بأبي الاقتصاد قد وصف رجال الأعمال (بأنهم مجموعة من الخداعيين الذين لا تتفق مصلحتهم مع مصلحة المجتمع، وذلك في كتابه الشهير (ثروة الأمم).
   - كما أن نابليون القائد الفرنسي أثار هذه السمعة التي لصقت برجال الأعمال في ذلك العهد حينما وصف إنجلترا متهكماً: بأنها أمة من أصحاب المتاجر.
   - وحتى في القرن الماضي كان المتعلمون ينظرون إلى التجارة بأنها وظيفة غير مستحبة والحقيقة أن رجال الأعمال لم يحظوا بالاحترام إلاَّ في الخمسين سنة الأخيرة.

٢. **انشغال الاقتصاديين لمدة طويلة بالاقتصاد السياسي والنواحي غير الإدارية** فاهتموا بالمقاييس الخاصة بزيادة الثروة بالدولة وتوزيع الثروة على عوامل الإنتاج المختلفة من أرض وعمل ورأس مال.ولم تهتم دراستهم بالإدارة إلاَّ في الثلاثينيات عند ظهور نظرية المنافسة سنة ١٩٣٣م والتي تفترض وجود إدارة ماهرة منتجة بالمنشأة.

وترجع الدراسات العلمية الأولية في نظرية الإدارة إلى بعض علماء الإدارة العامة، ومازال هذا المصدر يعتبر مساهماً في الأصول والمبادئ والقواعد العلمية المهمة في مجال الإدارة.

٣. كذلك نجد أن نظريات علم الاجتماع الخاصة بالتنظيمات الرسمية وغير الرسمية من حيث العلاقات الموجودة بين أفراد المنظمة نجد أن هذه **النظريات لم تطبق على وظائف المدير في المنشآت التجارية والصناعية إلاَّ في القريب.**

كذلك دراسات علم النفس حولها أثارت الرغبة الفردية ورد الفعل الناتج عن استخدام السلطة ومعاني القيادة ومعاييرها جميعها ولم تطبق على مجال الإدارة إلاَّ قريباً.

٤. **كذلك نجد أن العاملين في حقل التجارة والعمال أنفسهم يعتقدون أن الإدارة فن فقط وليسوا في حاجة إلى أصول علمية وقواعد.**

وإنما ركزوا على الابتكارات الفنية الجديدة والأثمان والقوائم العمومية التي تبين المركز المالي للمنشأة وقد أدى ذلك إلى عدم إتاحة الفرصة لفهم ودراسة وظيفة المدير بالشكل الذي كان يجب أن تكون عليه حتى يمكن رفع مستوى كفاءة هذه الوظيفة المهمّة.

١.٢ الآثار القديمة لنظرية الإدارة

- لقد وجد في أوراق البردي لقدماء المصريين سنة ١٣٠٠ قبل الميلاد آثار للاهتمام بالتنظيم والإدارة كذلك في آثار الصينيين القدماء (الحملاوي، ٢٠٠١).
- كما أن الكومنولث القديم في أثينا بالجهاز الإداري له ومجلس حكامه يثبت لنا أهمية الوظيفة الإدارية والعناية بها في ذلك العهد.
- كما أن تعريف سقراط للإدارة بأنها حرفة منفصلة عن المعرفة والخبرة الفنية يعتبر قريباً جداً من فهمنا الحديث لوظيفة المدير.
- كذلك في عهد الإمبراطورية الرومانية القديمة كان حكام الولايات يتمتعون بسلطات تتدرج حسب أهمية ولاياتهم وقد قيل أن سر نجاح الإمبراطورية الرومانية القديمة يرجع إلى قدرة الرومان ومهارتهم في التنظيم.
- وعرف البابليون بقوانينهم الإدارية وأشهرها قوانين حمورابي.

- كما عرف المسلمون الإدارة ومبادئها وطبقوها في شئون حياتهم المختلفة قبل أكثر من ١٤٠٠ سنة وسوف نتعرض للإدارة في الإسلام في وحدة لاحقة من هذا المقرر(محمد الذنيبات) متعرضين بذلك إلى آثار الإدارة في العصور الإسلامية.

٣.١ العوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم مستقل

١. اشتداد الصراع بين أصحاب الأموال والعاملين وقوة الحركة النقابية وزيادة تأثيرها بين العاملين.
٢. التقدم الصناعي والتكنولوجي وظهور المجتمعات الصناعية أدى إلى ضرورة الاهتمام بالإدارة ومن ثم الاهتمام بالعاملين.
٣. اهتمام الإداريين بالأبحاث والتجارب في سبيل تطوير العمل.
٤. الاهتمام بالجانب السلوكي وأثره في الأداء .
٥. اهتمام الدولة بالأنشطة الاقتصادية الضخمة وبالتالي الاهتمام بتأهيل الكوادر لإدارتها.
٦. ظهور الأفكار المختلفة في أنظمة الدولة من نظم اشتراكية ورأسمالية وما تبعتها من نظريات تخدم أنشطة الدولة المختلفة.
٧. ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل كما أظهره عالم الاقتصاد الإنجليزي آدم سميث في كتابه ثروة الأمم (Wealth of Nations). ويقوم هذا المبدأ علي أساس تقسيم العمل وبالتالي زاد الاهتمام بالعمل والتخصص ولعل ابن خلدون العالم العربي قد أشار إلى ذلك قبل آدم سميث بكثير. (الذنيبات، ١٩٩٣)

٤.١ أفكار ميكافيلي في الإدارة (١٥٣٧)

يعتبر ميكافيلي أحد كتاب السياسة الأوائل وقد ألف كتابه (الأمير) The Prince، ويعتبر هو مؤسس علم السياسة ويقع كتابه الصغير هذا في مائة صفحة ويتحدث فيه عن

كيفية الحكم وطريقة إدارة الدولة. وقد طبع ميكافيلى أفكاره الإدارية هذه سنة ١٥٣٧م ومن أقواله الشهيرة:

- "الغاية تبرر الوسيلة".
- "إن الأمير (يرمز للإدارة بالأمير) يجب ألاّ يخاف من الجاسوسية طالما كان محبوباً لكن إذا كان الناس لا يحبونه فيجب أن يخاف كل شخص وكل شيء.
- وأثار سؤالاً أيهما أفضل؟ أن تكون علاقة الأمير بالناس مبنية على الحب (قوة الشخصية) أم أن تكون علاقته مبنية على الخوف أي قوة المنصب؟
- ويرى أن كليهما مهمان بحيث يجب أن يحبه الناس ويخشونه حيث إن العلاقة المبنية على الحب ستكون متقلبة قصيرة الأجل ومن السهل إنهاؤها حينما لا يكون هناك خوف من الأخذ بالثأر وترى أن العلاقة المبنية على الخوف تدوم طويلاً (لمدة أطول نسبياً) لأن الفرد لابد أن يكون راغباً في دفع الثمن قبل إنهاء هذه العلاقة.
- لكنه يحذر أن الخوف قد ينقلب إلى كراهية تؤدي إلى الثورة وهناك كثير من القادة والحكام على مر التاريخ نجدهم يحكمون قبضتهم علي شعوبهم بالقهر والقوة فيخشونهم ويخافون بأسهم وتكون طاعتهم ناتجة من الخوف منهم لا من حبهم.
- وبمرور الأيام تنمو كراهية شعوبهم لهم وتظل بركانا ثائراً في أعماقهم حتى ينفجر هذا الغضب إلى ثورة وتمرد وعصيان يلفظهم بعيداً عن كراسي الحكم وهناك شواهد كثيرة على هذه النظرة نجدها في التاريخ وتاريخنا المعاصر يزخر بالعديد من النماذج.

٥.١ أفكار ماكس ويبر (ألماني ١٨٦٤-١٩٢٠م)

- يعتبر ماكس ويبر أحد الكتاب الذين أسهموا في مجال الإدارة حيث نجده قد اهتم بالهياكل التنظيمية ونظر للإدارة من خلال **ثلاثة أنماط إدارية هي:**

- النمط التقليدي ويعني به الذي ورث الإدارة من أبيه أو من عائلته كزعيم القبيلة أو الشيخ ونجده في المجتمعات الريفية.
- النمط الذي يعتمد على قوة الشخصية وهو الذي يستمد قوته من خلال صفاته الشخصية وقدرته على كيفية التعامل مع المرؤوسين بأعماله الخارقة وحنكته في التعامل وذكائه.
- النمط البيروقراطي وهو الذي يهتم بتسلسل السلطة وتدرجها وكتابة الأوامر وهذا النمط نجده أكثر تطوراً من النمطين السابقين.

- وقد كانت أفكار ماكس ويبر أساسا للمدرسة العلمية للإدارة حيث بُنِيَتْ أفكارها عليها فيما بعد.
- وتوالت الدراسات والأبحاث والاجتهادات المختلفة مع مرور الزمن في مجال الإدارة وقد كانت مرتبطة بمجال كل باحث وعمله حيث كانت الدراسات والتجارب مرتبطة بعمل ومهنة الباحث.
- وجاءت اجتهادات كتاب الإدارة في القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين مرتبطة إلى حد كبير بوظائفهم فاهتموا بالعمل وكيفية تطويره وتحقيق أهدافهم.
- وسوف نتناول في هذا الجزء أهم كُتَّاب هذه الفترة والذين عرفوا بمدرسة الإدارة العلمية أو المدرسة الكلاسيكية للإدارة.

أسئلة تقويم ذاتي



١- تحدث باختصار عن أسباب تأخر نظرية الإدارة.
٢- عدد العوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم مستقل.
٣- ناقش باختصار أفكار ميكافيلي في الإدارة.
٤- ناقش باختصار أفكار ماكس ويبر في الإدارة.

٢ - المدرسة الكلاسيكية (مدرسة الإدارة العلمية)

لقد شهدت الفترة خلال الربع الأخير من القرن قبل الماضي (١٨٧٥-١٩٠٠) تطوراً كبيراً في المجال الصناعي ظهر على أثره العديد من المشروعات الصناعية الكبرى بأوربا وأمريكا وترتب إثر ذلك العديد من المشكلات الإدارية المعقدة لإدارة هذه الأنشطة الجديدة مما ألقى الضوء على ضرورة الاهتمام بالإدارة وتطويرها حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات.

وتعتبر حركة الإدارة العلمية(Scientific Management) والتي ظهرت في هذه الفترة أي أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين (١٨٧٥- ١٩٢٥) هي المرحلة الأولي لتطور الفكر الإداري وقد ركزت هذه المرحلة أو الحركة أو هذه المدرسة (مدرسة الإدارة العلمية) على:

- الاهتمام بالعمل وتخطيطه وقياسه.
- والاهتمام بمعدلات أدائه.
- وظهرت خلالها دراسات الحركة والزمن وجداول القياس الزمنية.
- والاعتماد على تحفيز الأفراد مادياً.
- وبنيت أفكار هذه المدرسة على مبدأ أن كفاءة أداء العمل تحقق رضا الأفراد (الهواري، ٢٠٠٠).

- **نظرية الإدارة العلمية:**

١.٢ أبحاث تيلور

يعتبر المهندس الأمريكي فردريك تايلور أول من تصدى لمشكلة الإدارة بصورة علمية (١٨٨٧-١٩١١).

- وتعرض هذا العالم إلى المعرفة في مجال الإدارة حتى أشار إليه الباحثون على أنه مؤسس علم الإدارة حيث يرى أن يحل العلم من قواعد ومبادئ علمية محل قواعد الخبرة السابقة التي سادت في الإدارة التقليدية.

- وقد بدأ هذا العالم حياته العلمية بعد تخرجه من الجامعة كمهندس ميكانيكي فتدرج في الوظيفة حتى وصل إلى كبير مهندسين ١٨٨٤م (المعاز، ٢٠٠٣).
- وقدم عدة أبحاث من أجل تطوير الإدارة وإدارة الورشة بوجه خاص.
- وقد كانت المشكلة التي تصدى لها تايلور هي كيف يمكن الحصول على أكبر رفاهية ممكنة لصاحب العمل (ممثلة في الإدارة) مصحوبة بأكبر رفاهية ممكنة للعامل أي كيف يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة من الإدارة مع تحقيق رفاهية الأشخاص الذين ستحقق هذه النتائج من خلالهم؟
- وقد قال تايلور: أن أهم عنصر في الإدارة هو الوظيفة وإن ما يطلبه العمال من أصحاب العمل بخلاف أي شيء أخر هو أجور مرتفعة وإن ما يطلبه أصحاب الأعمال من عمالهم بخلاف أي شيء آخر هو انخفاض تكلفة العمل وأن غياب أي من هذين العنصرين يكون أحسن (مقياس) تيرمومتر على سوء الإدارة أو جودتها.
- وقد قام تايلور بأبحاثه حينما راعه الإسراف الشديد في كثير من المشروعات ودوائر الأعمال بأمريكا فعمد إلى البحث والدراسة لكي يكتشف الوسائل والطرق التي تمكن من رفع الإنتاجية وتحديد أحسن السبل لإنجاز العمل ومحو الإسراف في جهود العمال حتى يمكن تخفيض جهدهم إلى أقل ما يمكن.
- وقد قام بأبحاثه بمصانع الصلب في فلادلفيا حيث تولى وظيفة كبير المهندسين وقام ببحث وتحليل طبيعة المصنع الصغير وتوصل إلى أن كل عملية تتكون من عدة حركات بسيطة يمكن تحليلها بعد ملاحظتها وتوقيتها باستخدام ساعة توقيت وبذلك يمكن محو بعض الحركات غير الضرورية وتحسين بعضها ثم تحديد وقت نموذجي لكل حركة علمية.
- ووجد أن كل عامل يتأثر جسمانياً وعقلياً من طبيعة العمل الذي يؤديه وشملت هذه الدراسات دراسة الحركة والزمن أمكن تحديد فترات الراحة.
- وألف كتابه (أصول ومبادئ الإدارة العلمية سنة ١٩١١م) وقد أظهر في كتابه ما يلي:

- إظهار الخسارة الكبيرة التي تتعرض لها أمريكا بسبب انخفاض مستوى الكفاية في جميع الأعمال والتصرفات.
- ضرورة توافر الإدارة الرشيدة الحكيمة لعلاج وخفض الإسراف الحادث بالمشروعات.
- الإدارة علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية معروفة وأن هذه الأصول الأساسية للإدارة العلمية يمكن تطبيقها على الحالات المختلفة من النشاط الإنساني سواءً كانت تصرفات فردية أو أعمال كبيرة وإنها تؤدي إلى نتائج باهرة.
- أن تتحمل إدارة المشروع مهام التخطيط والإشراف وتحويل أساليب العمل إلى قواعد وقوانين ومعادلات تساعد العاملين على إنجاز أعمالهم بأحسن الطرق وأقل التكلفة بما يؤدي إلى زيادة أجورهم وتحقيق فائدة أكبر لصاحب العمل.

- وقد **رأى تايلور أن هناك عدة وظائف جديدة للمديرين هي:**

أ. إحلال الطريقة العلمية في تحديد عناصر العمل محل الطريقة القديمة.
ب. اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة.
ت. التعاون مع العمال لإنجاز الأعمال بالطريقة العلمية.
ث. العدل في تقسيم المسئولية بين المديرين والعمال بحيث يتحمل المديرون مسئولية التخطيط وتنظيم العمل.

- ويعتبر مبدأ تطبيق الإدارة العلمية هو أهم ما تقدم به تايلور للإدارة في أبحاثه التي أجراها، ومن المبادئ العلمية التي نبه إلى ضرورة تطبيقها أنه قد نادى بفصل التخطيط عن التنفيذ على أساس أن تقوم الإدارة بالتخطيط والإشراف وقال : (إن أهم عنصر في الإدارة هو فكرة الوظيفة كما نادي بتخطيط العمل تخطيطاً دقيقاً وفي معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة موضح فيها تفصيلاً المطلوب منه.
- وطالب بدراسة الوقت ووضع معايير محددة يتم القياس على أساسها والرقابة في حدودها.

- **أهم النتائج التي توصل إليها تايلور**

i. الإدارة العلمية التي نادي بها تحتاج إلى ثورة فكرية من جانب الإدارة والعاملين حتى يمكن تنفيذها.
ii. هنالك مصالح مشتركة بين العاملين والإدارة تستدعي حدوث التعاون بينهم.
iii. ضرورة إتباع الأساليب العلمية من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
iv. استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات الإدارية ولاشك أن هذه النتائج مهدت الطريق لإيجاد فكر إداري فتح المجال أمام العديد من البحوث والدراسات من أجل تطوير الإدارة.

ولعل عظمة هذا العالم تبرز من خلال توصياته التي قدمها والتي ما زالت صالحة للاستخدام حتى يومنا هذا ولذا يعتبر تايلور مؤسس مدرسة الإدارة العلمية وقائد حركتها العلمية. وأتبع خطاه مجموعة من الباحثين من بعده. (المعاز،٢٠٠٣)

- **الانتقادات التي وجهت لنظرية تايلور**

* إهماله للعامل الإنساني ومعاقبته للعامل البطيء في طريقة دفعه للأجور.
* اقتصاره على البحث في حدود المصنع الصغير من توجيه جهود البحث كلها إلى المصنع الصغير حيث يرى الكثير من الباحثين أن مفهوم تايلور للإدارة كان على مستوى إدارة الورشة أو حتى علي مستوى الإشراف. حيث ركزت دراسته على إدارة المصنع الصغير في الوقت الذي كانت فيه الحاجة ماسة إلى دراسة النواحي العامة في الإدارة.

٢.٢ أبحاث هنري فايول (١٨٨٨م)

وهو مهندس فرنسي في إحدى شركات التعدين الفرنسية ترقى إلى مدير إداري في العام ١٨٨٨ وقام بأبحاثه خلال فترة توليه وظيفة مدير إداري، ويعتبر معاصراً لأبحاث تايلور.

وكان يبحث عن مبادئ وأصول علمية بسيطة يمكن استخدامها في شرح وظيفة المدير. وتركزت أبحاثه علي الإدارة العليا ووظيفة المدير الإداري ثم تتدرج إلى أسفل.ولم يوجد فايول نظرية منطقية للإدارة إنما قدم المبادئ والأصول التي لاحظها وطبقها في عمله كمدير، وقام بتقسيم العمل للاستفادة من التخصص ومن ضرورة احترام النظم واللوائح.

وقام بتقسيم أوجه النشاط بالمنشأة إلى ستة أقسام:

١. أعمال فنية وهي عملية الإنتاج .
٢. أعمال مالية وهي رأس المال والتمويل والاستثمار.
٣. أعمال تجارية كالبيع والشراء والتبادل.
٤. أعمال الوقاية والضمان وهي ما يتصل بالمحافظة علي الممتلكات والأشخاص.
٥. أعمال المحاسبة وتضم الأعمال الإحصائية.
٦. أعمال إدارية مثل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ورأى أن الأنشطة الأولى موجودة ومعروفة جيداً لذا ركز أبحاثه على النشاط السادس وهو أوجه النشاط الإداري.

ويمكن تقسيم كتاب فايول إلى ملاحظات خاصة بالمبادئ والأصول العلمية للإدارة وأخرى خاصة بعناصر الإدارة ويمكن توضيحها كما يلي:

- **قيم ومبادئ الإدارة كما حددها فايول:**

أولا: القيم الإدارية والتدريب

ويعني بها:

أ. القيم الطبيعية (البدنية) كالصحة والقوة والشكل.

ب. وقيم عقلية كالقدرة على الفهم والدراسة وقيم حيوية خلقية كالنشاط والحيوية والرغبة في تحمل المسؤولية والابتكار والإخلاص.

د. ويرى أن أهم مقدرة للعامل هي مقدرته الفنية بينما تزداد الأهمية للقدرة الإدارية كلما أرتفع المستوى الإداري للفرد.

هـ. كما رأى أن هناك حاجة للتعليم الإداري.

ثانياً: المبادئ العامة للإدارة

لقد ذكر فايول في كتابه على أن مبادئ الإدارة مرنة وليست جامدة وينبغي استخدامها في ضوء الظروف والملابسات الخاصة وقد حددها **بـ١٤ مبدأ (أربعة عشر مبدأً) كما يلي:**

١. **تقسيم العمل** وهو مبدأ التخصص وقد أعتبر هذا المبدأ مهما وضرورياً لرفع الكفاية وطبقه (بنطاق أوسع)، وأوضَحَ أن تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى زيادة مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

٢. **السلطة والمسؤولية** حيث تتعلق كل منهما بالأخرى وشرح السلطة بأنها هي السلطة الرسمية التي يستمدها المدير من وظيفته والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والخلق.

٣. **النظام والترتيب** وهو احترام النظم واللوائح والاتفاقات وإطاعة الأوامر وضرورة وجود النظام الواضح لتطبيق الجزاءات.

٤. **وحدة الأمر** بحيث يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد كما يكون مسئولاً أمام شخص واحد.

٥. **وحدة التوجيه** وتعنى أن كل مجموعة أنشطة توضع لتحقيق هدف واحد ويرى أن مبدأ وحدة الأمر يطبق على المستخدمين بينما مبدأ وحدة التوجيه يطبق على أقسام المنشأة.

٦. **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة** بحيث تفضل مصلحة المجموعة على مصلحة الفرد ومهمة الإدارة هي التوفيق بين المصلحتين عند حدوث تعارض بينهما.

٧. **مكافأة المستخدمين** بحيث تكون المكافأة عادلة تؤدي إلى رضاء الموظفين وصاحب العمل.

٨. **المركزية** وتعني تركيز السلطة أي أن توزع السلطة وتتركز في المشروع حسب الظروف الخاصة.
٩. **تدرج وتسلسل السلطة** أي سلسلة الرؤساء في أعلى الرتب إلى أسفلها بحيث لا يخرج أي مرؤوس عن هذا الخط عند الاتصال برؤسائه.
١٠. **الترتيب والنظام** وقسمه إلى قسمين: ترتيب ونظام مادي للأشياء والأشخاص بحيث يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص حيث يجب أن يكون كل شئ وكل شخص في مكانه الخاص.
١١. **المساواة** حيث يمكن للمديرين كسب حُبِّ مرءوسيهم عن طريق مساواتهم وعدلهم في التعامل معهم.
١٢. **ثبات المستخدمين** حيث يرى أن عدم ثبات المستخدمين دلالة على سوء الإدارة.
١٣. **روح الابتكار** من ابتكار الخطط ورسمها وتنفيذها وتطبيق الأفكار.
١٤. **روح التعاون** حيث إن الاتحاد قوة وهو امتداد لمبدأ وحدة الأمر والعمل على هيئة متماسكة ويؤكد أهمية الصلات بين المستخدمين.

ثالثاً: عناصر الإدارة كما حددها فايول

- ويعني بها وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- وركَّز على أهمية الوظيفة والتنبؤ بالمستقبل وتحديد الوقت والنتائج المرجوة، والطريق الذي يجب أن يتبع وخطوات وطرق العمل.
- وكانت نظرته نحو التنظيم عامة حيث ذكر أن تنظيم المشروع يعني إمداده بكل شئ مفيد نافع يساعده على أداء وظيفته كالمواد الأولية والعدد ورأس المال والمستخدمين.
- وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص وبين الأشياء على أساس يتفق مع أهداف وموارد المشروع وتنسيق الجهود وإصدار قرارات واضحة ومحددة عن طريق وحدة الأمر.
- واعتبر التدريب جزءاً من التنظيم واقترح أن يتم تدريب مستمر للموظفين.

- أعتبر وظيفة إصدار الأوامر بمثابة أداء العمل في التنظيم وتقتضي قيما غير مادية.

رابعاً : أعمال المدير كما حددها فايول

أ. أن تكون لديه معرفة تامة بمستخدميه.

ب. إبعاد العاملين غير القادرين على العمل.

ت. الإلمام بالارتباطات التي يرتبط بها المشروع ومستخدميه.

ث. أن يكون قدوة في سلوكه.

ج. أن يراقب التنظيم دورياً ويستخدم خرائط تنظيمية لذلك.

ح. أن يوطد علاقته بمستخدميه بالمؤتمرات والإجتماعات.

خ. ألاَّ يتدخل إلى حد كبير في صياغة أو تحديد التفاصيل.

د. العمل على تقبل ونشر روح الوحدة والنشاط والابتكار والإخلاص.

- أما **وظيفة التنسيق** فقد وصفها بأنها العمل على توحيد الجهود وإيجاد التعاون بينها لتحقيق الهدف.
- **وعرف الرقابة** بأنها عملية الكشف عما إذا كان كل شيء حسب الخطة الموضوعة والإرشادات الصادرة، وقال إن الرقابة لابد أن تكون سريعة بحيث تكشف عن الخطأ في الوقت المناسب.

جوانب القصور في أبحاث فايول

١- ركز أبحاثه على الإدارة العليا.

٢- كما أنه لم يربط بين التخطيط والرقابة.

٣.٢ مقارنة بين أبحاث تايلور وفايول

- قام تايلور بإجراء أبحاثه على المصنع الصغير وبالتطبيق على الإدارة التنفيذية للعاملين ثم تدرج إلى أعلى بينما قام فايول بأجراء أبحاثه على الإدارة العليا ووظيفة المدير الإداري ثم تدرج إلى أسفل.
- **نوع الدراسة**

كلاهما تنبه إلى أن مشكلة المستخدمين وإداراتهم في جميع المستويات تعتبر الطريق للنجاح في الصناعة.

- **الخبرات**

اختلاف خبرة كل منهما فالأول (تايلور عمل مهندساً) في مصنع صغير وفايول عمل مديرا إداريا ومهندسا لإحدى شركات التعدين حيث جاءت تطبيقات أبحاث كل منهما من واقع عمله.

٤.٢ أبحاث هنري جانت

- وهو من معاصري وزملاء تايلور وكان من مؤيدي أفكاره بل وكان أكثر عمقاً في مفهوم المصالح المشتركة بين الإدارة والعاملين.
- وأهتم بالعامل الإنساني عند تحديد الأجور والحوافز وتميز في أبحاثه بمبادئ فريدة كالاهتمام باستخدام سيكولوجية العمال في زيادة إنتاجهم.
- وتنبه إلى أهمية المنح غير المالية في زيادة الإنتاج بجانب المنح المالية.
- وقد قام بأعداد خرائطه المشهورة للآلة والعامل وعرفت خرائطه بخرائط جانت.
- كما نظر إلى الإدارة العلمية على أنها وظيفة اجتماعية يمكن بواسطتها رفع مستوى المعيشة والحياة الاجتماعية وإنعاش النظام الاقتصادي عن طريق رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.

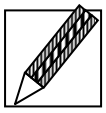
٥.٢ أبحاث جلبرت فرانك (١٨٦٨-١٩٢٤م)

- وقد تأثر إلى حد كبير بأبحاث تايلور ونادى هذا المهندس العالم بتطوير الأدوات والمعدات المستخدمة.
- وقام بدراساته لتحديد أفضل الطرق للأداء والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية بأقل جهد.
- وبعد زواجه شاركته زوجته ليليان والمتخصصة في علم النفس الصناعي، فقد ساعدته في أبحاثه خاصة في مجال دراسة الحركة والزمن.
- كما نادى بضرورة الاختيار العلمي للعمال.
- **وكان من أهم مبادئه :**

– الاهتمام بالعامل الشخصي في زيادة الإنتاج.

– واستخدام دراسة الحركة والزمن بطريقة تؤدي لتحسين طرق الإنتاج.

تدريب (١)



قارن بين أبحاث هنري جانت وأبحاث جلبرت فرانك.

٦.٢ ملاحظات حول المدرسة الكلاسيكية (مدرسة الإدارة العلمية)

عزيزي الدارس، **ما هي ملاحظاتك حول مدرسة الإدارة العلمية؟**

١. اعتمدت في أبحاثها على الدراسة التحليلية على عنصر العمل.

٢. الحوافز المادية هي العنصر الأساسي في تحفيز الفرد وترى أن الحافز سبب الكفاءة نتيجة تطبيقه من قبل الإدارة.

٣. ترى إمكانية رفع الكفاءة من خلال بناء تنظيم رسمي يتم تطبيقه ومراقبته.

أسئلة تقويم ذاتي



١- متى ظهرت حركة الإدارة العلمية؟

٢- تحدث باختصار عن أبحاث تايلور.

٣- عدد أهم النتائج التي توصل إليها تايلور.

٤- ما هي الانتقادات التي وجهت لنظرية تايلور؟

٥- اذكر قيم ومبادئ الإدارة التي حددها فايول.

٦- ما هي جوانب القصور في أبحاث فايول؟

٧- تحدث باختصار عن أبحاث هنري جانت وأبحاث جلبرت فرانك.

٨- ما هي المبادئ التي نادى بها جلبرت فرانك؟

٣- المدرسة السلوكية Behavioral School

١.٣ النظريات السلوكية

- لقد ركزت الإدارة العلمية على النواحي الكمية والاهتمام بالعمل مثل دراسة الحركة والزمن وتقسيم العمل وتحديد السلطات والتدريب على طرق العمل.
- حيث أنها اهتمت بالجزء فقط، وكانت ترى أن الكفاءة في العمل تؤدي إلى رضاء الأفراد ونجاح المشروعات ونظرت للإنسان كأنه آلة وسميت بـ (Man Machine System).
- إلاَّ أن هذه النظرة الضيقة المفهوم للإدارة رغم أنها كانت تطويراً كبيراً لمفهوم الإدارة

ان نتاجها الكساد العالمي الكبير سنة ١٩٢٩م.

- في هذه الفترة –الربع الأول– من القرن العشرين وأواخر القرن التاسع عشر (١٨٨٠–١٩٣٠) م، ساءت العلاقات بين أصحاب العمل والعاملين كثيراً وتناقضت أهدافهما فبينما يركز أصحاب العمل علي تحقيق اكبر عائد مادي لهم ولأموالهم المستثمرة بغض النظر عن أي شي غير ذلك. بالجانب الأخر أحس العاملون بأنهم يعاملون كالآلات دون أدنى إحساس بهم كبشر لهم مشاعر وأحاسيس وآمال وأهداف بخلاف أهداف أصحاب العمل.
- وتناقضت الأهداف بين الطرفين وظهرت الصراعات والنزاعات بين أصحاب العمل

والعاملين وظهرت نقابات العاملين للمطالبة بحقوقهم وتدرجت أسلحتها من الاحتجاج

والتفاهم إلى سلاح الإضراب والتوقف عن العمل.

- وساءت العلاقة بين أصحاب العمل وهؤلاء العاملين، وقد نجم عن ذلك التدهور في

مجال الأعمال وسوء العلاقات الصناعية بين العاملين وأصحاب الأعمال.

- وبدأ بعد ذلك اهتمام كتاب الإدارة بالعلاقات الإنسانية والعاملين بدلاً عن التركيز علي طرق العمل.
- حيث بدأت في الثلاثينيات هذه النظرة الجديدة لتطور الفكر الإداري (أي بدأ الاهتمام

بالجانب السلوكي).

- ولاشك أن الإنسان (أو المورد البشري) يمثل العنصر الأهم من عناصر الإنتاج حيث

يرى بعض العلماء أن دور القوى العاملة في أي مشروع يشكل ٨٥ % من الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج المختلفة.

- وقسموا عوامل الإنتاج المختلفة وفق أهميتها النسبية كما يلي:

النسبة	**٨٥%**	**١٠%**	**٥%**
عامل الإنتاج	أفراد	مواد	أموال (آلات)

- ووفقاً للأهمية النسبية الإنسان هو أغلى ثروة استثمارية وهو الذي أحدث نمواً وتطوراً

في الإنسانية وبالتالي بدأت النظرة للعلاقات الإنسانية والاهتمام بالإنسان أكثر مما نظرت إليه الإدارة العلمية.

- فنجد في اليابان التي أصبحت اليوم في مصاف الدول الصناعية الأكثر تقدماً ينظرون

إلى رجال الإدارة بأنهم أغلى الأصول التي يمتلكها المشروع.

- وجاءت حركة العلاقات الإنسانية في أعقاب الحرب العالمية الأولى كرد فعل لحركة

الإدارة الكلاسيكية (أي مدرسة الإدارة العلمية) حيث أثارت اهتماماً بالعلاقات الإنسانية والتي اتجه أول كتابها إلى نشر أفكارهم بعنوان ماذا يدور في ذهن العامل؟ والذي نشره وايتنق ويليامز في العام ١٩٢٠م كأول تعبير للاتجاه نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

- **ويرجع ظهور حركة العلاقات الإنسانية إلى مجموعة من العوامل يمكن إيجازها فيما يلي:**

١. زيادة حجم التنظيمات الإدارية مما أدى إلى زيادة المشاكل داخل منظمات الأعمال وظهور مشاكل إنسانية بين الفئات والمجموعات المختلفة داخل المنظمة.
٢. إحساس أصحاب العمل بالمسئولية الاجتماعية لمنظماتهم نحو المجتمع وبالتالي مساهماتهم في هذا الجانب.
٣. تحسين الأوضاع المادية والثقافية للعاملين ساعد علي اهتمامهم بنواحي المشاركة في الإدارة.
٤. زيادة قوة نقابات العمال وأثرها في المنظمات.(الفريوني، ١٩٩٥م)

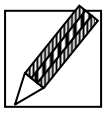
- وقد أسهمت كل من هذه الأسباب في الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية كمؤثر أساسي جديد يقود إلى إدارة سليمة تؤدي إلى نجاح الأعمال.

- **حركة العلاقات الإنسانية**

- وظهرت خلال الثلاثينيات عدة دراسات في المجال الإداري أهمها أبحاث التون مايو (١٩٣٢-٢٧م) بمصانع (هاوثورن) بشركة W.Electric بأمريكا.
- وبدأت هذه الأبحاث والتجارب سنة (١٩٢٤م) بقيادة التون مايو وزميله روثلر برجر، **ويعتبر التون مايو مؤسس المدرسة السلوكية.**
- وجاءت أبحاثها لتربط وتحدد العلاقة المباشرة بين ظروف العمل المادية وأثرها في إنتاجية العاملين كقياس أثر الضوء وفترات الراحة والضجيج (المعاز، ٢٠٠٣).

- وخلصت هذه الدراسات والأبحاث إلى وجوب تركيز الإدارة على تلبية الحاجات الشخصية للعاملين بجانب توفيرها لظروف العمل حيث إن الروح المعنوية العالية هي التي تقود إلى زيادة الإنتاجية.
- فقد أثبت ألتون مايو مع زملائه خطأ المفهوم الميكانيكي للعامل وفق النظرة القديمة لتطوير العمل وهي التي كانت ترى أن العوامل المادية كالإضاءة وظروف العمل والتعب وفترات الراحة والأجر هي وحدها المؤثرة في كفاءة العامل.
- وأجرت هذه الدراسات مجموعة من التجارب كانت نتائجها العديد من المفاهيم الجديدة التي تؤيد الاهتمام بالنواحي الإنسانية في مجال الإدارة وضرورة الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وسلوك جماعة العمل (زويلق، ١٩٧٥).
- وأتضح أيضاً من هذه الأبحاث أن هناك عوامل أخرى سيكولوجية واجتماعية تؤثر جوهرياً في الكفاءة.
- وعرفت هذه الدراسات بمدخل العلاقات الإنسانية، وتعني هذه المدرسة (مدرسة العلاقات الإنسانية) أن الكفاءة في العمل ربما تنتج عن طريق آخر غير طريق الإدارة العلمية وذلك عن طريق السلوك.

تدريب (٢)



وضح أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات ألتون مايو مع زملائه.

- والعبرة في مدرسة الإدارة العلمية كانت بالوظيفة (الاهتمام بالوظائف وتقسيم العمل والتدريب) بينما في مدرسة العلاقات الإنسانية كان الاهتمام بالفرد حيث قال تايلور (أهم عنصر في الإدارة هو فكرة الوظيفة).
- إلاَّ أن مدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن العناية بالفرد بحاجاته ودوافعه تحقق الكفاءة أكثر مما يحققه تصميم طريقة العمل حيث أن الإدارة يجب أن تعرف ماذا يريد عمالها ولماذا يعملون؟ وما هي أهدافهم؟.

- والعمل على تحقيق هذه الأهداف سوف يدفعهم للنجاح فى العمل، والتجاوب معه، وبالتالي سوف يبدعون ويبتكرون وتنطلق كل طاقاتهم.
- وترى هذه المدرسة أيضاً (أعط الناس حاجياتهم تجدهم ينطلقون ويبدعون في عملهم) وإن التكيف يجب أن يكون متبادلاً بين الفرد والوظيفة بحيث لا يتم تكيف الفرد بالمنصب فقط وإنما لابد للفرد أن ينصهر مع المنظمة.
- وتدور فكرة هذه المدرسة حول معرفة الفرد ودوافعه وسلوكه من أجل خلق مناخ ودي يحقق الكفاءة في العمل بمعنى أن رضا الأفراد يحقق الكفاءة في العمل وأخذت هذه المدرسة تدعم الاتجاه الجديد بأنه ليس هناك تصميم أمثل لطريقة العمل فالأفراد مختلفون في دواخلهم وفي حاجاتهم وأن المسألة تكمن في كيفية إدارة الناس وليس إدارة العمل.
- وتعني العلاقات الإنسانية اندماج الأفراد في الأعمال الموكلة إليهم بالشكل الذي يدفعهم للعمل متعاونين وبأعلى درجة من الإنتاجية مع إشباع حاجاتهم النفسية والمادية والاجتماعية.

ونجد أن نطاق الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يشمل جانبين :

الأول: الاهتمام بالفرد من حيث ميوله واتجاهاته وحاجياته ومطالبه ثم العمل على رضائه وإشباع رغباته هذه.

الثاني: الاهتمام بالمجموعة وهى انضمام هذا الفرد إلى مجموعة تتكون بها تنظيمات وتتضافر هذه الجهود مع بعضها (الجهود الفردية) لتكون العمل الجماعي، وبالتالي يصبح للمجموعة مطالب ومصالح تسعى هي أيضا لتحقيقها.

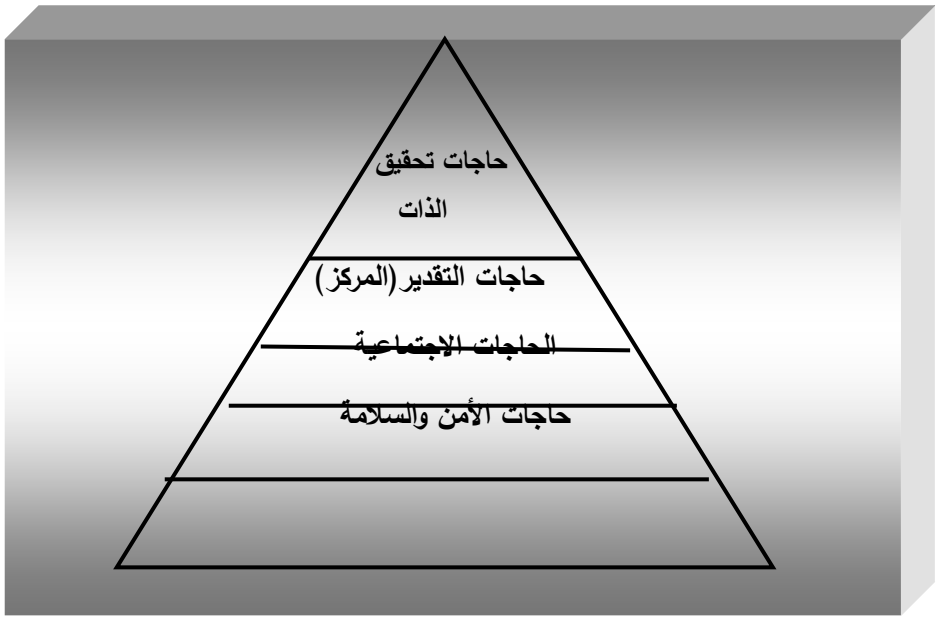
- وقد كانت العلاقات في الماضي ضعيفة بين أصحاب الأعمال والعاملين وكان كل عامل منفصل في عمله ومنعزل عن باقي العمال بالمصنع ولم تكن هناك أي روابط بين العاملين في مكان العمل.
- فجاءت هذه المدرسة مطالبة بمعاملة العامل كإنسان له ميول واتجاهات تتفاعل مع طاقاته الجسمانية وتؤثر في إنتاجه.

- كما أن وجود العامل بين مجموعة من العاملين يؤدي إلى ظهور ميول واتجاهات جماعية تؤدي إلى مطالب ومصالح للمجموعة بحيث يؤدي تحقيق هذه المصالح إلى تنسيق جهود المجموعة وتحقيق الهدف الذي يسعى إليه المشروع.
- ولكي نناقش سلوك الفرد والسلوك الجماعي للعاملين **سوف نتعرض لمجموعة من النظريات السلوكية التي تبحث في هذا المجال :**

١. نظرية الحاجات (Needs Theory)

وترجع هذه النظرية إلى أبراهام ماسلو (Maslow) ووفق هذه النظرية تتدرج حاجات الإنسان من أسفل إلى أعلى من الحاجيات الفسيولوجية وحتى حاجيات تحقيق الذات وعرفت في تدرجها هذا (بسلم ماسلو للحاجات الإنسانية) أو هرم ماسلو للحاجات الإنسانية لاتخاذها شكل الهرم.

شكل (١) سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



الحاجات الفسيولوجية (المادية)

المصدر: (خالد الهيتي، ١٩٩٧)

وترى هذه النظرية أن هناك خمس حاجات للإنسان كما هو مبين بالشكل السابق يشبعها الواحدة تلو الأخرى وهي:

١. الحاجات الفسيولوجية : المأكل ، المسكن ، الملبس.
٢. حاجات الأمان.
٣. حاجات الانتماء.
٤. حاجات المركز والتقدير.
٥. حاجات تحقيق الذات.

- وتأتي هذه الحاجات في كيفية إشباعها بنفس الترتيب السابق حيث أن أهم هذه الحاجات وأولها هي الحاجة الفسيولوجية (المأكل، الملبس، المسكن) وهي لازمة الإشباع لكل فرد

قال تعالى﴿ فَلْيَعْبُدُوا۟ رَبَّ هَٰذَا ٱلْبَيْتِ ﴿٣﴾ ٱلَّذِىٓ أَطْعَمَهُم مِّن جُوعٍ وَءَامَنَهُم مِّنْ خَوْفٍۭ ﴾ **(قريش ٠٠٣-٠٠٤)**

وتتدرج بعد ذلك الحاجات وكلما أشبع الإنسان حاجة ارتفع إلى أعلى درجات الإشباع وهي المرحلة الخامسة وهي مرحلة تحقيق الذات.

- ويلاحظ أن حاجات المستوى الأول (الفسيولوجية) تتحكم في سلوك الفرد أكثر من غيرها كالحاجة للمأكل والمشرب والملبس ومتى ما أشبعت تظهر حاجيات المستوى الثاني متمثلة في **حاجة الأمان:** وتعنى الشعور بالحاجة إلى الأمان وعدم الخوف والاستمرار في العمل دون أي مخاطر تهدده.
- ثم حاجة الانتماء وهى الحاجات الاجتماعية Social Needs وتأتي في المستوى الثالث وتتمثل في إقامة علاقات إنسانية مع الجماعة (الناس بالناس).

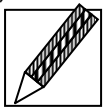
- ثم حاجات التقدير الشخصي وتتمثل في الشهرة والشعور بالأهمية وكسب وتقدير حب الآخرين.
- فحينما يريد المرء إشباع هذه الحاجات نجده يقوم بسلوك معين يؤدي إلى الإشباع ثم أخيراً تأتي في قمة الهرم حاجات الطموح وتحقيق الذات وتعني تحقيق الفرد آماله التي يصبو إليها.
- ويتفاوت إشباع الأفراد لهذه الحاجيات من فرد لآخر وفق مستواه الثقافي، فبينما نجد أن أهداف الفرد لإشباع حاجيات المستوي الأول (المأكل والملبس) تمثل قمة وغاية طموحات الإنسان البدائي البسيط كما يصورها الإنسان البسيط في المجتمع بقوله (نحن ما عايشين لي لقمة الكسرة وشقانا ولقانا كله في سبيلها).
- نجد في الجانب الآخر أن الإنسان الأكثر تحضراً ورقياً وعلماً لا تشكل هذه الأساسيات قمة أهدافه فكثيراً ما تجده يسعى لتحقيق ذاته في العمل وإرضاء ضميره وقناعته الشخصية.
- ويقول الشاعر السوداني محمد عبد الوهاب القاضي رحمه الله:

إذا أرضيت في الدنيا ضميري

فحسبي في السعادة منتهاها

- ولعله يشير هنا إلى أن قمة رضاه تنبع من سلوكه الذي يرضي قناعاته، أي يرضي ضميره، أي الرضا الذي يشبع ذاته وتقول الحكمة في ذلك "ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان"، إشارة إلى أن هنالك حاجات أخرى للفرد بخلاف المأكل والملبس.
- أضاف بعض الكتاب حاجات أخرى على حاجات ماسلو الخمس السابق ذكرها كالحاجة إلى الوجود والحاجة إلى العلاقات مع الآخرين والحاجة إلى النمو لتصبح هذه الحاجات الأساسية ثمانية بدلاً عن الخمس التي تناولها ماسلو (د. شوقي جواد، ٢٠٠٠م).

تدريب (٣)



ما هي الفكرة الأساسية لنظرية ماسلو؟

٢. نظرية X

- هذه النظرية ترجع إلى أحد كتاب علم الاجتماع المشهورين وهو دوجلاس ماكريجور حيث يرى أن:

- العمل في حد ذاته مر لمعظم الناس.
- ومعظم الناس غير طموحين ولديهم رغبة قليلة في تحمل المسؤولية.
- ويفضلون التوجيه وكسالى ويتمتعون بقدر قليل من الابتكار وأن التحفيز لهم يتم على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان.
- ويرى ضرورة الرقابة المباشرة على معظم الناس وإجبارهم على تحقيق أهداف المشروع أو المنظمة.

- وتتفق هذه النظرية مع نظرة الإدارة العلمية والتي تركز على الاهتمام بالعمل وتقسيمه ومراقبة العاملين.
- ونلاحظ أن تدرج المستوى الثقافي والاجتماعي للفرد يتدرج من إحساسه بحبه للعمل لتحقيق ذاته.
- فالإنسان الأقل وعياً يحس بمرارة العمل بخلاف الأكثر تحضراً الذي يجد ذاته فيه.
- ويمكننا مقارنة أفراد على مستوى ضحل من المعرفة والوعي بأفراد أكثر تخصصاً (خبراء أو باحثون) فيلاحظ أن أفراد المجموعة الأولى يحتاجون لمراقبة لصيقة لهم لإنجاز عملهم والمراقبة تحتاج إلى استخدام أسلوب رقابي والتحفيز سلباً وإيجاباً لدفعهم مثل ما بدأت به الإدارة العلمية بإحكام التخطيط والرقابة على العاملين.
- بخلاف مجموعة أفراد من الباحثين بأحد مراكز البحوث حيث تجدهم يعملون دون أدنى مستوى رقابي من جهة خارجية أخرى باستثناء رقابتهم الذاتية لأنفسهم والنابعة من إحساسهم بتحقيق ذاتهم في تخصصهم.

٣. نظرية Y

وقدمها ماكريجور أيضاً وتبحث أيضاً في طبيعة الفرد ونظرته للعمل حيث يرى:

- أن الإنسان ينظر للعمل كاللعب تماماً إذا كانت الظروف ملائمة له.
- ويمكن للإنسان أن يراقب نفسه ذاتياً دون رقيب.
- وأن الإنسان طموح بطبعه ويمكنه أن يكون خلاقاً مبدعاً مبتكراً طموحاً متى ما وفرت له الظروف المناسبة وتم تحفيزه بصورة سليمة.

ويتضح أن هذه النظرية تتفق مع نظرية العلاقات الإنسانية من حيث الاهتمام بالفرد كإنسان وإشباع حاجياته المختلفة.

تدريب (٤)

قارن بين النظرية X والنظرية Y؟ومن ثم وضح مدى تناسب أي منهما لإحدى المدرستين الإدارة العلمية والمدرسة السلوكية.

٤. نظرية الشبكة الإدارية Managerial Grid

- لروبرت بليك وجين موتون (Robert Blake & Mouton, 1964) ويعتبر كليهما من مفكري المدرسة السلوكية وينسبان فشل التنظيمات الإدارية إلي نمط الإشراف السيئ المبني على فهم غير صحيح لطبيعة الدوافع الإنسانية
- **حيث يرى هذان الكاتبان أن معالجة هذه المشكلات تتمثل في برنامج من ستة عناصر هي ما أسمياه بالشبكة الإدارية حيث تعالج هذه العناصر عمليات الاتصال والتخطيط وتتمثل في:**

١. التعرض إلى نمط الإشراف ومعالجته بنمط إشراف أفضل (نقلاً عن القريوني ١٩٩٠م).
٢. تطوير فرق العمل بالتنظيم.
٣. تطوير العلاقات بين الجماعات.
٤. القيام بتخطيط إستراتيجي بالتنظيم يؤدي إلى تحسين أدائه.

٥. العمل على تخطيط الاستراتيجيات المعدة.
٦. تقييم عمليات التنفيذ.
٧. وتحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط مختلفة للقيادة سوف نتناولها بالتفصيل عند تعرضنا لأنماط القيادة في وحدة لاحقة ومفادها أن الأداء العالي هو نتاج طبيعي للاهتمام بكليهما، الإنتاج والعاملين.

٢.٣ الإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية

ويشمل الإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية عدة جوانب يمكن تناولها باختصار من خلال الآتي:

أ- الحوافز.
ب- والاختلافات الفردية بين الأفراد والمصلحة المشتركة.
ت- والكرامة الإنسانية.

فالحافز هو الوسيلة التي يخلق بها المدير الرغبة لدى الأفراد للعمل نحو تحقيق أهداف معينة وتنفيذ خطط موضوعة ويمكن حفز الأفراد فيما يعتقدون أنهم بحاجة إليه.

يمكن تفصيل هذه الجوانب كما يلي:

أ. الحوافز الدوافع

تعرف الدافعية بأنها كل ما يحرك الإنسان (أو العامل) ويدفعه لتطوير أدائه وتحسينه والمحافظة على معدات عمله وزيادة إنتاجه.

وتشمل الحوافز كل ما يقدم للعامل مقابل أدائه –باستثناء الأجر الأساسي– من أشياء مالية أو غير مالية سواءً كانت في شكل خدمات أو أشياء معنوية، كالثناء والتقدير وشهادات التقدير. فإذا كان الأجر يمثل دخل العامل من عمله فبالتالي يحدد مستوى

معيشته كما يرتبط عليه مركزه في المجتمع ومكانته بين زملائه في العمل وفى المجتمع بوجه العموم.

فكلما زاد دخل العامل استطاع إشباع رغباته في الحياة الكريمة ودفعه ذلك لزيادة إنتاجه وقد نصت اتفاقية حقوق الإنسان لميثاق الأمم المتحدة بالإشارة إلى ذلك "لكل من يعمل الحق في أجر عادل ومناسب يكفل له ولأسرته حياة تناسب كرامة الإنسان".

- ويشعر الفرد بالدافع نحو القيام بعمل معين لأحد سببين:

١. في سبيل الحصول على إشباع أكبر من حاجة معينة.

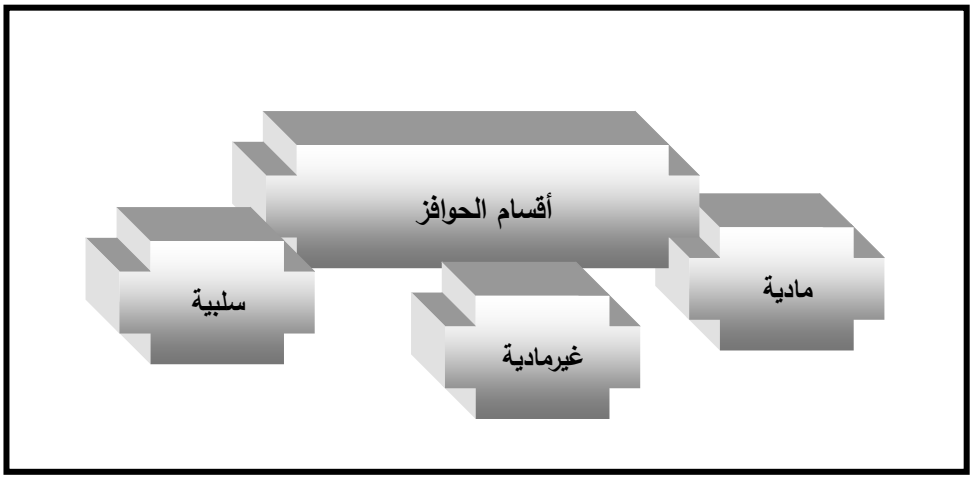
٢. أو تجنب نقص الإشباع في حاجة معينة حيث إنه حينما يغيب عن العمل يخصم من أجره أو حينما يقلل من إنتاجه يحرم من حافز معين فبالتالي تجده يتجنب كل ما يمكن أن يؤدي إلى نقص أجره أو عدم رضا مرؤسيه.

- وتستطيع الإدارة حفز الفرد بإحدى الطريقتين:

أ. إقناعه بأن العمل المطلوب القيام به سيؤدى إلى إشباع حاجاته.

ب. إقناعه بأن قيامه بعمل معين سيجنبه النقص في إشباع حاجاته.

- ***تقسيمات الحوافز***



وهناك تقسيمات أخرى للحوافز منها:

- الحوافز الفردية.
- والحوافز الجماعية.

- والحوافز المالية.
- والحوافز غير المالية.

- ***فالحوافز الفردية***

هي ما يقدم لعامل معين بمفرده مقابل أدائه المتفرد أو إنتاجه الأكثر وقد تكون في شكل مالي أو غير مالي، ومثال لذلك أن يقدم مدير مصنع سكر الجنيد حافزا ماديا بقيمة خمسين ألف دينار لأحد العاملين نتيجة إنتاجه العالي.

- ***الحوافز الجماعية***

وهي ما يقدم للعاملين بشكل جماعي مقابل أدائهم المتفوق أو تحقيقهم لهدف إنتاجي معين وقد تكون مالية أو غير مالية أيضاً ومثال لذلك أن يقدم رئيس الجمهورية راتب شهر حافزا لكل العاملين بمصنع حلفا الجديدة نظير إنتاجهم العالي في عيد الإنتاج.

- ***بعض أشكال الحوافز المالية***

(وقد تكون فردية أو جماعية) مثل:

- الأجر.
- المكافآت التشجيعية.
- العلاوات.
- الترقيات.
- المشاركة في الأرباح.
- العمولات، تحسين ظروف العمل المادية.
- إعطاء العاملين قروضا بدون فوائد، سلفيات.
- وجبات غذائية.
- علاجا مجانيا.
- سكنا.
- فرصا للدراسة.
- إجازات استثنائية.
- دار حضانة للعاملين، بدل لبس، بدل انتقال، بدل سكن.

- ***بعض أشكال الحوافز غير المادية:***

- إشراك العاملين في الإدارة.
- الإعلان في لوحة الشرف.
- درع التفوق والكؤوس.
- التميز الأدبي والمعنوي.
- إصدار مجلة العامل.
- ترقية بجوائز رمزية.
- حرية في الرأي والتعبير.
- شهادات تقدير.
- توجيه لنقد الإدارة.
- كفالة في حالة وقوع العامل في خطأ غير مقصود.
- مكتبة ثقافية.

- ***أشكال الحوافز السلبية***

هناك مكافآت سلبية كالعقوبات والخصم وهي عكس الحوافز الإيجابية التي تعطى الرضا للعامل وتكون نتيجة تصرفه السيئ أو تقصيره.

ب. السلوك الفردي والسلوك الجماعي

هناك نظرية الاختلافات التي ترى أن كل فرد يختلف عن الآخرين في النواحي الجسمانية والنفسية والعقلية والعاطفية وله ميول واتجاهات معينة ويمكن حفز الأفراد وترغيبهم في العمل وتمكينهم من الحصول على أعلى درجة من الرضا من أعمالهم إذا عوملوا بأشكال مختلفة، والاختلافات الفردية بين الأفراد هي التي ينتج عنها السلوك الفردي حيث أن لكل فرد شخصية مستقلة.

كما أن الإنسان حينما يشبع رغباته وحاجاته الأولى والثانية (الفسيولوجية–الأمان) يسعى لإشباع حاجته في الانتماء والحياة في المجتمع وأن تكون له مكانته في هذا المجتمع وأن يكون له مركز أدبي أو قيادي وأن يكون محل احترام هذا المجتمع وبالتالي هذا يدفعه لإتباع سلوك معين يجعله يحوز على هذا الإشباع.

كما أن الفرد يؤثر ويتأثر بالمجموعة التي يعاشرها سواءً كان ذلك في موقع العمل أو موقع السكن ويتأثر الفرد بالبيئة التي ينشأ فيها وعاداتها وتقاليدها ومعتقداتها. كما أن الظروف المحيطة بكل فرد هي التي تحكم تصرفه.

ولابد لكل مدير أن يتدرب على معرفة العلاقات الإنسانية وعلى الوسائل التي تمكنه من حفز الأفراد وتزويدهم بالخبرة التي تمكنهم من مواجهة المواقف المختلفة والتعرف على حقيقة شعور من يعملون معه والتغلب على تلك الحواجز التي بينه وبين عماله.

وأن يعرف كيف يتعاون مع مرؤسيه ليتعاونوا معه وكيفية حفزهم ليعملوا راغبين في التعاون معهم وأن يتصرف حسب الموقف ففي بعض الأحيان يكون قائداً وفي بعضها يكون عضواً وفي بعضها يكون تابعاً.

ونجاح المديرين في كسب الأفراد يتوقف على مدى نجاحهم في التأثير في سلوك الأفراد عن طريق التأثير في معلوماتهم وخبرتهم وميولهم واتجاهاتهم حتى ينمي فيهم القدرة على التكيف حسب المواقف المختلفة.

ج. الكرامة الإنسانية

وفلسفة الكرامة الإنسانية تنطوي على ضرورة استخدام الفرد بأكمله وليس فقط قوته الجسمانية أو ما تتوافر فيه من مهارة في ناحية معينة. والكرامة لا تمنح إنما هي حق كل فرد ويمكن أن يتحصل عليها في العمل في الظروف المناسبة، وأي عمل مهما كان بسيطاً لابد للعامل فيه أن يعامل باحترام وأن يكافأ بما يناسب تطلعاته وآماله وقدراته الشخصية، بعيداً عن الإهانة والتجريح.

ويلاحظ أنه في ظل النظم الاشتراكية يقوى شعور الأفراد بالمصلحة المشتركة التي تربط بينهم وبين المشروعات التي يعملون فيها (شركاء لا أجراء) وذلك للمكاسب التي توفرها لهم هذه النظم من تحقيق للعدالة وتكافؤ الفرص والضمان والاستقرار في العمل وحماية حقوق الأفراد وإشراكهم في الأرباح وإشراكهم في الإدارة وهو ما يعرف بالمصلحة المشتركة.

- ***النتائج التي توصلت إليها دراسات المدرسة السلوكية:***

أ. تؤثر الخلفية الاجتماعية وسلوك الجماعة في نتائج أداء الفرد مثلها مثل كفاءته وطاقته الجسمانية.

ب. تلعب المكافآت والحوافز غير المادية دوراً مؤثراً في أداء الفرد مثلها مثل الحوافز المادية الأخرى.

ت. يواجه العاملون سياسات الإدارة كأعضاء في جماعة.

ث. التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الإنسانية.

ج. الاهتمام بقياس معنويات العاملين ودفعها نحو الإيجابية.

تنبهت هذه المدرسة للاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية لمالها من أثر في سلوك العاملين بالمنظمة. (القريوني نقلاً عن:Douglas Mc Gregor, 1960)

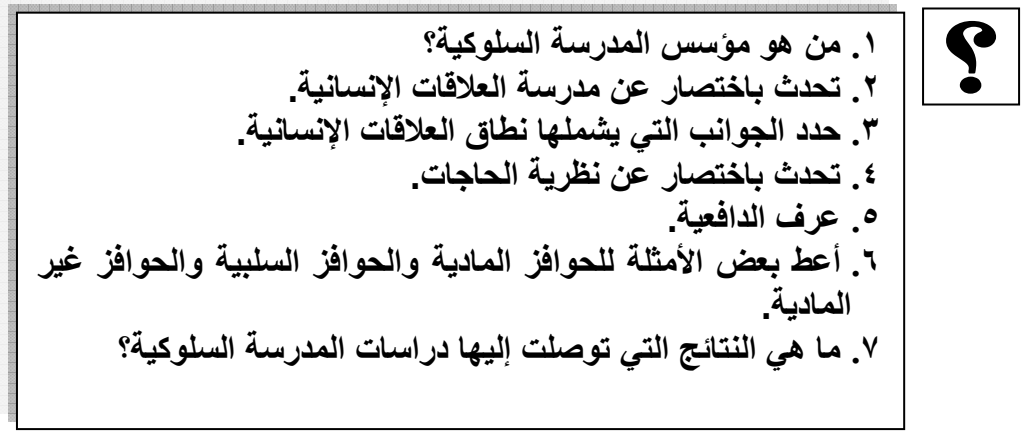
عزيزي الدارس،

يمكن أن نلخص ما ذكرناه عن مدرسة العلاقات الإنسانية والحوافز والدوافع في الآتي:

تعتبر المدرسة السلوكية خطوة مهمّة من مراحل تطور الفكر الإداري فإن كانت المرحلة الأولى هي مرحلة الاهتمام بالإنتاج والنواحي الكمية والتدريب والتنسيق والإشراف فإن هذه المدرسة جاءت لتنبه بأن الجانب السلوكي الإنساني للعاملين أيّاً كانت مستوياتهم بالتنظيم تمثل عنصراً مهما لابد من الاهتمام بها.

وبالتالي اهتمت بدوافع وحاجات الفرد والجماعة ومن ثم العمل على إشباعها بهدف تحقيق الرضا الوظيفي بالتنظيم والذي من خلاله يمكن تحقيق أهداف المنظمات.

أسئلة تقويم ذاتي



١. من هو مؤسس المدرسة السلوكية؟
٢. تحدث باختصار عن مدرسة العلاقات الإنسانية.
٣. حدد الجوانب التي يشملها نطاق العلاقات الإنسانية.
٤. تحدث باختصار عن نظرية الحاجات.
٥. عرف الدافعية.
٦. أعط بعض الأمثلة للحوافز المادية والحوافز السلبية والحوافز غير المادية.
٧. ما هي النتائج التي توصلت إليها دراسات المدرسة السلوكية؟

٤- مدرسة النظم

١.٤ الإدارة والبيئة

- وقبل أن نتطرق للمرحلة التالية من مراحل تطور الفكر الإداري لابد لنا أن نتعرض لأثر البيئة في الإدارة ونعني بذلك أثر البيئة في إدارة المنظمة.
- ولاشك أن للبيئة أثراً كبيراً في أي منظمة بحيث يمتد هذا الأثر إلى فشل أو نجاح المنظمة وبالتالي نجد أن أثر البيئة مباشر في تحقيق أهداف المنظمة سواء كان هذا الأثر سلبياً أو إيجابياً وتتكون البيئة التي تتأثر لها المنظمة من بيئة داخلية وبيئة خارجية وتنقسم البيئة الخارجية بدورها إلي قسمين: هما البيئة العامة والبيئة المباشرة.
- **ويمكن تناول هذه البيئات الثلاث باختصار فيما يلي:**

أ/ البيئة العامة General Environment

ب/ البيئة المباشرة Task Environment

ج/ البيئة الداخلية Internal Environment

أولاً: البيئة العامة

وتتكون البيئة العامة للمنظمة من العوامل غير المحددة في محيط المنظمة الخارجية وقد تؤثر هذه العوامل في إدارة المنظمة وتشتمل على العوامل الاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية القانونية والدولية – العالمية.

ثانياً: البيئة المباشرة

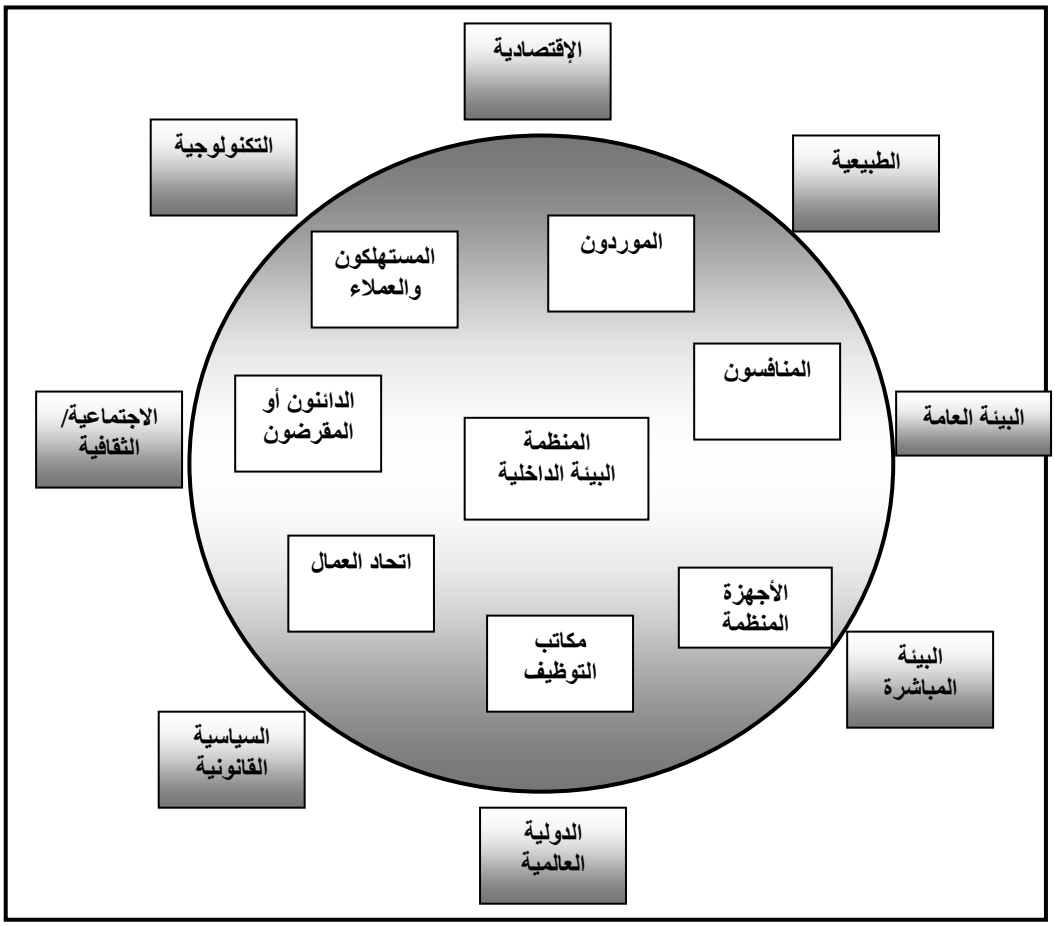
هي أيضاً بيئة خارجية للمنظمة لكنها تؤثر في إدارة المنظمة بصورة مباشرة مثل المنافسين والموردين والمستهلكين والعملاء والاتحادات المهنية ومكاتب التوظيف.

ثالثاً: البيئة الداخلية

وهي ما يطلق عليها المناخ التنظيمي Organizational Climate وتعني طبيعة وقيم وعادات وتقاليد الإدارة المطبقة بالمنظمة والرسم التالي يوضح البيئات الثلاث للمنظمة.

شكل رقم (٢)

العلاقة بين البيئة العامة والمباشرة والداخلية



- فالبيئة الخارجية بعواملها الاقتصادية نجدها تتكون من العوامل الاقتصادية والتي تتمثل في النظام الاقتصادي للدولة التي تعمل بها المنظمة سواء كان نظاماً إسلامياً أو رأسمالياً أو شيوعياً أو اشتراكياً.
- والنظام الإسلامي نجده يحرم الربا ويحض على الإنفاق وتتعدد موارده والملكية فيه مزدوجة بينما يعتمد النظام الرأسمالي على مبدأ الحرية الاقتصادية أي تملك الأفراد وسائل لإنتاج السلع والخدمات.
- ويعتبر دافع الربح هدفاً رئيسياً للنشاط الاقتصادي بخلاف ما نجده في النظام الإسلامي.
- أما النظام الشيوعي فتمتلك فيه الدولة وسائل الإنتاج حيث تقوم بامتلاك جميع وسائل الإنتاج وتشغيلها لإشباع حاجيات المجتمع.
- بينما نجد النظام الاشتراكي يجمع بين الملكية الفردية والملكية العامة بوسائل الإنتاج وينحصر دور الملكية الخاصة فى ممارسة أنشطة اقتصادية في مشروعات معينة وتحت رقابة الدولة.

نشاط



أكتب مقالاً عن عوامل البيئة الداخلية للمنظمة.

- كما تؤثر الظروف الاقتصادية العامة في أنشطة الدولة في مجال التكاليف والأسعار والأرباح وأيضاً تؤثر التطورات التكنولوجية المتلاحقة وبإيقاعها السريع في المنظمة بما يستدعى قيام المؤسسة بتطوير وتغير منتجاتها باستمرار.
- ونلحظ التغير التكنولوجي السريع في أنشطة الحاسوب والاتصال والطابعات والأجهزة الإلكترونية.

- أما العوامل الاجتماعية والثقافية من عادات وتقاليد وقيم واتجاهات وأنماط استهلاك وديانة ولغة فنجدها تؤثر في بيئة المنظمة كثيراً.
- ونلحظ تأثر المناطق الصناعية مثل مصانع السكر والنسيج بعوامل البيئة الثقافية والاجتماعية حول المنظمات وغالباً ما تكون هذه المؤثرات سلبية الأثر في المنظمة.
- والعوامل السياسية والقانونية بما تفرضه من سياسات وقوانين ونظم ولوائح عامة نجدها في الغالب تمثل ضغوطاً خارجية على البيئة وإن كانت أحياناً تمثل قوى دافعة وداعمة للمنظمة.
- كما تؤثر أيضاً العوامل الدولية والعالمية في المنظمة سواء كان هذا الأثر في المنتجات المنافسة في المنظمة أو حتى المنتجات الأخرى التي تؤثر في المنظمة من خلال أثرها في تغير أذواق واتجاهات عملاء المنظمة كما تؤثر أيضاً العوامل الطبيعية من كوارث وأزمات وسيول وفيضانات وزلازل وغيرها.
- أما البيئة المباشرة فنجدها تتكون من سبعة عناصر تشمل المنافسين والموردين والمستهلكين والعملاء والدائنين (أو المقرضين) واتحادات العمال ومكاتب التوظيف والأجهزة المنظمة.
- بينما البيئة الداخلية (ثقافة المنظمة (Organization culture) وهي تمثل المعتقدات والقيم والعادات والتقاليد والرموز واللغة الخاصة بالمنظمة (طريقة التعامل بها) وهي ما تميز المنظمة عن غيرها أو ما يجتمع حوله أعضاء المنظمة.
- فمثلاً تجد شركة IBM الأمريكية لأجهزة الحاسوب ثقافتها تشمل:
  - احترام الفرد.
  - وجودة المنتج والخدمة.
  - والنظافة.
  - والسعر.

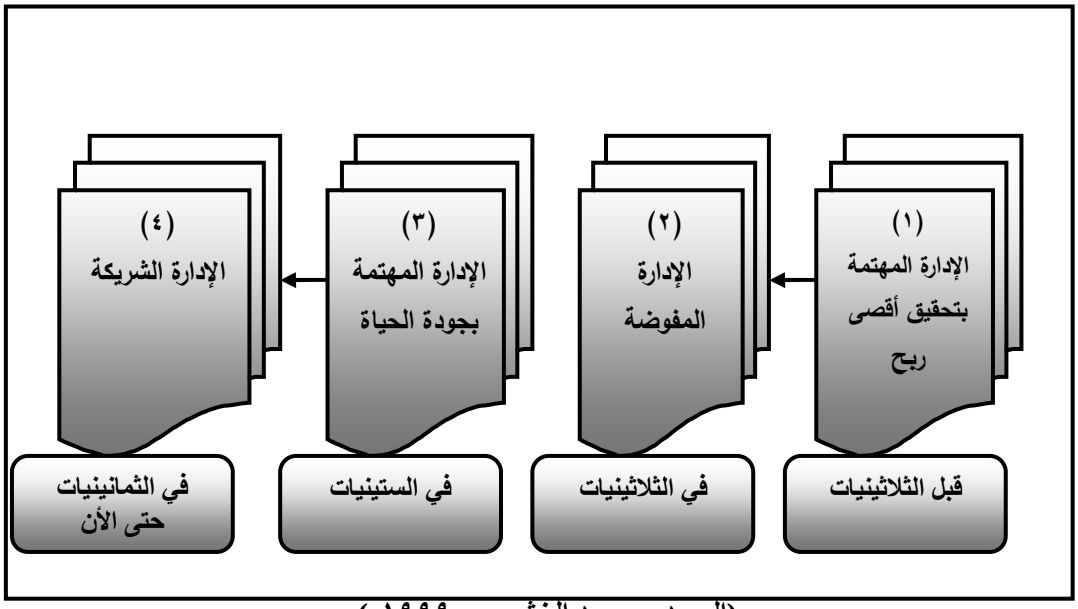
- وتبني فلسفة المنظمة على المستهلك ثم الموظفين ثم المجتمع وحملة الأسهم.(الخشروم، ١٩٩٩م)

- وقد تتميز ثقافة منظمة بأي من الثقافات التالية أو جميعها.
- كإحساس العاملين بالانتماء إليها بمعنى أن تعمل المنظمة على دفع العاملين وجعلهم يحسون بالانتماء إليها.
- أو التزامهم بأهداف المنظمة.
-أو الاستقرار التنظيمي ومساعدتهم على التأقلم مع البيئة المحيطة أو إحساسهم بالمسئولية الإجتماعية للمنظمة بمعنى اهتمامهم بالأهداف الإجتماعية للمجتمع والتي تسعى المنظمة للإسهام فيها والمشاركة فيها.

- وقد تطورت نظرة المنظمات في الإسهام بالمسئولية الإجتماعية للمنظمة مع تطور الإدارة ففي البداية (في مطلع القرن الماضي) كان اهتمام المنظمات منصباً على تعظيم الأرباح فقط والآن أصبح الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة يولى قدراً كبيراً من الاهتمام.
- فالمنظمات تعتبر نفسها شريكة في أمر النهوض بالمجتمع وتطويره والإسهام المباشر في ذلك، باعتبار أن بقاءها مرهون بنمو وتطور المجتمع من حولها والرسم التالي يوضح تغير دور المنظمة في المجتمع.

شكل (٣)

دور المنظمة فى البيئة



(المصدر: محمد الخشروم ، ١٩٩٩م)

- كانت نتائج واجتهادات مدرسة الإدارة العلمية منصبة على الاهتمام بالهيكل والعمل وطرقه، حيث كان جل اهتمامات رواد هذه المدرسة مركزة على:
  - التنظيم وتسلسل السلطة والمسئولية بين أجزاء التنظيم وتقسيم العمل.
  - والاهتمام بطرق العمل والتدريب.
  - وتهيئة جو العمل وفترات الراحة للعاملين.
  - وكانت فلسفة هذه المدرسة تنحصر في الاهتمام في الجوانب السابقة لتحقيق النجاح والأهداف المطلوب تحقيقها.
- ولا شك أنها كانت نظرة ضيقة اقتصرت على جانب العمل فقط بحيث جعلت للإدارة أصولا وأسسا ومبادئ لم تكن تُعرف في الماضي وقامت بتطبيقها معتقدة بأن تطبيقها وحده سوف يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

- ثم جاءت بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بالإنسان والجانب السلوكي معتقدة بأن الاهتمام بالإنسان وحده سوف يؤدي إلى نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة لأي نظام.
- ويرى أنصار هذه المدرسة كما ذكرنا من قبل أن النواحي الإنسانية هي جوهر العملية الإدارية ظانين أن الروح المعنوية أو الإشباع لحَاجَات الأفراد يؤدي إلى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الاهتمام بالجوانب الأخرى.
- وقد كانت هذه المدرسة أيضاً ضيقة الأفق في حل المشكلة الإدارية حيث اقتصرت على جانب واحد هو الجانب الإنساني، بالرغم من أنها كانت تطويراً في مجال الإدارة حيث تنبهت لما تجاهله الكتاب الذين سبقوا هذه المدرسة.
- ويعتبر كل من المدرستين قد عالج المشكلة الإدارية من جانب ضيق ونظر إليها من زاوية واحدة.
- كما أن كل من المدرستين قد عالج المشكلة باعتبارها مقصورة على داخل المشروع فقط.
- حيث ترى كل من المدرستين أن التحسين الحادث أو المرتغب في مجالها هو حل المشكلة الإدارية، وقد تجاهلت كل منهما أثر العوامل الخارجية في أداء المنظمة وبالتالي على الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ومن ثم نشأت بعد ذلك الحاجة إلى إيجاد تطوير من خلال نظرية جديدة تجمع كل المراحل السابقة وتراعي أثر العوامل الخارجية، وتنظر للإدارة بمنظار أشمل ونظرة أكثر تكاملاً بحيث تُمكن من الوصول إلى حل أمثل للمشكلة الإدارية وتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها.
- فالأمر ليس مقصوراً على الأسس والمبادئ والأصول العلمية وتطبيقها في حل المشكلات الإدارية في المشروعات فحسب وليس مقصوراً على الاهتمام بالإنسان وحده باعتباره أغلى الثروات وهو الذي يقف وراء كل تقدم أحرزته البشرية.

- إلاَّ أن كلا من النظريات السابقة كان خطوة أكثر إيجابية في سبيل الوصول إلى نظرة أوسع أفقاً لمعالجة المشكلة الإدارية.
- وثبت على أرض الواقع أن المدير بتطبيقه للأسس والمبادئ العلمية واهتمامه بالجانب الإنساني فقط لن يصل إلى ما يصبو إليه إذا لم يضع في اعتباره أثر العوامل الخارجية وكيفية التكيف معها، ولا يمكن لي مشروع الاستمرار إذا كان لا يراعي البيئة الخارجية.
- ومن ثم جاءت مدرسة النظم تطويراً لكل من المدرستين السابقتين واستيعابهما بجانب اهتمامها بأثر البيئة الخارجية. وحتى يتسنى لنا استيعاب مدرسة النظم الحديثة وأثرها في تطوير الفكر الإداري لابد للتعرض لمفهوم النظم وخصائصه بوجه عام.

٢.٤ مفهوم وتعريف النظام

لا شك أن دراسة المنظمة قد دخلت مرحلة جديدة بتقدم البحث العلمي وإدراكه لتداخل العوامل البيئية المختلفة مع العوامل الداخلية للمنظمة (قاسم القريونى ٢٠٠٢م).

وقد ساهمت نظرية النظام العام General System كثيراً في تطور الفكر الإداري، فما هي هذه النظرية.

وقبل تناولها بالشرح لابد لنا من التعرض للمقصود بالنظام والمقصود بالنظم؟

يعرف النظام بعدة تعريفات منها ما يلي:

مجموعة من التعريفات التي تناولها الكثيرون من كتاب الإدارة:

١. النظام هو مجموعة من الأشياء المترابطة بالعلاقات ولها خصائصها.
٢. النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تنتظم في تكوين كل معقد.
٣. النظام هو الهيكل الذي يضم مجموعة من الأشياء أو الأجزاء المترابطة والمتكاملة والموجهة لتحقيق هدف مشترك.
٤. النظام هو الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً (القريونى، ٢٠٠٢).

٥. النظام هو مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص، فالأشياء تعني مكونات النظام وأجزاءه وهي أجزاء غير محددة قد تكون مادية أو مجرد، أما العلاقات فهي كل ما يعمل على ربط أجزاء النظام مع بعضها بالشكل الذي يجعل منها نظاماً نافعاً، أما الخصائص فهي صفات أجزاء النظام.

٦. النظام عبارة عن مجموعة من العناصر ELEMENTS (أو الأنظمة الفرعية أو المكونات) تتفاعل فيما بينها بحيث إنها في حركة دائمة من أجل تحقيق هدف معين. (عبد الوهاب،١٩٨٥)

مثال

"يعتبر الإنسان نظاما يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية مثل:

- ✓ الهيكل
- ✓ الأعصاب
- ✓ الجهاز الهضمي
- ✓ السمع
- ✓ البصر
- العقل
- الكلام
- الدورة الدموية
- الإخراج
- الجهاز التنفسي

ويلاحظ أن لكل من هذه الأجزاء تفاعلات فيما بينها تعطي وظيفة النظام الفرعي بالجسم كما تتفاعل جميعها فيما بينها ليمارس الإنسان أنشطته المختلفة بطريقة عادية، ويمكن أن نأخذ التعريف السادس بأنه أبسط وأوضح التعريفات.

ونستنتج من التعاريف السابقة أن كل شئ في هذا الكون يشكل نظاماً، وأن كل نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية Sub-Systems.

وجاءت نظرية النظم متعرضة للعديد من الأسئلة والإجابة عنها عند دراستها لأي نظام بحيث نتساءل عن:

- ماهية الأجزاء الإستراتيجية للنظام؟
- وما هي طبيعة الاعتماد المتبادل بين أجزاء هذا النظام؟
- وما هي العمليات الأساسية التي تتم في هذا النظام؟

- وما هي أهداف كل جزء من النظام، ولأي مدى تتسق هذه الأهداف الجزئية مع أهداف النظام ككل؟(الهواري، ١٩٩٩).

فالإدارة وفق مفهوم النظم نجدها تمارس مجموعة من الأنشطة المتعددة والمتغيرة تبعاً لحاجة النظام للتأقلم مع المحيط الخارجي، وسوف نتعرض لكل المؤثرات المختلفة للأنظمة وأجزائها وعلاقاتها عند تعرضنا لخصائص النظم ومن ثم يتضح لنا دور وإسهامات "منهج النظم" في تطوير علم الإدارة.

٣.٤ أنواع النظم

تنقسم النظم من حيث تفاعلها مع البيئة الخارجية إلى نوعين رئيسيين هما:

١. **النظم المفتوحة** وهي النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية بحيث تؤثر فيها وتتأثر بها وهي تمثل معظم الأنظمة التي نراها ونجدها دائمة الحركة والتفاعل وإن كانت مستقرة.
٢. **الأنظمة المغلقة** وهي الأنظمة التي تمثل دائرة مغلقة مع نفسها بحيث تجد تفاعلاتها داخليه للنظام مع وحداته المكونة لكنها تكون في عزلة تامة عن ما يدور حولها بالبيئة الخارجية ومن أمثلتها الأنظمة الكونية التي نجدها في الكون الخارجي.

وتتكون عناصر النظام المفتوح من:

أ- المدخلات.

ب- الأنشطة أو العمليات.

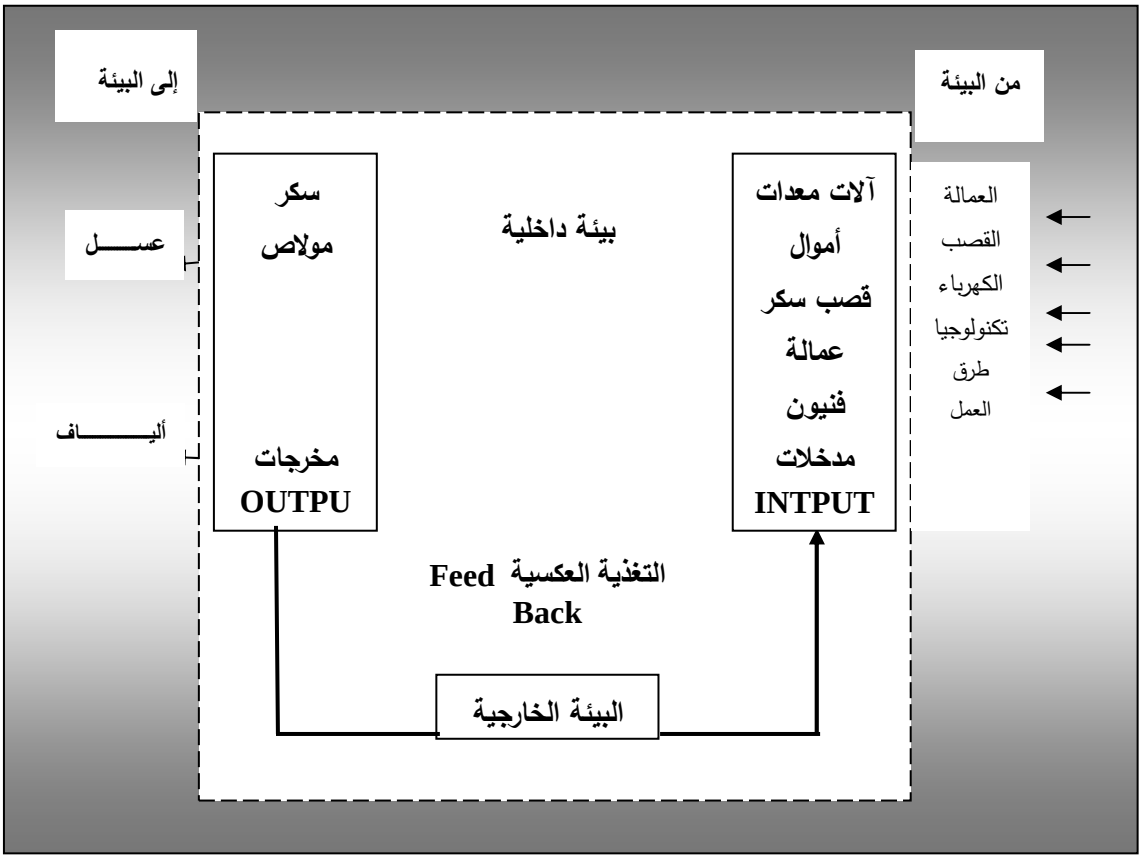
ج- المخرجات.

د- البيئة الداخلية والخارجية.

هـ- التغذية المرتدة.

شكل (٤)

مصنع سكر الجنيد كنظام مفتوح



من الشكل أعلاه يتضح أن نظام المصنع يتكامل مع البيئة من حوله بحيث يأخذ منها كل مدخلاته ثم يعطيها كل مخرجاته بعد ذلك.

ويمكن تناول هذه العناصر باختصار فيما يلي:

أ- المدخلات

وتعني الجزيئات المختلفة التي تدخل في العمليات التحويلية للنظام فإذا أخذنا نظام الإنتاج مثلاً بأي مصنع فنجد أن مدخلاته تتمثل في المواد الخام ومستلزمات الإنتاج المختلفة والعمالة والأموال التي تستخدم في توفير هذه المدخلات.

ب- الأنشطة أو العمليات التحويلية

يقصد بها العمليات التي تتم في النظام لخلق التوليفة المناسبة لتفاعل مدخلات الإنتاج المختلفة وتشمل:

- الطاقة المحركة التي تستخدم في عمليات التحول.
- وتمثل العمليات والأنشطة السلوك الذي تمارسه المنظمة من أجل تحويل الموارد وتغيير شكلها وتقديمها في صورة أخرى.
- كما تشمل الأنشطة التحويلية اتخاذ القرارات والاتصالات والقيادة (القريوني، ٢٠٠٢م)

ت- مخرجات النظام

وهي النتائج المطلوب تحقيقها من النظام كالسلع والخدمات المختلفة التي يحققها النظام من خلال قيامه بالعمليات التحويلية لمدخلاته.

ث- البيئة

وتعتبر البيئة عنصراً مهما لأي نظام سواءً كان نظاماً مفتوحاً أو مغلقاً وفي الأنظمة المفتوحة نجد هنالك نوعين من البيئة

١. بيئة داخليه بالنظام تتفاعل فيما بينها لتعطي مكونات النظام وتتكون من وحدات النظام المختلفة.
٢. وبيئة خارجية بالنظام تتفاعل مع هذا النظام وتؤثر فيه وتتأثر به وتمثل البيئة المجتمع أو المناخ السائد بالمنظمة أو المناخ والمجتمع السائد من حولها ولا شك أن هذه البيئة تؤثر في المدخلات بالنظام سواءً كانت هذه البيئة داخليه أو خارجية.

ج- التغذية المرتدة

وتعني عملية تقييم النتائج الحادثة ومدى تناسبها مع النتائج المتوقعة أو المخططة أصلاً لهذا النظام وهل هي الأهداف المطلوب تحقيقها أم مختلفة بحيث لابد أن تتغيّر هذه التغذية في عمليات التصحيح أو التعديل المختلفة ونجد أن النظام المفتوح في عملية مستمرة لإحداث التفاعل والتوازن مع البيئة المحيطة.

٤.٤ خصائص النظم

هنالك مجموعة من الخصائص التى تتميز بها النظم نوردها فيما يلي:

١. أي نظام يتكون من مجموعة من الجزئيات أو العناصر تتفاعل فيما بينها بمعنى أنها فى حركة دائمة.

٢. أي نظام لا بد أن يكون له هدف معين يتم تفاعل جزئياته من أجل تحقيق هذا الهدف.

٣. لكل عناصر النظام علاقات فيما بينها "بعضها البعض" وهذه العلاقات Relations يصعب حصرها، كما تكون له علاقات مع البيئة الخارجية إذا كان النظام يتفاعل مع البيئة الخارجية.

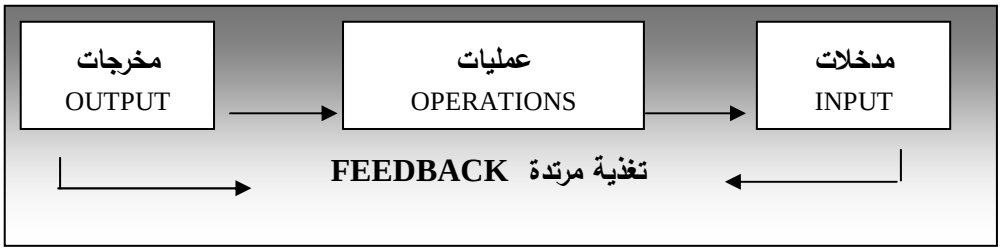
٤. حدوث أي اضطراب بين هذه العناصر في علاقاتها ينتقل أثره على كل أجزاء النظام وبالتالي يؤثر في أهداف النظام تأثيراً مباشراً، كما أن هذا الاضطراب Deterioration سوف يؤثر مهما كان خفيفاً "مثل رمى قطعة تباشير في البحر" سواء كان سلباً أو إيجاباً وبالتالي سيؤثر في العناصر الأخرى وبالتالي سيؤثر أيضاً في هدف النظام، كالألم في أي عضو من جسم الإنسان يؤثر في كامل الجسم، وذلك لقول الرسول صلى الله عليه وسلم في الحديث "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى".

٥. المتابعة : كلما تم اكتشاف الاضطراب في وقت مبكر أمكن تقليل أثره وعلاجه في الوقت المناسب والاستفادة منه.

٦. أي نظام له مدخلات وله مخرجات وتتم بداخله تفاعلات وله تغذية مرتدة.(عبد الوهاب، ١٩٨٥م)

شكل (٥)

مكونات النظام



المصدر: المؤلف.

٧. الأنظمة التي تتفاعل مع البيئة الخارجية بحيث تؤثر فيها وتتأثر بها وهي الأنظمة المفتوحة أما الأنظمة المغلقة على نفسها فهي التي تجدها لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة من حولها "منعزلة" فهي الأنظمة المغلقة ونجدها قليلة كبعض الأنظمة الكونية.

٨. التكامل حيث يميل النظام بطبيعته إلى التكامل فيما بينه من جهة "بين عناصره المختلفة" ثم يتكامل من جهة أخرى مع البيئة المحيطة به ، بحيث لا يوجد هنالك نظام منعزل وإنما نجد دائماً النظام يتفاعل مع أجزائه من جهة ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى، وبالتالي لا بد من النظرة المتكاملة للنظام عند الكشف عليه.

مثال:

فالكشف على المريض يجب ألايتم من زاوية واحدة فقط "تخصص معين" وإنما النظرة الشاملة حتى لا تكون هناك آثار جانبية ناتجة عن الكشف من خلال "تخصص معين"، وفى الدول المتقدمة أصبح الآن الميل في تدريب الأطباء وذلك بتزويدهم بقدر متكامل من المعلومات حول مكونات الجسم بأكمله كنظام بحيث يستطيع الكشف على المريض من خلال كشفه المتكامل لا من زاوية التخصص الضيقة حتى يمكنه بسهولة تحديد موطن الداء والعلاج "الكمبيوتر الشخصي في الدول المتقدمة" أصبح يقدم للمريض ٥٠ سؤالاً في حالة طلب طبيب عن طريق الجهاز للإسعاف السريع للإجابة عنها ومن خلال إجابة المريض يمكن تحديد الداء والجهة التي يمكن الاتجاه إليها للعلاج.

٩. حدود النظام وبما أن الحدود تتنافى مع التكامل فبالتالي تكون حدود النظام نسبية وليست مطلقة حيث تحكم علاقاته الداخلية من جهة وعلاقاته مع البيئة الخارجية من جهة أخرى وهذه الحدود نجدها قابلة للتجزئة "حدود كل نظام فرعي" "حدود النظام الداخلية" "حدود تعامله مع البيئة الخارجية".

١٠. حيث إن النظام يتفاعل فيما بينه ويتفاعل مع البيئة الخارجية فبالتالي لابد من إيجاد نظام سليم للاتصال بمكوناته من جهة وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى، بمعنى لا بد من تناسب وسيلة الاتصال وتوافقها مع البيئة الخارجية.

مثال:

ونلاحظ اليوم أن هنالك تنميطا Standards في التعاملات بين معظم الشركات المنتجة للأجهزة بحيث يمكن الاستفادة من الأجهزة المختلفة عن طريق توحيد وسيلة الاتصال فيما بينها "كمدخل الكهرباء للجهاز – الفيشة أو الشوكة" تكون واحدة بالرغم من اختلاف الجهاز من شركة لأخرى من حيث مكوناته الداخلية، كذلك الشاشة التلفزيونية يمكن استخدامها لجهاز الفيديو أو لأي جهاز آخر.

ويسمى البعض عملية الاتصال بأنها نوع من التعاون بين الأنظمة ويتوقف عليها سلامة إتمام الاتصال في تنظيم العلاقة بين النظام والعالم الخارجي من أجل جعل العلاقة إيجابية.

١١. من خصائص النظام المفتوح أنه يقوم بتحويل مدخلاته لإنتاج شئ يفيد الأنظمة الأخرى كالمصنع الذي يأخذ مدخلاته من البيئة من حوله ثم يقوم بتحويلها إلى منتجات يمد بها البيئة من حوله.

- **أما الخصائص الخاصة بأنظمة الخدمات كالتعليم والصحة نجدها تشمل:**

أ. إن كفاءة النظام تعتمد على كفاءة المشرفين عليه.

ب. خاصية اتخاذ القرارات.

ت. خاصية اللانهائية حيث يخلق النظام ليبقى ويتطور لا لينتهي.

ث. النظام له أيضاً مدخلات ومخرجات وتغذية مرتدة.

ج. تتابع التصرفات مع الزمن كالتعليم مثلاً "حضانة –روضة–ابتدائي–إعدادي– ثانوي– جامعي–دراسات عليا" بحيث إن كل مرحلة نجدها مدخلات للمرحلة التالية لها كما أنها تعتبر مخرجات لمرحلتها وبالتالي فإن أي خلل يؤثر في بقية المراحل وكلما تأخر اكتشاف الخطأ أصبحت تكلفة علاجه أكبر.

5.4 النظرية العامة للنظم

وهي النظرية التي تصف العلاقات المختلفة السائدة بالمنظمة والبيئة الخارجية من حولها والهدف النهائي لهذه النظرية هو التوصل إلى إطار عام يمكن به ربط النظم الفرعية المختلفة في شكل علاقات مفيدة.

ولعل نظرية النظم تعتبر من أهم الإنجازات التي حدثت في مجال علم الإدارة من خلال ما قدمته من مدخل أو منهج موضوعي أسهم كثيراً في معاونة المدير وتفهمه للمواقف وبالتالي ترشيد رؤيته ونظرته عند تقييم البدائل المختلفة وفهم العوامل المكونة لأي موقف والعلاقة بينها.

وفكرة هذه النظرية ببساطة تقوم على وجود عدد من العناصر أو الأجزاء بالنظام تمارس وظائف محددة من أجل تحقيق هدف مشترك فتحقيق الهدف وفق هذه النظرية يعني سلامة النظام وعدم تحقيق الهدف أو تحقيقه بدرجة أقل دلالة على وجود خلل بين أجزاء هذا النظام وبالتالي لابد من معالجة هذا الخلل الحادث في أي جزئية من جزئيات النظام أو أنظمته الفرعية".

ويمكن أن نمثل للنظام وأنظمته الفرعية بالنظر للإنسان كنظام يسعى لتحقيق هدف يعمل باستمرار لتحقيقه. ويتكون هذا الإنسان من مجموعة من الأنظمة الفرعية تتكامل فيما بينها لتشكل النظام الكلي للإنسان.

وهذه الأنظمة الفرعية "أو العناصر أو الجزيئات لنظام الإنسان الكلي" تشمل النظام العقلي–النظام السمعي– النظام البصري– الجهاز الهضمي– الجهاز التنفسي– الجهاز الحركي– جهاز الإخراج – نظام الدورة الدموية وبقدرة إلهية تعمل كل هذه الأنظمة في تناسق تام وتكامل تام من أجل استمرار النظام الكلي ونموه وقيامه بأنشطته العادية.

ولا شك أن هذه الأنظمة الفرعية لكل منها مدخلات وتفاعلات تتم بداخله ومن ثم مخرجات يقدمها وهكذا، وفكرة النظم تؤدي لتشخيص الأنظمة الفرعية وصولاً الى موضع الخلل.

ولم يقتصر دور نظرية النظم على خدمة الإدارة وحدها بل تعداها لخدمة كل المجالات الأخرى وأسهمت هذه النظرية كثيراً في مجال الطب وتشخيص الحالات المرضية فنجد أنه عند إجراء الفحص أو التشخيص لأي مريض لا يقتصر دور الطبيب

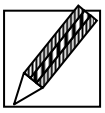
على فحص وتشخيص الجزء المصاب فقط وإنما يتعداه لكل أنظمة وأجهزة الجسم حتى يكّون الطبيب نظرة شاملة لنظام الإنسان ككل ومن ثمّ يعالج الخلل.

مثلاً عند إجراء عملية جراحية للعين لمريض السكر أو الضغط لا بد من انخفاض معدلات السكر أو الضغط لأقل مستوى قبل الشروع في عملية جراحة العين وهكذا.

وبذات الفكرة يمكن النظر للأجهزة المختلفة كنظام السيارة ونظام الطائرة ونظام الأقمار الصناعية.

وتزيد كفاءة تطبيق النظرية العامة للنظم بزيادة كفاءة الاتصال بين النظم الفرعية منها والخارجية "بالبيئة المحيطة"، بمعنى أنه كلما تناسبت أنظمة الاتصال وتناسقت بين جزيئات النظام الداخلية "بأنظمته الفرعية" وتناسبت ذات الأنظمة "أنظمة الاتصال" مع البيئة الخارجية زادت كفاءة الأنظمة وبالتالي كان للنظرية دور أكبر في المساهمة في حسن إدارة هذه النظم.

تدريب (٥)



وضح الهدف الرئيسي من تطبيق فكرة النظم في مجال إدارة الأعمال؟

٦.٤ الإدارة ومفاهيم النظم

لقد أقامت النظرية العامة للنظم أنواعاً مختلفة من النظم وكان أهمها النظم المفتوحة والنظم المغلقة Closed & Open Systems ومن أهم الأمثلة على النظم المفتوحة الكائن الحي.

ويعتبر الكائن الحي نظاما حيث يحتفظ بحالة مستقرة رغم الاختلافات الناتجة عن دخول كثير من الأحداث والطاقة خلاله، أي يحتفظ بحالة من التوازن الحركي كما يتأثر بالظروف البيئية المحيطة به ويؤثر فيها مع احتفاظه بحالة من التوازن في ظل تلك الظروف، وينطبق وصف الكائن الحي كنظام على التنظيم الإداري في منشآت الأعمال.

ووفق منهج نظرية النظم ينظر إلى المنظمة كنظام يتلقى مدخلاته المختلفة من البيئة من حوله ويقوم بإحداث عمليات تحويلية تعمل على تفاعل ومزج هذه المدخلات المختلفة للحصول منها على مخرجات تقدم للبيئة المحيطة.

وتلعب الإدارة دوراً مهماً في عملية تنسيق الجهود بين هذه الأنظمة الفرعية فيما بينها وخلق نوع من التآلف والموازنة مع البيئة الخارجية بحيث تعمل الإدارة على دعم إيجابيات البيئة للمنظمة وتخفيف حدة سلبياتها "حدة ضغوطها".

فالنظام في المنظمة لابد له من تناسق مع البيئة من حوله فهي مصدر حَاجَاته المختلفة وهي مستودع مخرجاته المختلفة أيضاً فإذا لم تتناسب مدخلاته من بيئته المحيطة فلن تكون إدارته قادرة على تحقيق الاستخدام الأمثل لها، وبالتالي لن تكون قادرة على إنتاج المخرجات المناسبة التي تتقبلها هذه البيئة.

وتجد الإدارة نفسها باستمرار أمام مواقف تقتضي الموازنة بين أنظمتها الداخلية أو الموازنة مع بيئتها الخارجية، وبقدر كفاءة الإدارة في إتمام التفاعل بين الأنظمة الفرعية بالمنظمة فيما بينها من جهة وبين الأنظمة الفرعية أو النظام ككل والبيئة الخارجية من جهة أخرى.

ولا شك أن اختلاف البيئة الخارجية يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف وإن توافرت مدخلات متشابهة، بحيث تختلف كفاءة الإدارة في منشأتين تشابهت فيهما التكنولوجيا المستخدمة وطرق العمل والمدخلات الأخرى وكانت إحداهما مثلاً مصنع كوكا كولا بالخرطوم بحري ومصنع كوكا كولا بأمريكا.

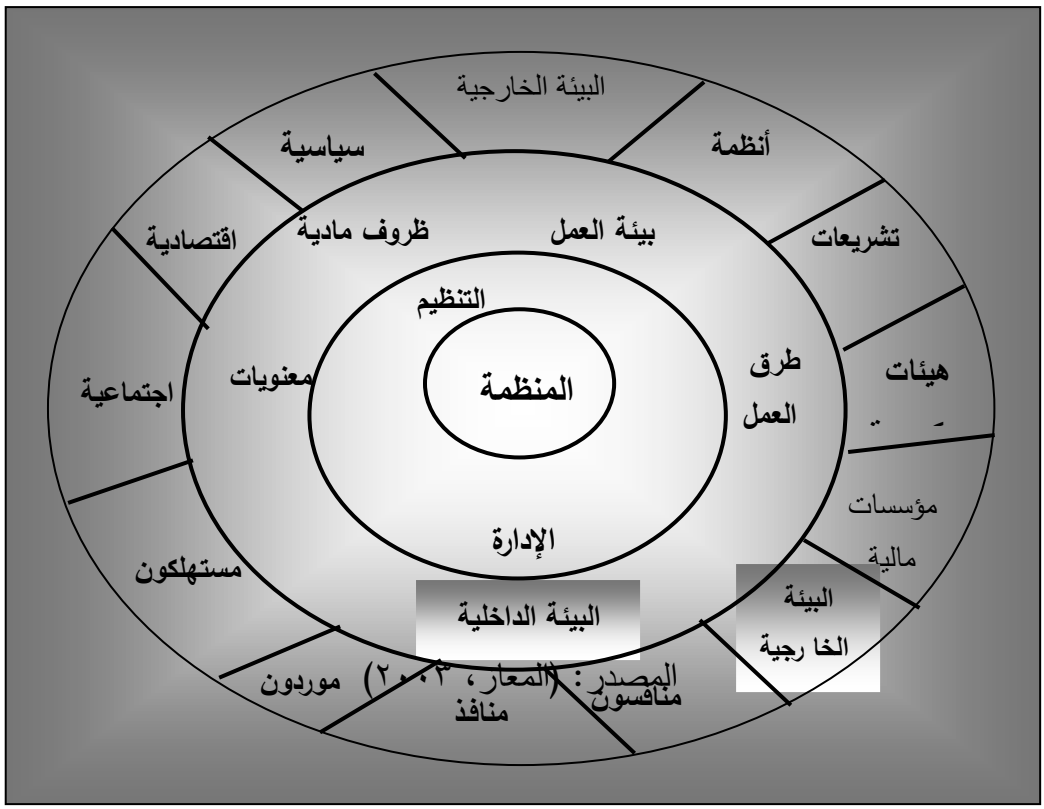
ومهما توافرت النظم الحديثة والكفاءات الإدارية لذات المصنع بالدولة النامية "السودان" فلن يكون بمستوى كفاءة المصنع الأمريكي "مصنع نيويورك أو واشنطون"، حيث إن هنالك علاقات اجتماعية وأعرافا وتقاليد وموروثات تترك بصماتها من البيئة المحيطة على النظام الداخلي للمنظمة.

ويمكنك **عزيزي الدارس** أن تتصور مؤثرات البيئة المحيطة في المصنع المعنى "كوكا كولا بالخرطوم بحري" برغم ما توافر له من نظم حديثة وأجهزة وأسلوب إداري متحضر بقيادة رجل الأعمال أسامة داؤود صاحب مجموعة شركات دال والتي تعتبر في مقدمة الأعمال السودانية التي تنتهج أساليب حديثة في قيادتها فنجدها تواجه ضغوطاً مختلفة من البيئة من حولها بحيث تقلل من كفاءتها في تحقيق أهدافها المنشودة. ولاشك أن أداء ذات الإدارة ببيئة أخرى كأمريكا مثلاً سيكون أفضل بكثير من هذه.

والرسم التالي يوضح الجوانب المختلفة للنظام الشامل لمنشآت الأعمال وعلاقته بالبيئة ودور الإدارة في النظام .

شكل (٦)

الجوانب المختلفة للنظام الشامل لمنشآت الأعمال وعلاقته بالبيئة



المصدر: (المعار، ٢٠٠٣)

- ومن االشكل تتضح الجوانب المختلفة لمؤثرات البيئة الخارجية والتي تؤثر في المنظمة متمثلة في:
  - النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
  - الأنظمة والتشريعات.
  - الهيئات الحكومية والمؤسسات المالية.
  - المنافسين ومنافذ التوزيع.
  - الموردين والمستهلكين.
- **وبالجانب الآخر تظهر المؤثرات الداخلية متمثلة في:**
  - بيئة العمل وظروفه .
  - معنويات العاملين.
  - التكنولوجيا وطرق العمل.
  - شروط الخدمة.
- ومن ثم دور التنظيم والإدارة في كيفية إدارة عملية التفاعل وتوازن الأهداف المختلفة للبيئة، وللعاملين، ولأصحاب المال والمستثمرين "أصحاب المنظمة".
- ويتميز التنظيم الإداري بالتفاعل المستمر مع عناصر البيئة المحيطة به مثل المستهلكين والمنافسين والعمال والموردين والجهات الحكومية، فالتنظيم الإداري ما هو إلاَّ نظام يحتوي على عدد من الأجزاء المتداخلة والتي تعمل معاً بشكل منسق من أجل الوصول إلى عدد من الغايات الخاصة بالتنظيم نفسه وبالأفراد العاملين بهذا التنظيم.
- ويمكن تشبيه الجسم الإنساني كنظام بنظام التنظيم في المشروع فالعضلات وهيكل الجسم تمثل خط العمليات القائم بالتنفيذ في التنظيم بالمشروع ونظام الإدارة على أنه وظيفة استشارية رئيسية بالتنظيم بالمشروع ونظام الأعصاب Nervous System يعبر عن نظام الاتصالات والمخ ويرمز إلى مستوى الإدارة العليا ويعتبر نظام المشروع نظاما اجتماعيا وتنظر مدرسة النظم إلى

المشروع باعتباره نظاما للعلاقات الثقافية المتبادلة حيث يعتبر نظام المشروع بأنه جزء من النظام البيئي الكبير.

- ولعل الهدف الرئيسي من تطبيق فكرة النظم في مجال إدارة الأعمال هو تسهيل وتحسين فهم المديرين للبيئة المعقدة المحيطة بالمشروع وعليه فإن منظمة الأعمال تحتوى على مجموعة من الأنظمة الفرعية ونظم التمويل ونظم الاتصالات ونظم المعلومات ونظم البحوث والتطوير. وتعتبر الإدارة هي القوة الأساسية التي تعمل على تنسيق الأنشطة الخاصة بالنظم الفرعية Sub-System داخل التنظيم وربطها بالبيئة الخارجية.

٧.٤ أهمية الإدارة في مفهوم النظم

تنبع أهمية الإدارة من الحاجة إلى الكفاءات الإدارية اللازمة لتحويل الموارد غير المنظمة "الموارد البشرية والمادية" إلى مشروع منظم وفعَّال بمعنى أنها تعمل على تحقيق التكامل بين الموارد المختلفة التي تنتظم في شكل نظام كلى Total System لتحقيق الأهداف.

وهناك عمليات إدارية أساسية بدونها لا يمكن للتنظيم أن يصل إلى أهدافه أو تعتبر هذه العمليات الإدارية ضرورية لأي تنظيم تشترك فيه الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق أهداف محددة وهي التخطيط والتنظيم والرقابة والاتصالات والتنسيق والتوجيه.

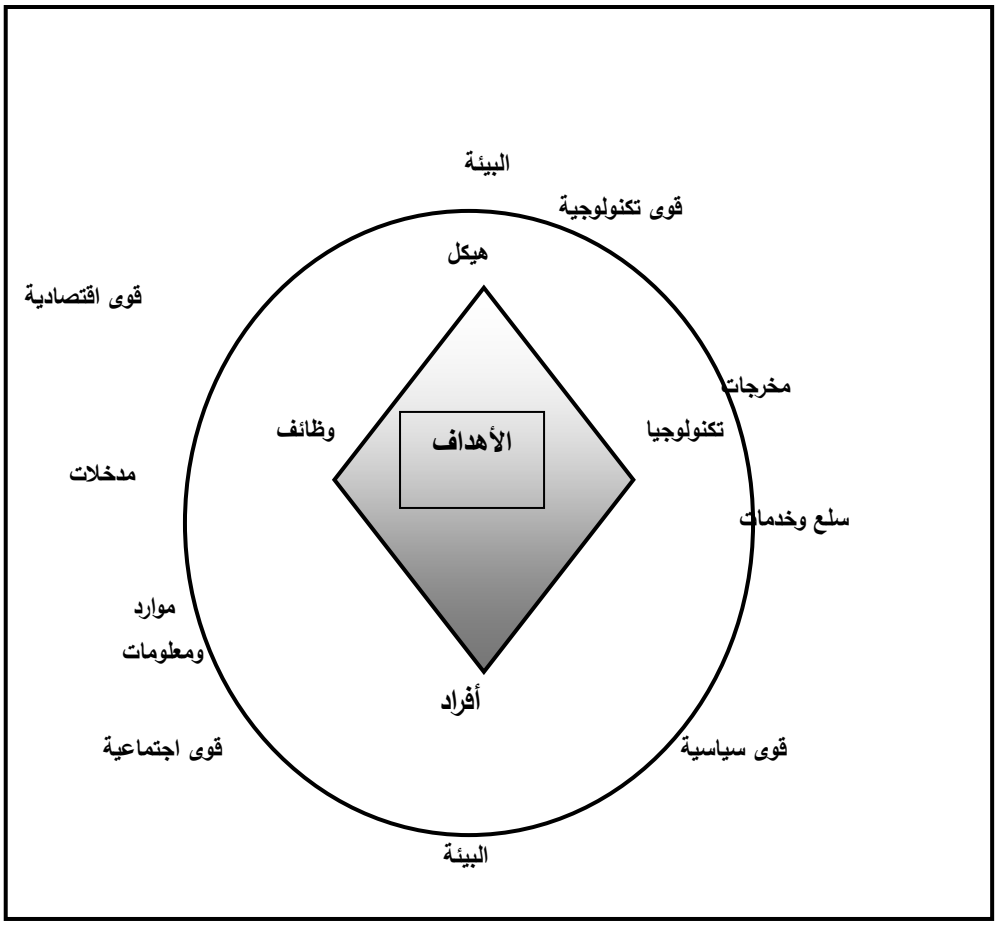
٨.٤ منهج النظم وأثره في معالجة المشكلات الإدارية

- يلعب منهج النظم دوراً مهمّاً وموضوعياً في معالجة المشكلات الإدارية بحيث نجده يتيح للإدارة فرصة تشخيص العوامل المختلفة للمشكلة بهدف تحديد العامل الحيوي المؤثر في المشكلة.
- فأي مشكلة نجدها تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية Internal & External Variable.

- وينبغي أن تتعامل الإدارة مع كل هذه المتغيرات داخلية وخارجية "المعاز ٢٠٠٣".
- ولاشك أن هذه المؤثرات تعتبر قوى ضاغطة على الإدارة ولابد للإدارة من مواجهتها والتوازن معها من أجل استمرار ونمو المنظمة.
- والشكل التالي يوضح المؤثرات الداخلية الرئيسية والعوامل الخارجية الرئيسية على الإدارة:

شكل رقم (٧)

المؤثرات الداخلية والخارجية الرئيسة على الإدارة



المصدر: (المعاز، ٢٠٠٣)

- ووفق الرسم أعلاه يوضح الدكتور حمدي المعاز "٢٠٠٣" المؤثرات أو المتغيرات الداخلية الرئيسية في "التنظيم" وهي الهيكل والتكنولوجيا والوظائف والأفراد بالإضافة للهدف أو الأهداف التي تتأثر بها كل هذه المتغيرات.
- وفي إطار تفاعلها مع المؤثرات أو المتغيرات الخارجية سواءً كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية بالإضافة للمدخلات المختلفة والمخرجات التي ينتجها النظام من سلع أو خدمات وكلها تصب في البيئة الخارجية.

٩.٤ استخدام مفهوم النظم في الإدارة

وعلى ضوء مفهوم النظام واستخدامه في الإدارة يمكن النظر لاستخدامه من زاويتين:

الأولى : العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه واتصالات ورقابة.

الثانية : النطاق الوظيفي للمشروع من إدارات إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد.

أولاً : استخدام منهج النظم من خلال العمليات الإدارية

١. مفهوم النظم والتخطيط

التخطيط هو العملية الإدارية التي يمكن بها التطوير والمواءمة بين الموارد المتاحة بالنظام الكلى للمشروع وبين المتغيرات والمؤثرات البيئية الخارجية والداخلية وهذا يعني تحديد الاحتياجات اللازمة من كل عنصر من عناصر الإنتاج ثم تحديد العمل المطلوب من كل قسم وإدارة والزمن اللازم لذلك ثم التنسيق بين جهود الأقسام المختلفة بحيث يمكننا تحديد جداول الإنتاج وجداول الرقابة ثم التنفيذ وفق ذلك.

- ويمثل التخطيط الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وأن تطبيق مفهوم النظم على وظيفة التخطيط يُمكن الإدارة من اعتبار المشروع على أنه تكامل في اتخاذ القرارات المرتبطة بالنظم الفرعية.
- وعليه فإن التخطيط هو الوظيفة الأولى التي تقوم بها الإدارة لتصميم نظام متكامل Integrated System وأن قدرة المدير على التخطيط ترتبط بمدى انعكاس المتغيرات الخارجية في شكل معوقات تحد من حريته في التخطيط الطويل الأجل هذا بالإضافة إلى تأثير العوامل الداخلية للتنظيم في كفاءة الإدارة في تنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل.
- ولابد من دراسة وتحليل المتغيرات البيئية وتحديد درجات تأثرها سواءً بالسلب أو الإيجاب بوظيفة التخطيط واتخاذ القرارات، وهناك علاقة وثيقة بين التخطيط واتخاذ القرارات فالقرار ما هو إلا اختيار ينتج من عدة بدائل وبالتالي فهو يتخذ في كل مرحلة من مراحل التخطيط، تعتمد عملية التخطيط على الحصول على البيانات والمعلومات وترجمتها وفهمها وتبادلها عن طريق الإنسان.

٢. مفهوم النظم والتنظيم الإداري

- التنظيم الإداري لأي منظمة يمثل نظاما اجتماعيا من صنع الإنسان Man Made System ومن أهم وظائف الإدارة في المنظمات الحديثة التنسيق بين الأنشطة الخاصة بالوحدات الوظيفية المختلفة، وذلك للوصول إلى أهداف تلك المنظمات.
- "يلاحظ أنه في هذه الحالة يرى بعض كتاب الإدارة أن التنسيق يعتبر أحد مهام التنظيم الرئيسية في المشروع" ولابد لمدير المشروع أن ينظر ويعي جيداً العلاقات التى تربط وحدات نظامه وأن يكون له القدرة على التنبؤ بالتداخل والتفاعل بينهما، بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين الأفراد والوظائف المختلفة داخل النظام المتكامل بحيث يتيح ذلك لكل جزء بالنظام أن يؤدي دوره في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.

- ويلاحظ أن منظمة الأعمال تتكون من تنظيم رسمي وغير رسمي ونظم بيئية ولا شك أن لكل هذه العناصر تأثيراً مباشراً في طبيعة النظام بالإضافة إلى أن هناك نظما أخرى فرعية تؤدي وظائف محددة في التنظيم هي نظم الإنتاج –التوزيع– الرقابة والاتصالات فلابد من دراسة العلاقات المتبادلة بين كل هذه الأجزاء وتداخلاتها.
- كما تلعب نظم الاتصالات دوراً هاماً في تمكين المديرين من السيطرة الإدارية وتحقيق الرقابة المطلوبة، وحتى يتم تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية لابد من التكيف معها وإلاَّ فلن يستطيع المشروع الاستمرار.
- لا بد من وضوح مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة وكلما كانت نظم المعلومات متقدمة ساعدت الإدارة في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف.

٣. مفهوم النظم والرقابة

تتضمن وظيفة الرقابة قياس المخرجات ثم مقارنتها مع المعايير المحددة مسبقاً ثم تعديل الخطط المستقبلية للنظام بما يضمن عدم انحراف النتائج إلاَّ في نطاق الحدود المسموح بها، وتؤدي الرقابة وظيفتها من خلال شبكة المعلومات المتدفقة بين أجزاء النظام ومن خلال عملية استرجاع المعلومات Feed Back الأجزاء المختلفة للنظام إلى مراكز اتخاذ القرار "الإدارة".

طريق مراكز المعلومات التي تخص هذه البنود مثل:

- تحديد أدوات القياس اللازمة "كالعينات مثلاً".
- وتكوين جهاز للرقابة يتم من خلاله مقارنة البيانات التي تم قياسها بمعدلات الأداء المخططة ثم إجراء التصحيح.
- بالإضافة إلى وحدة تقوم بتقييم درجة الدقة في المعلومات المتبادلة بين النظم الفرعية وتحديد درجة أهمية الانحراف وتحديد المدخلات المطلوب تصحيح مسارها.

٤. مفهوم النظم والاتصال

- هناك أهمية قصوى للاتصال في المجال التنظيمي نظراً لاهتمام الإدارة بوصول رسائلها وتعليماتها للعاملين بالتنظيم.
- واهتمامها أيضاً بالاتصالات المتجهة إلى أعلى والتي يمكن بها الوقوف على مشاعر واتجاهات الأفراد وسير الأداء بالأقسام.
- بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية القادمة من البيئة الخارجية كالمساهمين والمستهلكين والموردين والمجتمع والحكومة... الخ.
- أن أهم الوظائف الأساسية للتنظيم تلك الخاصة بتسهيل تدفق المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وبالتالي تعتبر الاتصالات المصدر الأساسي للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات.
- ويلاحظ أن المدير يعتمد في قراره على البيانات القادمة إليه من المراكز أو النظم الفرعية المختلفة وهذا لا يتم إلاَّ عن طريق الاتصال.
- وقد ذكرنا في موضعٍ سابقٍ من هذه الوحدة أنه على قدر كفاءة نظام الاتصال السائد داخل المنظمة أو بينها وبين الأنظمة الخارجية بالبيئة من حولها تأتي كفاءة استخدام الإدارة لمنهج النظم كأحد المناهج الفاعلة لحل المشكلات الإدارية بالمنظمة .

٥. نظم المعلومات لاتخاذ القرارات

إن تدفق المعلومات داخل التنظيم يعتبر من أهم العوامل لكفاءة الاتصال وتظهر أهمية تدفق المعلومات في ربط الأجزاء المختلفة التي يتكون منها النظام الكلي للمشروع وعلى ذلك فإن نظام المعلومات لا بد أن يرتكز أساساً على إمداد النظم الفرعية للمشروع بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، بحيث تتكامل كل هذه النظم الفرعية.

ولابد من النظر إلى نظم المعلومات والاتصالات واتخاذ القرارات باعتبارها شكلاً متكاملاً مع مستويات الإدارة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والرقابة.

ثانياً: استخدام منهج النظم من خلال الوظائف الرئيسية للمشروع

أ. نظم الإنتاج

لا شك أن إدارة الإنتاج والتي تقوم بعمليات الإنتاج "السلعة أو الخدمة" نجدها تشكل في مجملها نظاماً واحداً يتكامل فيما بينه محققاً لهدف الإنتاج، ولابد من تناسق جهود جزئياته أو أنظمته الفرعية.

والتي قد تكون أنظمته الفرعية متمثلة في خطوط الإنتاج المختلفة أو نظم ومراحل الإنتاج المختلفة ونظم الجودة والفحص والصيانة أو المتمثلة أيضاً في نظم عناصر الإنتاج المختلفة.

بحيث نجد أن أيّاً من هذه النظم الفرعية يعمل متكاملاً مع بقية النظم الفرعية للإنتاج من أجل تحقيق الهدف الرئيسي لإدارة الإنتاج بإنتاج سلعة مناسبة مقبولة بالأسواق من خلال الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج المختلفة.

ب. نظم التسويق

ويُشَكَّل التسويق بالمنظمة نظاماً فرعياً يتمثل نشاطه بدءاً في دراسة أذواق المستهلكين "بحوث التسويق" وحتى بيع وتوزيع السلعة وتقديم خدمات ما بعد البيع، وذلك من خلال عمليات البيع والتوزيع والترحيل ومتابعة الخدمات المصاحبة لعمليات البيع.

ونجده تتكون بداخله من مجموعة من الوحدات التي تخدم عمليات التسويق من خلال أقسام البيع والترحيل وبحوث التسويق والإعلان والمعارض وصالات العرض ومحلات الجملة والتجزئة والمناطق والأسواق الحرة، وتتكامل كل وحدات إدارة التسويق لتشكل نظاماً فرعياً أكبر يعمل متكاملاً مع بقية الأنظمة الفرعية بالمنظمة.

ج. النظم المالية

- النظام المالي بالمنظمة يعمل لإدارة حركة عمليات الأموال بها من حيث تدبير الأموال وأوجه صرفها.
- والنظام المالي بالمنظمة يتكون من نظم فرعية تشمل الحسابات والتخطيط والميزانية والرواتب والأجور.
- وقد يشمل المشتريات والمخازن في بعض المنظمات.

- وقد يشمل قسم الاعتمادات أو الأوراق المالية والسندات، ونجده تحكمه ضوابط ولوائح تنظم عمليات صرف الأموال ومراقبتها.

د. نظم الأفراد

تمثل الموارد البشرية أغلى وأهم الموارد التي يمتلكها أي مشروع أو منظمة ونجدها تشكل نظاماً فرعياً بالمنظمة يضم كل ما يتعلق بالموارد البشرية بها.وتتمثل أنظمته الفرعية في نظم التوظيف والاختيار والتدريب والتعاقد وفوائد ما بعد الخدمة ونظم الرواتب والأجور وقد يشمل الخدمات الاجتماعية والشئون الإدارية. ونجده متكاملاً بين أنظمته الفرعية التي تعمل جميعها من أجل رفع كفاءة وإنتاجية وراحة واستقرار وإرضاء الموارد البشرية بالمنظمة.

هـ. نظم المشتريات والمخازن

- تمثل المشتريات والمخازن إدارة بمفردها في بعض المنظمات ونجدها في البعض تتبع لإدارة الإنتاج أو الإدارة المالية.
- وسواءً كانت تابعة أو كانت إدارة قائمة بذاتها نجدها تمثل نظاماً فرعياً تحكمه ضوابط ولوائح ويتكون من أنظمة جزئية أيضاً تشمل المشتريات والمخازن والشراء المحلي والشراء الخارجي، والتسلّم والفحص وحسابات المشتريات.
- ونجدها تتكامل أيضاً جميع أنظمتها الفرعية في سبيل تحقيق الثراء الاقتصادي الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

و. وهناك مجموعة من الأنظمة الفرعية الصغيرة بالمنظمة نجدها تشمل نظم الأمن والنظم القانونية والسكرتارية والسلامة والعلاقات العامة، وتؤدي هذه النظم الفرعية دوراً خدمياً مساعداً للمنظمة ونجدها تتبع للمدير مباشرة.

٥- إسهامات المدارس المختلفة في تطوير الفكر الإداري

- لقد أدى استخدام مفهوم النظم في مجال الإدارة إلى إيجاد نظرة متكاملة للأمور أدَّت إلى تقدم كبير في مجال تحسين وتطوير العمل الإداري نتيجة النظرة الشاملة لكل المؤثرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر في العملية الإدارية فجاءت بذلك طفرة في عالم الإدارة.
- فبينما اقتصرت الإدارة العلمية على الاهتمام بالعمل وتطويره متجاهلة الجانب الإنساني وأثاره والبيئة الخارجية وأثارها، نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أيضاً اهتمت بالجانب الإنساني باعتباره أساس العملية الإدارية متجاهلة الجوانب الأخرى.
- فقد كانت عملية الإدارة بالنظم تطويراً لكل الأبحاث والدراسات السابقة مراعيةً أثر البيئة الخارجية وأهميتها أيضاً في جوانب العملية الإدارية الداخلية بالمشروع سواء أكانت المتعلقة بالهيكل وطرق العمل أو المتعلقة بالجانب الإنساني.

أسئلة تقويم ذاتي

١. تحدث عن مفهوم وتعريف النظام.
٢. أذكر الخصائص التي تتميز بها النظم.
٣. ناقش دور الإدارة في مفهوم النظم.
٤. تحدث باختصار عن استخدام منهج النظم من خلال العمليات الإدارية.
تحدث باختصار عن استخدام منهج النظم من خلال الوظائف الرئيسية للمشروع.
٦. ناقش إسهامات المدارس المختلفة في تطوير الفكر الإداري.

الخلاصة

عزيزي الدارس، مرحبا بك في نهاية هذه الوحدة .

- فقد تحدثنا في بداية هذه الوحدة عن تأخر نظرية الإدارة وذكرنا أن نظرة المجتمع للإدارة كانت تساعد على تقدم العلم في هذا المجال، وتحدثنا أيضا عن الآثار القديمة لنظرية الإدارة وذكرنا العوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم مستقل ،وتناولنا أفكار كل من ماكس ويبر وميكافيلي في الإدارة.
- بعد ذلك انتقلنا إلى مدرسة الإدارة العلمية حيث ظهرت حركة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين (١٨٢٥–١٩٢٥) وقد ركزت هذه المرحلة أو هذه الحركة على الاهتمام بالعمل وتخطيطه وقياسه والاهتمام بمعدلات أدائه وظهرت خلالها دراسات الحركة والزمن وجداول القياس الزمنية والاعتماد على تحفيز الأفراد مادياً وبنيت أفكار هذه المدرسة على مبدأ كفاءة العمل تحقق رضا الأفراد، ويعتبر تيلور المهندس الأمريكي مؤسس علم الإدارة وقد قام بأبحاث في مجال الإدارة ومن أهم النتائج التي توصل إليها: تحتاج الإدارة العلمية إلى ثورة فكرية من جانب الإدارة والعاملين حتى يمكن تنفيذها، وقد وجهت له مجموعة من الانتقادات أهمها: إهماله العامل الإنساني ومعاقبته للعامل البطيء في طريقة دفعه للأجور.
- تناولنا أيضا أبحاث هنري فايول الذي قام بأبحاثه خلال فترة توليه مدير إداري، ويعتبر متأخراً عن أبحاث تايلور ، وقدمنا مقارنة بين أبحاث تايلور وفايول، كما قدمنا أبحاث جلبرت فرانك وأبحاث هنري جانت ، ومن الملاحظات التي ذكرناها حول مدرسة الإدارة العلمية أولاً أنها اعتمدت الدراسة التحليلية على عنصر العمل، ثانياً الحوافز المادية هي العنصر الأساسي في تحفيز الفرد، ثالثاً ترى أن إمكانية رفع الكفاءة من خلال بناء تنظيم رسمي يتم تطبيقه ومراقبته.

- انتقلنا بعد ذلك إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وتناولنا فيها النظريات السلوكية، ومن النظريات التي تبحث في هذا المجال نظرية الحاجات ونظرية x ونظرية Y ونظرية الشبكة الإدارية، وتحدثنا عن الإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية.
- ثم تناولنا بعد ذلك مدرسة النظم، فتحدثنا أولاً عن الإدارة والبيئة، حيث تتكون البيئة التي تتأثر بها المنظمة من بيئة عامة وبيئة مباشرة وبيئة داخلية، وبعد ذلك عرفنا مفهوم النظام بالهيكل الذي يضم مجموعة من الأشياء أو الأجزاء المترابطة والمتكاملة والموجهة لتحقيق هدف مشترك، وقسمنا النظم إلى نظم مفتوحة ونظم مغلقة.
- تناولنا بعد ذلك النظرية العامة للنظم وهي النظرية التي تصف العلاقات المختلفة السائدة بالمنظمة والبيئة الخارجية من حولها والهدف النهائي لهذه النظرية هو التوصل إلى إطار عام يمكن به ربط النظم الفرعية المختلفة في شكل علاقات مفيدة.
- بعد ذلك تناولنا الإدارة ومفاهيم النظم وأهمية الإدارة في مفهوم النظم ومنهج النظم وأثره في معالجة المشكلات الإدارية واستخدام مفهوم النظم في الإدارة، وأخيراً تحدثنا عن إسهامات المدارس المختلفة في تطوير الفكر الإداري.

عزيزي الدارس، أتمنى أن تكون قد استوعبت ما ورد في هذه الوحدة. كما نرجو منك أن تساهم معنا في تطويرها بالنقد الهادف.

لمحة مسبقة عن الوحدة التالية

عزيزي الدارس،

الوحدة الدراسية التالية تتناول اثنتين من الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، وهي التخطيط الذي يعتبر أول الوظائف الإدارية وأهمها ويمثل الخطوة الأولى من سلسلة الخطوات اللازمة لتنفيذ وإنجاز الأعمال، وتبنى عليه بقية الوظائف الإدارية الأخرى والتنظيم الذي يمثل الإطار الذي يحدد العلاقة بين الوظائف والواجبات المختلفة في سبيل تحقيق أهداف المشروع.

اجابات التدريبات

تدريب (١)

اهتم هنري جانت بالعامل الإنساني عند تحديد الأجور والحوافز وتميز في أبحاثه بمبادئ فريدة كالاهتمام باستخدام سكيولوجية العمال في زيادة إنتاجيتهم، وقام بإعداد خرائطه المشهورة للآلة والعامل وعرفت خرائطه بخرائط جانت.

جلبرت فرانك نادى بتطوير الأدوات والمعدات المستخدمة وقام بدراساته لتحديد أفضل الطرق للإدارة والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية بأقل جهد. وكان من أهم مبادئه الاهتمام بالعامل الشخصي في زيادة الإنتاج واستخدام دراسة الحركة والزمن بطريقة تؤدي لتحسين طرق الإنتاج.

تدريب (٢)

وجوب تركيز الإدارة على تلبية الحاجات الشخصية للعاملين بجانب توفيرها لظروف العمل ، حيث إن الروح المعنوية العالية هي التي تقود إلى زيادة الإنتاجية.

تدريب (٣)

الفكرة الأساسية لهذه النظرية أن حاجيات الإنسان تتدرج من حاجياته المادية الضرورية كالأكل والشرب إلى المعنوية كإشباع الذات.

تدريب (٤)

- نظرية x قدمها دوجلاس ماكريجور وهي تتفق مع نظرية الإدارة العلمية والتي تركز على الاهتمام بالعمل وتقسيمه ومراقبة العاملين.
- نظرية Y أيضا قدمها دوجلاس ماكريجور وهي تبحث في طبيعة الفرد ونظرته للعمل وهي تتفق مع نظرية العلاقات الإنسانية من حيث الاهتمام بالفرد كإنسان وإشباع حاجياته المختلفة.

تدريب (٥)

الهدف الرئيسي من تطبيق فكرة النظم في مجال إدارة الأعمال هو تسهيل وتحسين فهم المديرين للبيئة المعقدة المحيطة بالمشروع.

مسرد المصطلحات

❖ **البيئة العامة: General Environment**

وتتكون البيئة العامة للمنظمة من العوامل غير المحددة في محيط المنظمة الخارجية وقد تؤثر هذه العوامل على إدارة المنظمة وتشتمل على العوامل الاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية القانونية والدولية – العالمية.

❖ **البيئة المباشرة: Direct Environment**

هي أيضاً بيئة خارجية للمنظمة لكنها تؤثر في إدارة المنظمة بصورة مباشرة مثل المنافسون والموردون والمستهلكون والعملاء والاتحادات المهنية ومكاتب التوظيف.

❖ **البيئة الداخلية: Internal Environment.**

وهى ما يطلق عليه المناخ التنظيمي Organizational Climate ويعني طبيعة وقيم وعادات وتقاليد الإدارة المطبقة بالمنظمة والرسم التالي يوضح البيئات الثلاث للمنظمة.

❖ **النظم المفتوحة: Open Systems**

تعني هذا النظام أن منطلق السياسات والقرارات الإدارية لا يتوقف فقط على الظروف الخارجية في المنظمة، ولكنه يأخذ في الاعتبار وضع المنظمة كخلية اجتماعية من خلايا المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به.

❖ **النظم المغلقة: Closed Systems**

تعني أن العوامل الداخلية في المنظمة هي التي تلعب الدور في صياغة القرارات والسياسات الإدارية دون اعتبار لأية عوامل أخرى.

المراجع العربية

١. الحملاوي، محمد رشاد، **تخطيط الإنتاج**، القاهرة: مكتبة عين شمس،٢٠٠١م.

٢. الذنيبات، محمد، **مبادئ الإدارة**، الأردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة،١٩٩٣.

٣. المعاز، حمدي مصطفى، **وظائف الإدارة**، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٣م.

٤. الهوا ري، سيد، **الإدارة الأصول والأسس العلمية**،القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي،٢٠٠٠م.

٥. عبد المجيد، علي، **الأصول العلمية للإدارة والتنظيم**، القاهرة :مطبعة التقدم،١٩٦٥م.

٦. عبد الرحيم، محمد عبد الله، **أساسيات الإدارة والتنظيم**، القاهرة :دار التأليف، ١٩٧٧م

٧. الشنواني، صلاح، أصول إدارة الأعمال، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية،١٩٨٥م.

٨. القاضي، فؤاد، **المفهوم العلمي للكفاية الإنتاجية**، القاهرة :مطبعة جامعة عين شمس، ١٩٩٢م.

٩. الهيتى، خالد، **أساسيات التنظيم الصناعي**، عمان:مطبعة زاهران، ١٩٩٩م.

١٠. الشنواني، صلاح، **أصول إدارة الأعمال**، دار الجامعات المصرية،١٩٨٥م.

١١. الخشروم، محمد مصطفى، **إدارة الأعمال والمبادئ والمهارات والوظائف**، الرياض :مكتبة الشنغري، ١٩٩٩م.

١٢. القريونى، محمد قاسم، **السلوك التنظيمي**، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان:دار المستقبل للنشر والتوزيع، ١٩٩٠م.

١٣. القزيونى، قاسم، **مبادئ الإدارة**، النظريات والوظائف، عمان،٢٠٠٢م.

١٤. الهوا ري، سيد، التنظيم، القاهرة :مكتبة عين شمس، ١٩٩٩م.

١٥. جواد، شوقي، **مبادئ الإدارة**، بغداد :مطبعة التعليم العالي، ٢٠٠٠م.

١٦. حسن، عادل، **العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد**،الإسكندرية:مكتبة المعارف،١٩٧٥.
١٧. زويلف، مهدى حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات العامة الصناعية**، بغداد:مطبعة الجامعة ١٩٧٥م.
١٨. شهيب، محمد علي، نظم المعلومات لأغراض الإدارة، القاهرة: دار الفكر العربي ١٩٩٠م.
١٩. شريف، فؤاد، **العلاقات الصناعية**، القاهرة:دار الجامعات المصرية،١٩٧٥
٢٠. عبد المجيد، علي،**الأصول العلمية للإدارة والنظم**، مكتبة دار النهضة العربية، ١٩٧٥م.
٢١. عبد الوهاب، علي محمد، **الإنتاجية ودراسة العنصر الإنساني في الإدارة**، مكتبة عين شمس، ١٩٨٦م.
٢٢. عبد الوهاب، سيد محمد، **محاضرات في تحليل النظم**، القاهرة:مكتبة عين شمس، ١٩٨٥م.

المراجع الأجنبية

1) Adam Smith, **The wealth of Nations,** New York, the modem library,

2) Whiting Williams. **What's on the Worker**'s Mind (New York: Charlie's Scriber's Sons 1920)

3) /Douglas Mc Gregor: The **Human Side of Enterprise** (New York: McGraw- Hill Book Company1960) .p.220

4) Robert Blake and Jane Mouton, **the Managerial Grid** (Houston, Texas: Gulf Publishing, 1964).


الوحدة الثالثة
التخطيط والتنظيم

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	١٥٦
تمهيد	١٥٦
أهداف الوحدة	١٥٧
١- العملية الإدارية	١٥٨
١.١ طبيعة العملية الإدارية	١٥٨
٢.١ مستلزمات ومحتويات العملية الإدارية	١٦٠
٣.١ تكامل العملية الإدارية	١٦١
٢- التخطيط	١٦٤
١.٢ مفهوم وتعريف التخطيط	١٦٤
٢.٢ أهمية التخطيط والحاجة إليه	١٦٦
٣.٢ أهداف التخطيط	١٦٨
٤.٢ مبادئ التخطيط	١٦٨
٥.٢ استخدام الأسلوب العلمي في عملية التخطيط	١٧٠
٦.٢ العوامل المؤثرة في عملية التخطيط	١٧١
٧.٢ مرونة التخطيط	١٧٤
٨.٢ أنواع التخطيط	١٧٥
٩.٢ مراحل وخطوات التخطيط	١٧٩
١٠.٢ عوامل نجاح التخطيط	١٩٤

١١.٢ العناصر الوجب توافرها في المدير الناجح في مجال التخطيط	١٩٥
٣- التنظيم	١٩٧
١.٣ مفهوم التتظيم	١٩٧
٢.٣ أهمية التنظيم	١٩٩
٣.٣ أهداف التنظيم	١٩٩
٤.٣ عناصر التنظيم	٢٠٠
٥.٣ أنواع التنظيم	٢٠٣
٦.٣ أسس وطرق التقييم التنظيمي	٢٠٤
٧.٣ اعداد الهيكل التنظيمي	٢٠٩
٨.٣ التنسيق كأصل من أصول التنظيم	٢١١
٩.٣ خصائص التنظيم الجيد	٢١٢
١٠.٣ العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التنظيم	٢١٣
١١.٣ الأدلة والخرائط التنظيمية	٢١٤
الخلاصة	٢٢١
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	٢٢٢
إجابات التدريبات	٢٢٣
مسرد المصطلحات	٢٢٥
المراجع	٢٢٧

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

تحتل هذه الوحدة المرتبة الثالثة بين وحدات هذا المقرر، نتناول فيها إثنين من الأنشطة الإدارية التى يمارسها المدير، حيث نبدأ أولاً بتعريف مختصر للوظائف الإدارية الرئيسة التي تتكون منها العملية الإدارية، ثم تتناول بالتفصيل وظيفة التخطيط وهي أولى الوظائف الإدارية التى يمارسها المدير وأهمها، حيث تبنى عليها بقية الوظائف الإدارية الأخرى، بعد ذلك نتناول وظيفة التنظيم، ونتحدث عن المفهوم والأهمية والأهداف والعناصر والأنواع وخصائص التنظيم الجيد والعناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التنظيم والأدلة والخرائط التنظيمية. وقد زودنا الوحدة بمجموعة من أسئلة التقويم الذاتى والتدريبات والتى تساعد على تقييم أدائك.

مرحباً بك مرة أخرى في هذه الوحدة التي نأمل أن تستمتع بدراستها وأن تساهم في تقويمها وتطورها.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١- تشرح مستلزمات ومحتويات واهتمامات العملية الإدارية.

٢- تناقش وظيفة التخطيط.

٣- تحدد العوامل الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التخطيط.

٤- تناقش وظيفة التنظيم.

٥- توضح خصائص التنظيم الجيد.

٦- تعدد العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التنظيم.

٧- تشرح طريقة رسم الخرائط التنظيمية.

١- العملية الإدارية

من خلال تعريفنا للإدارة بالوحدة الأولي يتضح أن الإدارة تتعلق بمحورين أساسيين هما:

١- المهام المطلوب تحقيقها (الأهداف والأعمال المطلوب تحقيقها.

٢ - الأشخاص الذين يقومون بهذه المهام.

ولابد للمدير من الاهتمام بكليهما بحيث يهتم بالعمل ويهتم بالعاملين وأن يكون قادراً على كيفية نسج أهداف العمل مع أهداف العاملين بالمنظمة دون تعارض بحيث يؤدي هذا النسيج إلى تحقيق غرض المشروع مع عدم تعارضها مع البيئة الخارجية التي توجد بها المنظمة.

ولاشك أن الأنشطة الإدارية التي يمارسها المدير من أجل نجاح هذا النسيج هي ما يعرف بالعملية الإدارية، بحيث ينبغي على المدير أن يعمل على رفع كفاءة العمل وتحقيق إشباع ورضا العاملين في ذات الوقت بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

وتشمل هذه الأنشطة أو الوظائف الإدارية **عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات والقيادة والتوجيه والإتصال وتنمية الكفاءات والرقابة** وهي ما يعرف بوظائف الإدارة أو العملية الإدارية.

١.١ طبيعة العملية الإدارية

إن طبيعة العملية الإدارية تتكون من مجموعات مترابطة من العناصر تمثل حلقات متداخلة ومتكاملة، وتتمثل هذه الحلقات فيما يسمى بالوظائف الإدارية.

وتفاوت كتاب الإدارة في تحديد هذه الوظائف الأساسية التي يمارسها المدير ومنهم من حددها بخمس وظائف إدارية ومنهم من حددها بسبع وظائف أساسية ونورد في هذا الصدد الوظائف الأساسية الخمس للمدير والتي أجمع عليها معظم الكتاب وهي التخطيط والتنظيم وتوفير الكوادر الإدارية والتوجيه والقيادة والرقابة وهي ما يسمى بالعملية الإدارية

كما أوردها الدكتور مدني العلاقي فى كتابه (الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية) (مدني علاقي، ١٩٨٩).

ويمكن تعريف هذه الوظائف الرئيسية التي تتكون منها العملية الإدارية باختصار فيما يلي وسوف نتناولها جميعا مفصلة في وحدات لاحقة من هذا المقرر.

١- التخطيط Planning

- يعتبر التخطيط **أول الوظائف الإدارية وأهمها ويمثل الخطوة الأولى من سلسلة الخطوات اللازمة لتنفيذ وانجاز الأعمال**، وتبنى عليه بقية الوظائف الإدارية الأخرى.
- ويعني تحديداً أفضل الوسائل والطرق الواجب إتخاذها بالمستقبل.
- كما يمثل الإختيار الرشيد للأهداف والسياسات والبرامج المطلوب إنجازها خلال فترة زمنية محددة مستقبلاً (حمدى المعاز، ٢٠٠٣).
- وتبني عليه بقية الوظائف الإدارية الأخرى.

٢- التنظيم Organizing

والتنظيم كما يشبهه د. حمدي المعاز في كتابة وظائف الإدارة (حمدي المعاز، ٢٠٠٣) يمثل الحقل الذى تعمل فيه الإدارة والإطار الذي يحدد العلاقة بين الوظائف والواجبات المختلفة في سبيل تحقيق أهداف المشروع.

٣- التنسيق Co-ordination

ويعرف التنسيق بأنه تنظيم الجهود الجماعية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف (عبد الرحيم، ١٩٩٧م) ويرى بعض كتاب الإدارة أن التنسيق يعتبر أحد الأصول العلمية للتنظيم بجانب تحديد الوظائف وتدرج السلطة.

٤- التوجيه والقيادة واتخاذ القرارات

- وإن كانت مهمة الإدارة هي تحقيق الأهداف بواسطة الأفراد فإن **التوجيه يعني مساعدة هؤلاء الأفراد على تحقيق هذه الأهداف.**

- أما القيادة **فتعني العملية الخاصة بدفع وتشجيع هؤلاء الأفراد نحو إنجاز هذه الأهداف من خلال التأثير فيهم.**
- وإن كانت الإدارة هي عملية الإستخدام الأمثل من خلال التمازج بين الموارد المختلفة فإن ذلك يستدعى إتخاذ العديد من القرارات، ولاشك أن عملية إتخاذ القرارات تعتبر جوهر العملية الادارية وهي بمثابة القلب فى جسم الإنسان.

٥- تنمية المهارات الإدارية:لاشك أن الإدارة والمدير على وجه الخصوص مسئول عن تنمية الكفاءات الإدارية لأفراد تنظيمه. وعلى قدر هذه التنمية وإكتساب هؤلاء الأفراد لمهارات إدارية جديدة تأتي محصلة أدائهم سلباً أو إيجاباً.

٦- الإتصال: ويعني **نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة أو بين المنظمة والبيئة الخارجية.** ولاشك أن حركة النقل هذه هي التي تبث الروح فى جسم المنظمة.

٧- الرقابة: وهي **عملية متابعة وتنفيذ الأداء والتأكد من أنه قد تم وفق ما خطط له.** ومن ثم القيام بالعمليات التصحيحية، ولاشك أن هذه الوظائف هي التي تميز المدير في عمله عن بقية الموظفين بالمنظمة.

١.٢ مستلزمات ومحتويات العملية الإدارية

عزيزي الدارس، الجدول التالي يوضح تصوراً لمفهوم العملية الإدارية مستلزماتها ومحتوياتها وإهتماماتها:

جدول رقم (١) اهتمامات المدير ووسيلة الأداء

مستلزمات العملية	العملية الادارية للمديرين	إهتمامات المدير
تحديد الأهداف، السياسات الإجراءات، طرق العمل	١- التخطيط	ما هي دواعي الحاجة للتخطيط؟ ماهى البرامج المطلوبة؟ وكيف ومتى تنفذ؟
تقسيم العمل، تحديد الواجبات، تفويض السلطات	٢- التنظيم	أين يتم التنفيذ؟ ومن الذي يتولى التنفيذ؟
توفير الكوادر، التقويم، التدريب التطوير	٣- توفير الكوادر الإدارية	كيف يتم توفير الكوادر، وتقويمها، وتطويرها؟

القيادة، الإتصالات، الحوافز	٤- التوجيه والقيادة	لماذا وكيف يتولى الأفراد تنفيذ المسؤليات المكلفين بها؟
التقارير، المقارنة، التكلفة الميزانيات	٥- الرقابة	هل ينفذ العمل؟ ومتى وأين؟ وكيف ينفذ ومن ثم المقارنة بالخطط؟

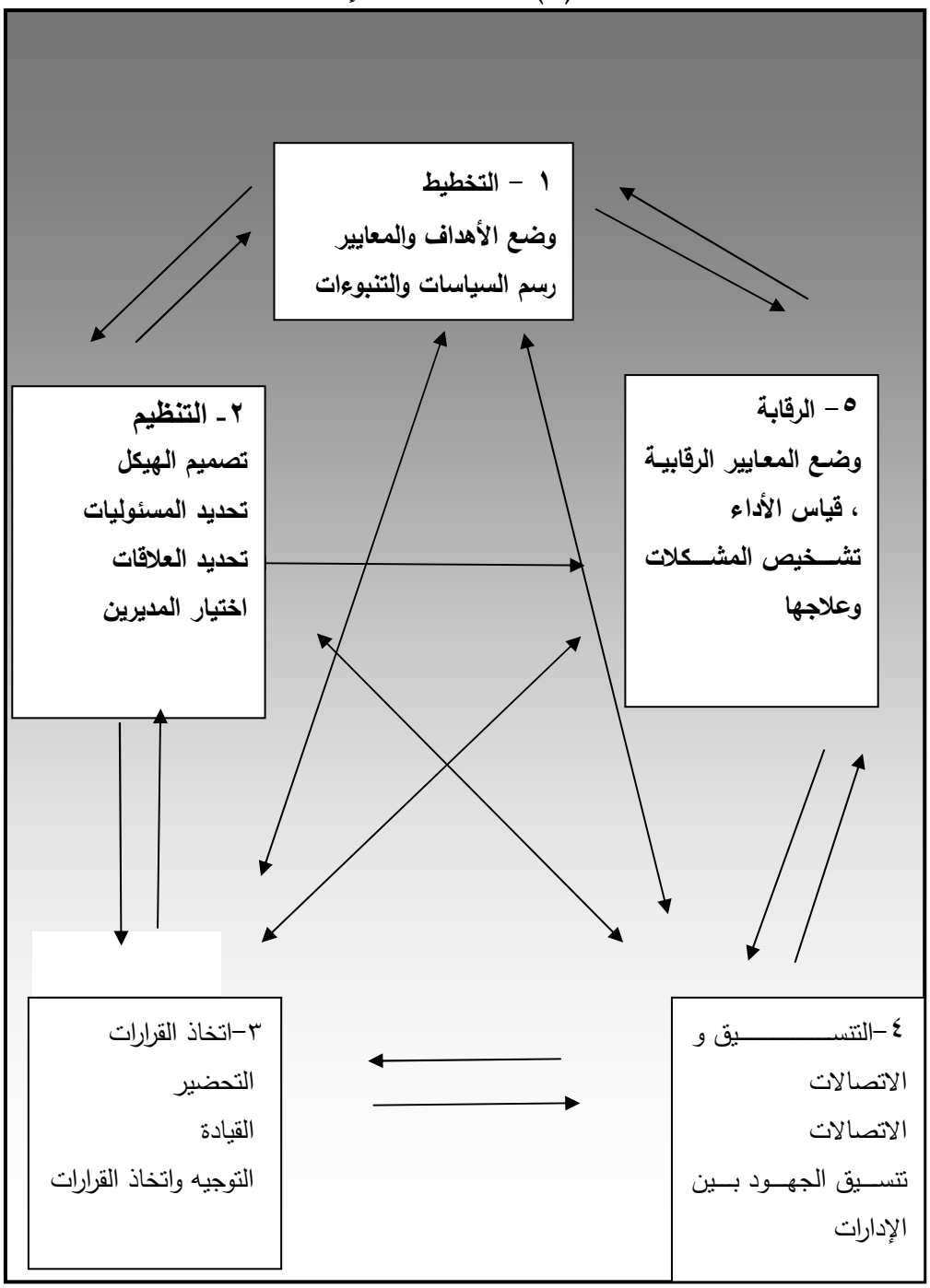
المصدر : (مدني العلاقي،١٩٨٩م.)

ومن خلال الرسم أعلاه يتضح أن هناك وظائف وواجبات للمدير فى مجال التخطيط ووظائف وواجبات أيضاً في مجال التنظيم وأخرى في مجال تدبير الكوادر الإدارية وتنميتها وواجبات في مجال التوجية والقيادة والتحفيز وأخرى أيضا في مجال الرقابة. وسوف نتناول كلا من هذه الوظائف الواحدة تلو الأخرى من خلال الوحدات والأجزاء المختلفة في هذا الكتاب.

٣.١ تكامل العملية الإدارية

- ويمارس المدير مجموعة من الوظائف الأساسية في العملية الإدارية من أجل تحقيق أهداف المشروع (خمس وظائف أساسية).
- وتشمل هذه الوظائف التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والاتصالات والرقابة.
- ويمارسها المدير كلها ونجدها تتكامل فيما بينها وتتداخل برغم حدود كل عملية أو وظيفة منها.
- والرسم التالي يوضح تكامل العملية الإدارية.
- الرسم بالصفحة التالية.

شكل (١) تكامل العملية الإدارية



المصدر: المؤلف

- ونوضح هنا أن العملية الإدارية لا تختلف في مراحلها بين الإدارة العامة أو إدارة الأعمال الخاصة.
- حيث إنه لا فرق في المبادئ الإدارية وتطبيقها سواءً أكان ذلك لإدارة مصنع أو لإدارة شركة أو لإدارة مستشفى أو لإدارة جامعة.
- فنجدها في كل هذه المشروعات تتكون من العمليات الأساسية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإتصالات وإتخاذ قرارات ورقابة.
- ولا تشترط تنفيذ هذه العمليات بهذا التوالي وإنما نجد المدير قد يمارسها جميعاً في وقت واحد فهو أثناء تخطيطه نجده ينظم لسير العمل ويوجه العاملين ويصدر الأوامر ويتصل بأقسام المنظمة المختلفة ويراقب ويعالج الأخطاء الحادثة.
- فبينما حدَّد بعض كتاب الإدارة وظائف الإدارة بخمس وظائف إدارية كما ذكرنا شملت التخطيط والتنظيم وإتخاذ القرارات والقيادة والرقابة، نجد بعضهم قد أضاف التنسيق كوظيفة إدارية بينما ضمنها البعض لوظيفة التنظيم.
- والبعض جمع بين إتخاذ القرارات والقيادة والتوجيه والتحفيز والبعض أفرد لكل منها وظيفة بإعتبارها وظيفة منفردة، وأضاف البعض وظيفة الإتصال كإحدى الوظائف الإدارية المهمة.
- وأفرد البعض وظيفة تنمية الكفاءات الإدارية وتدبيرها، وسوف نناقش كلا منها كما ذكرنا في متن وحدات هذا الكتاب بمشيئة الله.
- وسوف يختلف التناول من وظيفة لاخرى تفصيلاً وإيجازاً متى ما رأينا ضرورة التفصيل أو الإيجاز.

أسئلة التقويم الذاتي



١. تتعلق الإدارة بمحورين أساسيين ما هما؟
٢. اذكر الوظائف الإدارية الأساسية التي يمارسها المدير.
٣. عرف التنسيق.
٤. عرف الإتصال.
٥. تحدث باختصار عن مستلزمات ومحتويات العملية الإدارية.

٢- التخطيط

١.٢ مفهوم وتعريف التخطيط

- يعتبر التخطيط أولى المراحل في العملية الإدارية.

والتخطيط هو الخطوة الأولى من سلسلة الخطوات اللازمة لتنفيذ وإنجاز الأعمال كما أنه الخطوة الرئيسية لنجاحها. وهو أولي وظائف الإدارة وأهمها.

- ويعتبره فايول بأنه أهم مراحل العملية الإدارية. والأساس الذي تعتمد عليه جميع مراحل العملية الإدارية.
- حيث يتم فيه تحديد الهدف وما يجب تنفيذه وكيفية التنفيذ كما نجده يرتبط أيضاً بالرقابة.
- وقد تناوله مجموعة من الكتاب في محاولة لتحديد وتعريف ماهيته، ونذكر من هذه التعريفات على سبيل المثال :

١. التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة. (الطماوي، ١٩٧٦م).

٢. جميع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها (توفيق، ١٩٨١م).

٣. مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل واتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجموعة الأهداف الواجب تحقيقها والعناصر الواجب إستخدامها (مادية كانت أم بشرية) وكذلك مجموعة القرارات التي توجه سير العمل والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية اللازمة (الهواري، ٢٠٠٠).

٤. نشاط يتعلق بالمستقبل والإقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لإختيار أفضلها والوسيلة التي تحققه (درويش، ١٩٧٦م).

٥. التحديد المسبق لأسلوب العمل تحقيقاً لهدف معين (حسن، ١٩٧٢م).

٦. ويعرف أيضاً بأنه اقتران فكري بالقرار في اختيار بديل من عدة بدائل.

٧. ويعرف أيضاً بأنه هو عملية الاختيار للبديل الأنسب من بين عدة بدائل.

- نخلص من التعريفات السابقة إلى أن التخطيط يقوم على هدف محدد يراد تحقيقه عن طريق التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له وهو الوظيفة الإدارية الأولى ولابد لأي نشاط من الأنشطة أن يستند إلى تخطيط مسبق يسير وفقه ووفق معايير التقدم فيه وإلاَّ سيكون غير فعال وتصعب الرقابة عليه.

التخطيط يرتبط أساساً بالمستقبل ويتضمن جانبين رئيسين هما

أ. **تحديد الأهداف.**

ب. **والكيفية التى يتم بها تحقيق هذه الأهداف** (المعاز، ٢٠٠٣).

- ولاشك أن التخطيط يمثل الأساس الذى تبنى فوقه بقية الوظائف الإدارية الأخرى.
- وهذا لا يمنع من القول أن الوظائف الإدارية تتداخل فيما بينها كما أوضحنا سابقاً عند تطرقنا لكل الوظائف الإدارية وبالتالى يصعب التحديد بماهية الوظيفة التى تبدأ أولاً طالما أن المنظمة مستمرة وقائمة.(المعاز، ٢٠٠٣)

- فالتخطيط يمثل القرارات الصائبة للأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج المطلوب إنجازها.
- ولا شك أن إرتباط هذا التخطيط بالمستقبل يستدعى تقييم الظروف الحالية والتنبؤ بما هو متوقع مستقبلاً وكلما طالت فترة التخطيط زادت احتمالات الخطأ. وكلما قصرت كانت أقرب إلى الدقة.
- وتطورت حالياً الأساليب الرياضية والإحصائية في مجال التوقعات وبالتالي أسهمت كثيراً في رفع كفاءة التخطيط ويعتبر التخطيط أحد المهارات الأساسية التي ينبغي على كل مدير أن يتمتع بها حتى يتمكن من النجاح في حياته المهنية (حمدي ديب ليلى سسمان، ٢٠٠٢).
- ويحتاج المدير إلى تنمية وتطوير قدرته على التخطيط باستمرار ويمكنك أن تتصور كيفية مواجهة المدير للمشكلات التي تعترض أداءه في حالة عدم قيامه بعمليات التخطيط السليم أو في حالة إدارته لمنظمته بصورة عشوائية فالنتيجة تتضارب أهدافه وتفشل منظمته.
- وتكون إدارته دائماً لمكافحة النيران التي تشب هنا وهناك نتيجة كثرة التوقفات والأعطال التي تعترض العمل غير المخطط له ونجد مثل هذا المدير مشغولاً دائماً بالمشاكل اليومية.

٢.٢ أهمية التخطيط والحاجة إليه

هناك مجموعة من الإعتبارات التي تدل على أهمية التخطيط ويمكن إيجازها فيما يلى:

١. يعتبر التخطيط عملية إدارية مهمة لأي منظمة تعمل في ظل ظروف عدم التأكد حيث أنه يعمل على محاولة تخفيف حدة التغيرات التي تطرأ في الظروف الخارجية والداخلية للمنظمة.

٢. يعتبر التخطيط الخطوة الأولى من سلسلة الخطوات اللازمة لإنجاز أي عمل، كما يعتبر الخطوة التي يتوقف نجاح باقي الخطوات على النجاح فيها حيث أنه بفشل خطوة التخطيط تفشل كافة العمليات التالية.

٣. يساعد التخطيط في تحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة من أجل النهوض الشامل بالمجتمع والبنيات الأساسية مما يستدعي ضرورة إتمامه من خلال التخطيط العلمي السليم.

٤. يعتبر التخطيط هو إستخدام الطريقة العلمية لمواجهة المشكلات وإتخاذ القرارات (الذنيبات، ١٩٩٣) من خلال تحديد الأهداف والسياسات والمراحل الكفيلة بتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها.

٥. تنفق المنظمات الأموال من أجل تطوير الإنتاج والبحوث وبالتالى لابد من ضرورة اختيار أفضل البدائل ولا يتم ذلك إلاَّ من خلال التخطيط السليم.

٦. يمثل التخطيط كافة الخطوات اللازمة من تحديد الأهداف وصياغتها وتقييم وإختيار الإستراتيجيات والسياسات والتكتيكات وبالتالي تعتبر هذه الخطوات هي الأساس الذي ينبني عليه تنفيذ العمل.

٧. التخطيط مهم لكل إدارات المنظمة وفروعها.

٨. يمثل التخطيط الإختيار الأمثل لمستقبل المنظمة وكلما كان سليماً جعل المنظمة في وضع أفضل وكلما كان مرناً كانت المؤسسة قادرة على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية المتغيرة.

٩. عدم قيام الإدارة بعمليات التخطيط يجعلها متضاربة الأهداف وفاشلة في تحقيق أهدافها.

١٠. يصعب تجاوز المشكلات التي تعترض الأداء في حالة عدم وجود التخطيط السليم.

١١. ويضيف الدكتور (محمد الذنيبات، ١٩٩٣) في كتابه مبادئ الإدارة أن الحاجة إلى التخطيط ضرورة تمليها التغيرات الحادثة في عالم اليوم والمشكلات التي تواجه الأعمال مما يستدعي ضرورة تحديد الإحتياجات المالية بدقة وتدريب

وتأمين الموارد اللازمة وتحديد حجم العمل ونوعية وعددية القوى البشرية اللازمة لتنفيذ المشروعات التي تتضمنها الخطة كما أن عملية التحديد المسبق للأهداف والسياسات يبعث الطمأنينة والإستقرار النفسي لدى العاملين ويمكن المنظمة من مواجهة التغيرات الطارئة.

٣.٢ أهداف التخطيط

عزيزي الدارس، يمكن أن تتناول أهداف التخطيط من خلال النقاط التالية:

١. يهدف التخطيط إلى تحديد أفضل الوسائل والطرق التي ينبغي سلوكها من أجل تحقيق الأهداف.
٢. يهدف التخطيط لتحقيق النمو والاستمرار للمنظمة.
٣. يؤدي التخطيط إلى زيادة نصيب المنظمة بالأسواق.
٤. الإبتعاد عن التغيرات غير المتوقعة.
٥. إتمام العمليات الإدارية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق الأهداف.

٤.٢ مبادئ التخطيط (مدني العلاقي، ١٩٨٩)

هنالك مجموعة من المبادئ الواجب مراعاتها عند التخطيط وهي:

١. استخدام الأساليب العلمية في التخطيط وسوف نتناول بعض هذه الأساليب بشيء من التفصيل في هذه الوحدة.
٢. المرونة في وضع الخطط حتى يمكن مواجهة أي تغيرات تطرأ بحيث تكون هنالك إمكانية حلول بديلة عند تغير الظروف ولا يكون هنالك جمود يؤدي لتوقف الخطة عند تغير الظروف.
٣. الإلتزام بتنفيذ الخطة الموضوعة ما دامت الظروف مؤاتية حيث إن المقصود بالمرونة التعديل في حالة تغير الظروف.

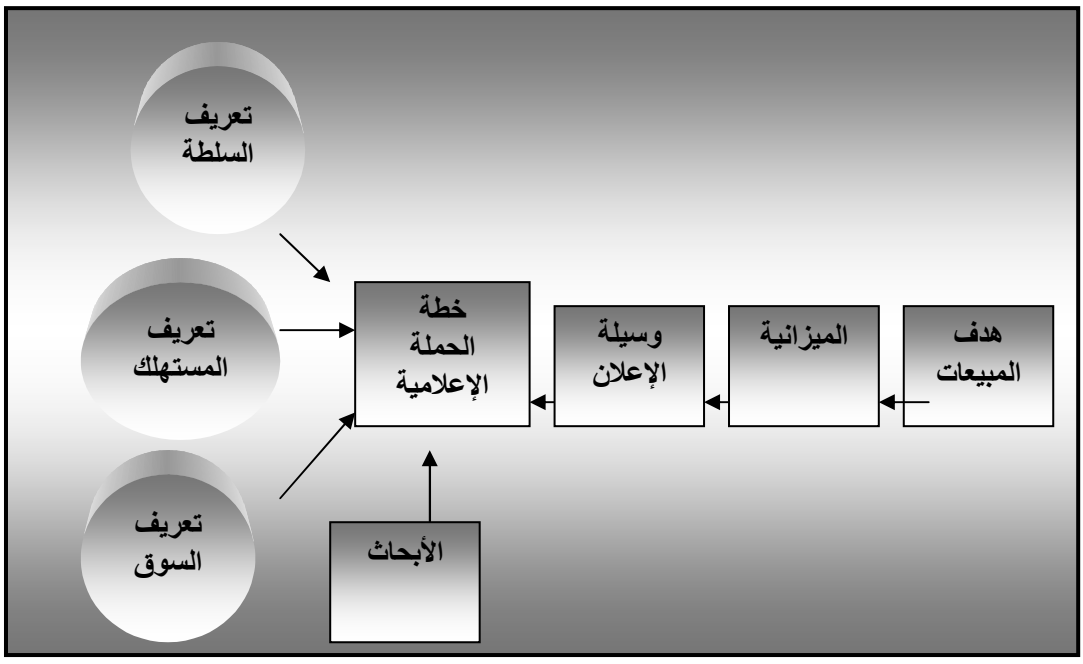
٤. متابعة التنفيذ لإجراء التعديلات اللازمة عند حدوث إنحرافات أو تغير في المواقف والظروف.

٥. أن يساهم التخطيط في تحقيق النتائج حيث أن الجهود المبذولة في المشروع تسعى لتنفيذ الخطط الموضوعة من أجل تحقيق النتائج وبالتالي يستدعى الأمر مراجعة الخطة بإستمرار حتى يتم تنفيذها بالصورة المطلوبة تكامل التخطيط مع الوظائف الإدارية الأخرى بحيث أنه يتداخل مع بقية الوظائف التالية له من تنظيم وقرارات وتوجيه ورقابة. (العلاقي، ١٩٨٩)

٦. شمولية التخطيط بحيث إنه لا يختصر على شخص المدير وحده إنما هو وظيفة يمارسها المدير العام ومديرو الإدارات والمشرفون أيضاً.

ويورد الدكتور مدني العلاقي في كتابه السابق ذكره قوله إذا قررت الإدارة إجراء خطة إعلانية من أجل سلعة جديدة للأسواق فإن هذا التخطيط لا يقف عند مدير الاعلان وحده وإنما يتجاوزه لرجال البيع والمعارض كما هو موضح بالرسم التالي:

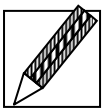
شكل (٢) خطة إعلانية لتسويق سلعة جديدة



المصدر : (العلاقي،١٩٨٩ م)

لابد من فاعلية التخطيط بحيث يؤدي لتحقيق نتائج أفضل، أي أن يجاوز عائد الخطة ما أُنفق عليها من تكاليف.

تدريب (١)



ما هي المشاكل التي تعترض أداء المدير في حالة عدم قيامه بعمليات التخطيط السليم.

٥.٢ إستخدام الأسلوب العلمي في عملية التخطيط

لقد خطت الإدارة خطوات جادة في مجال استخدام الإسلوب العلمي (الطرق العلمية) في تطبيق العمليات الإدارية وعملية التخطيط بوجه خاص. ولعلك تتذكر عزيزي الدارس أن أولى خطوات إستخدام الأسلوب العلمي هي أسلوب دراسة المشكلات دراسة علمية تتمثل في تحليل وتشخيص المشكلة موضع الدراسة وبالتالي تحديد كافة البدائل المتاحة لحل المشكلة وتقييمها بإختيار أنسبها مستخدمة في ذلك الأساليب الكمية المختلفة المستخدمة في مجال إتخاذ القرارات مع الأخذ في الإعتبار كل العوامل والمؤثرات والظروف المتوقع حدوثها خلال الفترة الزمنية التي يتم التخطيط لها.

ولا شك أن عملية التخطيط ترتبط بالمستقبل والتنبؤ به، هذا التنبؤ محفوف عادةً بمجموعة من المخاطر خاصة في ظل الإيقاع السريع للحياة والتغيرات المتكررة بالبيئة الخارجية، ويستدعي ذلك الدراسة الموضوعية والواقعية المبنية على الخلفية التاريخية للمشكلة وكل متغيرات الواقع المعاصر واحتمالات التغير المتوقعة للمؤثرات والعوامل المختلفة.

وقد ظهرت مناهج متعددة في هذا المجال كالمنهج الوصفي الذي يهتم بتوصيف المشكلة وتحديد أبعادها وتشخيصها وصولاً إلى اختيار أنسب بدائلها للحل.

وهناك المنهج الإحصائي الذي يعتمد على علم الإحصاء في دراسة المشكلات ومنهج دراسة الحالات والأساليب الكمية في إتخاذ القرارات وبحوث العمليات والمحاسبة وإستخدام شبكات الأعمال وأساليب التمثيل والمباريات.

وقد أحدث الحاسب العلمي طفرة هائلة فى استخدام الأسلوب العلمي في مجالات التخطيط خاصة في المجال الصناعي وعمليات الحروب، وتعتبر حرب الخليج ١٩٩٠ (عاصفة الصحراء) نموذجا لاستخدام الأسلوب العلمي والحاسوب في مجال التخطيط العسكري في مجال الحرب الجوية التي نفذتها قوة التحالف ضد العراق.

وبذات القدر يمكن قياس الأسلوب العلمي الذى يتم إستخدامه في المصانع الحديثة لتخطيط عمليات الإنتاج في صناعة السيارات أو الإلكترونيات أو صناعة الطائرات.

٦.٢ العوامل المؤثرة في عملية التخطيط

إن ارتباط عملية التخطيط بعدم التأكد يزيد من إحتمالات مخاطر التغيرات المتوقعة فى الظروف الداخلية والخارجية مما يستدعى ضرورة الاهتمام بالدراسة العلمية والتنبؤ بالمستقبل من خلال استخدام الوسائل العلمية، بحيث يؤدي ذلك إلى تقليل وتخفيف حدة المخاطر المتوقعة عند حدوث التغير. (العلاقي، ١٩٨٩)

وبالتالي لابد من النظر بعين الاعتبار لكل العوامل المؤثرة في عملية التخطيط. وتتمثل هذه العوامل فى السياسات الحكومية والظروف الاقتصادية والتنبؤات التجارية وسلوك المستهلكين والتنبؤات التكنولوجية والاجتماعية السياسية وسوف نتناول كل هذه العوامل بشيء من التفصيل:

١. السياسات الحكومية

- نجد أن السياسات الحكومية التي تنتهجها الدولة تجاه العمل التجاري من تشريعات وأنظمة حكومية نجدها تتخذ أحد الإحتمالين:

أ. إما أن تكون مشجعة وداعمة لهذه الأنشطة التجارية.

ب. وإما أن تكون عبئاً على النشاط التجاري.

ومن أمثلة هذه السياسات الخاصة بالانفاق أو الاستثمار ونجدها تكون أحياناً دائمة النمو والتوسع فى هذا الجانب أو نجدها سياسات انكماش تمثل ضغطاً على النشاط التجارى.

- وفي كلتا الحالتين تنعكس آثار هذه السياسات إيجاباً أو سلباً على حركة الأنشطة التجارية في المجتمع.
- كذلك السياسات النقدية مثل:

– الرقابة الحكومية على أسعار الصرف والخصم على القروض.

– سياسات إعطاء القروض فإذا كانت توجيهات الدولة هي العمل على تيسير القروض وإنخفاض أسعار الفائدة عليها نجدها داعمة للنشاط التجارى والعكس حينما تكون سالبة.

- وقد يكون هنالك سياسات من جانب الدولة تجاه نشاط بعينه كسياسات للإهتمام بهذا القطاع أو ذلك.

٢. السياسات الضريبية

هي السياسات التي تفرضها الدولة على الأنشطة التجارية أو الصناعية. وقد تاخذ هذه السياسات طابعاً داعماً لهذه الأنشطة أو قد تأخذ بالجانب الآخر طابعاً ضاغطاً عليها من خلال إرتفاع معدلات الضريبة ورسوم الإنتاج وبالتالي تنعكس آثارها السلبية على هذه الانشطة أو المنظمات.

٣. الظروف الاقتصادية العامة Economic Conditions

كذلك تؤثر الظروف الاقتصادية في عملية التخطيط للمنظمات فنلاحظ أن فترات الإزدهار تؤدي إلى النمو والتوسع بأنشطة القطاع التجاري بينما نجد أن فترات الإنكماش الاقتصادي تؤدي إلى انكماش الأرباح ومن ثم الخسائر والإفلاس.

وبالتالي لابد لعمليات التخطيط أن تهتم بدراسة الإحتمالات المتوقعة للظروف الاقتصادية ومدى ميلها للإنكماش أو الازدهار الاقتصادي خلال الفترات القادمة.

٤. التنبؤات التجارية Business Forecasting

ولعل الهدف من إجراء عمليات التنبؤ هو قياس الإتجاهات الإقتصادية وكلما توافرت البيانات حول اتجاهات المستقبل الإقتصادية كان التخطيط أكثر إيجابية وموضوعية وكلما قلت هذه البيانات أضعفت من عمليات التخطيط.

٥. سلوك المستهلكين Consumer Behavior

لا بد من توقع السلوك المستقبلي للمستهلك والتغير المحتمل في أذواقه سلباً وإيجاباً تجاه النشاط موضع الدراسة وصاحب احتمالات التغير فيه هل هي إيجابية ولمزيد من الإشباع أم هي سلبية لتجاوز هذا المنتج وما هي إتجاهات الموضة في هذا النشاط هل هي إيجابية أم أن أذواق المستهلكين قد تجاوزتها.

٦. التنبؤات التكنولوجية

إن التغيرات التكنولوجية ذات الإيقاع السريع تنعكس آثارها على الأنشطة التجارية والصناعية بأي من الاحتمالين الداعمة للنشاط أو الضاغطة للنشاط ونلحظ التطور والتحول السريع من التلفون العادي إلى الهاتف الجوال ومن الإرسال العادى للقنوات الفضائية والانترنت.

٧. التغيرات التي تحدث فى ظل الظروف المتغيرة

كالتغيرات السياسية أو الإجتماعية وقد تكون هذه الظروف مواتية لنشاط بعينه أو معاكسة بحيث تؤثر سلباً في هذا النشاط. ولا شك أن العوامل السابق ذكرها ليست هي كل العوامل أو المؤثرات المحتمل تأثيرها وبالقطع أن هنالك عوامل أخرى تترك آثارها في التخطيط وبالتالي على الأنشطة مثل :

أ. التشريعات والقوانين الحكومية.

ب. وإتجاهات الرأى العام.

ج. ومدى توافر الموارد الاقتصادية والأموال والاحتياجات المتوقعة من القوة البشرية.

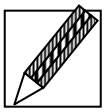
د. ومدى توافر المرافق العامة في المستقبل والبنيات الأساسية من طرق ومواصلات واتصالات وكهرباء.

هـ. بالإضافة إلى الأعراف والعادات والتقاليد وغيرها وينبغي على القائمين بعمليات التخطيط وضع كل هذه العوامل في الاعتبار عند قيامهم بوضع الخطط.

٧.٢ مرونة التخطيط

- وحيثُ إن التخطيط دائماً مرتبط بالمستقبل، والمستقبل نجده محفوفا بعدم التأكد وبالتالي لابد من المرونة في التخطيط حتى تتمكن المنظمة من مواجهة أي تغيرات تحدث في المستقبل.
- ولا ينبغي أن تكون الخطط جامدة بحيث تتوقف عند تغير الظروف بل يجب أن تكون الخطة مرنة وواضعة إحتمالات التعديل والتكيف مع أي ظروف تستجد عند التنفيذ.
- ولعل مرونة التخطيط تعني القدرة على مواجهة الظروف المستجدة (مدني العلاقي، ١٩٨٩) من خلال إجراء التعديلات المناسبة والتكيف لتتناسب مع الظرف الجديد.
- ومن المرونة في التخطيط الاحتياط بخطط بديلة جاهزة للاستخدام ولعل الفكرة من مرونة الخطة –كما ذكرنا سابقاً– هي القدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة والتي لم يحسب حسابها عند وضع الخطة.
- فتأتي المرونة في كيفية المعالجة بما يمكن من استمرار الخطة.
- كما أن المرونة أيضاً ينبغي أن تعمل على تحقيق الأهداف وألاَّ تزيد من التكلفة برغم التغيرات (التعديلات) التي تحدثها في سير الخطة.
- ونذكر هنا أن مرونة التخطيط لا تعني استبدال الخطة الأصلية بقدر ما هي تعني قدرتها على التكيف مع المستجدات.

تدريب (٢)



وضح الهدف من مرونة التخطيط.

٨.٢ أنواع التخطيط

هنالك العديد من التصنيفات للتخطيط نجدها تتناوله من عدة زوايا ويمكن تناولها من خلال النقاط التالية :

أولاً : تقسيمات من حيث ميادين التخطيط

- كالتخطيط الاقتصادى للاقتصاد القومي والاستثمارات ورفع مستوى المعيشة.
- التخطيط الاجتماعي الذي يرتبط بالمشكلات والقيم الاجتماعية.
- التخطيط المالي الذي يتناول مصادر واستخدامات الأموال وخطط التنمية.
- تخطيط القوى العاملة من حيث الكم والنوع.
- التخطيط التنظيمي الذي يبحث في تحديد سلطات ومسؤوليات مختلف الوظائف للتنظيم.

ثانياً : التخطيط من حيث شموليته ومستوياته الإدارية

ويشمل:

أ. التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به الإدارة العليا من أجل تحديد الأهداف العامة للمنظمات أو إدارة الدولة لوضع التخطيط الشامل لفترات أطول.

ب. التخطيط الوظيفي الذي تقوم به الإدارات التنفيذية كالمدير العام ومديري إدارات الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية والمشتريات والمخازن.

ثالثاً : التخطيط من حيث البعد الزمني

ويشمل:

أ. التخطيط طويل المدى "الإستراتيجي" الذي يمتد من (١٠ –١٥ –٣٠) عاماً ويكون لفترات أطول وتنتهجه الدول بحيث تخطط تخطيطاً شاملاً على مدى فترات أطول ويتم تقسيمه إلى فترات أقل.

ب. التخطيط متوسط المدى من(٣ –٥) سنوات ويعتبر هذا النوع أقل اعتماداً على التنبؤات

ج. التخطيط قصير المدى والذى يمتد من سنة إلى سنتين كالميزانيات السنوية وخطط العمل القصيرة ويقسم أيضاً إلى تخطيط إستراتيجي طويل المدى أو تخطيط تكتيكي لفترات أقل.

رابعاً : التخطيط من حيث المستوى الذى يطبق فيه الخطة

ويأخذ عدة أشكال مثل:

١. التخطيط على المستوى القومي الذي تقوم به الدولة بهدف إحداث التنمية الشاملة أو المتوازنة بالبلاد كالخطة القومية الشاملة التي تقوم بها الدولة حالياً.
٢. التخطيط على المستوى الإقليمي كالتخطيط على مستوى الإقليم الجنوبي أو إقليم دارفور أو الإقليم الشمالي أو الإقليم الأوسط بحيث توضع الخطة من أجل التنمية أو تقديم خدمات بإقليم بعينه تحده مناطق جغرافية.
٣. كذلك التخطيط الإقليمي الذي تنتهجه مجموعة من الدول كالدول العربية أو الدول الإسلامية أو دول الخليج أو دول الكوميسا أو الدول الإفريقية أو دول الإتحاد الأوربي.
٤. كذلك التخطيط المحلي على مستوى البلديات والمجالس كالتخطيط الذي يقوم به مجلس أو محلية جبل أولياء أو مجلس أومحلية الكاملين أو مجلس محلية الخرطوم أو مجلس أو محلية شرق النيل بغرض تخطيط خدمات أو بنيات تحتية بمنطقة محلية محددة.
٥. وهنالك نوع آخر يعرف بالتخطيط البرامجي كالتخطيط على مستوى مشروع واحد أو برنامج واحد كالتخطيط لبرنامج استئصال الملاريا بالخرطوم أو التخطيط لبرامج تطعيم الأطفال.

خامساً : وهنالك تقسيمات كالتخطيط من حيث مدى الالتزام به

- كالخطط الاستدلالية التي تقوم بها الدولة إستجابة لتوجهات وأهداف محددة بحيث تضع الدولة الموجهات العامة للمؤسسات دون الدخول في تفاصيلها.
- الخطط التشجيعية كالخطط التي تشجع عليها الدولة من خلال التسهيلات والإعفاءات.

- الخطط الإلزامية التي تقوم بها الدولة تجاه أنشطة بعينها كخطط التعليم الإلزامية لمرحلة الأساس أو خطط الخدمة الوطنية الإلزامية.

سادساً : التخطيط من حيث الموضوعية والدقة

ويقسم إلى:

- ✓ تخطيط رسمي ويعني التخطيط الرسمي أي العلمي الذي يعتمد على الدراسة العلمية الدقيقة "حمدى المعاز-٢٠٠٣" سواءً أكانت للماضي أو الحاضر أو المستقبل.
- ✓ أما التخطيط غير الرسمي "غير العلمي" فنجده يرتكز على الاجتهاد والحكم الشخصي للمدير عند التنبؤ دون الاعتماد على الدراسة الدقيقة أو استخدام الأساليب العلمية التي تساعد في دقة التخطيط وهذا النوع من التخطيط لا تحكمه قواعد أو أنظمة عند وضع الخطة.

سابعاً : ويضيف (مصطفى الخشروم- ١٩٩٩)

هناك تقسيماً وفق المدى أو المستوى الإداري الذي تطبق فيه الخطط بحيث يقسمها إلى خطط إستراتيجية وخطط تكتيكية وخطط تشغيلية.

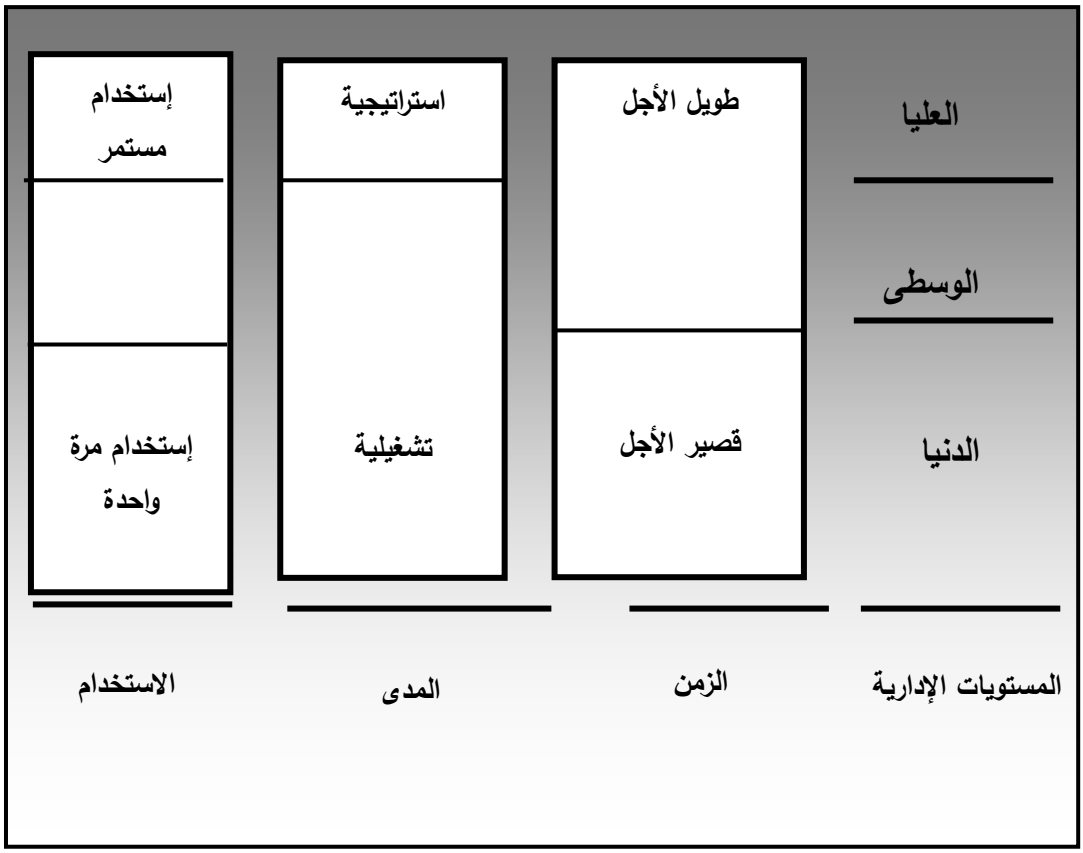
- فالخطط الا ستراتيجية تضعها الإدارة العليا ونجدها طويلة المدى وتقوم بترجمة الأهداف الاستراتيجية.

- والخطط التكتيكية تضعها الإدارة الوسطى ونجدها تركز على الأجل المتوسط وتترجم الأهداف التكتيكية وتكون أكثر تحديداً من الخطط الاستراتيجية ولفترات متوسطة.

- أما الخطط التشغيلية فتضعها الإدارة الدنيا ونجدها تركز على فترات زمنية أقصر "شهر – أسبوع – أيام) وهي أكثر تفصيلاً.

والرسم التالي يوضح المستويات الإدارية وأنواع الخطط ونجده يحدد مستويات الإدارة الدنيا، الوسطى، العليا وبالجانب الآخر أنواع التخطيط من حيث المدى الزمني:

شكل (٣)المستويات الإدارية وأنواع الخطط



المصدر : (الخشروم ،١٩٩٩)

ووفق هذا التقسيم "كما هو موضح بالرسم" نجد أن الإدارة العليا تهتم بالتخطيط طويل الأجل والتخطيط الاستراتيجى والتخطيط ذو الاستخدام المستمر بينما نجد الإدارة الدنيا تقوم بالتخطيط قصير الأجل والخطط التشغيلية وذات الاستخدام الواحد.

ثامناً: تقسيم الخطط وفقاً لمدى استمرارية الاستخدام

ووفقاً لهذا التقسيم نجد الخطط إما ذات استخدام واحد أو خطط مستمرة.

والخطط ذات الاستخدام الواحد أي خطة تبدأ وتنتهي بتحقيق هدفها المحدد، وتأخذ هذه الخطط أشكال البرامج أو المشروعات ومن أمثلتها برنامج رش المبيدات لمحصول القطن للموسم الزراعي بمشروع الجزيرة أو مشروع إنارة محافظة الدبة أو إنارة قرى أم صميمة، أم

دم والزريبة أو مشروع سلفيات أو اعانات الموسم الشتوي. أما الخطط المستمرة فهي الخطط التي تستغرق وقتاً طويلاً وتتضمن سياسات وإجراءات كخطة تهجير منطقة الحامداب أو تشييد سد مروي أو خطة تعبيد طريق الإنقاذ الغربي. ومن أمثلة الخطط المستمرة الخطط التي تكون مستمرة بشكل دائم طوال عمر المشروع وتأخذ أشكال السياسات العامة للشركة أو "المنظمة" وإجراءات سير العمل والقواعد التي تحكم العمل في خطوات محددة. ونجد هذه تكون مستمرة كالسياسات التي تحدد التوجيهات العامة والإجراءات التفصيلية لتنفيذ هذه السياسات ثم القواعد الأكثر تفصيلاً.

وسوف نتناول في هذا الفصل أشكالاً مختلفة من الخطط قد تدخل ضمن هذا التقسيم أو ذاك وسوف يكون تناولنا لها بشكل عام من حيث المراحل وخطوات الإعداد.

٩.٢ مراحل وخطوات التخطيط

أولاً: مرحلة تحديد الأهداف

- ويعتبر تحديد الهدف من الخطة هو الخطوة الأولى. مثلاً يكون هدف أحد المشروعات إنتاج كمية محددة من منتجات المشروع "سلعة معينة ٨٠٠ ألف كرتونة صابون سنوياً".
- ثم يتم تحديد الوسائل والطرق التي تلزم لتحقيق هذا الهدف.
- وبالتالي تحديد العناصر المالية والبشرية والمادية والتي سيتم بها تنفيذ الخطة ومصادرها "سواءً أكانت وطنية أم أجنبية".

ثانياً: مرحلة تحديد السبل التي بواسطتها يتم تحقيق هذه الأهداف

وتقتضي هذه المرحلة مجموعة من الخطوات تشمل:

جمع البيانات والإحصائيات

ويستلزم ذلك الحصول على أكبر قدر من البيانات والإحصائيات المتعلقة بالوسائل والامكانات المتعلقة بالعوامل المختلفة لتنفيذ الخطة. ولابد من توافر عنصر الدقة فيها.

٢. تحديد البدائل المختلفة

وحيث إن التخطيط يرتبط بالمستقبل فلا بد من الاحتياط بمجموعة من الاحتمالات وعدد من البدائل المختلفة لإمكانية تحقيق الهدف المحدد وبالتالي اختيار أنسب البدائل من حيث التكلفة والزمن وفقاً لإمكانات المشروع.

كما ينبغي مراعاة المرونة في وضع الخطة وتعني إمكانية تغيير الخطة حسب الظروف أي ألاَّ تكون جامدة بمعنى توقفها وعجزها في حالة تغير الظروف. والمرونة تعني أيضاً التغير في طرق تحقيق الهدف وليس تغير الهدف.

٣. تقسيم الخطة إلى خطط فرعية وتحديد الزمن

بعد أن تم تحديد الهدف وتحديد طرق تحقيقه يتم تقسيم الخطة إلى خطط فرعية حسب الأقسام وخطوط الإنتاج المختلفة، كما يتم تقسيمها الى فترات زمنية أصغر كتحديد الهدف المطلوب تحقيقه خلال شهر ثم خلال الأسبوع ثم خلال اليوم العملى ثم خلال الوردية الواحدة ثم خلال ساعة الإنتاج وهكذا.

٤. يتم إخطار المسئولين "المديرين" بالأقسام بالخطة وأهدافها والجزء الموكول للقسم تنفيذه

٥. متابعة الخطة وتقييمها

بعد أن تم وضع الخطة يتم وضع معايير الرقابة عليها حسب جداول الإنتاج المخططة. ويتم مراقبة هذه الجداول لتحديد أي إنحراف يحدث لإصلاحه قبل أن يؤدي إلى فشل الخطة في تحقيق الهدف وتقليل آثاره السلبية إلى أقل ما يمكن. ولابد من الاستفادة من تقييم الخطة في وضع الخطط مستقبلاً.

ويورد الدكتور محمد الذنيبات – (١٩٩٣) في كتابه مبادىء الإدارة السابق ذكره تقسيماً آخر لمراحل عملية التخطيط بحيث يسلسلها كما يلي:

أ- بدءاً بمرحلة الإعداد المتمثلة في جمع البيانات عن مختلف العوامل المؤثرة في الخطة ثم يتم الإعداد بشكل تدريجي من مستوى الدولة الى مستوى الوزارة إلى مستوى القطاع إلى مستوى المنظمة.

ب- وتُسمَّى المرحلة الثانية بمرحلة الإقرار والتي يتم فيها تجميع كافة المشروعات مركزياً كالوزارات المتخصصة ثم ترفع إلى وزارة المالية أو القطاعات بحيث يتم اعتماد الخطة بما يسمى بالإقرار "المصادقة واعتماد الخطة".

ت- ثم يلي ذلك مرحلة التنفيذ وفق الجهات المنفذة كل حسب إختصاصه من مستوى أكبر إلى مستوى أقل.

ث- المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط هي مرحلة المتابعة والتقييم وفيه يتم مراجعة التنفيذ وتصحيح ما يعترض من أخطاء.

مراحل صياغة الخطة

١. مرحلة وضع الأهداف

وقبل أن نتناول عملية وضع الأهداف لابد أن نتحدث لشمولية التخطيط أو ما يعرف بالتخطيط الشامل وكما يعرفه دكتور حمدي مصطفى المعاز في كتابه وظائف الإدارة (المعاز- ٢٠٠٣) بأنه

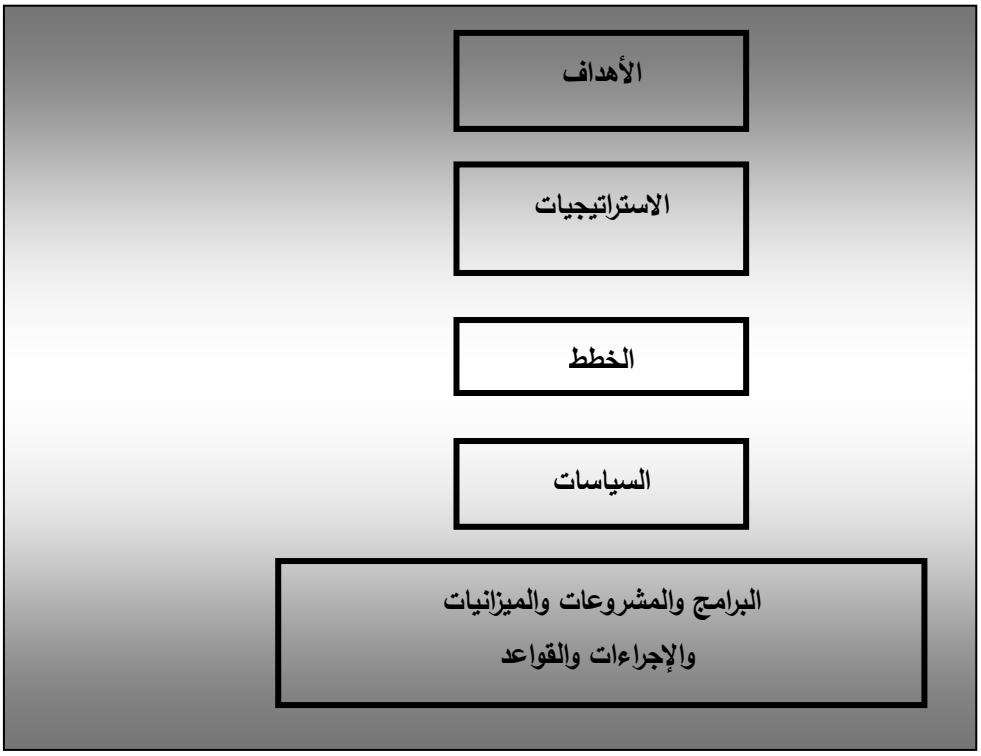
يعني الدراسة المنظمة والمصممة لأجل تحديد أهداف المنظمة وتحديد الأهداف والخطة الواقعية المناسبة لتحقيقها بأحسن كفاءة ممكنة.

ويمثل التخطيط الشامل منهجاً إدارياً للمنظمة يوضح اتجاهاتها نحو الاستخدام المنظم والمتكامل.

ويركز التخطيط الشامل على الأهداف طويلة المدى "المستمرة" ويركز أيضاً على الدراسة فى المجال الصناعي وفرصة المنظمة في الحصول على حصتها من الأسواق وبالتالي نجده يتناول متغيرات كثيرة.

ومن خلاله تتسلسل خطوات التخطيط كما هو موضح بالرسم التالي:

شكل (٤) تسلسل خطوات التخطيط



المصدر : حمدى المعاز-٢٠٠٣.

- ومن الرسم يتضح تدرج عملية التخطيط بدءً من تحديد الأهداف العامة للمنظمة تليها الإستراتيجيات ثم الخطط والسياسات وحتى مستوى البرامج والميزانيات السنوية.
- ونوضح أن أهداف المنظمات لا تقتصر على هدف واحد ثابت ونجدها تختلف باختلاف ظروف كل منظمة والموقف الذى تتعامل معه والفترة المحددة لهذا الهدف.
- ونجد أن أهداف المنظمات بشكل عام قد تكون أحد الأهداف التالية:

أ. تحقيق الربحية حيث أن كل المنظمات تسعى لتحقيق الربحية حتى منظمات الخدمات العامة أصبحت لا تعمل بخسارة وغالباً ما يكون الربح هدفاً استراتيجياً للمنظمة.

ب. الحصول على حصة ومركز للمنظمة بالأسواق بمعنى حصولها على شريحة متناهية من المستهلكين تمكنها من النمو والاستمرار.

ج. تطوير أساليب العمل بالمنظمة ومسايرة التقدم التكنولوجي.

د. خدمة المجتمع.

هـ. النمو والاستقرار والتقدم والاستمرار ويعتبر هذا الهدف أيضاً هدفاً إستراتيجياً "أي طويل المدى" لكل المنظمات.(المعاز،٢٠٠٣)

- ويتم تحديد الأهداف العامة والرئيسية للمنظمات من خلال مجالس إدارتها. وتقوم الإدارة التنفيذية بهذه المنظمات بتحديد الأهداف النوعية أي الأهداف الفرعية والتي تمثل فتراتاً أقل لتحقيقها.
- ومن أمثلة الأهداف العامة للمنظمة تقديم سلعة من خلال الاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج بهدف تحقيق ربحية.
- بينما تكون الأهداف النوعية "الفرعية" مثل:
  - فتح فرع جديد.
  - فتح خط إنتاج جديد.
  - تحسين جودة المنتج.
  - تطوير الخدمة المقدمة.
  - إصلاح هيكل التمويل بالمنظمة.
  - أو تخفيض تكلفة الإنتاج وهكذا.
- ولابد أن تتناسق الأهداف الفرعية "النوعية" مع الأهداف العامة. بحيث إن إنجازها يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة "الرئيسية".

- وقد تتباين الأهداف الفرعية وتختلف بين المنظمات بإختلاف نوع النشاط. فالأهداف الفرعية لمصنع سكر كنانة تختلف عن الأهداف الفرعية لمصنع سعيد للمنتجات الغذائية وتختلف أيضاً عن الأهداف الفرعية لجامعة الرباط أو جامعة السودان المفتوحة.
- وتعتبر الإدارة بالأهداف أحد المناهج الإدارية الناجحة لقيادة المنظمات. ونجد أن الإدارة بالأهداف تعنى تحديد الإدارة الى أهداف بعينها تعمل على تحقيقها من خلال خطط محددة ولفترات محددة يتم تسخير كل الإمكانات والجهود من أجل إنجازها. ويتم قياس الأداء والإنجاز المحقق وفقاً لمعايير محددة مسبقاً بالخطة.
- وسوف تتناول الإدارة بالأهداف بشيء من التفصيل عند تعرضنا للأساليب الإدارية الحديثة في موضع آخر من هذا المقرر.

وبعد أن تم تحديد الأهداف الرئيسية "العامة" للمنظمة بواسطة الإدارة العليا يتم وضع السياسات والاستراتيجيات التي توضح الخطوط العامة لتنفيذ هذه الأهداف.

٢. الاستراتيجيات

والتخطيط الاستراتيجي يعني التخطيط طويل الأجل أي التخطيط لفترات طويلة كالاستراتيجية القومية الشاملة التي تنفذها الدولة حالياً وعلى مدى الخمسة والعشرين عاماً القادمة ويستخدم في هذا التخطيط أساليب التنبؤ العلمية –طويلة المدى لمختلف المؤثرات المتوقعة– ثم يتم تحويل هذه الإستراتيجيات إلى خطط تنفيذية أصغر وهي ما يعرف بالتخطيط التكتيكي.

٣. مرحلة وضع الخطط

وبعد تحديد الاستراتيجيات العامة لتحقيق الأهداف يتم وضع الخطط الوظيفية بدءً بتحديد أهدافها ثم عمليات التنبؤ بالمؤثرات المختلفة وبالتالي تحديد الاحتياجات المختلفة من الموارد وتدرجها إلى برامج أقل ثم تحويلها إلى قوائم مالية.

ويلي ذلك عملية مراجعة الخطة ولاشك أن مرحلة مراجعة الخطة عملية ضرورية من أجل تحقيق الفاعلية والمرونة في الخطة الموضوعة وفيها تتم مراجعة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط مسبقاً، لإجراء التعديلات اللازمة.

وينتج عادة عن عملية المراجعة استدراك تغيُّرات الظروف أم هناك خلل في الخطة ذاتها يستدعي تعديلها وفي كل الحالات تستوجب المرونة لإجراء التعديلات وتقويم الخطة حتى تتمكن من الاستمرار تحقيقاً للهدف المنشود.

٤. السياسات

وتعرف السياسات بأنها مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل "سيد الهواري".

ويعرفها الدكتور حمدي المعاز بأنها:

ترجمة للأهداف بما يؤدي إلى تحقيقها أي أنها نوع من التخطيط وتعرف أيضاً بأنها خطوط عامة يسترشد بها في صنع القرارات وتبيين الحدود التي ينبغي ألا يتجاوزها القرار بحيث توجه نحو الهدف المحدد. وهي بمثابة كاشف "فلاش" يوضح الطريق أمام المرؤوسين حول تسيير أعمالهم.

وهي عبارات عامة أو مفاهيم ترشد وتقرر تفكير المرؤوسين في المشروع تجاه نشاط محدد كسياسات الشراء أوسياسات التخزين أو سياسات التوظيف وبالتالي نجدها تحكم استخدام مصادر المنشأة في الوصول إلى أهدافها.

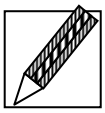
ويعرف كونترز وأدونيل ١٩٥٥، السياسات بأنها

قواعد عامة أو مفاهيم ترشد أو توجه تفكير المرؤوسين عند اتخاذ القرارات في مختلف إدارات وأقسام المنظمة.

وتتنوع السياسات الإدارية بتنوع مجالات تطبيقها وتنوع الأهداف المطلوب تحقيقها.
ومن خصائص السياسة الإدارية أنها:

- تترك قدراً من التقرير والمرونة للمدير.
- ويرى بعض كتاب الإدارة أن السياسات الإدارية ماهي إلا قرارات تحكم وتوجه طريقة الأداء وإن كانت تعطي الحرية والمرونة في كيفية تنفيذ الأداء.
- ولا بد لواضعي السياسات من مراعاة إمكانية قبول السياسة من قبل القائمين على تنفيذها أو المشرفين على متابعة هذا التنفيذ.
- وينبغى هنا أن نفرق بين السياسات كموجهات عامة والإجراءات كموجهات أكثر تفصيلاً. وتتبع أهمية السياسات في أنها المرشد لتوجيه القرارات التي ينجزها المنفذون (المعاز،٢٠٠٣).
- بالإضافة إلى أن فاعلية التخطيط تعتمد على وجود السياسات التي تمد المنفذين بالإطار اللازم لأداء الأعمال.
- ونجدها تمثل إتجاهات المنظمة الرسمية نحو السلوك المرغوب فيه من المنفذين.
- وتجدر الإشارة إلى أن مدى سلامة السياسات الإدارية المطبقة بالمنظمة هو الذى يضمن للمنظمة تنفيذ تخطيطها وتحقيق أهدافها.

تدريب (٣)



ما هو التخطيط التكتيكي؟

أنواع السياسات (سيد الهواري،٢٠٠٠)

وتقسم السياسات من حيث درجة تأثيرها في المنظمة وشمولها إلى ثلاثة تقسيمات تشمل السياسات الأساسية والسياسات العليا والسياسات التشغيلية.

أ. السياسات الأساسية

وهي سياسات تتوقف عليها كافة السياسات الأخرى بالمنظمة وتكون هذه السياسات مضمنة في لائحة التأسيس وترتبط بأهداف المنظمة بشكل مباشر. وعند تغير هذه السياسات يتغير الشكل الجوهرى للمنظمة (سيد الهواري–المرجع السابق مباشرة) مما يستدعي إعادة تكوينها، وبالتالي لابد أن تكون هذه السياسات واسعة النطاق ومرنة بحيث تسمح للتعديلات.

ب. السياسات العليا

وتوضع بمعرفة الإدارة العليا بالمنظمة بعكس السياسات الأساسية التي تكون في نظام التأسيس وموضوعة بمعرفة المؤسسين أو أصحاب رأس المال. ونجدها أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية وتتصل بأعمال المشروع ككل.

ج. السياسات التشغيلية

ونجدها ترتبط بنشاط معين كسياسات الشراء أو سياسات الإنتاج أو سياسات البيع أو سياسات التخزين أوسياسات التسويق...الخ. والرسم التالي يوضح أنواع السياسات حسب المستويات الإدارية.

جدول (٢)

أنواع السياسات	تستخدم بصفة أساسية بواسطة	درجة التأثير	درجة الشمول	الأهمية
أساسية	الإدارة العليا **(المدير العام)**	**تؤثر في كل جزء من المشروع**	**عامة وشاملة**	**مهمة جداً**
عليا	**مديري الادارات**	**غالباً ما توثر في كل جزء من أجزاء المشروع**	**خاصة ومحدودة إلى درجة**	**مهمة**
تشغيلية	**رؤساء الاقسام**	**تؤثر في الاعمال**	**محدودة**	**أقل أهمية**

المصدر : (سيد الهواري– الإدارة والأصول،٢٠٠٠)

- **الشروط الواجب توافرها في السياسات لزيادة فعاليتها**

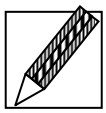
١. وضوح السياسات وتحديدها حتى لا يحدث سوء في فهمها.
٢. أن تكون مكتوبة ومتاحة لكل أفراد التنظيم "من ذوي الإختصاص".
٣. أن يتم شرح السياسة وتفسيرها "مكتوباً" حتى لا يفسرها البعض وفق أهوائهم.
٤. أن تكون السياسة عادلة ومرنة حتى تمكن من إنسياب العمل وتعطى قدراً من حرية التصرف أثناء عمليات التنفيذ.
٥. أن تتلاءم السياسات مع المتغيرات الخارجية كالتشريعات والأنظمة الاقتصادية والاجتماعية السائدة وتكون السياسات إما سياسات عامة أو سياسات لبعض أوجه النشاط المحددة.

- **أمثلة للسياسات الادارية**

من أمثلة السياسات ما يلي:

- ✓ سياسة التوسع في عمليات التوظيف.
- ✓ أو نسبة الوظائف الرئيسية بالمنظمة.
- ✓ والإنتشار من خلال الفروع أو التوسع الرأسى أو المساهمة فى خدمة المجتمع أو الزيادة في المجال.
- ✓ ومن السياسات الوظيفية مثلاً التعامل مع أكثر من مورد أو الشراء من خلال المناقصات أو سياسة عدم التقيد بأقل عطاء أو سياسة عدم الإعتماد على مورد واحد.
- ✓ أو سياسة الترقية من الداخل أو سياسة الإنفتاح الإدارى بحيث يتم تدريب العاملين على العمل بكل المواقع بالمنظمة "كموظفى المصارف مثلاً".

تدريب (٤)



ما هو العامل الذي يضمن للمنظمة تنفيذ تخطيطها وتحقيق أهدافها؟

٥. الإجراءات

وتعرف الإجراءات بأنها الطرق والخطوات التى تتبعها العمليات

مثال:

تكون سياسة الخطوط الجوية السودانية "سودانير" في مجال الصيانة أن تقوم بصيانة طائراتها صيانة وقائية فهذه سياسة تنتهجها الشركة. بحيث أنها تقوم بإجراء صيانة لطائراتها بصورة منتظمة قبل حدوث الأعطال عملاً بالحكمة القائلة "الوقاية خير من العلاج" وهذا لا يعني عدم حدوث أعطال إنما تدخل الطائرات إلى هناكر الصيانة "ورش الصيانة" بصورة دورية لفحصها ومراجعة قطع الغيار بحيث يتم استبدال القطع التي بلغت عمرها الافتراضي بأخرى جديدة حتى وإن كانت هذه القطعة سليمة أي دون الانتظار حتى حدوث الخلل. فالخطوات التي تتم بها عمليات الكشف والاستبدال والتقارير التي تكتب بواسطة فني الصيانة (مهندس الصيانة) وعمليات المراجعة بعد التركيب كل هذه تعتبر إجراءات الصيانة.

بلاشك أن غياب الإجراءات عند أداء أي عمل يحدث نوعاً من الفوضى نتيجة عدم الإلتزام بطريقة واحدة ومحددة بحيث نجد أن كل موظف يتصرف بطريقة مختلفة ولذا فإن أهداف إجراءات العمل هي:

- تماثل تصرفات الموظفين.
- بالإضافة إلى أنه وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الاشخاص والعمليات (الهوارى، ٢٠٠٠).
- ولابد أن نوضح هنا أن الإجراءات تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة على تنفيذ الأعمال حيث أن تنفيذ الأعمال وفق الإجراءات المحددة يعتبر تنفيذاً وفق التخطيط المسبق له.

ومما سبق يتضح أن الإجراءات تختلف عن السياسات بحيث أن السياسات تعتبر قواعد عامة لما يجب عمله بحيث توضح الطريق الصواب وتترك للمدير حرية السير في هذا الطريق بينما الإجراءات تعتبر خطوة تفصيلية محددة لسير العمليات الخطوة تلو الأخرى.

ولابد من تناسق الإجراءات وتبسيطها بالتخلص من كل الخطوات غير الضرورية وكثيراً ما نسمع بقيام ورش العمل أو السمنارات التي تنادي بتبسيط الإجراءات تسهيلاً للعمل.

ومن أمثلة الإجراءات:

- إجراءات الشراء كاجراءات الشراء المحلي أو إجراءات الشراء من الخارج "الإستيراد".
- إجراءات صرف المواد من المستودعات.
- إجراءات البيع.
- إجراءات التوظيف.
- إجراءات الترقية.
- إجراءات مجالس المحاسبة.
- إجراءات الإجازات.

- إجراءات صرف الإستحقاقات.
- إجراءات الجزاءات والفصل.
- إجراءات صرف الشيك من بنك.
- إجراءات الإقتراض.
- إجراءات السلفيات.

ولا شك أن إجراءات أيٍ من العمليات السابقة تتكون من مجموعة من الخطوات المتدرجة أو المتسلسلة. وتعتمد فلسفة تبسيط الإجراءات على دراسة الزمن والحركة للخطوات التي يتم بها إنجاز المهمة ومن ثم العمل على التخلص من الخطوات الزائدة بحيث يؤدي أيضاً إلى تقليل عدد الموظفين والاستخدام الأمثل للكفاءات المتوافرة.

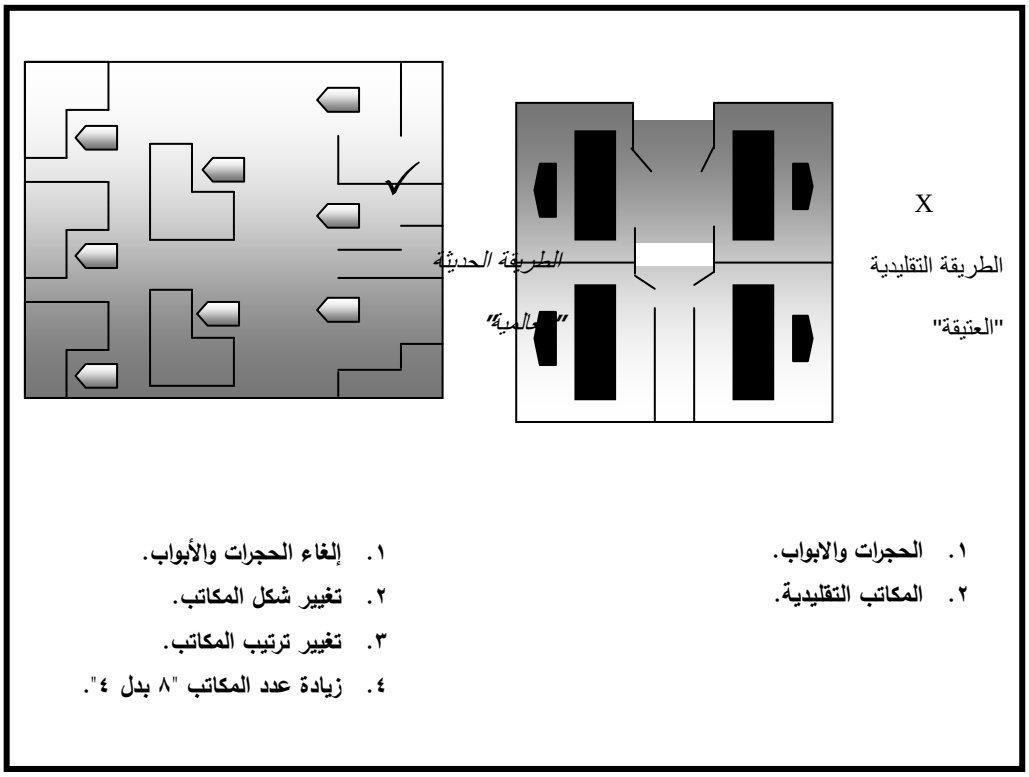
وقد أثبتت التجارب في الإجراءات المكتبية أن كثرة الحجرات والأبواب والانتقال من موقع لآخر صعوداً وهبوطاً يؤدي إلى تعقيد العمل وقد كانت إجراءات تأشيرة الخروج للمغتربين بأمانة شؤون المغتربين تتم وفق خطوات كثيرة ومعقدة يتبعها طلب التاشيرة "المغترب" من صالة لأخرى وبتطبيق عملية تبسيط الإجراءات أمكن تقليل هذه الخطوات لإكمالها بصالة واحدة وبشكل متتالٍ داخل الصالة نفسها.

ولاشك أنه بمزيد من الدراسة لخطوات العمل المطلوب إنجازه خاصة في ظل استخدام الحاسوب يمكن تبسيطها أكثر بقصرها على شباك "كاونتر" أو شباكين على الأكثر يتم بعدها تسليم الجواز لإجراء التأشيرة عليه.

والرسم التالي يوضح طريقة تقليدية لسير إجراءات مكتبية من خلال المرور على عدة حجرات ثم إجراء عمليات التبسيط في مبنى آخر أعدَّ بطريقة أكثر تبسيطاً لإزالة الحجرات والأبواب كما هو بالرسم التالي:

شكل (٥)

طريقة تقليدية لسير إجراءات مكتبية



ولا شك أن تبسيط الإجراءات يؤدي إلى تقليل الجهد المبذول بواسطة العميل كما يؤدي إلى تنظيم العمل وتقليل تكلفته في الجانب الآخر بالنسبة للمنظمة.

٦. القاعدة

وهي أكثر دقة من السياسة والإجراء لما ينبغي عمله وتحدد أساسيات معينة ينبغي الالتزام بها مثل "ممنوع التدخين في صالات الإنتاج" و"عدم استخدام التلفون للمحادثات الخاصة". ولعل القاعدة تعتبر إجراء واحداً وهي أكثر تحديداً للعملية المطلوبة بحيث يتم تحديدها بشكل قاطع.

١٠.٢ عوامل نجاح التخطيط

هنالك مجموعة من العوامل الأساسية التي يلزم توافرها من أجل نجاح عمليات التخطيط وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

١. صحة البيانات

فكلما كانت البيانات التي يتم على ضوئها التخطيط دقيقة وواقعية، كان التخطيط سليماً وقابلاً للتنفيذ والعكس صحيح حينما تكون البيانات غير دقيقة.

٢. كفاءة الإدارة المنفذة

حيث إن الإدارة هي التي تقوم بعملية التنفيذ فكلما كانت الكوادر الإدارية قادرة مؤهلة لقيادة تيم العمل كان ممكناً تحقيقها للأهداف، وكلما كانت الإدارة غير قادرة كلما استحال تحقيق الهدف رغم توافر الإمكانات المادية الأخرى.

٣. المشاركة في وضع الخطة

لابد من مشاركة كل الإدارات في المشروع في عملية التخطيط حيث أنهم هم الذين سيقومون بعملية التنفيذ، كما أن عملية المشاركة فيها إلتزام أدبي للمدير المشارك والسعي لتحقيق ما خططه بنفسه وإقتنع به بخلاف الذى يفرض عليه. وتعتبر المشاركة في وضع الخطة حافزاً معنوياً لدفع المديرين المنفذين للعمل جاهدين لتحقيق ما شاركوا في تخطيطه.

٤. مركزية التخطيط

ينبغي أن يتم التخطيط مركزياً حتى تتم النظرة الشاملة لمختلف الإمكانات والموراد المتاحة للمشروع، ويمكن مشاركة رؤوساء الوحدات في عملية الإعداد، ومن ثم يتم تنفيذها لا مركزياً حسب الأقسام المختلفة والوحدات.

٥. وضوح الأهداف وموضوعيتها

وكلما كانت الأهداف واضحة وكلما كانت موضوعية أى قابلة للتنفيذ أدت إلى إمكانيةوضع خطط موضوعية وقابلة للتنفيذ وأن توضع الخطط في الوقت المناسب وبشكل تفصيلي ومشتملة على معايير ومقاييس يتحدد على ضوئها مراقبة التنفيذ.

٦. المرونة

كلما كانت هنالك مرونة في وضع الخطط كانت هناك إمكانية للتكيف مع الظروف المتغيرة مستقبلاً.

٧. الالتزام بتنفيذ الخطة الموضوعة

يجب التقيد بالخطة الموضوعة ما دامت الظروف مواتية والمرونة عند تغير الظروف مما يؤدي لتعديل الخطة عند اللزوم.

١١.٢ العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التخطيط (د. ناصر غطاس وآخرين،٢٠٠٢)

هناك مجموعة من العناصر ينبغي أن تتوافر في المدير حتى تمكنه من الفعالية في مجال التخطيط ونذكر منها :

١. الموضوعية عند دراسة وتحليل الوضع الحالي للنشاط والعوامل المؤثرة فيه.
٢. دقة وواقعية ووضوح الخطط التي يضعها المدير لتحقيق أهدافها.
٣. الكفاءة العالية في تفصيل الخطط.
٤. الاهتمام بالوقت ومعاملته بموضوعية وواقعية عند التخطيط.
٥. القدرة على المرونة لتعديل الخطط.
٦. الإستفادة من الإنحرافات الحادثة في الخطط السابقة وبالتالي محاولة معالجتها في الخطط المستقبلية.(غطاس وآخرين،٢٠٠٢).

أسئلة تقويم ذاتي



١. عرف الوظائف الرئيسية التي تتكون منها العملية الإدارية.
٢. عرف مفهوم التخطيط.
٣. اذكر الاعتبارات التي تدل علي أهمية التخطيط.
٤. عدّد أهداف ومبادئ التخطيط.
٥. عدّد مراحل وخطوات التخطيط.
٦. عدّد أنواع السياسات من حيث تأثيرها في المنظمة.
٧. ما هي العوامل الأساسية التي يلزم توافرها من أجل نجاح عمليات التخطيط؟
٨. اذكر العوامل المؤثرة في عملية التخطيط.
٩. ناقش بإختصار مرونة التخطيط.
١٠. هنالك العديد من التصنيفات للتخطيط تناوله من عدة زوايا ناقش بإختصار.
١١. تحدث باختصار عن مرحلة تحديد الأهداف.
١٢. ما هي العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال الخطيط؟

٣- التنظيم

١.٣ مفهوم التنظيم

- يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية أو المرحلة الثانية من مراحل العملية الإدارية، ولاشك أن كلمة التنظيم من الكلمات الشائعة الاستخدام.

- ووفق المفهوم المبسط للكلمات نُظَّم، يُنَظِمْ يمكن أن ندرك معناها بمعنى نظم الشيء أي رتبه بحيث تعني ترتيبه من كونه مبعثراً أو غير مرتب الي شكل منظم ومرتب أو منسق.
- ويعرف البعض التنظيم بأنه وضع كل شيء في مكانه وتخصيص مكان لكل شيء. فنسمع أحياناً تنظيم المرور مثلاً أي ترتيب حركة السير للسيارات.
- والبعض الآخر يعنى بتنظيم الشيء أي تخطيطه فيقال (تنظيم الأسرة) فيعنى بها تخطيط لعددية أفراد الأسرة حيث تعني الجمعية تنظيم الأسرة ترشيد الأسر في عملية الإنجاب وفق معايير تخطيط النمو السكاني التي تحددها بعض الدول بإنجاب ثلاثة أو أربعة أطفال بحد أقصى.
- ويعرف قاموس أكسفورد كلمة التنظيم بأنها هيئة أو نظام أو مجتمع منظم (سيد الهواري، ١٩٩٩م).
- وحينما نطلق بعض المصطلحات العامية بمفهوم أبسط يستخدم بين أفراد المجتمع فنقول مثلاً (قمنا بتنظيم العمل في ما بيننا) أي قمنا بتقسيم العمل بين المجموعة.
- وفي قاموس السياسة والأحزاب والصحافة يقال قام الحزب بترتيب البيت الداخلي أي أعاد تنظيم هيكله الوظيفي وتوزيع المهام بما يؤدي لتحقيق أداء أفضل.
- والبعض يفهم التنظيم علي أنه عكس الفوضى ويمكن فيما يلي مناقشة مجموعة من التعاريف في سبيل تبسيط مفهوم التنظيم:

١. التنظيم هو الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤدي من أجل بلوغ الهدف المحدد (عبد الرحيم، ١٩٧٧م).
٢. الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم (الطماوي، ١٩٧٨م).
٣. تصميم هيكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى التحقيق الأمثل لأهدافها.
٤. تنسيق للجهود البشرية بمنظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة (توفيق، ١٩٨١م).

٥. تنظيم هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز.

بمعنى أنه يشمل الوظائف الموجودة بالمنظمة والأفراد الذين يشغلونها. ويعتبر هذا هو التعريف الأمثل والأشمل لمفهوم التنظيم.

وما دام التنظيم يشمل أو يعني نشاط الأفراد بالمشروع فبالتالي لابد من القيام بالآتي:

- تقسيم العمل بين العاملين بالمشروع.
- والتنسيق فيما بينهم.
- والتخصص وسهولة الاتصال بين أقسام المشروع المختلفة حتى يسهل عملية التنسيق والرقابة بين أجزاء التنظيم المختلفة.

٦. ويعرفه د. سيد الهواري في كتابه السابق ذكره بأنه

الإطار الذي يحدد العلاقة بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية أي أنه الحقل الذي تعمل به الإدارة وباعتباره وظيفة من وظائف المدير ترتبط بتحديد الأنشطة والوظائف وتحديد الأفراد الذين يتولون هذه الوظائف وتحديد العلاقات والاختصاصات والواجبات وتفويض السلطة اللازمة لممارسة الأداء.

٧. ويعرفه دركر (Durcker، ١٩٥٤) بأنه:

هو عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة ثم تقسيم الأنشطة إلى وظائف ووحدات ثم تجميع الوحدات والوظائف في هيكل وظيفي ثم اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات.

- وخلاصة القول فإن التنظيم يعني:

تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق ومن ثم أيضاً اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها. وننوه هنا بأنه حينما نتحدث عن التنظيم نعني التنظيم الإداري أي التنظيم كوظيفة من وظائف العملية الإدارية.

٢.٣ أهمية التنظيم

لاشك أن التنظيم بمفهومه السابق يعتبر ضرورة لتحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمات.

كما أنه يزداد دقةً وصعوبةً مع ازدياد حجم النشاطات التي تمارسها المنظمات ومع اختلاف وتنوع طبيعتها ومع ازدياد عدد المرؤوسين الذين تتولى الإشراف عليهم.

٣.٣ أهداف التنظيم

أ- ويهدف التنظيم الإداري إلى توفير الإطار الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة من حيث المهام والأشخاص الذين يقومون بأدائها والهيكل الذي ينظم العلاقات فيما بينها.

ب- وبالتالي يهدف التنظيم الإداري إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها لتسهيل الإدارة.

ت- كما يهدف إلى تحديد المسئوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة.

٤.٣ عناصر التنظيم

وتعني العناصر الأساسية الواجب مراعاتها عند إعداد التنظيم أو تصميم التنظيم ونعني بها أيضاً الأصول العلمية للتنظيم. وتشمل هذه العناصر مجموعة من الوظائف نوردها **فيما يلي:**

١. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف

ولاشك أن تحقيق الهدف يقتضي القيام بمجموعة من الأنشطة فمثلاً إذا كان الهدف إنتاج سلعة ما وتسويقها، فالأنشطة اللازمة لتحقيق هذا الهدف تشمل أنشطة

إنتاج وأنشطة تسويق وأنشطة مالية وأنشطة لإدارة الأفراد وخدمات مختلفة وأنشطة شراء وهكذا.

٢. تجميع الأنشطة في إطار هيكل يضمها

ومن ثم يتم تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها البعض.

٣. إسناد كل نشاط أو أنشطة إلى وظيفة أو أشخاص ثم تحديد حدود سلطة ومسئولية لكل وظيفة

ولعل إسناد الأنشطة إلى وظائف يعني تقسيم العمل وبالتالي الاعتماد على التخصص وإسناد كل عمل الى عمال مهرة قادرين على أدائه وفق قدراتهم وتدريبهم.

٤. تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الوحدات أو الأنشطة المختلفة

فالعلاقات الأفقية يقصد بها العلاقات بين الوظائف التي في مستوى إداري واحد أو متشابه، والعلاقات الرأسية يقصد بها العلاقات التي تربط بين الوظائف الأعلى مستوى مع التي تليها في المستويات الأقل.

٥. تحديد الوظائف

وتحديد الوظائف هو الخطوة الأولي لإعداد أي تنظيم. فالوظيفة تحدد أولاً ثم يحدد بعد ذلك شاغرها، ثم تحدد حقوق هذه الوظيفة وواجباتها، وما يجب أن يتوافر في شاغريها من مؤهلات وخبرات.

٦. تكوين الوحدات الإدارية

يتم إعداد التنظيم وتقسيمه إلى وحدات إدارية.

- حسب نوع المشروع وطبيعة عمله.

- وقد يكون هذا التقسيم على أساس جغرافي كأن يكون قسم المنطقة الشمالية أو المنطقة الجنوبية أو الولاية الشمالية أو الإقليم الأوسط وهكذا.
- أو أن يكون على أساس الوظيفة بحيث يقسم حسب إدارات المشروع من إنتاج أو تسويق أو شئون مالية أو (وزارات، الصحة، التربية، النقل).
- أو على أساس العملاء (وزارة الشباب التي تتعامل مع الشباب) أو وزارة الزراعة وهكذا.
- أو علي أساس الإنتاج أو طبقاً لنوع الخدمة التي يقدمها المشروع (في الجامعة مثلاً يتم التقسيم إلى كليات طب، زراعة، وتجارة) ، كذلك تقسيم المستشفى حسب أقسام المستشفى (جراحة ، باطنية، عيون ... الخ).

٧. تحديد السلطات والمسئولية لكل وظيفة

بعد أن يتم تقسيم الإدارات المختلفة بالمشروع يتم تحديد الوظائف بكل إدارة ومن ثم تحديد مسئوليات وسلطات كل وظيفة، وينبغي أن نوضح هنا مفهوم ومعني السلطة والمسئولية.

أ. السلطة Authority

وتعني السلطة الحق أو الصلاحية في أداء شئ ما وكما يعرفها د. سيد الهواري بأنها قوة إصدار الأوامر ولعل هنالك خيطا رفيعا بين القوة والسلطة فإن كانت السلطة كما ذكرنا تعني الصلاحية أو الحق في أداء شيئ ما فإن القوة تعني القدرة على أداء شيئ ما فالكثير من الإداريين تجدهم يمتلكون السلطة والصلاحية لممارسة أعمالهم الإدارية لكنهم جبناء في استغلالها بعكس المديرين الأقوياء الذين نجدهم أحياناً يفتقدون إلى السلطة لكنهم يمارسون مهامهم الإدارية بكل قوة دون تقيدهم بالسلطة المفقودة وإنما تجدهم يتصرفون وفق مقتضيات الموقف الذي هم فيه ويتحملون المسئولية بشجاعة عن نتائج تصرفاتهم تلك.

ب. المسئولية Responsibility

المسئولية في معناها المبسط هي الالتزام بأداء شيءٍ ما. وهي المحاسبة عن نتائج تم الإلتزام بها وبالتالي كما يري الدكتور سيد الهواري ليست المسئولية في المحاسبة عن أنشطة تمت إنما هي محاسبة الأفراد عن أداء واجبات.

وهي تعنى التزام من الشخص نفسه نحو نفسه، وفي مقابل الالتزام نجد أن المسئولية تحوي في ذاتها السلطة اللازمة لتحقيق تلك النتائج.

وقوة المدير تتمثل في قدرته على حمل مرؤوسيه على أداء ما يكلفهم به. فالسلطة قد تكون رسمية وهي بحكم المنصب بحيث تعطي الوظيفة شاغلها الحق فى أداء شيئ ما وقد تكون معتمدة على قوة الشخصية أي قوة شخصية المدير (سلطة غير رسمية) فقد يتمتع المدير (كما ذكرنا من قبل) بالسلطة ولكنه يفتقد القوة في أداء شيئ ما (بحيث نجده جبانا ومترددا في استغلال هذه القوة)، وقد نجده يتمتع بقوة الشخصية لكنه لا يمتلك السلطة التي تمكنه من استقلال هذه القوة (حيث هنالك نظم أو لوائح تحد من تصرفه).

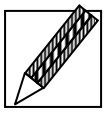
ج. تناسب السلطة والمسئولية

لابد من تناسب السلطة مع المسئولية بحيث لا بد من ضرورة توفير السلطة للمدير والتي تمكنه من أداء ما هو مطلوب منه. ومتي ما توافرت للمدير السلطة وجبت عليه المحاسبة عن ما هو ملتزم بأدائه أي أنه يصبح مسئولاً عن نتائج أدائه.

د. تفويض السلطة

يجوز للمدير أن يمنح جزءاً من صلاحياته –أي سلطاته– لمرؤوسيه بما يمكنهم من أداء ما أوكل إليهم إنجازه لكنه يبقي مسئولاً عن نتائج أدائهم. بمعنى أن السلطة تفوض لكن المسئولية لا تفوض. وسوف نتناول التفويض للسلطات بشيئ من التفصيل عند تعرضنا لفصل التنسيق.

تدريب (٥)



هل تستطيع أن تقارن بين السلطة والقوة كيف.

٥.٣ أنواع التنظيم

نجد أن هنالك نوعين من التنظيم أحدهما التنظيم الرسمي والآخر التنظيم غير الرسمي ولا شك أن هذين النوعين مانجده متوافرا بأي من منظمات الأعمال.

أ. **التنظيم الرسمي**

الذي يشمل علاقات العمل الرسمية بالمنظمة بدءاً من المدير العام وحتى أدنى مستويات التنظيم «العاملين».

ب. **التنظيم غير الرسمي**

فيشمل علاقات العمل غير الرسمية وهو الذي يمثل العلاقات الخاصة بين العاملين. مثل الصداقات كعلاقات العمال فيما بينهم كرابطة الجهاد رابطة مريدي الشيخ أو رابطة تسهيل الزواج والتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي يهتمان بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وخطوط السلطة والمسئولية التي تحكم عمل الأفراد ونجد أن التنظيم الرسمي يزيد فيه عدد الأفراد كلما اتجهنا إلى قاعدة التنظيم بينما تقل فيه نسبة الأفراد كلما اتجهنا إلى أعلى «قمة الهرم» (الذينبات، ١٩٩٣م). ولاشك أن هذه العلاقات مهمة جداً بين العاملين بالرغم من أنها علاقات لا ترتبط بالعمل لكنها تؤثر تأثيراً كبيراً على سير العمل، حيث أن هذه الجماعات ينبع من وسطها بعض الأفراد المؤثرين على غيرهم والذين يطيعونهم في أي أمر وبالتالي قد تسهم هذه الطاعة في زيادة الإنتاج أو العكس بحيث تشكل صراعاً حيث تؤثر سلباً بين العاملين والإدارة من خلال المطالب التي يرفعها العاملون في صراعهم مع الإدارة.

ولابد للإدارة أن تسعى إلى كسب هذه التنظيمات غير الرسمية والموازنة بين أهدافها وأهداف المنظمة بما يؤدى إلى رضا هؤلاء الأفراد وتقليل حدة الضغوط التي يباشرونها. بل من أهداف الإدارة أن تسعى إلى كسبهم وتحويل ضغوطهم السلبية إلى قوى إيجابية تحولهم إلى متحمسين للعمل.

٦.٣ أسس وطرق التقسيم التنظيمي

هنالك أكثر من طريقة لتقسيم العمل وتنظيمه إلى إدارات وأقسام ووحدات. وقد يتخذ أحد الأشكال الآتية:

أ- التنظيم على أساس الوظيفة.

ب- التنظيم على أساس السلعة أو الخدمة المقدمة.

ت- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية.

ث- التنظيم على أساس فئات الزبائن.

ج- التنظيم على أساس المراحل الإنتاجية.

ح- التنظيم على أساس عدد العمال.

خ- التنظيم على أساس وقت العمل.

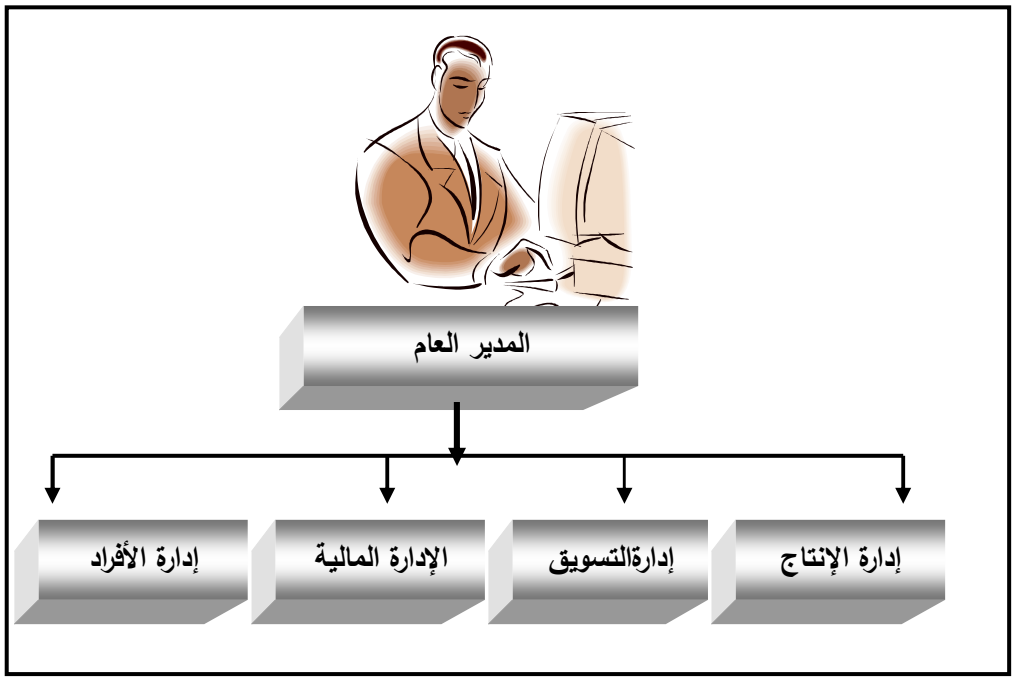
وبشيء من الإيجاز نتناول طرق تنظيم تقسيم العمل السابقة كما يلي:

أ. التنظيم على أساس الوظيفة

- ويستخدم هذا التقسيم في الكثير من الشركات والمصانع بحيث يتم التقسيم وفق الوظائف الرئيسية للمنظمة كإدارة الإنتاج وأخرى للشئون المالية وأخرى للأفراد وأخرى للتسويق وأخرى للمشتريات.
- كذلك نجد في البنوك مثلاً التقسيم لطبيعة العمل مثلاً قسم الحوالات، قسم الودائع، قسم الحسابات الجارية، قسم الاستثمار وقسم الصندوق –الخزانة– والعلاقات العامة وهكذا.

شكل (٦)

التقسيم على أساس الوظيفة



- ونجد هذا التقسيم أيضاً وفق الوظائف في إدارة الوزارات كوزارة المالية ووزارة الداخلية أو الخارجية أو الصناعة.. الخ.
- كما نجده في القوات المسلحة وفق الأسلحة المختلفة كقيادة سلاح المهندسين أو المدرعات أو المظلات أو المشاة وهكذا.

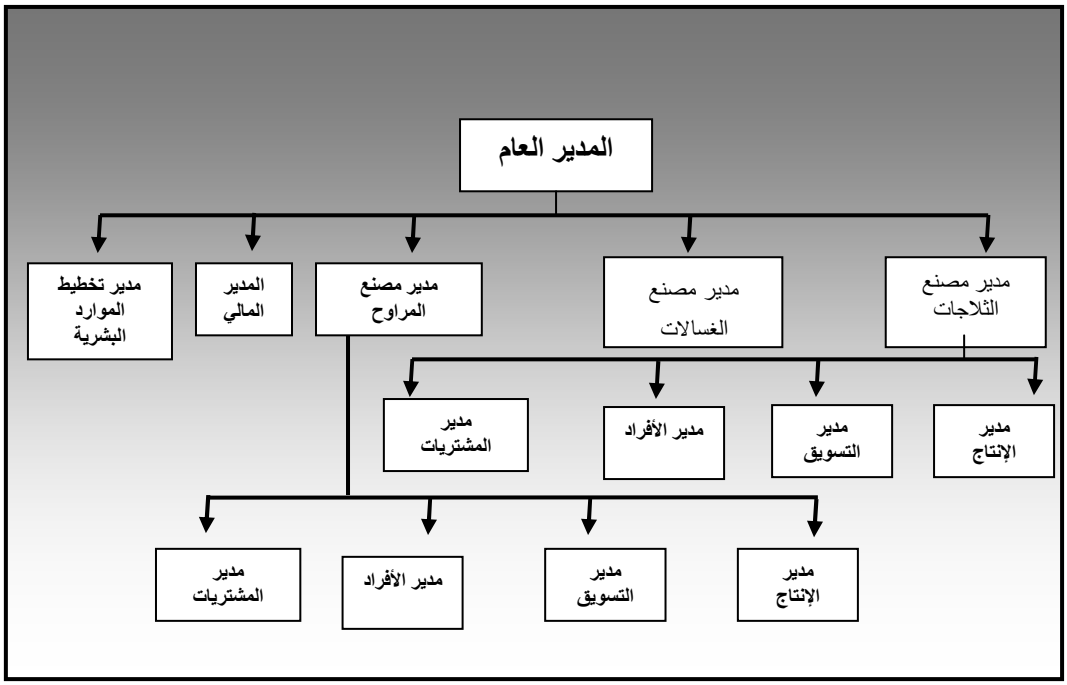
ب. التقسيم على أساس السلعة المقدمة أو الخدمة المقدمة

فمثلاً: نجد أن المنظمة تقوم بإنتاج مجموعة من الأصناف كالثلاجات والغسالات والمراوح فيتم التقسيم وفق خطوط الإنتاج فنجد التقسيم للإدارات الرئيسية كمدير تصنيع الغسالات مدير إنتاج الثلاجات ومدير إنتاج المراوح.

والرسم التالي يوضح الخريطة التنظيمية لشركة إرهاف الصناعية.

شكل (٦)

خريطة تنظيمية لشركة إرهاف الصناعية



المصدر: المؤلف

وقد يكون التقسيم أيضاً على أساس نوع الخدمة المقدمة مثلاً نجد أن تنظيم شركة تأمينات قد تقسم وحدات تأمينها إلى أقسام تأمين العقار أو تأمين السيارات أو التأمين البحري أو التأمين الجوى.

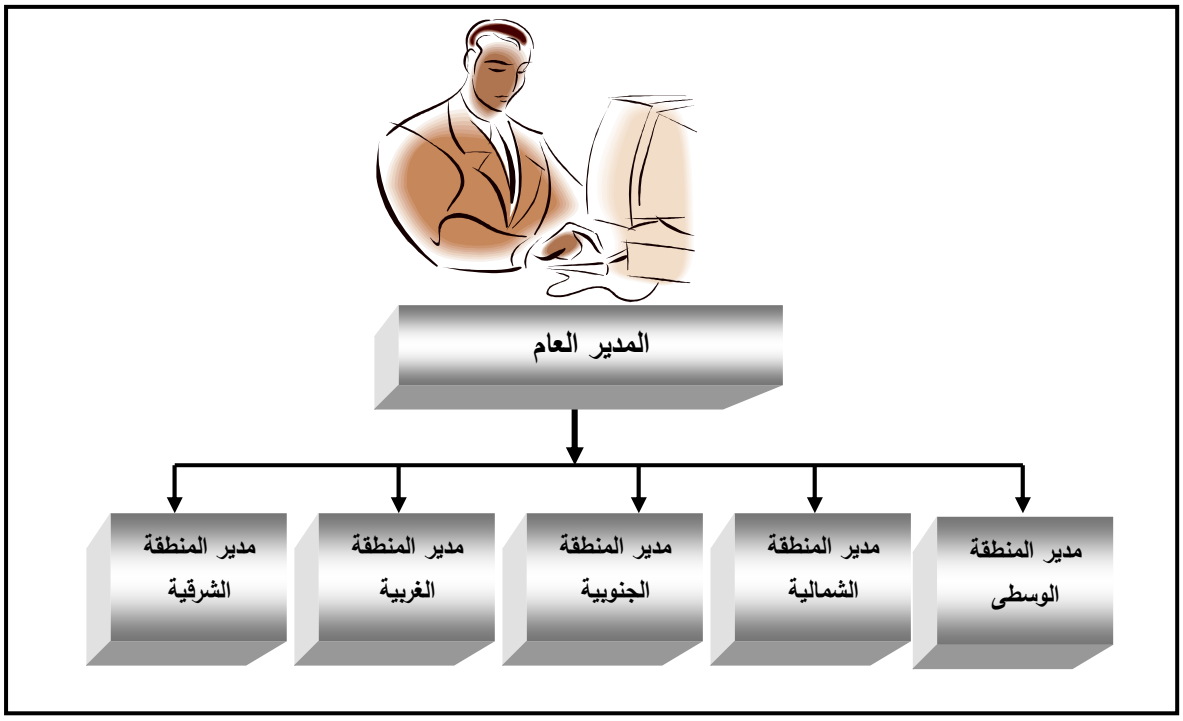
ج. التقسيم على أساس المناطق الجغرافية

وقد يكون تقسيم الهيكل التنظيمي وفق المناطق الجغرافية بحيث تقسم الإدارة وفق كل منطقة. فمثلاً شركة تعمل في مناطق مختلفة فنجد المركز الرئيسي للشركة ثم المديرين على المناطق المختلفة.

والرسم التالي يوضح هذا النوع من التوزيع.

شكل (٧)

التوزيع وفق المناطق الجغرافية



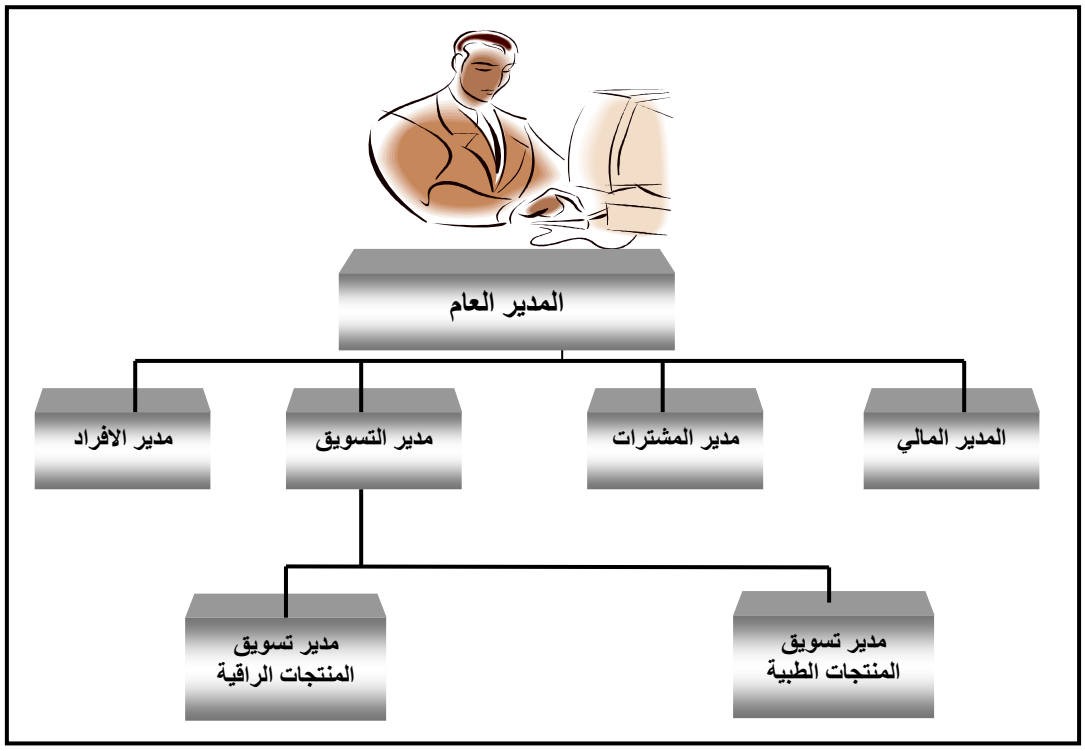
ونجد أيضاً هذا النوع من التقسيم في إدارة الأعمال الحكومية كتقسيم الولايات كالعاصمة القومية والولايات المختلفة. كما نجده أيضاً في تنظيم القوات المسلحة كالقيادات

المختلفة التابعة للقيادة العامة مثلاً القيادة الغربية والقيادة الشرقية والقيادة الوسطى والقيادة الجنوبية وهكذاً.

د. التقسيم على أساس فئات الزبائن

قد يكون التقسيم وفقاً لفئات العملاء كقسم لتسويق المنتجات الشعبية وقسم لتسويق المنتجات الفخمة أو الراقية ونجد هذا التقسيم في شركة تجارية ويتخذ الشكل التالي:

شكل (٨)
التقسيم وفق الفئات



هـ. التقسيم وفق المراحل أو العمليات الإنتاجية

قد نجد أن التقسيم يتم وفق مراحل العمليات الإنتاجية ففي مصنع للبصل نجد مثلاً رئيسا لقسم التقطيع ورئيسا لقسم التقشير ورئيسا لقسم التعبئة.

كما يتم وفق العمليات الإنتاجية كأن نجد التقسيم بمصنع لإنتاج سلعة مركبة من أجزاء مختلفة يتم تصنيع كل جزء بعملية منفردة فيقسم التنظيم وفق هذه العمليات. فنجد أقساما لقطع الغيار وقسما لتجميع الشاسى وقسما لتجميع الماكينة وقسما للطلاء وهكذا.

٧.٣ إعداد الهيكل التنظيمي

- بعد أن تم تحديد الأنشطة والوظائف المختلفة المطلوب القيام بها لأداء هذه الأنشطة، يتم وضع هذه الأنشطة والوظائف في إطار موحد يعرف بالهيكل التنظيمي.
- ويشبه الدكتور سيد الهواري في كتابه الإدارة والأصول والأسس العلمية مرحلة إعداد الهيكل التنظيمي بعملية تصميم المباني بحيث يتحدد عدد الطوابق وعدد الحجرات في كل طابق.
- ونجده يتصدى (أي التصميم) أساساً لمشكلة كيف نقسم العمل الي أجزاء وكيف نعيد تجميع هذه الأجزاء بحيث تعمل كلها من أجل تحقيق هدف المنظمة.
- **المقومات الأساسية الواجب مراعاتها عند إعداد التنظيم**

لقد أورد كتاب الإدارة العديد من الخصائص والمقومات الأساسية التي يرجى مراعاتها عند إعداد التنظيم الإداري ولا شك أن هذه الخصائص تتكامل من أجل تحقيق أهداف التنظيم ونوجزها **فيما يلي** :-

أ. التغطية الشاملة

أي عدم ترك مهمة بدون مسئول عنها، وعدم السماح بأن يكون أكثر من شخص مسؤولاً مباشراً عن تنفيذ المهمة الواحدة، أي التي تخضع لنفس المكان والزمان.

ب. الوضوح

بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد، والصلاحيات المخولة له للقيام بمسئولياته، بالإضافة إلى علاقاته بالآخرين.

ج. التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله والمسئوليات الملقاة على عاتقه

وتعتبر مهارة التنظيم إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن تتمتع بها كمدير يسعى لبلوغ النجاح والتفوق في حياته المهنية. من هنا يجب عليك بذل أقصى ما في وسعك لتنمية وتطوير هذه المهارة لديك، والعمل على أن تتوافر فيك كافة عناصرها ومقوماتها الأساسية.

د. البساطة

حتى يمكن فهم الهيكل بسهولة ويستطيع الأفراد معرفه واجباتهم بسهولة.

هـ. المرونة وعدم الجمود

بحيث يمكن للعاملين تحقيق الملاءمة مع التغييرات التى تحدث أثناء التنفيذ.

و. الاقتصاد

وحتى يكون الأداء بكفاءة يحسن عدم الإكثار من الوظائف الثانوية التي ترهل التنظيم.

ز. القبول

بمعنى أن يكون التنظيم مقبولاً لدى جميع العاملين.

ح. تدرج السلطة

لابد من تدرج السلطة في التنظيم من أعلى إلى أسفل وسريانها في الجهاز الإداري بحيث يؤدي إلى فاعلية التنظيم وتحقيق أهدافه.

- التنظيم في ظل نظرية الأنظمة المتوازنة أو نظرية النظم هو نظام منسق حيث أن كل فرد في المنظمة مسئول عن نتائج عمله.
- ولابد لأفراد التنظيم أن يعملوا كفريق الكرة تماماً في تعاون وتناسق لتحقيق هدف المشروع.

- ومن أجل تحقيق هذا الهدف لابد من ضرورة نسج أهداف المشروع مع أهداف العاملين بالمشروع.
- ولابد من روح العمل الجماعي (روح الفريق) – رغم تخصص الوظائف وتحديد السلطات والمسئوليات – يجب الأيمان بروح الفريق والعمل بدرجة عالية من الالتزام.

٨.٣ التنسيق كأصل من أصول التنظيم

يعتبر بعض كتاب الإدارة أن التنسيق يعتبر أحد الأصول العلمية للتنظيم (بجانب تحديد الوظائف وتدرج السلطة). حيث يرى هذا الفريق أن التنظيم لا يكون إلاَّ بوجود أكثر من شخص وبالتالي ما دام الأمر يتعلق بجماعة فلا بد من التنسيق بين جهود هذه المجموعة لتحقيق الهدف وهؤلاء الكتاب يعتبرون أن المبدأ الأول من مبادئ التنظيم هو التنسيق بين جهود أفراد المجموعة. **ولأي تنظيم هدفان** هما:

أولاً : الهدف الخارجي وهو تحقيق هدف المشروع وقد يتغير هذا الهدف من وقت لآخر.

ثانياً: الهدف الداخلي وهو ما يسمى بالتنسيق وهو ثابت لا يتغير بمعنى أن الهدف الأول إذا تغير أو لم يتغير فالهدف الثاني ثابت وهو لابد أن يكون هناك تنسيق وتعاون لجهود الأفراد بالتنظيم لتحقيق الهدف أياً كان نوع هذا الهدف.

ويعتمد التنسيق على السلطة وهي القوة العليا المنسقة والتي لابد من وجودها في أي تنظيم مهما كأن شكله ولا يشترط أن يمارس السلطة كل أفراد التنظيم ولابد أن تنسق السلطة المنسقة عملية القيادة بحيث إن السلطة المنسقة تقوم بإيجاد التنظيم ومن ثم يأتي دور القائد ليدير هذا التنظيم وسوف نتناول التنسيق كوظيفة منفصلة في الوحدة التالية بمشيئة الله.

٩.٣ خصائص التنظيم الجيد(الفعال)

لابد أن نذكر هنا أنه يصعب القول بأن هنالك مبادئ تنظيمية ثابتة عالمية التطبيق إلاَّ أن هنالك اتفاقا بين كتاب الإدارة على بعض المبادئ والتي ينبغي الاسترشاد بها عند إعداد التنظيم والتي تمثل خصائص التنظيمات الفعالة (الجيدة) **وهي :**

أ- تناسب نطاق الإشراف.

ب- أن تشترك كل أجزاء التنظيم في تحقيق الهدف العام أي وحدة الهدف التنظيمي.

ت- تفويض السلطات بما يمكن من إنجاز المهام.

ث- وحدة الأمر بحيث يتلقى الفرد أوامره من شخص واحد.

ج- توازن السلطة والمسئولية لكل وظيفة بالتنظيم.

ح- التسلسل الرئاسي بخضوع كل مستوى للمستوى الذي يعلوه في الهيكل.

خ- إمكانية احتواء التغيرات أي مرونة التنظيم عند تغير الظروف.

د- التقسيم الأنسب للعمل.

ذ- عدم حدوث تضارب أو تداخل أو تعارض بين الوحدات أو الأقسام أو الإدارات أو المناطق.

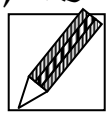
وإن كان التضارب أو التعارض هو ممارسة أعمال متعاكسة أي غير منسابة في اتجاه واحد كأن تقوم مجموعة بربط شيء (جزء مثلا من آلة)، في الجانب الآخر نجد في خطوة أخرى تقوم مجموعة أخرى بفك أو حل ذات الجزء للقيام بشيء آخر ثم إعادة ربطه مرة أخرى. أما التداخل فيعني عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية بحيث تتداخل السلطات والمسئوليات بحيث يصعب فصلها.

ي- أن يتمتع التنظيم بخطوط اتصال ممتازة تمكن من انسياب المعلومات والبيانات والأوامر بسهولة ويسر وفي الوقت المناسب وبما يمكن من ربط المنظمة بشبكة فاعلة من الاتصالات.

١٠.٣ العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التنظيم

١. **الكفاءة العالية في تقسيم وتوزيع العمل في الوحدة الإدارية التي يتولى مسئولياتها على أساس مهام محددة ومتجانسة.**
٢. **الدقة في تحديد هدف ومهام ومسؤوليات كل من الوظائف التابعة للوحدة الإدارية التي يتولى الإشراف عليها.**
٣. **توافق التغييرات التي يجريها على الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية مع الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة.**
٤. **المرونة في تعديل توزيع العمل على مرؤوسيه مع توسع عمليات المؤسسة وتغير أهدافها.**
٥. **الدقة والوضوح في تحديد صلاحيات كل من مرؤوسيه.**
٦. **الدقة والوضوح في تحديد معايير تقييم كل من مرؤوسيه استنادا إلى مهام ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها كل منهم.**
٧. **احترام التسلسل الإداري عند إصداره التعليمات والتوجيهات إلى مرؤوسيه.**
٨. **الدقة والوضوح في تدوين الإجراءات وأساليب العمل، ومرونته في تعديلها دورياً لتتوافق مع تطور واقع العمل.**

تدريب (٦)



باختتصار وضح علاقة التنسيق بالتنظيم.

١١.٣ الأدلة والخرائط التنظيمية

الأدلة تعني السجلات التي توضح تفصيلاً واجبات وسلطات الوظائف المختلفة بالتنظيم والعلاقات التي تربط بين أجزاء المنظمة، وهي بمثابة الدليل الذي يضعه المشروع لحدود كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى داخل المنظمة. كما يوضح فيه شروط شاغل الوظيفة ومؤهلاته المطلوبة وطبيعة العمل المنوط القيام به.

أما الخرائط التنظيمية فهي خرائط توضح العلاقات التنظيمية بين أجزاء المنظمات ومستوياتها الإدارية من أعلى إلى أسفل موضحة الإدارات الكبرى والأقسام والوحدات التابعة لكل منها بدءاً من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية (الوسطي) والإدارة الدنيا.

وهنالك طريقة علمية محددة توضح كيفية رسم الخرائط التنظيمية نورد ملامحها فيما **يأتي:**

أ- توضيح الوظائف والإدارات العليا في أعلى الخريطة كمجلس الإدارة يليها المدير العام ثم مديرو الإدارات ثم رؤساء الأقسام ثم الوحدات الأصغر حتى قاعدة الخريطة التي توجد فيها الوظائف العمالية.

ب- تشير الأسهم الهابطة إلى انسياب خطوط الاتصال من أعلى إلى أسفل لتنقل الأوامر (القرارات) من أعلى التنظيم إلى الإدارات والأقسام الأقل ومن الإدارة العليا (مجلس الإدارة أو المدير العام) إلى الإدارة الوسطي والدنيا. وتحمل هذه الخطوط (الهابطة) القرارات والتوجيهات من أعلى إلى المستويات الأقل بالمنظمة.

ت- الخطوط الصاعدة من أسفل إلى أعلى توضح خطوط الاتصال بين الأجزاء الأدنى والمستويات الأعلى وهي تقوم بايصال التقارير والمقترحات والاستفسارات والشكاوي والتوصيات من الإدارات والأقسام الأقل للجهات الأعلى بحيث توضح سير الأداء والنتائج والانحرافات.

ث- الخطوط المتقطعة (.....) توصل بين الأجزاء والأجهزة الاستشارية والإدارة العليا أو المدير العام والأجهزة المختلفة.

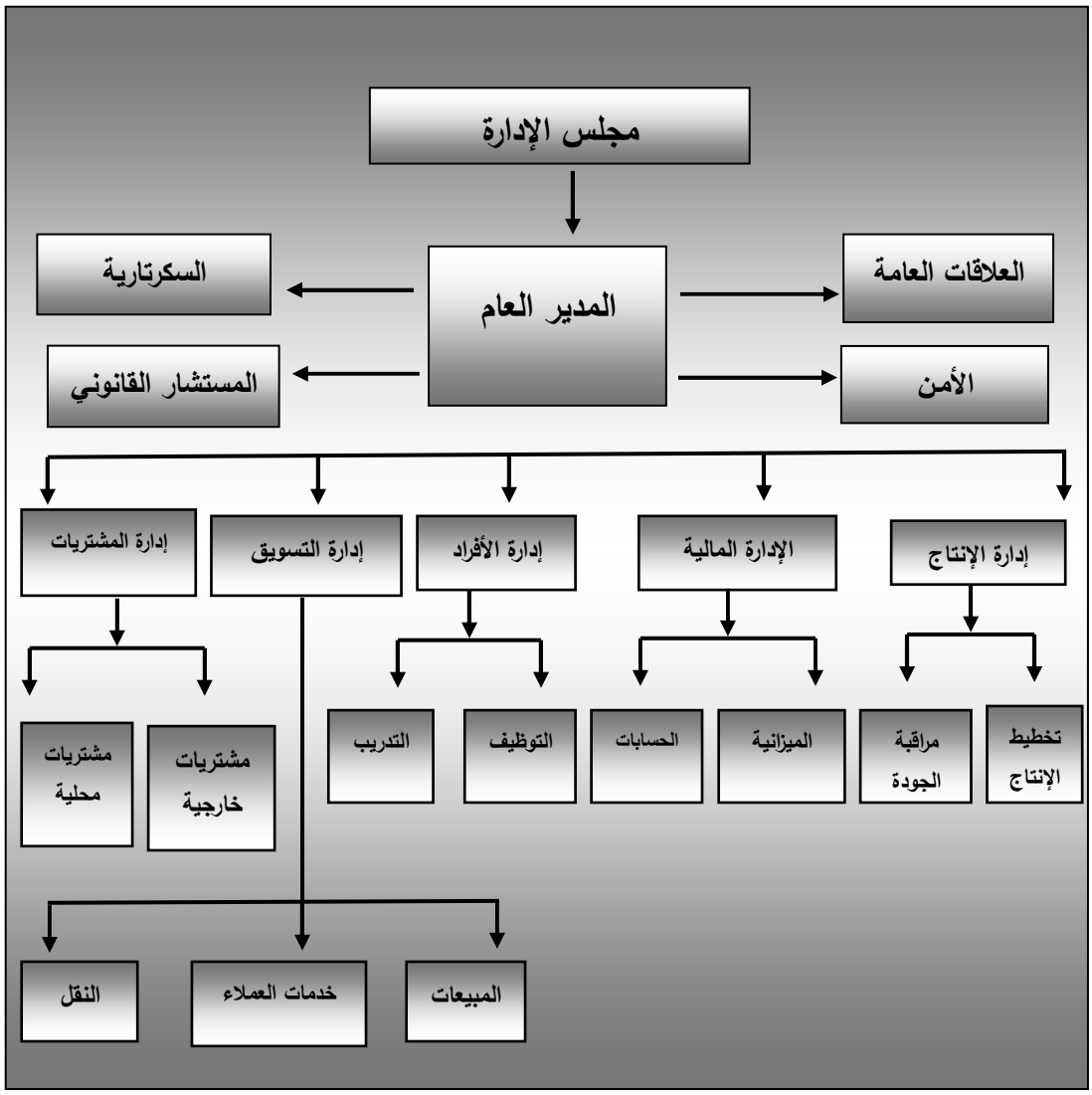
ج- تأخذ الإدارات التي في مستوي واحد شكلاً موحداً (مربعات أو مستطيلات) كما تتضح علي مستوي موحد من أعلى إلى أسفل بحيث توجد الإدارات الأكبر أعلى الخريطة ثم تليها الأقل مستوى منها وهكذا . ويراعى عدم تضارب خطوط الاتصال.

ح- هنالك أقسام صغيرة نجدها تتبع مباشرة للمدير العام لأهميتها كالسكرتارية أو العلاقات العامة والأمن والمستشار القانوني وقسم البحوث والتطوير أحياناً والمراجعة الداخلية.

والرسم التالي يوضح الخريطة التنظيمية لأحد المصانع:

شكل (٩)

خريطة تنظيمية توضح الإدارات والأقسام بأحد المصانع

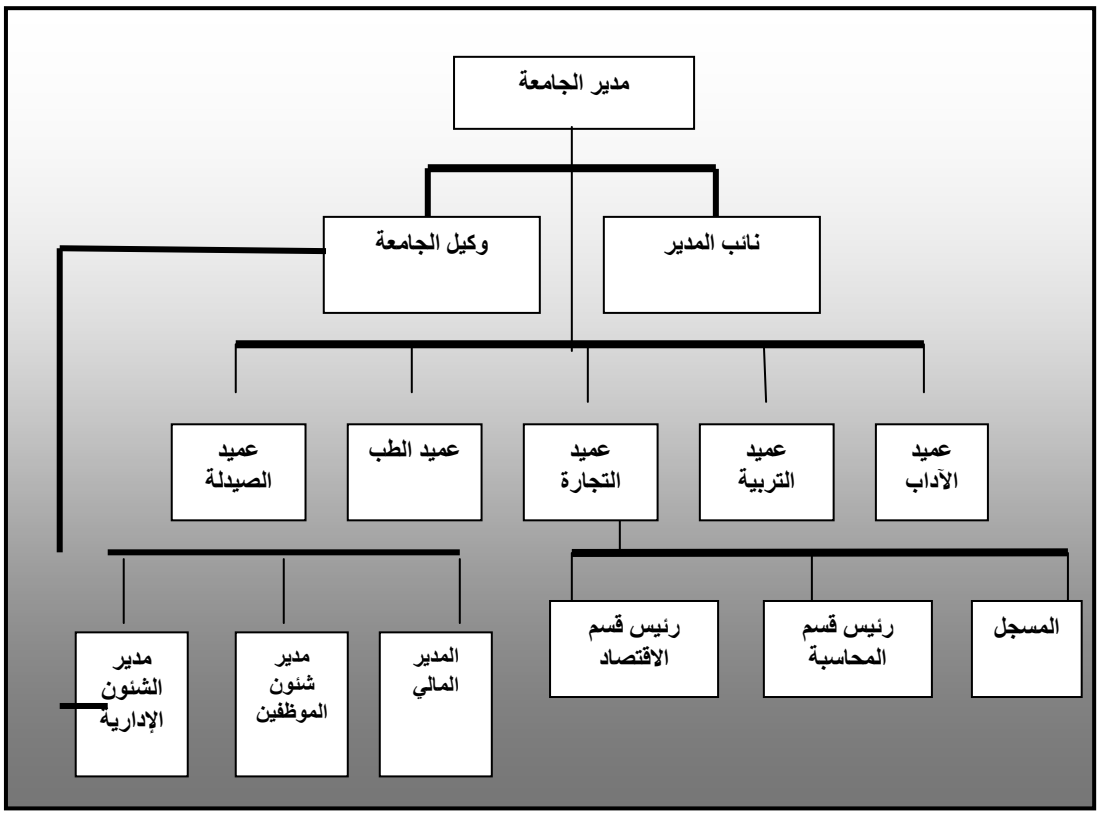


المصدر: المؤلف

والرسومات التالية توضح أشكالاً مختلفة من الخرائط التنظيمية لمنظمات مختلفة.

شكل (١٠)

التنظيم الإداري لإحدى الجامعات



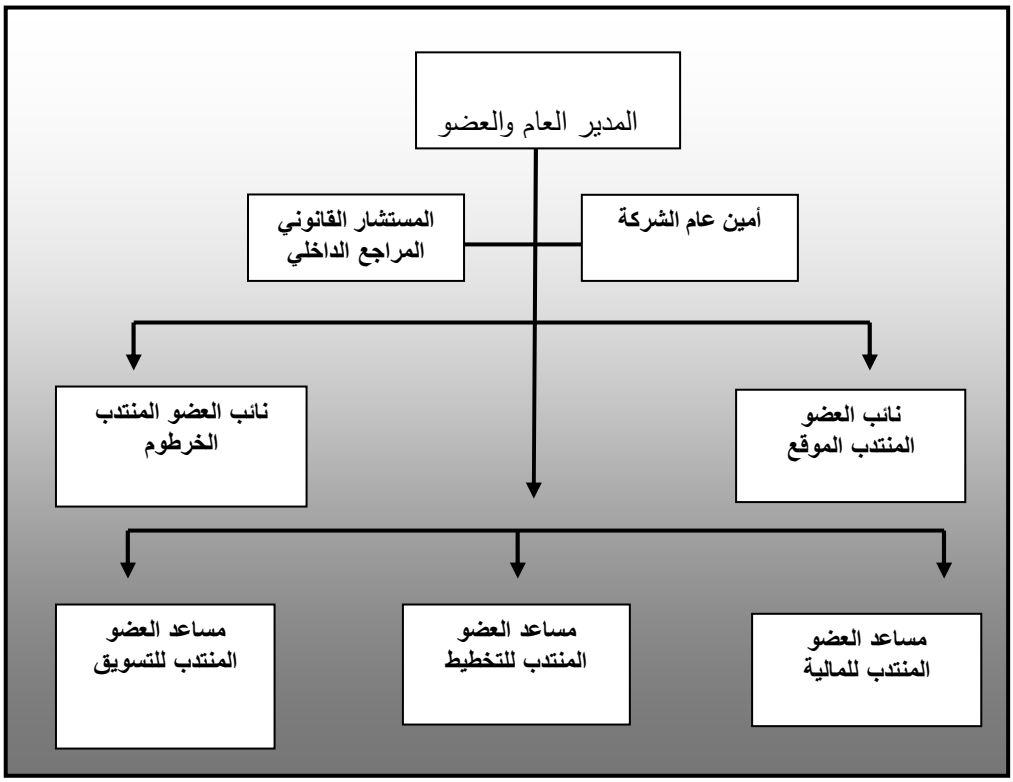
المصدر: المؤلف

والرسومات التالية للهياكل التنظيمية لإحدى شركات القطاع المشترك الكبرى بالقطاع الصناع

(شركة سكر كنانة) للإدارة العليا.

شكل (١١)

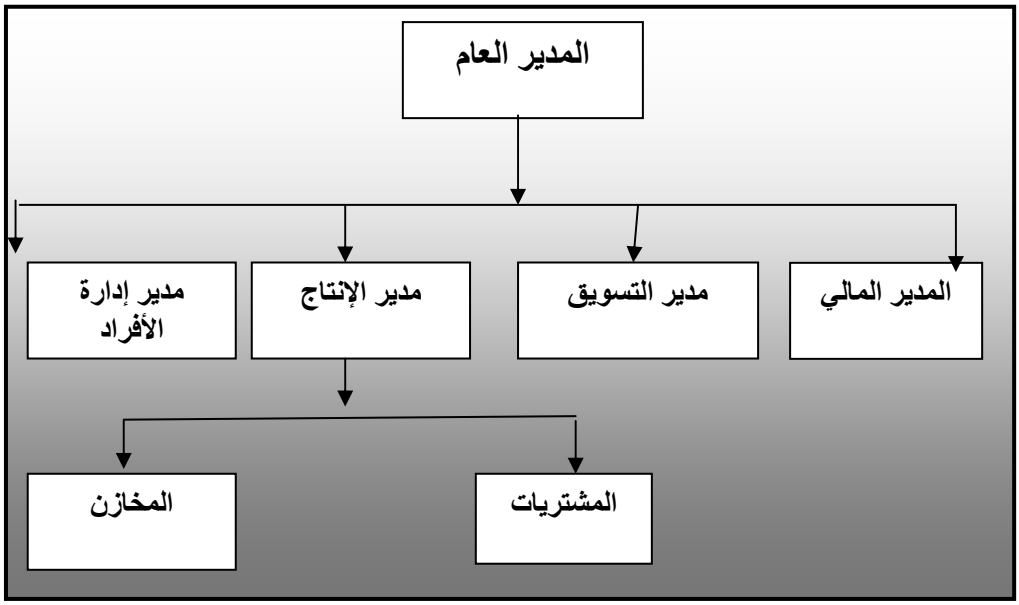
التنظيم الإداري لشركة سكر كنانة



المصدر: سجلات الشركة

شكل (١٢)

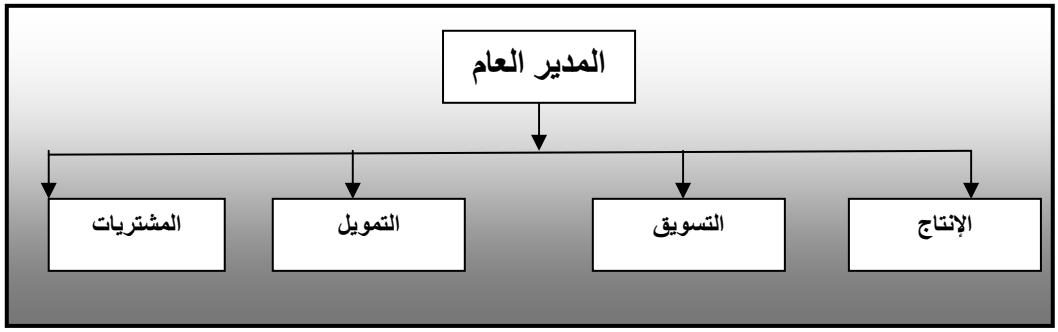
يوضح إدارة المشتريات وتبعيتها لإدارة الإنتاج



المصدر:(الباحث: حسابو أحمد حسابو)

شكل (١٣)

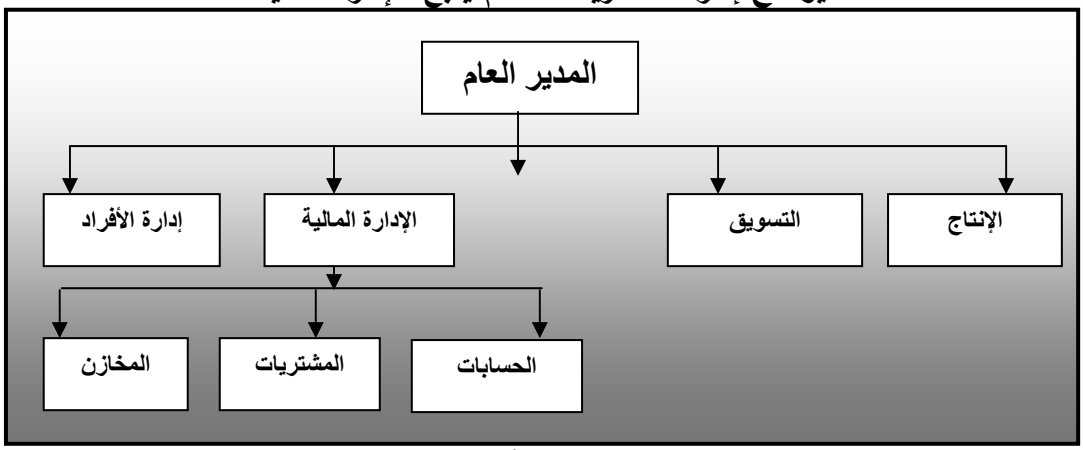
يوضح إدارة المشتريات بإدارة منفصلة



الباحث : (حسابو أحمد حسابو)

شكل (١٤)

يوضح إدارة المشتريات كقسم يتبع للإدارة المالية



الباحث : (حسابو أحمد حسابو)

أسئلة تقويم ذاتي



١. عرف التنظيم.
٢. تحدث باختصار عن أهمية التنظيم.
٣. اذكر أهداف التنظيم.
٤. ما هي العناصر الأساسية للتنظيم؟
٥. لابد من تناسب السلطة والمسئولية ناقش.
٦. السلطة تفوض لكن المسئولية لا تفوض، ناقش.
٧. مستعيناً بالرسم عدد أنواع التنظيم.
٨. ما هي المقومات الأساسية الواجب مراعاتها عند إعداد التنظيم؟
٩. ناقش التنسيق كأصل من أصول التنظيم.
١٠. اذكر العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التنظيم.
١١. عدد أسس وطرق التقسيم التنظيمي.
١٢. أذكر خصائص التنظيم الجيد الفعال.

الخلاصة

عزيزي الدارس،

قبل أن تقرأ الخلاصة أرجع إلى بداية الوحدة وتأكد من أنك حققت الأهداف التعليمية الواردة فيها حتى تستفيد من هذا الإيجاز:

- في بداية الوحدة ذكرنا أن الإدارة تتعلق بمحورين أساسيين هما المهام المطلوب تحقيقها والأشخاص الذين يقومون بهذه المهام، وذكرنا أن العملية الإدارية تتكون من مجموعة من العناصر تمثل حلقات متداخلة ومتكاملة، وتتمثل هذه الحلقات فيما يسمى بالوظائف الإدارية، وقد تفاوت كتاب الإدارة فى تحديد الوظائف الإدارية الأساسية التي يمارسها المدير، فمنهم من حددها بسبع ومنهم من حددها بخمس والوظائف الأساسية الخمسة هي: التخطيط والتنظيم وتوفير الكوادر الإدارية والتوجيه والقيادة والرقابة.
- بعد ذلك تناولنا وظيفة التخطيط وشرحنا مفهوم التخطيط وذكرنا أن التخطيط يرتبط أساسا بالمستقبل ويتعلق بجانبين أساسيين هما تحديد الأهداف والكيفية التي يتم بها تحديد الأهداف. كما ذكرنا الاعتبارات التي تدل على أهمية التخطيط، وشرحنا أهداف ومبادئ التخطيط، وتحدثنا عن الأسلوب العلمي في عملية التخطيط. وتناولنا بالشرح العوامل المؤثرة في عملية التخطيط حيث تتمثل هذه العوامل في السياسات الحكومية والظروف الاقتصادية والتنبؤات التجارية وسلوك المستهلكين والتنبؤات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية.
- بعد ذلك شرحنا مرونة التخطيط وقسمنا التخطيط إلى عدة تصنيفات، أولاً تقسيمات من حيث مبادئ التخطيط، ثانياً من حيث شموليته ومستوياته الإدارية، ثالثاً من حيث البعد الزمني، رابعاً من حيث المستوى الذي تطبق فيه الخطة، خامساً من حيث مدى الالتزام ، سادساً من حيث الموضوعية والدقة، سابعاً وفقاً لمدى استمرارية الاستخدام.

- وناقشنا بالتفصيل مراحل وخطوات التخطيط وذكرنا العوامل الأساسية لنجاح التخطيط كما ذكرنا العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التخطيط.
- في القسم الأخير تحدثنا عن التنظيم وعرفنا مفهوم التنظيم ووضحنا أهمية وأهداف وعناصر وأنواع التنظيم وشرحنا أسس وطرق التقسيم التنظيمي وتصميم الهيكل التنظيمي. وناقشنا التنسيق كأصل من أصول التنظيم، وذكرنا خصائص التنظيم الجيد والعناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التنظيم، أخيرا تناولنا الأدلة والخرائط التنظيمية.آمل أن تكون وحدة مفيدة وممتعة وأن تساهم معنا في نقدها وتطويرها.

لمحة مسبقة عن الوحدة التالية

عزيزي الدارس، الوحدة التالية تتناول التنسيق، وهو الإطار الذي تتحقق من خلاله الأهداف الإدارية، كما تتناول الأشكال القانونية للمشروعات.

أتمنى أن تجدها وحدة مفيدة وأن تستمتع بدراستها.

إجابة التدريبات

تدريب (١)

تتضارب أهدافه – تفشل منظمته ويكون المدير دائما مشغولا بالمشاكل اليومية.

تدريب (٢)

التخطيط دائما مرتبط بالمستقبل والمستقبل محفوف بعدم التأكد وبالتالي لابد من المرونة في التخطيط حتى تتمكن المنظمة من مواجهة أي تغيرات تحدث في المستقبل.

تدريب (٣)

الخطط الإستراتيجية تضعها الإدارة العليا ونجدها طويلة المدى وتقوم بترجمة الأهداف الإستراتيجية، والخطوط التكتيكية تضعها الإدارة الوسطى ونجدها تركز على الأجل المتوسط وتترجم الأهداف التكتيكية وتكون أكثر تحديدا من الخطوط الإستراتيجية ولفترات متوسطة.

تدريب (٤)

هو تحويل الإستراتيجيات إلى خطط تنفيذية أصغر.

تدريب (٥)

الشيء الذي يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها هو تنفيذ خططها وهو مدى سلامة السياسات الإدارية المطبقة بالمنظمة.

تدريب (٦)

السلطة هي الحق أو الصلاحية في أداء شيء ما، وتعرف بأنها قوة إصدار الأوامر، والقوة تعنى القدرة على أداء شيء ما، فقد يتمتع المدير بالسلطة لكنه يفتقد القوة في أداء شيء ما.

تدريب (٧)

التنسيق أحد الأصول العلمية للتنظيم، والتنظيم لا يكون إلا بوجود أكثر من شخص، ومادام الأمر يتعلق بجماعة فلابد من التنسيق بين جهود هذه المجموعة لتحقيق الهدف.

مسرد المصطلحات

❖ **التخطيط Planning**

يعني تحديد أفضل الطرق والوسائل الواجب اتخاذها بالمستقبل، وهو الخطوة الأولى من سلسلة الخطوات اللازمة لإنجاز الأعمال.

❖ **التنظيم Organizing**

هو الإطار الذي يحدد العلاقة بين الواجبات والوظائف المختلفة في سبيل تحقيق أهداف المشروع.

❖ **التنسيق Co-ordination**

هو تنظيم الجهود الجماعية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف.

❖ **التوجيه Directing**

مساعدة الإدارة للأفراد على تحقيق الأهداف.

❖ **القيادة Leadership**

العملية الخاصة بدفع وتشجيع هؤلاء الأفراد نحو إنجاز هذه الأهداف من خلال التأثير فيهم.

❖ **الرقابة Controlling**

هي عملية متابعة تنفيذ الأداء والتأكد من أنه قد تم وفق ما خطط له.

الإتصال Communication

عملية نقل وتبادل المعلومات بين اجزاء المنظمة أو بين المنظمة والبيئة الخارجية.

❖ **التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning**

هو التخطيط طويل المدى الذي يستخدم الأساليب العلمية في التنبؤ بالمؤثرات البيئية.

❖ **السياسات Policies**

هي مجموعة من القواعد العامة التي توضع بمعرفة المديرين في المستوى الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل.

❖ **الإجراءات Procedures**

هي الطرق والخطوات التي تتبعها العمليات.

المراجع العربية

١) الهوا ري، سيد، **الإدارة والأسس العلمية** ، القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠م.

٢) الـــذينبات، محمـــد، **مبـــــادئ الإدارة**، الأردن:منشـــورات جامعـــة القـــدس المفتوحة،١٩٩٣.

٣) العلاقي، مدني عبد القادر ،**الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية** جدة : تهامة ١٩٨٩م.

٤) الخشـروم، مصـطفى، **إدارة الأعمـــال والمبـــادئ والمهـــارات والوظـــائف**، الرياض:مكتبة الشنغري، ١٩٩٩م.

٥) القريوني، قاسم، **السلوك التنظيمي**، عمان: ١٩٨٩م.

٦) الطماوي، سليمان، **النظرية العامة للقرارات الإدارية**، القاهرة:مكتبة عين شمس، ١٩٧٩م.

٧) الهوا ري، سيد، **التنظيم** ، القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر، ١٩٩٩م.

٨) المعاز، حمدي، **وظائف الإدارة**، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٣م.

٩) توفيق،. حسن أحمد، **الإدارة العامة**، ، القاهرة :دار النهضة العربية١٩٨١م.

١٠) درويش، إبراهيم، **الإدارة العامة في النظرية والممارسة**، القاهرة:مطابع الهيئة المصرية العامة، ١٩٧٦م.

١١) حسن، عبد الفتاح، **مبادئ الإدارة العامة**، القاهرة: دار النهضة العربية،١٩٧٢م.

١٢) شيحا، إبراهيم عبد العزيز، **الإدارة المفاهيم والأسس العلمية**، دار العلوم الرياض:١٩٨٠م.

١٣) عبد الرحيم، محمد عبد الله، **أساسيات الإدارة والتنظيم**، القاهرة :دار التأليف ١٩٧٧م.

١٤) غطاس وآخرين، ناصر، **قيم مهاراتك كمدير**، قبرص، ٢٠٠٢م.

المراجع الأجنبية

1) .Koontz &O'donnell 'principles of management (N.Y.)Mc Graw.Hill book co.1955.

2) .Ducker, peter .the practice of Management . New York's Harper and Bros.,1954


الوحدة الرابعة
وظيفة التنسيق والأشكال
القانونية للمشروعات

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٢٣١
تمهيد	٢٣١
أهداف الوحدة	٢٣٢
١- التنسيق	٢٣٣
١.١ مفهوم التنسيق وأهميته	٢٣٤
٢.١ عناصر التنسيق	٢٣٩
٣.١ أهداف التنسيق	٢٤٠
٤.١ التنسيق من خلال العملية الإدارية	٢٤٣
٥.١ أنواع وأساليب التنسيق	٢٥٤
٦.١ مبادئ التنسيق وسلطته المختصة	٢٥٨
٢- الإشراف وتفويض السلطة	٢٥٨
١.٢ نطاق الإشراف	٢٧١
٢.٢ المركزية واللامركزية كإحدى وسائل التنسيق	٢٧٢
٣.٢ مفهوم التفويض وأهميته كوسيلة لإتمام التنسيق	٢٧٥
٤.٢ كيفية تحقيق التنسيق الجيد الفعال	٢٧٧
٣- الأشكال القانونية للمشروعات	٢٩٢
الخلاصة	٢٩٤
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	٢٩٥
إجابات التدريبات	٢٩٧
المراجع	٢٩٩

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى هذه الوحدة

تحتوى هذه الوحدة على قسمين رئيسيين، في القسم الأول تناولنا التنسيق وتحدثنا عن مفهوم وتعريفات وعناصر وأهمية التنسيق، كما أوضحنا الغرض من التنسيق وأهداف التنسيق. وذكرنا أنواع ونماذج وأساليب التنسيق وفي نهاية هذا القسم تحدثنا عن كيفية التنسيق الجيد الفعال.

في القسم الثاني تناولنا الأشكال القانونية للمشروعات الخاصة وتحدثنا أولا عن المشروعات ذات الملكيات الفردية ، ثانيا شركات التضامن ، ثالثا شركات التوصية البسيطة، رابعا شركات التوصية بالأسهم ، خامسا الشركة المساهمة ، سادسا الشركات ذات المسئولية المحدودة ، سابعا مشروعات الأعمال الدولية .

تتخلل هذه الوحدة أسئلة تقويم ذاتى وتدريبات ، نأمل أن تفيدك في فهم واستيعاب هذه الوحدة، مع تمنياتنا لك بالتوفيق والنجاح .

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغى أن تكون قادرا على أن :

١. تشرح مفهوم التنسيق .
٢. توضح أهمية وظيفة التنسيق.
٣. تعدد أهداف التنسيق.
٤. تذكر أنواع ونماذج التنسيق.
٥. توضح كيفية تحقيق التنسيق الجيد الفعال.
٦. تناقش مفهوم التفويض وأهميته لإتمام التنسيق.
٧. تعدد أشكال إدارة الأعمال الخاصة.
٨. تشرح أهمية المشروعات الصغيرة.
٩. تناقش الأشكال القانونية للمشروعات.

١- التنسيق

١.١ مفهوم التنسيق

أولاً: مفهوم التنسيق

تعرضنا في الوحدة السابقة للتنظيم وذكرنا أنه يتكون من مجموعة من الوحدات الفرعية المرتبطة ببعضها البعض، وعلى قدر تنسيق هذه الوحدات فيما بينها تكون فعالية التنظيم.

ولاشك أن عملية توافق وتكامل جهود الأفراد بالتنظيم وبين الوحدات الفرعية المختلفة به من جهة أخرى هي ما يعرف بالتنسيق وذلك بحيث تعمل جميعاً في تناسق تام من أجل تحقيق الهدف. والتنسيق وفق هذا المفهوم يمثل الإطار الذي تتحقق من خلاله الأهداف الإدارية (العلاقي، ١٩٨٩).

ثانياً: تعريفات التنسيق

١. يعرف التنسيق بأنه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .
٢. التنسيق هو جملة العمليات والأنشطة والاتصالات التي تسمح لأفراد المنظمة ولوحداتها الإدارية بتكامل وتوافق أنشطتها على المستويين الأفقي والرأسي خدمة لأهداف المنظمة. (الخشروم، ١٩٩٩) .
٣. التنسيق هو تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف مشترك . (الشنواني، ١٩٨٥) .
٤. التنسيق هو تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في إتجاه هدف محدد ومتفق عليه. (موني ورايلي، نقلاً عن سيد الهواري ،٢٠٠٠) .

٥. التنسيق هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول الى وحدة العمل من أجل تحقيق الهدف. (عبد الرحيم ، ٢٠٠٢) .
٦. التنسيق هو عملية تكامل أهداف وأنشطة الوحدات المنفصلة، عن بعضها البعض في المنظمة وربطها من أجل تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة . (المقلى، ٢٠٠).
٧. التنسيق هو تنظيم وتكتل الجهود الجماعية داخل المنظمة الواحدة أو بينها وبين غيرها من المنظمات أو المؤسسات بغرض توحيد هذه الجهود وتوجيهها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة (شيخا، ١٩٨٠م).

ولعل تعريف الدكتور إبراهيم عبدالعزيز شيخا هو الأكثر شمولاً لتعريف التنسيق بحيث يشمل وظيفته داخل وخارج المنظمة.

٨. ويعرفه أيضاً (العلاقي، ١٩٨٩) بتعريف مبسط بقوله (التنسيق هو الجهد الإداري الذي يقوم به المدير والهادف إلى توجيه العاملين وتوحيد جهودهم نحو إنجاز الأعمال في وقت محدد وبأسلوب معين) .

٢.١ عناصر التنسيق وأهميته

ومن تعريف مدني العلاقي (تعريف رقم ٨) تتضح عناصر التنسيق وهي:

١. توجيه وتوحيد الجهود .
٢. تحديد الوقت المطلوب للعمل .
٣. تحديد كمية ونوعية العمل المطلوب أداؤه من كل قسم أو وحدة أو عنصر بشري.
٤. تحديد الشكل الذي يسير على نهجه العمل .

ولا شك أن حدوث أي خلل في أي من هذه العناصر الأربعة يؤدي إلى حدوث الخلل في عملية التنسيق.

أهمية وظيفة التنسيق والحاجة إليه

أولاً: أهمية التنسيق

١. تتبع أهمية التنسيق من أهمية تضافر الجهود بالمشروع أو المنظمة لتحقيق الهدف المنشود.
٢. كما أن أي عمل لا يمكن أن ينجح إلا بتعاون الأفراد فيما بينهم.
٣. وبالتالي لابد من حفز هؤلاء الأفراد وكسب تعاونهم وتوفير الإنسجام والتوافق فيما بينهم وبالتالي أيضاً فإن التنسيق يؤدي لتحقيق أفضل النتائج وذلك بإيجاد الترابط بين الأفراد ومنع التضارب والإزدواجية.

مثال

ويمكن تشبيه التنسيق بدور قائد الأوركسترا في الفرقة الموسيقية حيث يعرف كيفية قيادة هذه الفرقة لأداء القطعة الموسيقية المطلوبة فيعرف متى يخفض هذا ومتى يرفع ذلك صوته ومتى يتوقف هذا ومتى يبدأ الآخر. ويشبه أيضاً بشرطي المرور الذي ينظم الحركة .

٤. ويعتبر التنسيق مساعداً للوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم) ويعمل على جعل الخطة أكثر معنى والتنظيم أقوى ترابط والتنفيذ أقل تكلفة في الوقت والجهد والمال كما يجعل الرقابة أكثر فعالية .
٥. كما أن التنسيق يؤدي أيضاً إلى الربط بين أعمال المنظمات الإدارية نفسها وبين المؤسسات السياسية في الدولة بجانب أهمية ربط أجزاء المنظمة بالداخل.

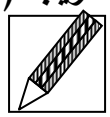
ثانياً: الحاجة إلى التنسيق

- ✓ ولاشك أن الحاجة إلى التنسيق تنبع من اختلاف الأفراد في فهم وتفسير القرارات الإدارية أو السياسيات واللوائح ونظم العمل. وبالتالي تصبح مهمة المدير كما يرى الدكتور مدني العلاقي هي تفسير أهداف قرارات وسياسيات المنظمة لكل

العاملين بشكل موحد لا يحمل اللبس والغموض (العلاقي، ١٩٨٩،) وكلما كانت الأهداف واضحة للإدارة كلما ساعد ذلك في إتمام عملية التنسيق وتحقيق هذه الأهداف.

- ✓ والتنسيق(**COORDINATION**) يختلف عن التعاون (**COOPERATION**) حيث أن التعاون يعني قيام الفرد بأداء نشاط معين ضمن مجموعة من الأفراد يسعون جميعهم لتحقيق هدف مشترك (مدني العلاقي ، ١٩٨٩).

تدريب (١)



وضح الفرق بين التنسيق والتعاون؟

ثالثاً: الغرض من التنسيق

- ولاشك أن الغرض من التنسيق هو ضمان تفاعل الوظائف والقوى التي يتكون منها المشروع بالشكل الذي يحقق أهداف المشروع بأقل تضارب أو ازدواجية.
- بمعني أن التنسيق هدف بالنسبة للوظائف الإدارية.
- كما أن الاتصال هو الوسيلة التي تؤدي إلى ربط أجزاء وأقسام المشروع المختلفة بغرض التنسيق فيما بينها لتحقيق الغرض المنشود.
- ويلعب كل من التنسيق والإتصال دوراً مهماً في تسيير نشاط الإدارة وتحقيق أهدافها ويعتبر الإتصال هو الوسيلة الإدارة لتحقيق التنسيق بين إدارتها المختلفة.

رابعاً: شمولية وظيفة التنسيق

مما سبق ذكره من تعريفنا للتنسيق وأهميته والحاجة إليه يتضح أنه يمثل الإطار الذي تحقق من خلاله أهداف المنظمة . وبالتالي فإنه مطلوب – أي التنسيق – لكل فرد ولكل جماعة ولكل قسم بالمنظمة بدءاً من مجلس الإدارة إلى أدنى مستويات الإشراف. وبالتالى نلحظ أنه يتم من خلال أربعة مستويات نوجزها فيما يلي:

١. التنسيق على مستوى الأفراد

وإن كانت الإدارات والأقسام تتكون من الأفراد فلا شك أن جهودهم هي التي تسهم في تحقيق الأهداف وعلى مدى تنسيق الفرد لهذه الجهود في تنفيذ ما هو مطلوب منه تأتي نتائج تحقيقه للأهداف.

٢. التنسيق على مستوى الجماعة

إن كان التنسيق مطلوب على مستوى الفرد فلا شك أنه مطلوب على مستوى الجماعة أيضاً.

مثال

- فالتنسيق بين المجموعة نلحظه في فريق كرة القدم وكيفية تحرك أفراده داخل الميدان ركضاً خلف الكرة في سبيل تحقيق الهدف (الفوز).
- ونلحظه أيضاً بين أفراد الفرقة الموسيقية وهي تؤدي قطعة موسيقية تشنف بها الأذان دون نشاز.
- ونلحظه أيضاً بين حركة هبوط وإقلاع الطائرات في المطارات الكبرى بنيويورك ومطار هثرو بلندن ومطار دبي بالإمارات العربية في حركة متكررة عقب كل دقيقة.
- بل وقبل هذا وذاك نلحظه في انتظام أسراب الطيور المهاجرة وهي تعبر من فوقنا في رحلاتها الموسمية من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب وهي تنظم أسرابها في تشكيلات متناسقة تنسيقاً إلآهياً وصولاً لأهدافها المنشودة.

٣. تنسيق المجموعات المتعددة داخل التنظيم الواحد

- إن كانت وحدات المنظمة جميعها تسعى لتحقيق الهدف العام فنجد أن لكل وحدة نشاطاً مختلفاً تؤديه بتناسق بين أفراد مجموعتها ثم تتكامل أنشطة هذه الوحدات متناسقة أيضاً لتحقيق الهدف العام.
- فيتم التنسيق داخل إدارة المشتريات والمخازن لتوفير مدخلات الإنتاج المختلفة وتخزينها تلبية لاحتياجات إدارة الإنتاج.

- ويتم التنسيق بين إدارة الأفراد تلبية لاحتياجات الإدارات المختلفة من الموارد البشرية. ويتم التنسيق بين وحدات إدارة الإنتاج لإنتاج المنتج.
- ويتم التنسيق أيضاً بين وحدات الإدارة المالية لتوفير السيولة اللازمة لتغطية الاحتياجات اللازمة المختلفة لكل إدارات المنظمة.
- ويتم التنسيق بين وحدات إدارة المبيعات لتقوم بتسويق المنتجات التي تنتجها إدارة الإنتاج.
- وتقوم الإدارة بالمنظمة بالتنسيق بين هذه الوحدات المختلفة لجعلها تتكامل نحو تحقيق الهدف الذى قامت من أجله.
- ولاشك أنه عند تغيير الهدف يتخذ التنسيق شكلاً جديداً يتناسب والظروف الجديدة (Allen , 1973) نقلاً عن (العلاقى، ١٩٨٩).
- فالتنسيق نجده مستمراً بين المجموعات المختلفة بالمنظمة من خلال الاجتماعات ومن خلال اللجان في سبيل الاستجابة لمسايرة الظروف المتغيرة من حين لآخر .

٤. التنسيق بين المنظمة ككل والبيئة الخارجية

لابد للمنظمة أن تنسق بين وحداتها فيما بينها من جهة وفيما بينها والبيئة المحيطة من جهة أخرى، ولا شك أن المنظمة تعتبر خلية من خلايا كثيرة تتكون منها البيئة المحيطة من حولها مثال:

- الحكومة بسياستها المختلفة والمؤثرة على المنظمة.
- والمنافسون بالأسواق.
- والموردون الذين يمدون المنظمة باحتياجاتها.
- والعملاء الذين يشترون منتجات المنظمة.
- والرأي العام والمستهلكون.
- وأصحاب رأس المال (حملة الأسهم).

وبالتالي فالمنظمة لا تستطيع أن تتحكم في كيفية تعاملها مع هذه الشرائح المختلفة. فنجد أن الأمر يحتاج إلى تنسيق فيه الكثير من الموازنة حتى يتم التوازن بدعم إيجابيات البيئة المحيطة من جهة وتخفيف ضغوطها السالبة (أى تخفيف حدة الضغوط السلبية التي تواجهها المنظمة عند تعاملها مع الشرائح المختلفة السابق ذكرها) من جهة أخرى.

فالتنسيق مع كل الأطراف المحيطة ضرورة تمليها عملية الإستمرار.

أسئلة تقويم ذاتي

؟

١. عرف المقصود بالتنسيق؟
٢. اذكر عناصر التنسيق.
٣. ناقش أهمية التنسيق والغرض منه.
٤. ناقش التنسيق داخل المنظمة والتنسيق بين المنظمة والبيئة الخارجية.
٥. ما هي أهداف التنسيق؟

٣.١ أهداف التنسيق

لا شك أن للتنسيق هدفاً سامياً تصبو كل منظمة لتحقيقه ويمكن تناول أهداف التنسيق من خلال النقاط التالية :

١. التوفيق

بين الجهود المختلفة بالتنظيم بهدف توجيهها نحو تحقيق الهدف المطلوب تحقيقه.

٢. منع التعارض

في الاختصاصات بحيث لا يكون هنالك تعارض في الجهود بين الوحدات الإدارية المختلفة (كالتعارض الذى يحدث مثلاً بين مصلحة المجاري والشوراع المعبدة والشركة السودانية للإتصالات "سودانتل").

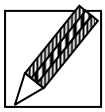
٣. منع الازدواج

في الأنشطة الإدارية، بمنع حدوث الإزدواج في الأنشطة كتعدد المنظمات الإدارية التى تقوم على تحقيق هدف واحد وبالتالي ينبغي التنسيق فيما بينها لتحقيق هذا الهدف بأقل جهد ممكن من الوقت والمال .

٤. منع المنافسة

فقد تتنافس بعض المؤسسات أو المنظمات على مصدر واحد للمادة الخام أو العنصر البشري فبالتالي التنسيق يعمل على إيجاد نوع من التوفيق بين إحتياجات هذه المنظمات من المواد الأولية أو العمالة دون إحداث منافسة ضارة فيما بينها.

تدريب (٢)



تناول بالشرح أغراض التنسيق.

٤.١ التنسيق من خلال العملية الإدارية

وإن كانت العملية الإدارية تتكون من سلسلة من الوظائف بدءاً بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فالبعض يرى أن التنسيق وظيفة مهمة من وظائف الإدارة مثلها مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والبعض يرى أنها أصل من أصول وظيفة التنظيم.

فإذا كانت عناصر المشروع أو المنظمة تتكون من:

- الأفراد.
- والمواد.
- والآلات.
- والأموال.
- والأسواق.
- وطرق العمل.

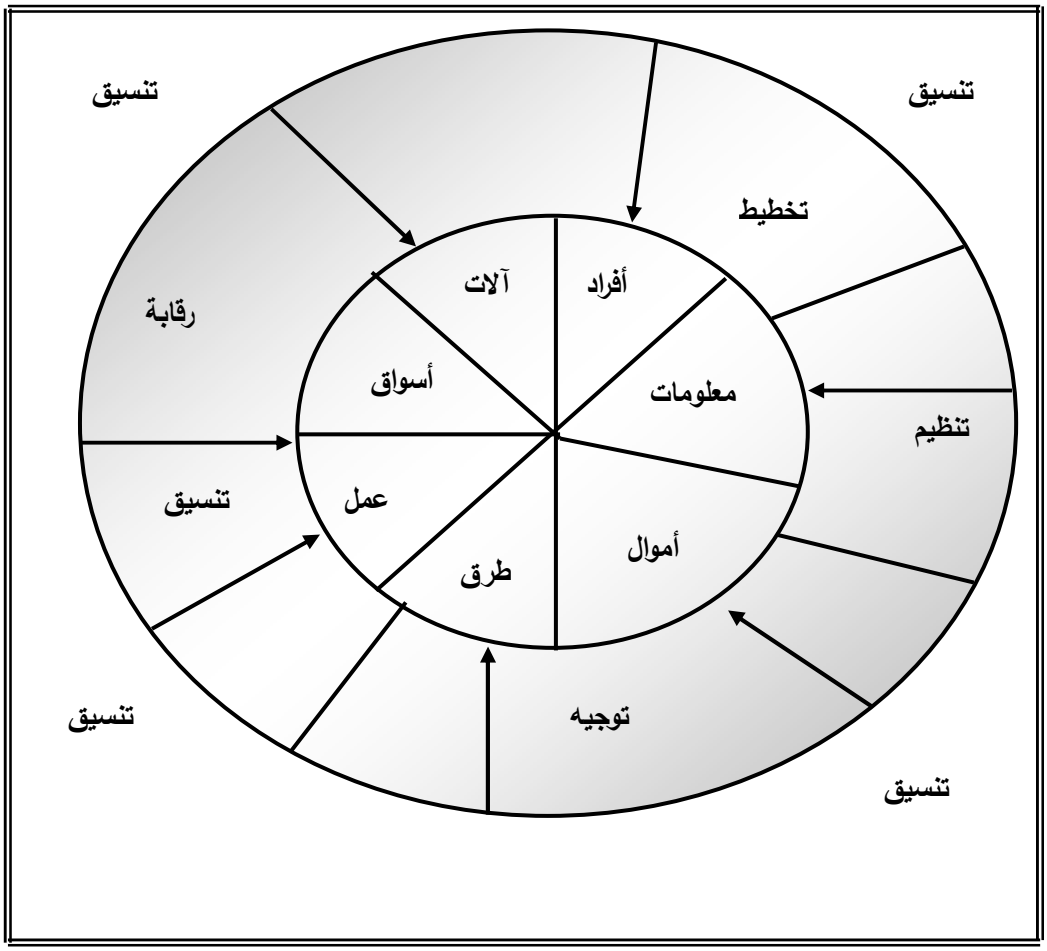
فإن العملية الإدارية هي التي تقوم بمزج وتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض تحقيقاً للهدف.

ومن الرسم التالي أدناه يتضح أن الدائرة الصغرى تمثل عناصر المشروع (أو المنظمة) المختلفة والمتمثلة في الأفراد والمواد والآلات والأموال والأسواق وطرق العمل. والدائرة الكبرى تمثل وظائف الإدارة أو العمليات الإدارية المختلفة والتي تعمل مجتمعة على خلق التوليفة المناسبة لمزج عناصر المشروع ومن ثم تحقيق أهدافه.

وفيما يلي نتناول دور التنسيق في إكمال العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع.

شكل (١)

العلاقة بين التنسيق وبين العمليات الإدارية



المصدر : (مدني العلاقي، ١٩٨٩) .

لاشك أن التنسيق القائم بين العمليات الإدارية هو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف وإنسياب العمل بالصورة المطلوبة.

١. كلما شارك الأفراد في عمليات التخطيط وتحديد الأهداف كلما أدى ذلك إلى توحيد جهودهم ولعل التنسيق أحد الوظائف الأساسية للتنظيم ومن خلاله يتم تحديد الإدارات والأقسام المختلفة وتحديد مهامها وسلطاتها وواجباتها ومن ثم يحدد العلاقة بينها وبين الأقسام والإدارات الأخرى والمشروع أو بينها وبين الجهات الخارجية وهو ما يسمى بالتنسيق. والقيادة هي الموجه الذي يعمل على توحيد الجهود والتنسيق بين أجزاء المنظمة تحقيقاً لأهداف المشروع.
٢. وإن كانت الرقابة تعمل على متابعة الأداء وفق ما خطط له تحقيقاً للهدف المشترك فلا شك أن التنسيق يعمل على تحقيق ذات الهدف.
٣. ولربما أوضحت العمليات الرقابية أن هنالك خللاً في التنسيق بين وحدات المنظمة أو بين أجزاء أحد وحداتها.

مثال

ولنضرب مثلاً لتكامل التنسيق بين العمليات الإدارية بجهاز التسجيل حيث أنه إذا لم توضع البطارية (حجارة البطارية) في الموضع المحدد لها بالجهاز أو لم توضع وفق شكل وضعها الطبيعي لأطرافها (السالب والموجب) فلاشك أن الجهاز لن يعمل. كما أن أي خلل بين جزئيات الجهاز يؤدي لعدم تنسيقها وبالتالي عدم إمكانية الاستماع من هذا الجهاز أو التسجيل به.

٥.١ أنواع وأساليب التنسيق

يتخذ التنسيق عدة أشكال ونماذج مختلفة يمكن تناولها فيما يلي:-

التنسيق الداخلي

ويقصد به التنسيق بين إدارات وأقسام المشروع المختلفة. لإيجاد نوع من التوافق والإنسجام بين نشاط الأفراد داخل كل نوع أو قسم وبين أوجه النشاط بالأقسام فيما بينها بعضها البعض (بين إدارة واخرى) ويمثل التنسيق الداخلي أحد النماذج التنسيقية داخل المنظمة ويتخذ عدة أشكال سواء كانت أفقية أو رأسية.

أ. التنسيق الخارجي

وهو إيجاد نوع من التوافق والإنسجام بين أوجه نشاط المنظمة الواحدة ككل وبين أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمات الأخرى أى التنسيق بين المشروع (المنظمة) والبيئة الخارجية كالموردين والعملاء والحكومة والمجتمع المحلي بحيث يشمل التنسيق الخارجي التكيف مع القوى والضغوط الخارجية حتى تستطيع المنظمة من مسايرة البيئة الخارجية والتعايش معها . (مدني العلاقي، ١٩٨).

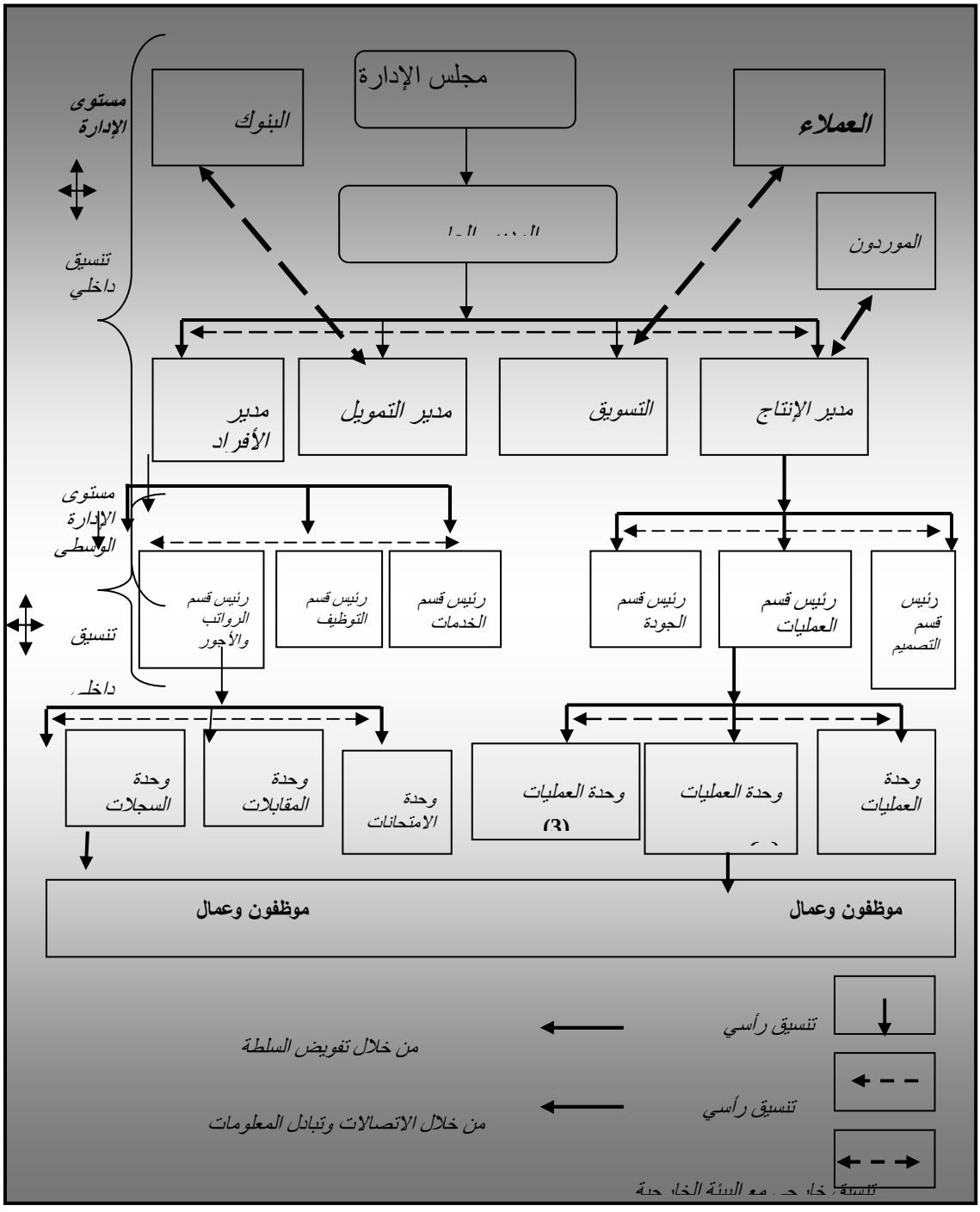
ب. التنسيق الأفقي

وهو التنسيق الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة أو بين رؤساء المنظمات أو بين عمداء الكليات بالجامعة أو بين عمداء الكليات فيما بينهم أو بين مديري الجامعات بحيث يتم التنسيق بين أشخاص في مستوى إداري واحد (أي بذات الدرجة) كالتنسيق بين رؤساء الأقسام أو مديري الإدارات أو بين منسقي البرامج الأكاديمية (عمداء الكليات) بالجامعة المفتوحة.

ج. التنسيق الرأسي (العمودي)

وهو التنسيق الذي يتم من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى كالتنسيق بين العاملين ورئيس القسم. أو بين الطلاب والمشرف أو بين رئيس القسم ومدير الإدارة أو بين مدير المصنع والمدير العام. أو التنسيق بين منسقي البرامج ومدير إدارة البرامج الأكاديمية بالجامعة المفتوحة أو التنسيق بين وزير المالية ورئيس الوزراء أو بين رئيس الوزراء ورئيس الجمهورية وهكذا يتخذ شكله من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى. والرسم التالي يوضح أنموذجاً للتنسيق بأشكاله المختلفة:

شكل (٢)التنسيق الإداري بالمنظمة الأفقي والرأسي والداخلي والخارجي



المصدر: المؤلف

من الرسم أعلاه يتضح لنا نماذج التنسيق وكلما كان هذا التنسيق بين وحدات الإدارة المتشابهة كان تنسيقاً داخلياً أفقياً وكلما كان هذا التنسيق بين الرؤساء ومرؤسيهم كان هذا التنسيق تنسيقاً رأسياً داخلياً أي إلى أسفل كتنسيق المدير وموظفيه وكلما كان هذا التنسيق رأسياً من أسفل إلى أعلى كان تنسيقاً من المرؤوسين إلى مديريهم.

- أما التنسيق بين وحدات البيئة الخارجية للمنظمة مع وحدات المنظمة فهو تنسيق خارجي. كالتنسيق بين العملاء وإدارة المبيعات أو التنسيق بين الموردين وإدارة المشتريات والمخازن أو التنسيق بين الإدارة المالية والبنوك المحلية وكل هذه الأشكال تعتبر نماذج للتنسيق بين المنظمة والبيئة المحيطة بها. ويعتبر التنسيق في جميعها تنسيقاً خارجياً ولعل الهدف من التنسيق الخارجي هو إحداث التكيف مع القوى الخارجية المتغيرة بما يؤدي لإستمرارية المنظمة ونموها نتيجة للتفاعل المستمر مع حولها من مؤثرات.
- وتتمثل أهم المؤثرات أو المتغيرات الخارجية التي تستدعي التنسيق معها في الآتي:

أ. المتنافسين في سبيل الحصول على الشريحة المتاحة من السوق.

ب. الحكومة وبما تتخذه من سياسات وتشريعات تنعكس أثارها على المنظمة.

ج. التكنولوجيا ولا شك أن ما يحدث من تطور تكنولوجي تنعكس آثاره على المنظمة وبالتالي يستدعي ذلك سرعة التكيف معها حتى لا تجد المنظمة نفسها في معزل .

د. وهنالك مؤثرات أخرى كثيرة تتمثل في الموردين والموزعين والمستهلكين.(العلاقي،١٩٨٩)

كيفية تحقيق التنسيق الخارجي الإيجابي بين المنظمة و البيئة:

إن عملية تحقيق هذا التنسيق تستدعي اتخاذ القرارات المناسبة التي تعمل على خلق التوازن بين المنظمة وبيئتها المحيطة وهذا التوازن هو الذي يمكن من إمكانية الاستمرار وتخفيف حدة الضغوط ودعم الايجابيات بالبيئة المحيطة.

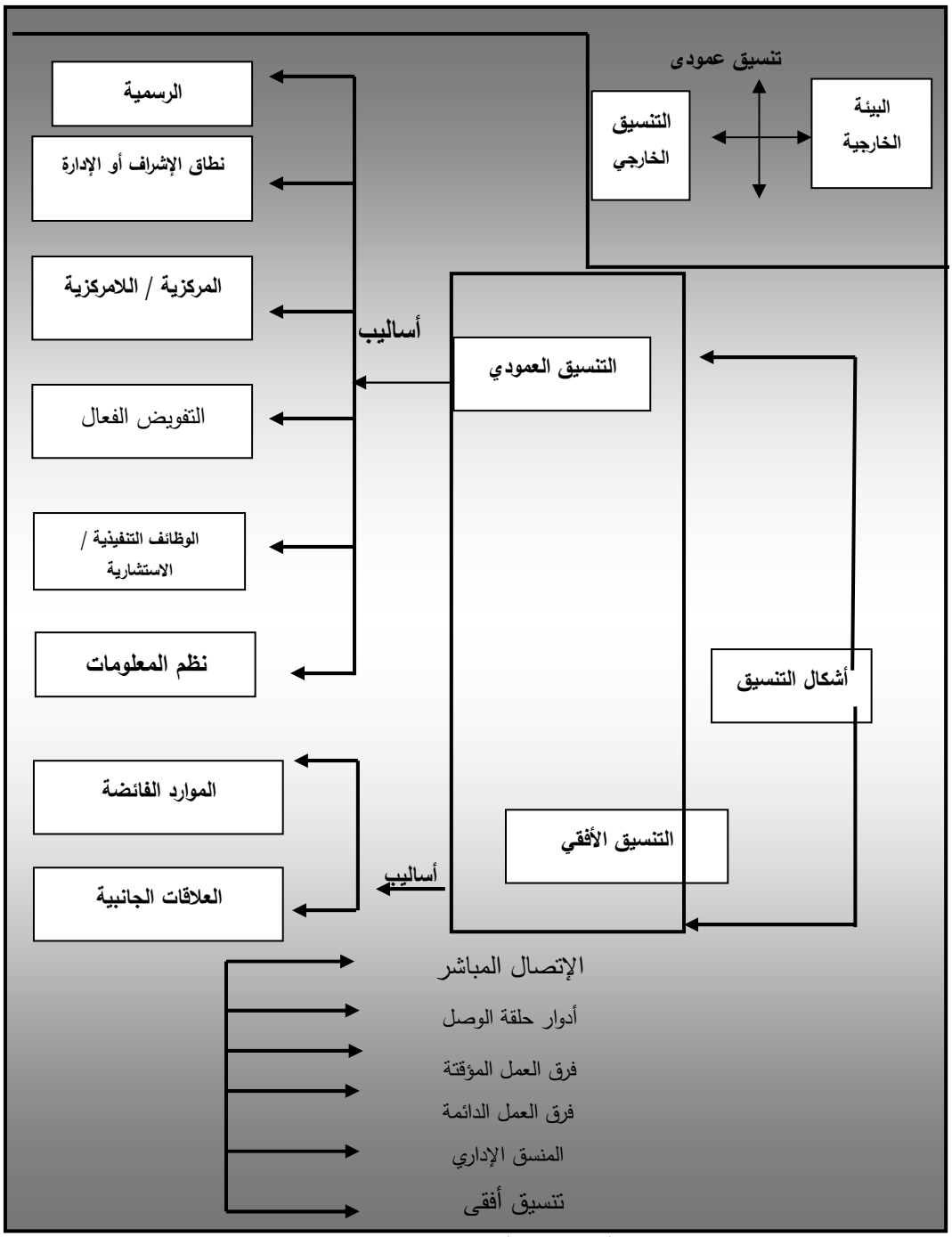
ثانياً: أساليب التنسيق

يتم القيام بعملية التنسيق الإداري بعدة أساليب أو وسائل

١. تعتبر عملية قيام الإداريين بشرح الأهداف المطلوبة وتحديد الأعمال التي تؤدي إلى تحقيقها هي أساليب التنسيق.
٢. كما أن إستخدام الاتصالات والنشرات واللوائح كلها تعتبر أساليب تنسيقية وكذلك الاجتماعات الدورية.
٣. يصل الحد في بعض المنظمات إلى إنشاء إدارة للتنسيق بين الإدارات المختلفة أو بين أفرع المنظمة المختلفة ويكون الهم الأول لهذه الإدارة هو إحداث فعالية للتكامل بما يؤدي بين الأقسام والإدارات المختلفة . وقد تكون هذه الإدارة مسئولة أيضاً عن التنسيق الخارجي.

والشكل رقم (٣) يوضح أنواع وأساليب التنسيق

شكل (٣) أنواع وأساليب التنسيق



المصدر: الخشروم، ١٩٩٩

- من الرسم السابق يتضح أن التنسيق بأشكاله وأنواعه المختلفة سواء أكان عمودياً أو رأسياً أو أفقياً داخلياً أو خارجياً يتم من خلال عدة أساليب وكما هو واضح بالجانب الأيسر من الرسم.
- وقد أورد الخشروم (الخشروم، ١٩٩٩) عدة وسائل وأساليب في كتابه المعنى شملت الرسمية ونطاق الإشراف والمركزية واللامركزية والتفويض والوظائف التنفيذية والإستشارية ويمكن أن نتناولها بشيء من التفصيل فيما يلي:

أ. الرسمية Formalition

تعني الرسمية التعبير المكتوب عن جملة السياسات والقواعد والإجراءات بشكل وثائق ومستندات تحدد ما يجب عمله والامتناع عن عمله في ظل معطيات وظروف معينة (الخشروم، ١٩٩٩). ولا شك أن هذه الوثائق والمستندات والأساليب والقواعد الرسمية تساعد كثيراً في عملية التنسيق كما نجدها تتناسب طردياً مع حجم المنظمة بحيث تزيد كلما كبر الحجم وتقل كلما صغر الحجم.

ب. نطاق الإشراف Span Of Supervision

ويعني عدد المرءوسين الذين يستطيع المدير أو الرئيس الإشراف عليهم بكفاءة ويطلق عليهم نطاق الرقابة أو نطاق الإشراف وتزيد كفاءة التنسيق من خلال نطاق الإشراف المناسب وسوف نتناوله بالشرح الأوفي لاحقاً.

ج. المركزية واللامركزية Centralization & Decentralization

ولاشك أن التنسيق يتأثر بمدى تمركز سلطة القرار في يد واحدة أو توزيعها من خلال التفويض وسوف نتناولها بالشرح الوافي لاحقاً.

د. التنسيق الأفقي

أي التنسيق بين الوحدات في المستوى الإدارى الواحد كما ذكرنا سابقاً ويتم من خلال ثلاث وسائل رئيسية كما أوردها (الخشروم ، ١٩٩٩):

١. الموارد الفائضة Slack Resource

وتعنى مخزون الموارد المختلفة بهدف تسهيل إمكانية التكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية التى تتعرض لها المنظمة كالمعدات والعمالة والوقت.

٢. نظم المعلومات Information System

ولا شك أن المعلومات تعتبر أداة ناجحة في تحقيق التنسيق.

٣. العلاقات الجانبية Lateral Relation

ومن خلالها يتم التنسيق وحل المشكلات بين الوحدات والإدارات أو بين الأفراد والجماعات في المستويات المختلفة ويتم من خلال الاتصال المباشر أو حلقات التواصل أو طرق العمل ومن خلال المنسقين أو المديرين.

والجدول التالي يوضح أمثلة لوسائل التنسيق أو التكامل.

أسئلة تقويم ذاتي

؟

١. ما هي أهداف التنسيق؟
٢. مستعيناً بالرسم أشرح العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية الأخرى.
٣. مستعيناً بالرسم أشرح أشكال التنسيق الأفقي والرأسي الداخلي الخارجي بالمنظمة.
٤. مستعيناً بالرسم أشرح أساليب وأنواع التنسيق.

جدول (١)

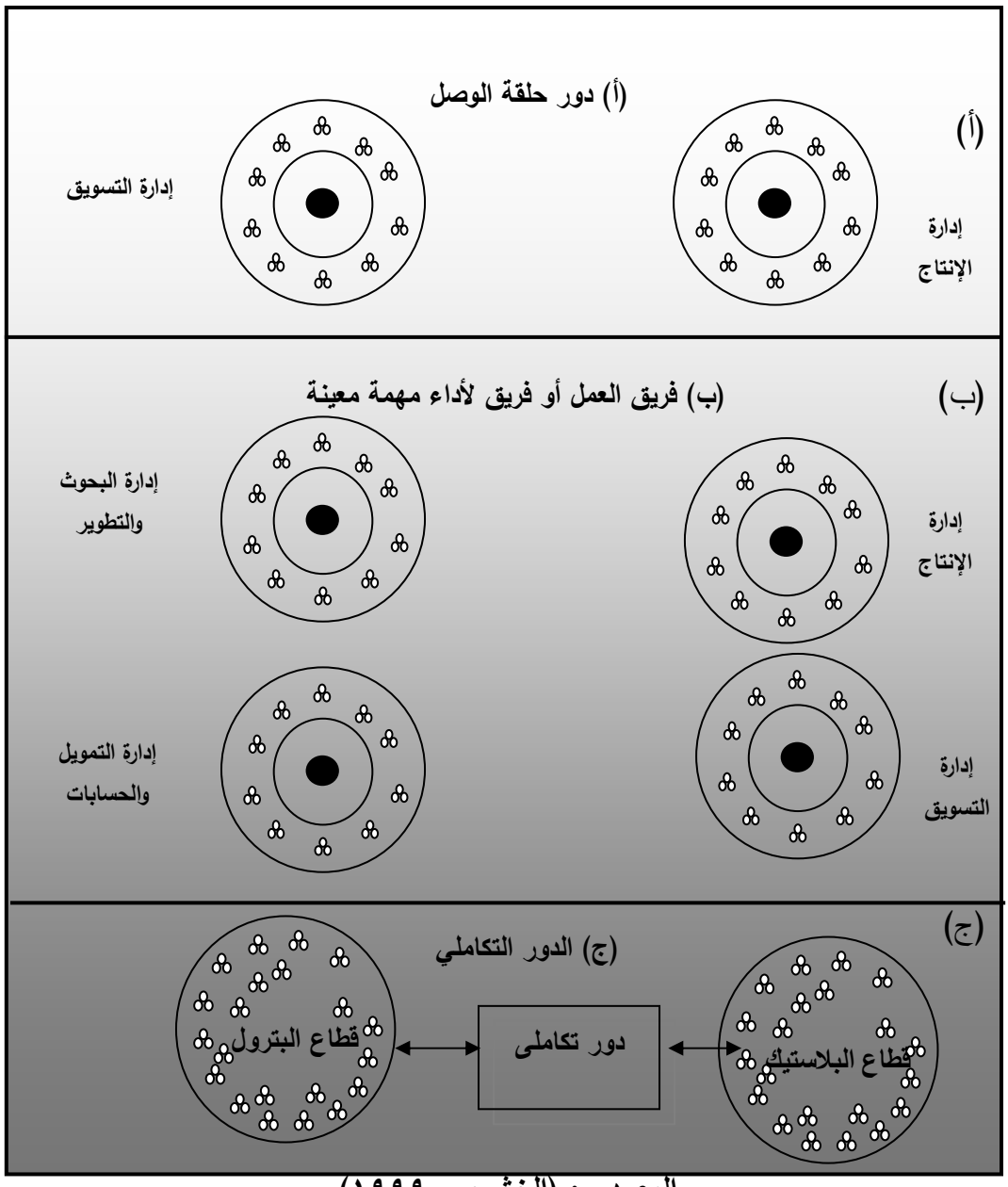
أنواع وأمثلة لوسائل التنسيق أو التكامل

الوسيلة المستخدمة	أمثلة
الاتصال المباشر	مديرو المبيعات والإنتاج
أدوار حلقات الوصل	قيام ممثل عن المبيعات والتسويق بتحمل مسئولية التنسيق مع أحد مديرى المصانع
فرق مؤقتة لأداء مهام معينة	تضم ممثلين عن إدارة الإنتاج والتسويق والتمويل والبحوث والتطوير
فرق العمل الدائمة	لجنة تقييم وتنمية المنتجات الورقية
المنسق الإدارى	مدير المشروع – مدير المنتج – مدير العلامة
إدارة التكامل	الهيئة الإدارية على مستوى الشركة ككل
الهيكل المصفوفي	يتضمن العديد من وسائل التكامل مثل مديرو المشروع وفرق عمل مؤقتة لأداء المهام

شكل (٤)

وسائل تحقيق التكامل بين الإدارات

نشير إلى المدير المسئول عن تحقيق التكامل



المصدر : (الخشروم، ١٩٩٩)

- ويلاحظ من حلقة الوصل بين الإدارات أن التنسيق يتم بين إدارتين من خلال ممثل لكل منهما فمثلاً ينقل مندوب المبيعات رغبة مستهلكيه في تصميم منتج معين أو إبداء ملاحظاتهم حول تصميم المنتج الحالى بحيث يقوم بنقل ما هو مرغوب فيه من قبل المستهلك الى إدارة الإنتاج التي تعمل على تحقيق هذه الرغبة.

- كما أن فرق العمل التى تشكلها الإدارة بين الإدارت المختلفة تعمل على التنسيق التام فيما بينها لمواجهة المشكلات أو التخطيط للإنتاج.

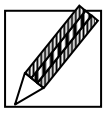
- ومثال لفرق العمل التنسيقية نجد أن الإدارة بمصانع شركة إنتاج السكر السودانية بالجنيد وحلفا الجديدة وغرب سنار وعسلاية تكون لجان عمل من مديري الإدارات المختلفة خلال الموسم الإنتاجى بحيث تجتمع هذه اللجان يومياً على مدار فترة الموسم الإنتاجى تناقش موقف كل إدارة ومواجهة أى معوقات أو مشكلات تطرأ أمام إنسياب الإنتاج اليومي.

- كما نجد أن هنالك تنسيقاً تكاملياً بين المجالات التى ترتبط ببعضها البعض كما هو في المثال بالرسم السابق كالتكامل بين قطاع البلاستيك وقطاع البترول فالصناعات البلاستيكية تعتمد اعتماداً كلياً على الصناعات البتر وكيمائية.

- كما أن الكثير من المصانع الإنتاجية للمنتجات المختلفة تعتمد على غيرها من الصناعات الأخرى التي تمدها بمدخلاتها من السلع نصف المصنعة. والمشروعات الزراعية الكبرى كمشروع الجزيرة ومشاريع النيل الأبيض والمشاريع الزراعية بمصانع السكر نجدها تعتمد على مصانع المنتجات الزراعية.

- وهكذا يتطلب الأمر ضرورة التنسيق التكاملى بين المنظمة والجهات الخارجية التى تتعامل وتتكامل معها.

تدريب(٣)



وضح كيف يتحقق التنسيق الخارجي الإيجابي بين المنظمة والبيئة؟

٦.١ مبادئ التنسيق وسلطته المختصة

- لاشك أن التنسيق الجيد والفعال الذى يؤدي إلى تحقيق الهدف منه يعتمد على مبادئ وأسس يمكن أن نوجزها فيما يلي:

١. كلما كبر حجم التنظيم كلما أصبحت هناك ضرورة للتنسيق.
٢. كلما تم تقسيم العمل كلما زادت الحاجة إلى التنسيق.
٣. الاتصال المباشر يساعد على العلاقة المباشرة والشخصية بين الأفراد.
٤. البدء المبكر بحيث أنه لا بد أن يبدأ التنسيق من قبل إعداد الخطة.
٥. التنسيق عملية مستمرة لا تنتهي بحيث أنه هنالك أداء واستمراراً للمنظمة لابد أن يكون هنالك تنسيق بين وحداتها المختلفة وتنسيق بين بيئتها والبيئة الخارجية.
٦. ضرورة فهم العاملين للأهداف والسياسات يسهل تحقيق التنسيق الجيد بينهم حيث أنه في غياب هذا الفهم يصعب تحقيق التنسيق المناسب.
٧. التعاون يؤدي لسهولة التنسيق وما التنسيق إلا صورة من صور التعاون المستمر في سبيل تحقيق الأهداف .
٨. كلما كان التنسيق مرناً كلما مكن من مواجهة التغيرات وتعنى المرونة إمكانية الحركة وسرعة التغير مع تغير الظروف للتكيف معها في سبيل إعادة التوازن لإنسياب الأداء دون توقف.
٩. يعتمد التنسيق على السلطة التى يمنحها التنظيم لمستوياته ومدى كفاءتهم وتعاونهم في العمل وبدون هذه السلطة التى تمكنهم من الحركة يصعب التنسيق كما أن قدرتهم وكفاءتهم في العمل، وفي كيفية استغلالهم لهذه السلطة تأتي بكفاءة التنسيق.

١٠. كلما كانت القيادة الإدارية ذات كفاءة إدارية كلما كان التنسيق جيداً فالمدير الكفء هو المدير القادر على اتخاذ القرارات الخاصة بالتنسيق بين إداراته المختلفة وحفز مرءوسيه إلى إيجاد المزيد من التعاون والتنسيق لتحقيق أهداف منظمتهم.

السلطة المختصة بالتنسيق

لاشك أن كبر حجم المجتمعات وانتشار المنظمات المختلفة يجعل من الضرورة إيجاد جهة عليا تقوم بعمليات التنسيق حتى تتكامل هذه الوحدات أو المنظمات محققة أهدافها ويمكن النظر لهذه السلطة من خلال ثلاثة مستويات كما يلي:

التنسيق للجهاز الإداري بالدولة

نجده يتم وفق النظم السياسية المطبقة لكل دولة، ففي النظام البرلماني تكون هذه السلطة من مهمة رئيس الوزراء وفي النظام الرئاسي نجدها من اختصاص رئيس الدولة (رئاسة الجمهورية) وفي كليهما نجد أن جهة الاختصاص لها هيئات وأجهزة مساعدة.

ثانياً: التنسيق على مستوى المنظمة

وتتولاه قيادة المنظمة متمثلة في مديرها العام ومن ثم المديرون ومديرو الإدارات والأقسام كما نجده في الشركات الكبرى القابضة أى التي تتكون من مجموعة شركات أو وحدات (كشركة إنتاج السكر السودانية) التي تتكون من مجموعة مصانع السكر بالقطاع العام فنجد أن الإدارة المركزية لهذه الشركات تتولى عملية التنسيق بين وحداتها المختلفة ولكل وحدة (مصنع) مدير يتولى التنسيق بين إدارتها الداخلية والتنسيق بينها والشركة الأم أو التنسيق بينها والبيئة الخارجية.

ثالثاً: التنسيق على مستوى المنظمات الإدارية

وهو لا يخرج عن المستويين السابقين وإن كان تنسيقاً خارجياً بين منظمة وأخرى ويتوقف على قدرة وكفاءة الجهاز الإدارى القائم بالتنسيق داخلياً بالمنظمة (بين إدارتها) وخارجياً (بينها وبين البيئة الخارجية) ويمكن أن يتم التنسيق عن طريق:

المجالس التي يتم تشكيلها بين القادة الإداريين في المنظمة وبين القادة المشابهين بالمنظمات الأخرى بهدف تبادل وجهات النظر والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة وعن طريق اللجان التى تنشأ بين منظمة وأخرى لتنسيق الأعمال المشتركة بينهما. وكذلك التنسيق عن طريق الاجتماعات الدورية وعلى قدرة كفاءة قادة المنظمات في القدرة على العمل بروح الفريق مع زملائهم قادة المنظمات الأخرى تاتي ثمار التنسيق الخارجي وقدرته على تحقيق الأهداف.

أمثلة للسلطات المختصة بالتنسيق

١. تقوم رئاسة الجمهورية بالتنسيق بين الحكومة المركزية والحكومات الولائية (الولاة وحكوماتهم) والتنسيق بين سلطات الحكم المحلي على امتداد رقعة البلاد بحيث تتدرج السلطات من أصغر الوحدات المحلية إلى قمة الجهاز بالمركز.
٢. كما تتولى التنسيق بين الحكومة الاتحادية والحكومات الولائية، فمثلاً يعتبر الإجتماع الدوري للولاة صورة من صور التنسيق فيما بينهم أو عمليات التوءمة بين ولاية وأخرى ويعتبر أيضاً صورة من صور التنسيق فيما بينهم.
٣. التنسيق الذي يتم من خلال اجتماعات مجلس الوزراء وبواسطة رئيسه هو تنسيق بين الوزارات المختلفة لأداء مهامها.
٤. التنسيق بين الوزارت الاتحادية والوزارات المشابهة لها بحكومات الولايات وذلك من أجل تحقيق الأهداف فتتكامل سياسات وزارات الخدمات كالتعليم والصحة والخدمات الاجتماعية الأخرى.
٥. فالتنسيق بوزارة التعليم العالي الاتحادية من خلال مكتب القبول للجامعات والمعاهد العليا يعتبر تنسيقاً على مستوى الدولة في مجال التعليم الجامعي.
٦. التنسيق بين وزارة الصحة الاتحادية ووزارة الصحة الولائية يعتبر تنسيقاً على مستوى الدولة في المجال الصحي.
٧. التنسيق على مستوى رئاسة الجهاز القضائي وأجهزة القضاء بالولايات يعتبر تنسيقاً على مستوى الدولة في مجال القضاء.

٨. التنسيق بين وزارة الداخلية الاتحادية وأجهزة الشرطة والأمن بالولايات يعتبر تنسيقاً على مستوى الدولة في مجال الأمن.
٩. التنسيق بين رئاسة شركة السكر السودانية والمصانع التابعة لها يعتبر تنسيقاً بين الشركة ووحداتها المختلفة.
١٠. التنسيق بين شركة إنتاج السكر السودانية والمصانع التابعة لها يعتبر تنسيقاً بين قطاع السكر بالسودان.
١١. التنسيق بين شركة سوداتل والهيئة العامة للطرق والكباري والهيئة القومية للكهرباء وهيئة تخطيط المدن يعتبر تنسيقاً على مستوى قطاع الخدمات.
١٢. المؤتمرات التي تعقدها جامعة الدول العربية تعتبر صورة من صور التنسيق للدول بين الدول العربية المختلفة.
١٣. مؤتمرات وزراء الخارجية العرب التي يعقدها وزراء الخارجية العرب تعتبر صورة من صور التنسيق الخارجي بين الدول العربية.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

١. ناقش مبادئ التنسيق.
٢. ما هي المستويات الإدارية التي يمارس من خلالها التنسيق؟
٣. أذكر أمثلة للسلطات المختصة بالتنسيق.

٢- الإشراف وتفويض السلطة

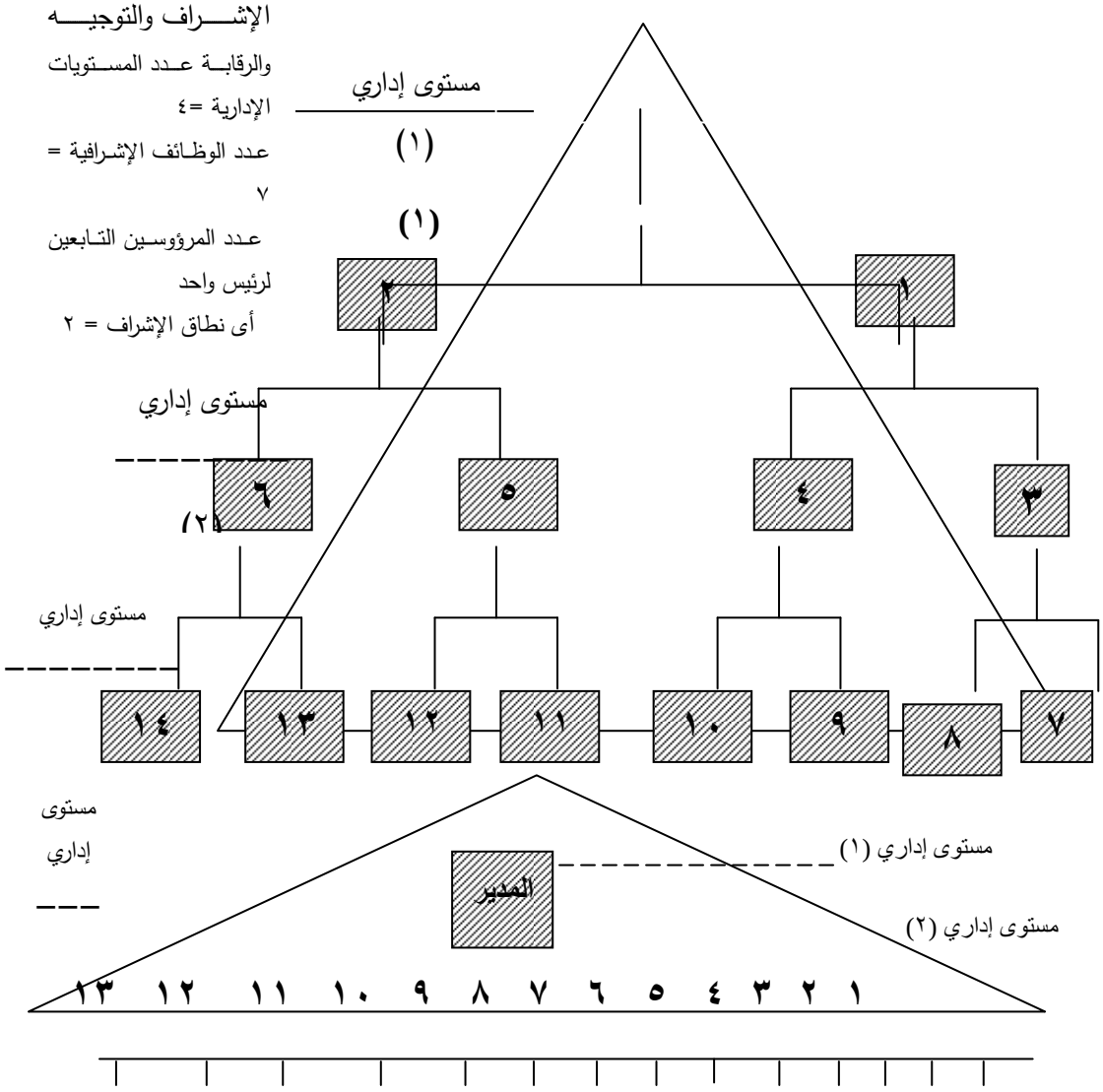
١.٢ نطاق الإشراف Span of Supervision

وكما ذكرنا من قبل فإنه يعني عدد المرءوسين الذين يشرف عليهم مدير أو رئيس معين. ولا شك أن نطاق الإشراف المناسب هو مدى تناسب العدد الذي يمكن الإشراف عليه بكفاءة ويرى كثير من الكتاب ألاّ يتجاوز نطاق الإشراف على مستوى الإدارات

والأقسام (٥-٩) أشخاص أو وحدات بحيث أنه يمكن الإشراف بكفاءة في حدود الخمسة أشخاص ويصعب عند تجاوزه عن تسعة أشخاص (أو رؤساء أقسام أو مديري إدارات).

ولاشك أن نطاق الإشراف يعتبر أحد الوسائل التي يستخدمها التنسيق ... وكلما هبطنا بالمستوى الإداري من أعلى إلى أسفل كلما وسع نطاق الإشراف وكلما صعدنا إلى أعلى كلما ضاق نطاق الإشراف بحيث يضيق في الوظائف العليا ويتسع في الوظائف الدنيا وبرغم ذلك فنلحظ في الواقع العملي اتساع نطاق الإشراف في الإدارة العليا ولا يختصر نطاق الإشراف الواسع على شاغلى المناصب السياسية إنما يتعداه إلى مشروعات الأعمال. ونجد أن بنك أمريكا له ٦٠٠ فرع في كلفورنيا ومدير كل فرع مسئول مسئولية مباشرة أمام المركز الرئيسي في سان فرانسيسكو (Dale , 1976). علماً بأنه لا يوجد مديرون إقليميون بحجة أنهم يعرقلون العمل. ولعل الرغبة في أسباب نطاق الإشراف الواسع بالإدارة العليا هي الرغبة في الاتصال مباشرة بالرئيس الأعلى. وارتباط المنصب بالرئيس الأعلى يعني رمزاً لأهمية الوظيفة. أما في السياسة فإن أسبابه ترجع للضغوط السياسية في المجتمع كما يرى الدكتور سيد الهوارى (الهواري، ٢٠٠٠) وضغوط أصحاب المصالح. ويرى البعض أن نطاق الإشراف الواسع مهم وضروري حيث إنه يقلل من خط السلطة وكثرة المستويات الإدارية كما يزيد السرعة في التفاهم بين المرءوسين. والرسومات التالية توضح نطاق الإشراف الضيق والواسع والهيكل التنظيمي للمنظمة:

(أ) نطاق إشراف ضيق (٢)



المصدر : (الخشروم ، ١٩٩٩)

ويتضح من الرسم أعلاه أن هناك أربعة مستويات أدارية بالهيكل التنظيمي تتدرج من أعلى المستوى الإداري (المدير) وحتى المستوى الإداري الرابع في أسفل الهيكل وبالطبع تزيد عددية المرءوسين لرئيس واحد في المستوى الرابع وتقل بالمستوى الأول.

ولعل مصطلح نطاق الإشراف الضيق يطلق على المديرين الذين يشرفون على عدد أقل من الأفراد كما بالرسم السابق وهو يترك آثاراً سالبة مثل:

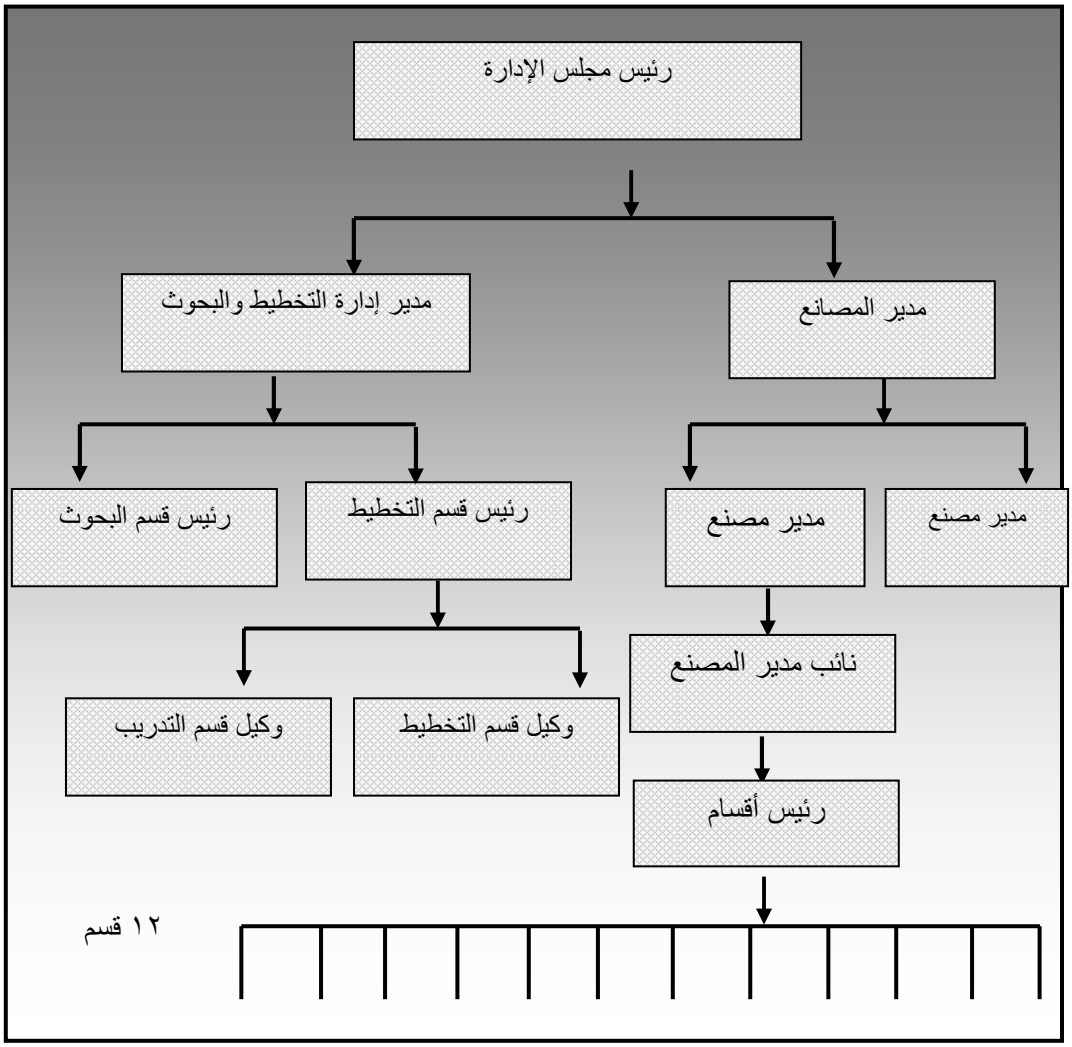
- زيادة عدد المستويات الإدارية.
- وتقليل الأنشطة والأعمال الملقاة في الإشراف.
- وعدم رضا المرءوسين.
- وشعور المدير بالفراغ .

أولاً: نطاق الإشراف الضيق

لا شك أن نطاق الإشراف الذي يتعدى الإشراف فيه شخصين أو ثلاث يعتبر نطاقاً ضيقاً وبالنظر إلى الخريطة التنظيمية (شكل (٦) يمكن توضيح نطاق الإشراف الضيق.

شكل (٦)

خريطة توضح نطاق الإشراف الضيق



المصدر : (سيد الهوارى ، ١٩٩٨)

نطاق الإشراف كما هو بالرسم :

أ. نطاق إشراف رئيس مجلس إدارة (٢)

ب. نطاق إشراف مدير التخطيط والبحوث (٢).

ج. نطاق إشراف مدير المصانع (٢)

د. نطاق إشراف رئيس الأقسام ١٢ نطاق واسع

هـ. نطاق إشراف مدير المصانع (١)

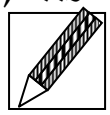
و. نطاق إشراف رئيس قسم التخطيط (٢)

وبالإمعان في الرسم السابق يتضح ضيق نطاق الإشراف وطول خط السلطة وتعدد المستويات الإدارية.

أسباب ودوافع نطاق الإشراف الضيق

تعتبر أسباب خلق فرص وظيفية في ظل قوانين العمل أحياناً وخلق فرص ترقية الموظفين من أولى أسباب نطاق الإشراف الضيق ونجده كثيراً في الممارسة الإدارية بالقطاع العام .

تدريب (٤)



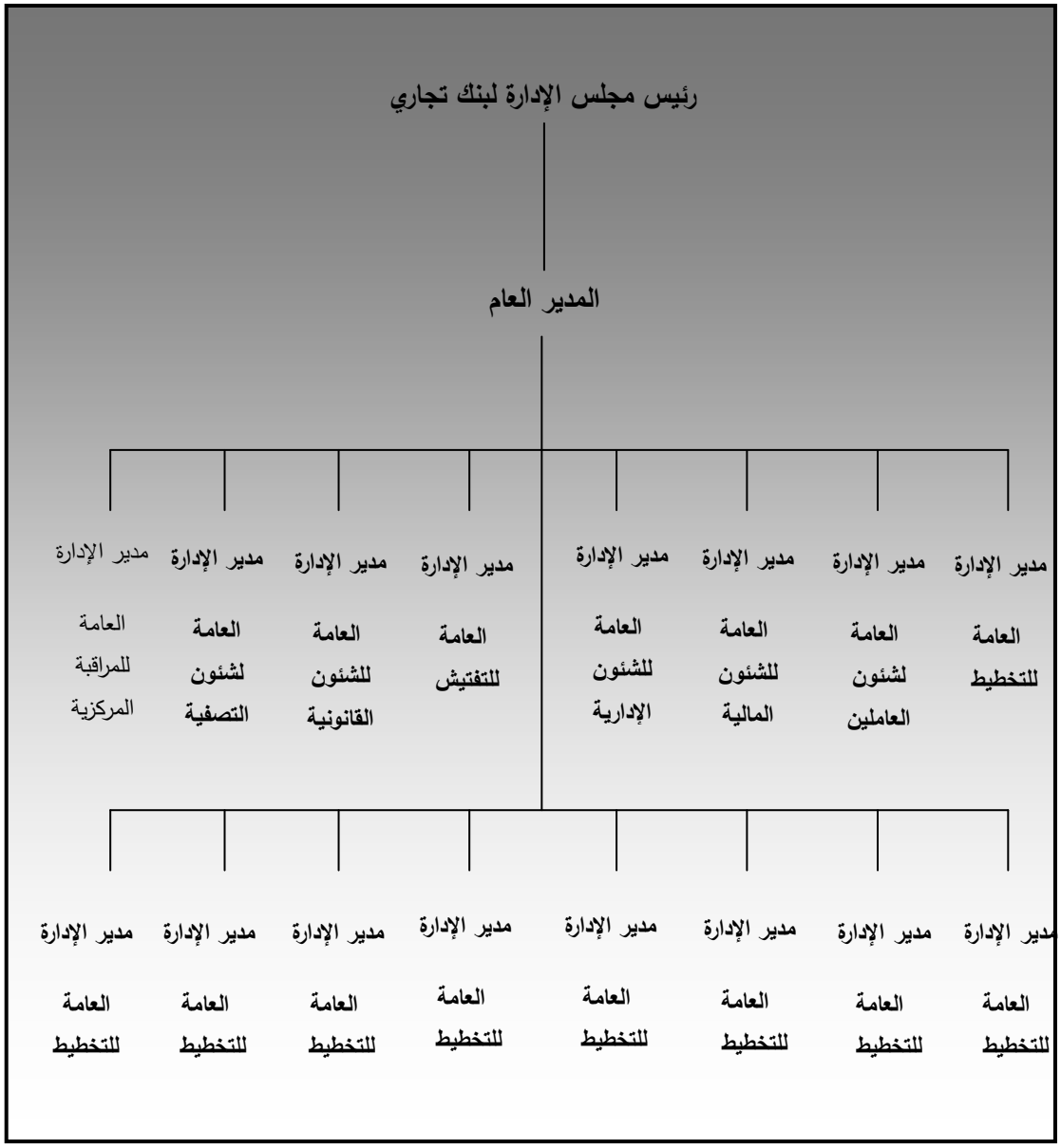
ما هي الآثار السالبة لنطاق الإشراف الضيق؟ وما هي مبررات وجوده بالمنظمات؟

ثانياً: نطاق الإشراف الواسع

وبالجانب الآخر فإنه كلما زاد نطاق الإشراف عن ست أو سبعة أشخاص أعتبر نطاقاً واسعاً. والرسم رقم (٧) يوضح نطاق إشراف واسع لمدير عام لبنك تجارى:

شكل (٧)

خريطة تنظيمية توضح نطاق إشراف واسع

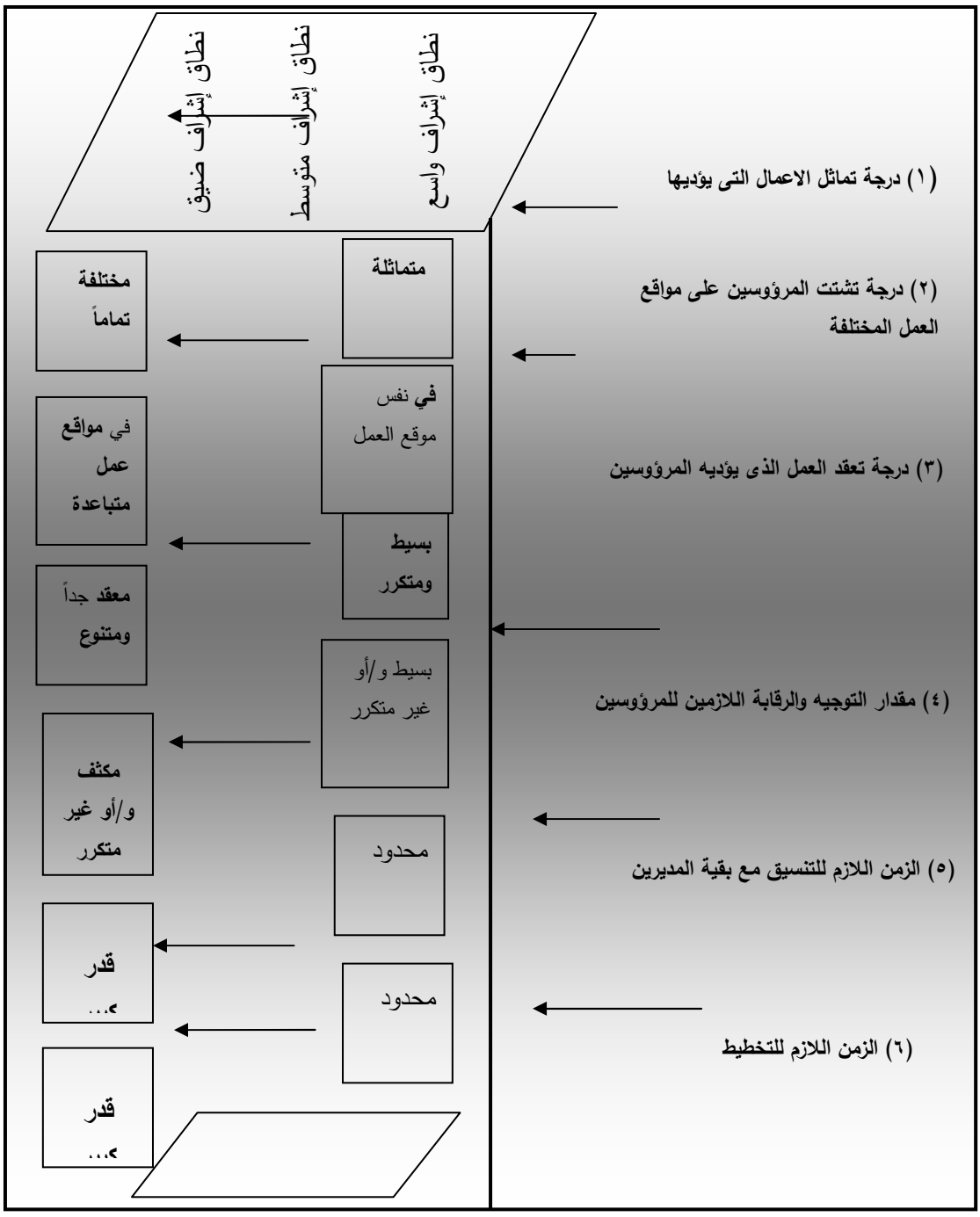


ومن الرسم أعلاه يتضح أن نطاق إشراف المدير العام يشمل ١٦ شخصاً (مديري الإدارات) ولا شك أنه عدد كبير جداً على المدير العام الإشراف عليه.

ثالثاً: محددات نطاق الإشراف (الواسع، الضيق)

هنالك عدة محددات يتوقف عليها تحديد نطاق الإشراف اتساعاً وضيقاً والشكل (٨) يوضح هذه المحددات والتي تؤدي إلى جعله ضيقاً أو واسعاً وفق الموقف:

شكل (٨)المحددات الموقفية لنطاق الإشراف (الواسع / الضيق)



المصدر : (Kreitner , 1992 , p.290)

ويشير الرسم إلى حالة نطاق الإشراف (ضيقاً أو واسعاً) وفق المحدد أو الموقف الذي يملي هذا الحجم ويمكن تناول هذه المحددات كما هو أدناه وكما أوردها أيضاً (الخشروم ، ١٩٩٩) :

العوامل والمحددات الواجب مراعاتها عند تحديد نطاق الإشراف :

وتمثل العوامل والمحددات التالية توضيحاً كما هو بالرسم أعلاه :-

١. الواجبات غير الإدارية للمدير كلما زادت استلزم تضييق نطاق الإشراف .
٢. وقت المدير المتاح للاتصال وكلما زاد أمكن من توسعة نطاق الإشراف .
٣. كفاءة الرئيس والمرؤوس وكلما زادت الكفاءة أمكن توسعة نطاق الإشراف.
٤. مدى تعقد الأعمال كلما تعقدت الأعمال استلزم تضييق نطاق الإشراف .
٥. مدى توفر التخطيط يتناسب طردياً مع الإشراف .
٦. مدى توفر المعايير الرقابية يتناسب طردياً مع الإشراف .
٧. تشابه الأنشطة تتناسب طردياً مع الإشراف .
٨. التشتت الجغرافي بحيث أنه كلما تقاربت إستلزم توسيع نطاق الإشراف وكلما تباعدت وتشتت استلزم العكس ويرى الخشروم أن النظرية الموقفية قد ركزت على نطاق الإشراف الواسع وقدرته على تحقيق الفعالية .
٩. ويضيف الدكتور السيد محمد عبد الغفار في كتابه دراسات في التنظيم وإدارة الأعمال عوامل أخرى شملت طاقات المشرف وفعالية نظام الاستقبال ودرجة تفويض السلطة (السيد محمد عبد الغفار ، ١٩٩١) .

أسباب ودوافع نطاق الإشراف الواسع

١. من أسباب اتساع نطاق الإشراف إحساس الكثير من مديري الإدارات بأن إرتباطهم بالمدير العام مباشرة يزيد من أهمية إداراتهم كما يمكن من سرعة مواجهة معوقات الأداء من خلال القرب من مواقع القرارات الأعلى. وبالجانب الآخر نجد المدير العام يحس بقربه من الأداء كلما كان ارتباطه مباشرة مع الإدارة أو القسم.

٢. كما يرى كثير من كتاب الإدارة أن نطاق الإشراف الواسع يقلل من خطوط السلطة ومن كثرة المستويات الإدارية كما يتيح الفرصة أكبر لمزيد من التفويض للمرؤوسين فالمدير الذى يؤمن بتفويض السلطة يكون نطاق إشرافه واسع دائماً ويرى الكثير من كتاب الإدارة أن نطاق الإشراف الواسع وسيلة فعالة لتأكيد عملية التفويض (الهواري، ١٩٩٩).

رابعاً: سلبيات ومخاطر نطاق الإشراف

ومثلما هناك سلبيات لنطاق الإشراف الضيق هنالك سلبيات لنطاق الإشراف الواسع وتأتي كفاءة نظام الإشراف على مدى تناسبه.

وتتمثل سلبيات ومخاطر نطاق الإشراف الواسع فيما يلي (الهوارى، ١٩٩٩) :

١. زيادة العبء الواقع على المديرين وبالتالي فقدان السيطرة على الإدارة ومراقبة الأداء بحيث تجد المدير مشغولاً دائماً.
٢. يتطلب توفير مديرين ذوي مهارات خاصة.
٣. يؤدي إلى البطء في القرارات الإدارية.
٤. يؤدي إلى تعارض القرارات أحياناً.
٥. يؤدي إلى صعوبة إمكانية مقابلة المدير العام.
٦. يؤدي إلى تراكم أعباء المدير وبالتالي التأخير في إنجازها.
٧. زيادة العبء الإداري على المدير يؤدي إلى تدهور صحته وقلة إمكانية تركيزه.

خامساً: كيفية تحديد نطاق الإشراف

وكما يرى الدكتور عمر المقلى (المقلى، ٢٠٠٤) أن هنالك العديد من المحاولات لتحديد حجم نطاق الإشراف وهذا يتطلب ضرورة الأخذ في الحسبان شكل علاقات المعاونين بحيث أنه تزيد هذه العلاقة بزيادة عدد المعاونين بحيث يرى كغيره من رجالات الإدارة أن العدد الأنسب لنطاق الإشراف للعقل البشرى يتراوح بين ٣-٦ أشخاص أو معاونين وأن كنا نرى أن مهارات القائد المناسب تمكنه من الإشراف على ثمانية أو تسعة من المديرين الأكفاء.

وهنالك معادلة رياضية لتحديد نطاق الإشراف والعلاقات بالتنظيم كما يلى (السلمي، ١٩٨٧) :

$$ع = \frac{ن\ (ن - ١)}{٢}$$

ومن المعادلة السابقة يمكن توضيح نطاق الإشراف وإعادة العلاقات الناشئة بين المدير ومرؤوسيه حيث :-

ع تمثل عدد العلاقات

ن تمثل عدد الأفراد (المرؤوسين)

فإذا كان هنالك مدير وأربعة مرؤوسين فإن العلاقات التى تنشأ بينهم وفق المعادلة تكون كما يلى :-

$$\frac{٥\ (٥-١)}{٢} = ١٠ \text{ علاقات}$$

ونلحظ هنا أن هنالك تناسباً بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية بحيث أنه كلما زاد نطاق الإشراف قلت المستويات الإدارية والعكس صحيح. ويجدر القول هنا بأنه لا توجد قاعدة ثابتة تحدد نطاق الإشراف لكل مدير (عبد الغفار، ١٩٩١).

سادساً: نطاق الإشراف الأمثل

- لاشك بأن لنطاق الإشراف الضيق عيوبه كما لنطاق الإشراف الواسع عيوبه . وبالتالي لا بد من وجود نطاق أمثل لإشراف يؤدي إلى انسياب العمل وتحقيق الأهداف.
- يقول الجنرال هاملتون أحد القادة في الحرب العالمية الأولى (هاملتون، ١٩٢١) (الهواري، ١٩٩٩) إن أحد القادة السياسيين تولى إدارة منشأة وأشرف على الموت نتيجة الإجهاد حيث فوض سلطاته لسبعة عشر شخصاً مسؤولين أمامه ويرى

هاملتون أن أنسب نطاق إشراف الإداري أن يشرف على ستة أشخاص كما لا يقل نطاق الإشراف عن ثلاثة أشخاص.

- ويذكر كونت ران العدد الأنسب لنطاق الإشراف من أربعة إلى ثمانية في أعلى المستويات (كونتر وآخرين، ١٩٥٥، نقلاً عن الهواري، ١٩٩٩).
- وتناول كثير من كتاب الإدارة موضوع نطاق الإشراف الأمثل بتباين تراوحت من أربعة إلى عشرين أو ثلاثين عند بعضهم حسب مستويات الإدارة.

ولعل الدكتور عمر المقلي (٢٠٠٤) من أنصار وجهة النظر التي ترى من ٦-٧ أشخاص هي الأمثل للمدير ذو الكفاءة الإدارية.

- إن نطاق الإشراف الفعال يتأثر بالمقدرات الشخصية للمشرف أو المدير (المقلي، ٢٠٠٤) كما يتأثر بعدة عوامل أخرى مثل:
  - التدريب الذي يتلقاه المرؤوسين.
  - ومدى وضوح ودرجة التفويض للسلطات.
  - ووضوح الخطط والسياسات الموضوعة.
  - ومدى إستقرار المنظمات.
  - وأساليب الاتصال المطبقة.
  - والاتصال الشخصي أحياناً يكون أكثر فعالية وأثراً على نطاق الإشراف.
  - كما أن الاختلافات في المستوى التنظيمي تؤثر أيضاً على حجم نطاق الإشراف كما ذكرنا من قبل.
  - ويجدر بالذكر أن الاختيار المناسب لنطاق الإشراف يزيد من فعالية التنسيق وقدرته على تحقيق الأهداف وهو الذي يأخذ في الحسبان جميع المتغيرات ذات الصلة بموضوع التنسيق كما يرى الدكتور عمر المقلي في مرجعه سابق الذكر.

٢.٢ المركزية واللامركزية كإحدى وسائل التنسيق

(Centralization and De Centralization)

أن أثر تمركز السلطة في يد الإدارة العليا أو تفويضها يؤثر كثيراً على كفاءة عمليات التنسيق بالمنظمة وتميل المنظمات الحديثة أكثر نحو التفويض أو اللامركزية معطية بذلك مرونة أكثر لفاعلية الأداء (عسكر، ١٩٨٧) ، وكلما زادت السياسات المتبعة بالمنظمة من المساحة المتاحة لتفويض السلطة كلما مالت نحو اللامركزية وكلما ضيقت هذه المساحة كلما مالت نحو المركزية .

ويتوقف نجاح تفويض السلطة كوسيلة للتنسيق على عدة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي: لخشروم ،١٩٩٩)

١. تكلفة القرار وكلما كان القرار مكلفا (مهماً) كلما مالت الإدارة لعدم التفويض .
٢. توحيد سياسات المنظمة يؤدي لعدم التفويض أيضا
٣. فلسفة الإدارة نحو المركزية أو اللامركزية
٤. مدى كفاءة المديرين كلما زادت كلما توحدت عمليات التفويض.
٥. فعالية الرقابة تؤدي لمزيد من اللامركزية.
٦. لامركزية الأداء تؤدي لمزيد من اللامركزية.
٧. الحركة المتاحة في أعمال المنظمة تحدث كلما زادت هذه الحركة استدعت مزيدا من اللامركزية.
٨. مستوى التغير في البيئة المحيطة (الخارجية)وكلما كان كثيراً كلما استدعت مزيدا من اللامركزية.

٣.٢ مفهوم التفويض وأهميته كوسيلة لإتمام التنسيق

التفويض في مفهومه البسيط يعني إعطاء السلطة من جانب المدير لأحد مرءوسيه أو مساعديه لأداء عمل معين. وبالتالي هذا الحق لا بد له أولاً أن يمتلكه المدير في أداء وإدارة ما يريد تفويضه . (عسكر).

والتفويض يكون في الغالب تفويضاً جزئياً أو مؤقتاً. وهنالك عدة خطوات يتم من خلالها التفويض:

- يقوم المدير في الخطوة الأولى بتوزيع المهام والواجبات.
- ثم منح مرؤوسيه سلطة التصرف ومن ثم التزام المرؤوس بإنجاز المهمة المطلوبة.

هنالك عدة أسباب أدت إلى زيادة الاهتمام بتفويض السلطة هي:

١. لاشك أن كبر حجم المنظمات نتيجة توسعة أعمالها بالإضافة إلى عمليات إندماج الشركات مع بعضها لمواجهة المنافسة الحادة في الأسواق والتي جاءت كسياسات إدارية تنتهجها الدول الصناعية الكبرى لمنظماتها في سبيل نموها وبقائها في ظل ظروف المنافسة الحادة.
٢. وقد أدت الأشكال الجديدة للمنظمات إلى زيادة العبء الإداري للمديرين وتعقيد العملية الإدارية خاصة التوسع الجغرافي وانتشار أفرع ومكاتب الشركات ووحداتها على نطاق العالم وقد أدى أيضاً تخلف القدرات الإدارية عن استيعابها لتعقيد الأعمال من جهة أخرى إلى زيادة نطاق الإشراف مما جعل عملية التفويض ضرورة تمليها ظروف المنظمات الحديثة.

ويلاحظ هنا في السودان زيادة أعداد الموظفين في بعض الوزارات إلى أكثر من مائة ألف موظف في وزارة التربية والتعليم.

٣. ويلاحظ أن الضغط الذهني وكبر حجم المسئولية الملقاة على عاتق المديرين وما تخلف وراءها من إرهاق وإجهاد ينعكس سلباً على صحة هؤلاء المديرين. وقد درجت الدول الصناعية الكبرى كاليابان (الحملاى، ١٩٩٨) إلى مزيد من البحث والتخصيص في المجال الطبي لصحة المديرين حتى أصبح هذا التخصص مثله مثل غيره من تخصصات الباطنية والأطفال والنساء والولادة .

٤. فالتفويض يؤدي إلى نقل الصلاحيات من الرئيس الى المرؤوسين الأقل وبالتالي تخفيف العبء الإداري وإن كانت تعطى صلاحية نقل السلطة للمستوى الأقل ولكنها تبقى المسئولية على عاتق المفوض لها بحيث يظل مسئولاً عن نتائج المفوض إليه. وإن كان ذلك أيضاً كما ذكرنا لا يعفي المرؤوس من الالتزام باستغلاله للتفويض وفق ما أعطى من صلاحيات.

مبادئ تفويض السلطة الفعال (Effective Delectation)

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية تفويض السلطة حتى يؤدي التفويض في السلطة إلى تحقيق الهدف من منح هذه السلطة وتشمل:

١. ارتباط التفويض بقدرة المفوض إليه للقيام بالعمل بحيث لا بد من مراعاة المدير لقدرة المفوض إليه وكفاءته في استغلال هذا التفويض الممنوح له.
٢. التفويض وفقاً لوظيفة المفوض إليه بحيث أنه لا بد أن يتناسب التفويض مع وظيفة المفوض إليه.
٣. التفويض من أعلى إلى أسفل وذلك بأن يفوض المدير الأعلى لمساعديه أو مديري الإدارات التابعين له جزءاً من سلطاته .
٤. أن تتناسب السلطة مع التفويض الممنوح وذلك بضرورة أن تكون السلطة الممنوحة بقدر التفويض الممنوح .
٥. وحدة الأمر أي يكون المفوض إليه مسئولاً أمام مهمة واحدة .
٦. المسئولية الكاملة للمفوض إليه فيما فوض له القيام به : حيث تتناسب السلطة والمسئولية .

ولمزيد من الفاعلية لعملية التفويض ينبغي أيضا مراعاة العوامل السابق ذكرها في ٢.٢ (عوامل نجاح التفويض من ١ إلى ٨ والواردة قبل صفحتين.

وينبغي أن نوضح هنا أن السلطة تفوض إنما المسئولية لا تفوض حيث يظل المفوض (المدير الذي قام بتفويض السلطات) مسئولاً عن نتائج أداء المفوض إليه وإن كان ذلك لا يعفي المفوض من التزامه بالأداء وفق ما فوض إليه من سلطات.

ونؤكد هنا أنه لا بد من استغلال المفوض إليه السلطة وفق ما منحت له ووفق ما حددت له من صلاحيات حتى تؤدي لتحقيق أهدافها بمعنى أن يكون التفويض فعالاً.

ما يمكن تفويضه وما لا يمكن تفويضه

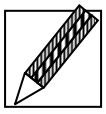
إن تفويض السلطة من جانب المديرين لا يكون لكل السلطات إنما هنالك جوانب يجوز فيها التفويض وهنالك جوانب أخرى يجب فيها إبقاء سلطاتهم بين يديهم.

المعوقات التي تعترض عملية التفويض

يحجم كثير من المديرين عن تفويض سلطاتهم لمن دونهم من المساعدين لأسباب مختلفة يمكن **إيجازها فيما يلي:**

١. عدم الثقة في قدرة المفوض إليهم.
٢. الخوف من استغلالها أكثر مما هو مطلوب.
٣. الغموض أحياناً في المهمة المفوضة.
٤. الخوف من منافسة المفوض لمديره.
٥. إصرار المديرين للقبض على زمام العمل وكل خيوط اللعبة تحت أيديهم دون تفويض.(الخشروم، مرجع سابق).

تدريب (٥)



يتوقف نجاح تفويض السلطة كوسيلة للتنسيق على عدة عوامل ناقش .

٤.٢ كيفية تحقيق التنسيق الجيد الفعال

يعتبر التنظيم الجيد وسهولة الاتصال وقدرة المديرين وكفاءتهم والتفويض السليم للسلطة ونظم المعلومات الجيدة ووضوح السياسات وتفسيرها وفتح الباب لمقترحات العاملين والعمل بالجيد منها، كلها تعتبر من العوامل الأساسية التى تؤدي إلى حدوث التنسيق الجيد الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات.

وقد أورد الدكتور عمر المقلي (المقلي، ٢٠٠٤) ثلاث مناهج لتحقيق التنسيق الفعال شملت:

أ- الأساليب الإدارية الأساسية.

ب- والهرم الإداري.

ت- والأهداف التي توضح نشاط المنظمة.

ث- الإجراءات والقواعد الموجهة لها وذلك في المنظمات البسيطة.

ج- والمزيد من التنسيق في المنظمات الأكبر حجماً والتي تعتمد على بعضها بدرجة أكبر لتوسع أعمالها.

ح- بينما يرى بعض المديرين تقليل التنسيق وتخفيض الحاجة إليه من خلال المزيد من الموارد للوحدات الفرعية أو إعادة تجميع الوحدات أو قبول أداء أقل من خلال تخفيض الأهداف.

ويضيف دكتور العلاقي (العلاقي، ١٩٨٩) مجموعة من المبادئ العامة والتي تلعب دوراً عاماً في زيادة فعالية التنسيق لتشمل:

١. ضرورة تقييم المديرين لطبيعة التنسيق.

٢. وأهداف منظماتهم المطلوب تحقيقها وإشراك العاملين في الخطط وضعاً وتنسيقاً مع الإهتمام بمطالب الإدارات والأفراد والعمل على تحقيقها.

٣. ولابد في المقام الأول من حدوث توافق بين الإدارات المختلفة في المنظمة حتى يمكن تحقيق تنسيق أكثر فعالية.

٤. والعمل من خلال النظام المفتوح الذي يهتم بالبيئة الخارجية ومؤثراتها المختلفة بحيث يعمل باستمرار للتنسيق معها وتطويعها وخلق نوع من الموازنة معها.

كما ينبغي على الإدارة أن تعمل باستمرار على زيادة فعالية التنسيق داخلياً وخارجياً ، أى بين وحداتها من جهة وبين وحداتها والبيئة الخارجية من جهة أخرى.

أسئلة تقويم ذاتي



١. ناقش نطاق الأشراف الضيق والواسع.
٢. ما هي العوامل والمحددات الواجب مراعاتها عند تحديد نطاق الأشراف؟
٣. ناقش المركزية واللامركزية كأحدي وسائل التنسيق.
٤. يتم التنسيق من خلال أربعة مستويات عددها.
٥. يحجم كثير من المديرين عن تفويض سلطاتهم عن دونهم من المساعدين لأسباب مختلفة أذكرها.
٦. تحدث بإختصار عن مبادئ تفويض السلطة.

٣- الأشكال القانونية للمشروعات

ونتناول في هذه الوحدة الأشكال القانونية للمشروعات من حيث ملكيتها بشيء من التفصيل كما نتعرض في الوحدة القادمة إلى الإدارات الوظيفية المتخصصة بالمشروع "المنظمة" بشيء من التفصيل

تتخذ المشروعات أو المنظمات أو منشآت الأعمال أحد الأشكال الثلاث الآتية:-

١. تعود ملكيتها للدولة أي منشآت عامة تمتلكها الدولة.
٢. منشآت خاصة تعود ملكيتها للأفراد.
٣. منشآت مشتركة من حيث الملكية تعود ملكيتها للقطاعين الخاص والعام أي يمتلكها مساهمون بجانب الدولة.

ولا شك أن **إختلاف نوع ملكية المشروع يؤدي إلى اختلاف أهداف المشروع أو حجمه فبينما** تكبر أحجام المشروعات العامة أى التى تمتلكها الدولة وتتسع إدارتها تصغر بالجانب الآخر المشروعات الفردية "الخاصة".

ونجد الطابع الخدمي يغلب على المنشآت العامة كالصحة والتعليم ونجد بالجانب الآخر يغلب الطابع الإنتاجى والتجارى على منشآت الأعمال الخاصة .

فالمنشآت أو الأعمال الحكومية وقد تحدثنا عنها بشيء من التفصيل في الفصول الأولى من هذا المقرر "الإدارة العامة أو إدارة الأعمال الحكومية" وذكرنا أنها تعني كل الأعمال التي تمتلكها الدولة كالوزارات الاتحادية والوزارات الولائية ووحداتها بالأقاليم المختلفة والمؤسسات العامة التى تتبع مباشرة إلى رئاسة الجمهورية أو إلى الوزارات المركزية أو التي تتبع لرئاسه الوزراء أو المؤسسات التي تتبع الى الوزارات الولائية .

وهي باختصار كل وحدة أو مؤسسة تؤول ملكيتها للدولة. ونجد أن هذه الأعمال الحكومية تحكمها القوانين العامة للدولة من حيث تحديد أهدافها وإداراتها وتعيين القوة البشرية التابعة لها وتدبير الأموال اللازمة لتسيير أعمالها ومن ثم مراقبة أدائها ومدى سيره وفقاً للصلاحيات التي يمنحها القانون العام لإدارتها ومن ثم المحاسبة في حالات المخالفات أو التقصير.

وتخضع هذه المشروعات للرقابة الإدارية والقضائية من خلال ديوان النائب العام والوحدات التابعة له كديوان الحسبة والمظالم ، كما يتولى عمليات الرقابة على الأموال ديوان المراجع العام الذي يقوم بمراجعة الأداء المالي لكل الوحدات الحكومية لقياس مدى تطابق صرف هذه الأموال وفقاً للصلاحيات الممنوحة بحكم القانون لإدارات هذه الوحدات الحكومية.

وقد تعرضنا في وحدة سابقة بشيء من التفصيل لإدارة الأعمال الحكومية.

إدارة الأعمال الخاصة

- إذا كان المقصود بالإدارة العامة هي إدارة الأعمال الحكومية نجد أن: إدارة الأعمال الخاصة تعني إدارة الأعمال غير الحكومية بمعنى التي ترتبط ملكيتها بفرد أو مجموعة من الأشخاص.

- ولابد من أن نذكر هنا في البداية أن الإدارة هي الإدارة وعملياتها لا تختلف باختلاف المشروعات أو الأعمال سواء كانت هذه الأعمال أو هذه المشروعات خدمية أو إنتاجية أو صناعية أو تجارية، حكومية أو خاصة.
- إنما نجد المدير يمارس أعمالاً إدارية تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة أياً كان نوع المشروع حكومي أو خاص، فرد أو شركة مع بعض الاختلافات النسبية التي تحددها طبيعة النشاط وحجمه وعلاقاته وطريقة تمويله والرقابة عليه.

أشكال إدارات الأعمال الخاصة

١. الملكية الفردية.
٢. شركة التضامن.
٣. شركة التوصية البسيطة.
٤. شركة التوصية بالأسهم.
٥. الشركة المساهمة.
٦. الشركة ذات المسئولية المحدودة.
٧. شركة المحاصة "شركة مؤقتة تنشأ من أجل غرض محدد وتنتهي بنهايته .
٨. الشركات متعددة الجنسية وإن كانت هذه الشركات في الغالب شركات خاصة إلا أنها قد تكون شركات عامة أيضاً وسوف نتناول هذه الأشكال القانونية بشيء من التفصيل أدناه.

أولاً: المشروعات ذات الملكيات الفردية (الملكية الفردية)

ويعتبر المشروع الفردي أبسط أنواع الملكية الخاصة حيث يصعب فيه التفرقة بين المشروع وصاحبه ونجد أن صاحب المشروع هو مديره وهو الممول والمخطط والمتابع للتنفيذ وغالباً ما تكون هذه المشروعات صغيرة الحجم ورأس المال.

وصاحب الملكية نجده يمتلك كل أصوله وممتلكاته كما نجده مسئولاً عن فشل أو نجاح مشروعه.

أهمية المشروعات الصغيرة

١. المشروعات الصغيرة تعتبر دعامة من الدعامات الأساسية للبناء الاقتصادي لأي دولة (مروة أحمد وآخرون، ١٩٩٨).
٢. أسهمت هذه المشروعات صغيرة الحجم في بناء دولة كبرى كاليابان.
٣. ونجد هذه المشروعات الصغيرة تمثل دوراً مهماً في الاقتصاد القومي خاصة في الدول النامية بل نجدها تسهم بأكثر من ٤٠% من الناتج القومي بالدول الغربية (مروة أحمد وآخرون ، ١٩٩٨).
٤. وإذا أخذنا دولة كإيطاليا والتي تعتبر في مصاف الدول الصناعية الكبرى بل تدخل ضمن أكبر خمس دول صناعية كبرى نجدها تعتمد في صناعاتها على المشروعات الصغيرة التي تمتلكها الأسر ، وأحرزت ميزاً تنافسية على مستوى العالم في مجال صناعات الأحذية والمعدات الكهربية من خلال مشروعاتها الصغيرة (مايكل بورتر، ١٩٩٨).
٥. والأسر الصغيرة باليابان ودول شرق آسيا (النمور الآسيوية) نجد هذه المشروعات الصغيرة منتشرة بها بصورة كبيرة وتشكل كتلاً اقتصادية تؤثر كثيراً في المجريات الاقتصادية ببلادها بل بالمنطقة ككل.
٦. وقد أوردت بعض الأبحاث أن أهمية المشروعات الصغيرة لا تقل عن نظائرها من المشروعات الكبيرة (الخطيب – نقلاً عن مروة أحمد – ١٩٩٨" حيث تساهم في توفير فرص العمل والقضاء على البطالة والاستقرار بالريف.
٧. وتزيد أهمية هذه المشروعات عند توجيه استثماراتها نحو الصناعات المتميزة كالصناعات القومية والصناعات المتعلقة بالفلكلور والتراث الشعبي بحيث أن هذه الصناعات رغم بساطتها وسذاجتها تتيح للدولة ميزاً تنافسية.

مثال:

فالعابر بطريق الغابة خلف المنطقة الصناعية بالخرطوم يشاهد مجموعة من المعروضات للصناعات اليدوية الخلابة التي تشد الانتباه والتي يقوم بصناعتها بعض المبدعين من الإخوة الجنوبيين وهي لمناظر البواخر والمراكب النيلية وبعض الآيات

واللوحات والعصي المصنعة من أخشاب الأبنوس الجذابة وتفنن هؤلاء المبدعون في صناعة نوعية من لعب الأطفال كالقردة والدراجات والمراجيح وهذه الأشياء رغم بساطتها وسذاجتها فهي تمثل أعمالاً فنية ذات قيمة تشد إنتباه الزائر أو السائح الذي يمكن أن يدفع فيها أثماناً خرافية مقابل اقتنائه لها، وبالشمال صناعات السعف من بروش وأطباق وسلات فواكه وخضار وصناعات سعف الدوم بالشرق وأعمال السكسك والصناعات القومية بغرب السودان كلها تمثل صناعات استثمارية صغيرة يمكن أن تلعب دوراً في المجال الاقتصادى مستقبلاً. والزائر لمنطقة خان الخليلي بالحسين بالعتبة في قلب القاهرة يحس بالإقبال الشديد من قبل السياح على متاجر صناعات السكسك والنحاس المصرية والتي تتمثل في الختم والأساور والسلاسل وميداليات المفاتيح وطفايات السجاير والأشكال المختلفة.

ولاشك أن هذه الصناعات الصغيرة والدقيقة والمتمركزة من خلال عدد من المتاجر المتلاصقة في قلب القاهرة تعتبر مصدراً رئيسياً لمجموعة من الأسر التي تعمل في تصنيعها.

مزايا وعيوب المشروعات الفردية

وتتمثل مزايا هذه المشروعات في:

١- استقلالية إدارتها وبساطة إدارتها وإجراءاتها القانونية عند المنشأ وسهولة الدخول فيها أو الخروج.

٢- كما أنها تتطرق للاستثمار في أشياء صغيرة في مجالات بسيطة وبالتالي يمكن تحقيق ميز تنافسية فيها.

أما عيوب هذه المشروعات فتتمثل في:

١- صغر رؤوس أموالها وإدارتها من جانب فرد.

٢- كما تنقصها البيانات التي تتطلبها مصلحة الضرائب.

وتلخص الدكتورة مروة أحمد "١٩٩٨" المشكلات التي تواجه هذه المشروعات الصغيرة في:

- مشكلات سوء الإدارة.

- ومحدودية مصادر التمويل.
- وعدم إتباع الأساليب العلمية في مجال التخطيط.
- وصعوبة توفير التكنولوجيا والمواد الأولية وعدم توفر المعلومات والبيانات.
- والمشاكل المتعلقة باختيار الموقع.
- كما تواجه مشكلات المنافسة والحجم الصغير وتتأثر سريعاً بحالة الاقتصاد وعدم القدرة على تسديد الديون المستحقة عليها ومحدودية رأس المال وصعوبة إمكانية التوسع فيها.

أسباب نجاح المشروعات الصغيرة

تتمثل أسباب نجاح المشروعات الصغيرة في عدة عوامل هي:

١- أنها لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة كما نجدها تستهدف الاستثمار في مجالات تقل فيها المنافسة.

٢- كما أن إدارتها بواسطة أصحابها يجعل الإحساس بالمسئولية والالتزام أكبر.

أسباب فشل المشروعات الصغيرة:

أما أسباب فشل هذه المشروعات فنجدها تتمثل في:_

١- عدم تطبيق أصحابها أحياناً للأساليب العلمية الصحيحة في مجال الإدارة وتخضع للتقدير الشخصي.

٢- كما أنها لا تجد الدعم الكافي من الدولة.

٣- عدم توفر الأساليب العلمية في مجال نظم المعلومات وبالتالى عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.

٤- بالإضافة إلى قلة الموارد المالية وصغر حجم المشروع.

ونختم بأنه كلما وجدت هذه المشروعات إدارة سليمة كلما كانت أكثر نجاحاً وأوفر حظاً في النمو والاستمرار وبالتالي دعم الاقتصاد القومي .

أسئلة تقويم ذاتي



١. عدد الأشكال القانونية التي تتخذها المشروعات.
٢. عدد أشكال إدارة الأعمال الخاصة.
٣. وضح أهمية المشروعات الصغيرة.
٤. ناقش مزايا وعيوب المشروعات الفردية.

ثانياً : شركات التضامن

- تعتبر شركات التضامن شكلاً آخراً من الأشكال القانونية للمشروعات وهي الشركات التي يتضامن أصحابها "شركاؤها" في إدارتها وتمويلها وفي الوفاء بكل مديونيتها، ويعتبر كل شريك من الشركاء مسئولاً عن مديونية هذه الشركة التضامنية.
- ويمكن أن يمتلكها شخصان أو أكثر.
- ويتطلب هذا النوع من الشركات توفر قدر كبير من الثقة بين الشركاء وأن تتقارب إمكانيات شركائها.
- وتمتاز هذه الشركات بالبساطة عند تكوينها من حيث الإجراءات، وغالباً ما تكون مشروعات صغيرة.
- ويرتبط بقاء هذه الشركات بوجود شركائها بحيث أنه عند خروج أو وفاة أحد الشركاء تنتهي الشراكة "الشركة".
- ومن خصائص هذا النوع من الشركات الطبيعة الاختيارية في الإدارة ومساهمات شركائها المتفق عليها ومساهمتهم في الأرباح والخسائر أيضاً "الخشروم" ١٩٩٩.

مزايا شركات التضامن

تتميز هذه الشركات :

١- بسهولة تكوينها .

٢- المرونة في توزيع الحصص .
٣- المسئولية المشتركة في الإدارة وإمكانية التخصص في مجال محدد.
٤- بالإضافة إلى إمكانية التخطيط لمن يخلف الشريك في الشركة .

عيوب شركات التضامن

١- في حالة عدم إخلاص أحد الشركاء يصعب نجاح الشركة بحيث تتطلب هذه الشركات الثقة والإخلاص بين الشركاء .
٢- كما أن انسحاب أي شريك منها يعرضها للانتهاء.

المزايا	العيوب
١. بسهولة تكوينها . ٢. المرونة في توزيع الحصص. ٣. المسئولية المشتركة في الإدارة وإمكانية التخصص في مجال محدد. بالإضافة الى إمكانية التخطيط لمن يخلف الشريك في الشركة.	١. في حالة عدم إخلاص أحد الشركاء يصعب نجاح الشركة بحيث تتطلب هذه الشركات الثقة والإخلاص بين الشركاء. ٢. كما أن انسحاب أى شريك منها يعرضها للإنتهاء .

شركات التضامن المحدودة "الخشروم"،١٩٩٩

هناك نوع آخر من شركات التضامن نجد أن الشركاء فيها نوعان :

١. الأول شريك عام له نفس حقوق ومسئوليات الشريك في شركات التضامن العامة.
٢. الثانى شريك محدود وهو شريك ليس له الحق في الإدارة.

ثالثاً : شركات التوصية البسيطة

شركات التوصية البسيطة تجمع نوعين من الشركاء، شريك ضامن لديون الشركة في حالة الخسارة وشريك مشارك برأس ماله وتحدد مسئوليته بقدر ما دفعه من أموال "رأس ماله فقط" لكنه غير ملزم بوفاء أى مديونية للشركة تجاوز رأس ماله الذي دفعه وهذا الشريك يسمى بالشريك الموصى.

بمعنى أن الشريك الأول "الضامن" مسئوليته تكون مطلقة والثانى مسئوليته تكون محدودة "تجاه مديونية الشركة".

ويقوم الشريك الأول "الضامن" بإدارة الشركة بينما تكون شراكة الشريك الثانى "الموصى" برأس ماله دون التدخل في الإدارة.

ومما سبق يتضح أن الشريك الضامن هو الذي يتولى إدارة الشركة وإن كانوا مجموعة يقومون بإدارتها سويا أو يقوم بإدارتها أى واحد منهم وتكون مسئوليتهم مطلقة "غير محدودة" تجاه أي مديونيات أو خسارات تتعرض لها الشركة تجاوز رأس المال. حيث إن الخسائر في حدود رأس المال تعتبر من مسئولية الشركاء المتضامنين.

بخلاف الشريك الموصى وهو الذي لا يشارك في الإدارة وتكون مسئوليته محدودة تجاه الخسائر بحيث لا تجاوز نصيبه في رأس المال.

وتعتبر هذه الشركات أكبر حجماً من المشروعات الفردية أو مشروعات شركات التضامن البسيطة بحيث أنها تجذب مجموعة إضافية من المستثمرين الموصين.

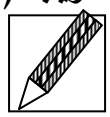
رابعاً : شركات التوصية بالأسهم

ونجدها أكثر تعقيداً من شركات التوصية البسيطة حيث تتطلب مجموعة من الإجراءات والمستندات حول الشركة وعقد تأسيسها ونظامها الأساسي وبيانات عن المؤسسين والشركاء الذين يقومون بالإدارة وحصص التأسيس والأرباح وعندما يتم الدعوة لحضور جمعية تأسيسية تقوم بتقدير الحصص وإقرار النظام الأساسي للشركة واختيار الشركاء المتضامنين الذين يقومون بعملية الإدارة واختيار مجلس مراقبة للشركة ومراقبة الحسابات وتحديد أتعابهم كما يشترط لإنشاء شركة توصية بالأسهم أن يتم تحديد الهدف ورأس المال وعدد الأسهم والقيمة الإسمية للسهم كما يقوم المؤسسون بتوقيع عقد الشركة ولها اسم تجاري محدد.(المعاز، ٢٠٠٣)

تتكون الجمعية العمومية لهذه الشركات من أصحاب الحصص والأسهم وتعقد الجمعية إذا جاوز الحضور ربع رأس المال وتتم رئاسة الاجتماع بواسطة صاحب أكبر حصة من الشركاء المتضامنين وإذا تساوت حصص اثنين من المتضامنين يتم اختيار

أحدهما لرئاسة المتضامنين تتم الإدارة بواسطة واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين يتم تحديدهم.

تدريب (٦)



قارن بين شركات التوصية البسيطة وشركات التوصية بالأسهم.

خامساً : الشركة المساهمة

وهي الشركات الكبرى المتسعة الانتشار وذات رأس المال الكبير وتتكون من عدد كبير من المساهمين، كشركات النقل والملاحة البحرية والشركات الصناعية والفنادق. ويمكن أيضاً المساهمة في هذه الشركات بعدد معين من الأسهم . كما أن هناك شركات قطاع عام.

ويجدر التنبيه هنا إلى أن المؤسسة تكون أكبر حجماً من الشركة، وقد تتكون من عدة شركات كما تمارس مجموعة من الأنشطة. كما تكون المؤسسة أيضاً في القطاع العام أو الخاص، ويتولى إدارة هذا النوع من الشركات مجلس للإدارة نيابة عن حملة الأسهم ويحق له تعيين العاملين المختصين.

وتتمتع الشركة المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية الملاك الذين يساهمون في رأس مالها بمعنى أن لها كياناً خاصاً ويمكن مقاضاتها أو المقاضاة نيابة عنها كوحدة مستقلة عن الملاك وتظهر الشركة إلى حيز الوجود بعد التصديق والموافقة عليها واستخراج شهادة تسجيلها وتظل مستمرة في حيز الوجود بعد التصديق حتى في حالة وفاة أحد ملاكها أو أي من حملة الأسهم (الخشروم، ١٩٩٩).

وتعتبر الشركات المساهمة من أفضل الأشكال القانونية للمشروعات والتي تلائم المشروعات الكبيرة (المعاز، ٢٠٠٣) حيث نجدها تستقطب عدداً كبيراً من المستثمرين وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة رأس مالها ونجدها تمارس أنشطة التجارة والصناعة والخدمات والمؤسسات المالية والتأمين والمصارف.(المعاز، ٢٠٠٣)

كيفية تكوين الشركات المساهمة

يشترط في تكوينها أن لا يقل المؤسسون عن ثلاثة أفراد ولا يقل رأس المال عن مبلغ محدد ويكتتب هؤلاء المؤسسون بما لا يقل عن رأس المال المحدد ثم تطرح بعد ذلك الأسهم للإكتتاب العام كما يشترط لأى مكتتب أن يدفع ربع قيمة الأسهم التي اكتتبها بالإضافة إلى مصاريف الإصدار.

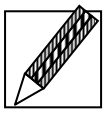
مجلس الإدارة

يتم تكوين مجلس الإدارة – الذي يمثل الإدارة العليا للشركة – بواسطة الجمعية العمومية وفي حالة الشركات التي تتكون من القطاعين العام والخاص يتم تكوين مجلس الإدارة بواسطة المدير المختص.

- ✓ ويقوم المجلس بتحديد الأهداف والسياسات والخطط العامة كما يقوم بتعيين المدير العام والذي يرأس الجهاز التنفيذى للشركة.
- ✓ ويعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن نتائج أعمال الشركة أمام الجمعية العمومية ولا يقل أعضاء المجلس عن ثلاثة أشخاص.
- ✓ وتضم الجمعية العمومية كل المساهمين في الشركة ويجوز أن ينوب عن المساهم وكيل عنه.
- ✓ وتجتمع الجمعية العمومية سنوياً ويعرض عليها نتائج الأعمال وتتم موافقتها على توزيع الأرباح.
- ✓ كما تختص الجمعية بالقرارات المتعلقة بمجلس الأدارة من حيث تعيينه أو إعفائه وبالموضوعات المتعلقة بموقف الشركة المالي أو بتغطيتها.
- ✓ ويقوم بمهام الجمعية العمومية بشركات القطاع العام المشتركة الوزير المختص.
- ✓ وتصدر قرارات الجمعية العمومية بالأغلبية كما تقام اجتماعاتها بأن يكون الحضور يمثلون أكثر من نصف رأس المال عند التأسيس على الأقل.
- ✓ ومن خصائص هذه الشركات سهولة الإجراءات القانونية عند بداية التكوين واستمرارية الشركة حتى في حالة وفاة أحد ملاكها أو مديريها (الخشروم، ١٩٩٩)

كما أن من خصائصها المسئولية المالية المحدودة والشخصية الاعتبارية التي تمثل الانفصال بين الملكية والإدارة.

تدريب (٧)



تناول بالشرح شروط تكوين شركات المساهمة.

أنواع الشركات المساهمة

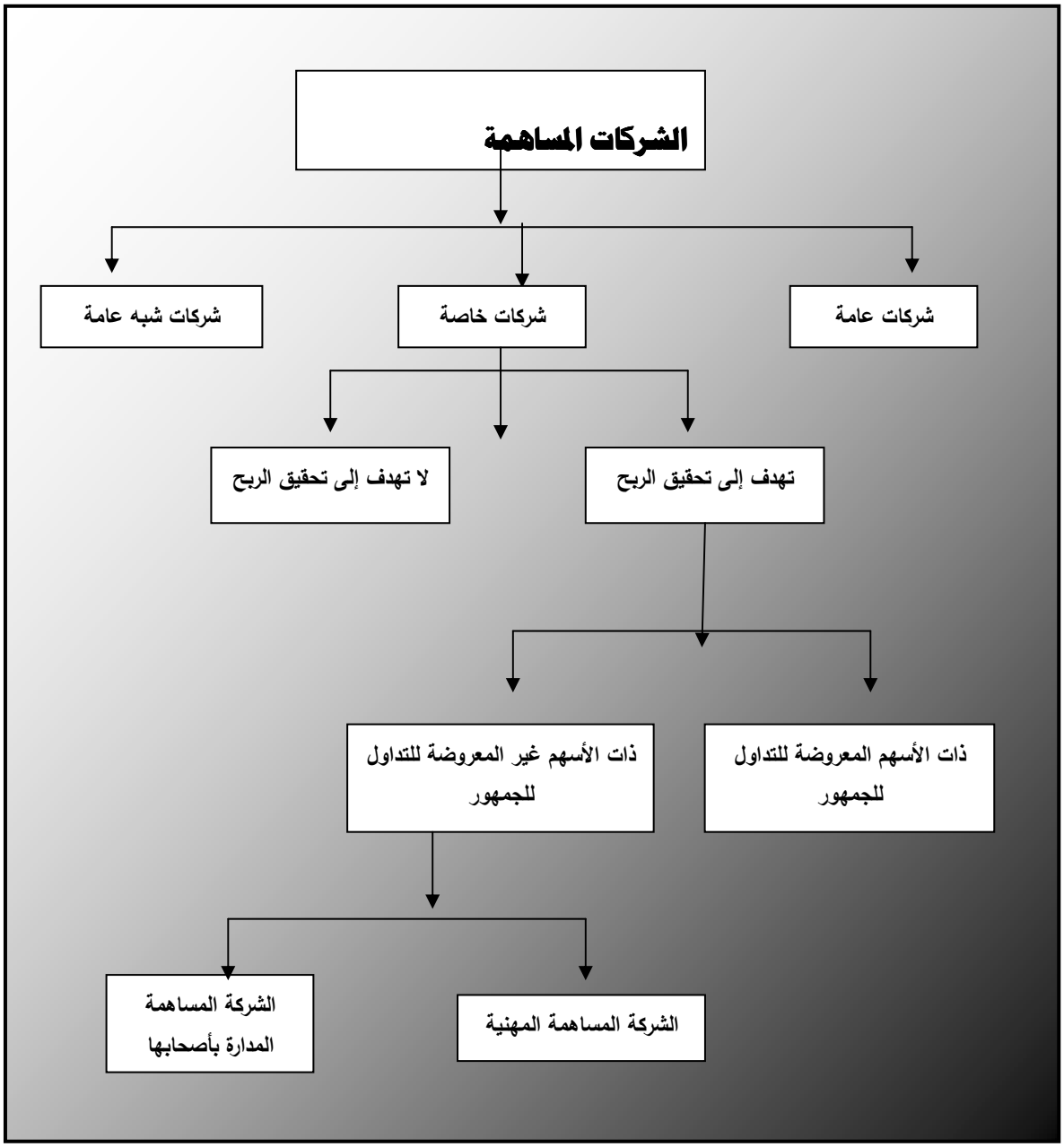
وتتخذ الشركات المساهمة أشكالاً مختلفة مثل:

- شركات المساهمة العامة أو الخاصة.
- وشركات المساهمة المشتركة بين القطاعين الخاص والعام.
- وشركات المساهمة المدارة بواسطة أصحابها.
- وشركات المحاسبة المهنية أو التي لا تهدف إلى ربح.

والشكل التالي يوضح أنواع شركات المساهمة :

شكل (٩)

أنواع شركات المساهمة



المصدر: الخشروم نقلاً عنClark & kinder١٩٩٩م

مزايا وعيوب الشركات المساهمة

تتمثل مزايا هذه الشركات في:

- تحديد الحقوق والالتزامات عند تأسيس الشركة.
- الشخصية الاعتبارية والمسئولية المالية المحدودة لأصحاب الأسهم حيث تنحصر مسئولية المساهمين في رؤوس أموالها التي استثمروا بها ولعلها المقصودة بكلمة "ليمتد – Ltd" أي المسئولية في حدود رأس المال فقط.

والجدول التالي يوضح مزايا وعيوب الشركات المساهمة.

جدول رقم (٢)

المزايا	**العيوب**
- تحديد الحقوق والالتزامات عند تأسيس الشركة. - انفصال الملكية عن الإدارة. - المسئولية المالية المحدودة عند الوفاء بالالتزامات.	- نفقات التكوين. - ضرورة وجود تنظيم رسمي. - الإزدواج الضريبي عند تحقيق الأرباح ومرة أخرى عند توزيعها على المساهمين . - درجة أقل من رقابة المساهمين على إدارة الشركة .

المصدر (الخشروم– ١٩٩٩)

ومن عيوبها:

- ارتفاع نفقات التكوين.
- وضرورة وجود التنظيم الرسمي.

- والازدواج الضريبي عند تحقيق الأهداف وعند توزيعها أيضاً كما تقل رقابة المساهمين على أداء الشركة.

أسئلة تقويم ذاتي



١. تحدث باختصار عن شركات التضامن.
٢. اذكر مزايا وعيوب شركات التضامن.
٣. عدد أنواع الشركات المساهمة.
٤. أشرح كيفية تكوين الشركات المساهمة.
٥. اذكر مزايا وعيوب الشركات المساهمة.

سادساً : الشركات ذات المسئولية المحدودة

وهي شركات تحدد فيها مسئولية الشركاء المالية في حدود حصته في رأس المال وتدخل ضمنها الشركات المساهمة .

سابعاً : مشروعات الأعمال الدولية

وهي شركات صناعية أو تجارية أو مهنية تمارس أنشطتها في أكثر من دولة وتتخذ أشكالاً متعددة

١. شركات محلية لها عمليات دولية.
٢. شركات متعددة الجنسيات.
٣. شركات الأعمال العالمية.

ولعل وظائف المديرين لا تختلف عن نظائرها من حيث ممارستهم لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة ونجد مشروعاتها أيضاً تمارس الأنشطة الوظيفية من إدارة الموارد البشرية وإدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق والإدارة المالية.

الخلاصة

عزيزي الدارس،

مرحبا بك في نهاية هذه الوحدة، أتمنى أن تكون قد حققت أهدافها التعليمية. تحدثنا في هذه الوحدة عن موضوعين أساسيين الأول هو التنسيق وهو أحد الوظائف الإدارية الرئيسة ويمكن تعريفه بأنه الإطار الذي تتحقق من خلاله الأهداف الإدارية. وذكرنا أن أهمية التنسيق تنبع من أهمية تضافر الجهود بالمشروع أو المنظمة لتحقيق الهدف المنشود ، وقلنا إن الغرض من التنسيق هو ضمان تفاعل الوظائف والقوى التي يتكون منها المشروع بالشكل الذي يحقق أهداف المشروع بأقل تضارب أو ازدواجية.

- وذكرنا أيضا أن التنسيق يتم من خلال أربعة مستويات هي: التنسيق على مستوى الأفراد، والتنسيق على مستوى الجماعة، وتنسيق المجموعات المتعددة داخل التنظيم، والتنسيق بين المنظمة ككل والبيئة الخارجية، بعد ذلك ذكرنا أهداف التنسيق وشرحنا التنسيق من خلال العملية الإدارية. وعددنا أنواع ومخارج التنسيق وهي: الخارجي والداخلي والأفقي والرأسي، بعد ذلك انتقلنا إلى أساليب التنسيق.
- وبعدها تناولنا المبادئ والأسس التي يعتمد عليها التنسيق الجيد والفعال، وبعدها تحدثنا عن السلطة المختصة بالتنسيق، ويمكن النظر لهذه السلطة من خلال ثلاثة مستويات هي :
- التنسيق للجهاز الإداري للدولة، التنسيق على مستوى المنظمة، التنسيق على مستوى المنظمات الإدارية.
- بعد ذلك ناقشنا الإشراف وتفويض السلطة، وتحدثنا عن نطاق الإشراف الضيق والواسع. وناقشنا أيضاً المركزية واللامركزية كإحدى وسائل التنسيق، وتحدثنا عن مفهوم التفويض وأهميته كوسيلة لإتمام التنسيق وإنجاز الأعمال.
- الموضوع الثاني هو الأشكال القانونية للمشروعات، وذكرنا أن المشروعات أو المنظمات أو المنشآت تتخذ أحد الأشكال التالية:
- تعود ملكيتها للدولة أي منشآت عامة تمتلكها الدولة.

- أو منشآت خاصة تعود ملكيتها للأفراد.
- أو منشآت مشتركة من حيث الملكية تعود ملكيتها للقطاعين العام والخاص، أي ملكيتها مساهمون بجانب الدولة.
- وناقشنا أشكال إدارات الأعمال الخاصة، ومن هذه الأشكال : الملكية الفردية، شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة ، شركة التوصية بالأسهم ، الشركة المساهمة ، الشركة ذات المسئولية المحدودة ، وشركة المحاصة والشركات متعددة الجنسية.

عزيزي الدارس، أرجو أن تكون إستفدت من هذه الوحدة، كما نرجو منك أن تساهم معنا في تقدمها وتطورها ، وأن تمدنا باسهاماتك ومقترحاتك.

لمحة مسبقة عن الوحدة التالية

عزيزي الدارس،

الوحدة التالية تتحدث عن بعض وظائف العملية الإدارية وهي التوجيه والقيادة وعملية اتخاذ القرارات، فالتوجيه يشمل الإشراف على الأفراد وحفزهم للأداء، أما القيادة فتعني إستخدام النفوذ للتأثير في سلوك الآخرين. وقد يكون مصدر هذا النفوذ خصائص شخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة. وعملية إتخاذ القرار نقصد بها إختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف.

أرجو أن تستمتع بدراسة هذه الوحدة وتحقق الأهداف التعليمية لها، كما نتمنى أن تساهم معنا في تطويرها مستقبلاً.

إجابة التدريبات

تدريب (١)

التنسيق هو عملية تنظيم وتكتل الجهود الجماعية داخل المنظمة بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف مشترك. أما التعاون فيعني قيام الفرد بأداء نشاط معين ضمن مجموعة من الأفراد يسعون جميعهم لتحقيق هدف مشترك.

تدريب (٢)

الغرض من التنسيق هو ضمان تفاعل الوظائف والقوى التي يتكون منها المشروع بالشكل الذي يحقق أهداف المشروع بأقل تضارب أو إزدواجية.

تدريب (٣)

عملية تحقيق هذا التنسيق تستدعي اتخاذ القرارات المناسبة التي تعمل على خلق التوازن بين المنظمة وبيئتها المحيطة ، وهذا التوازن هو الذي يمكن من إمكانية الاستمرار وتخفيف حدة الضغوط ودعم الإيجابيات بالبيئة المحيطة.

تدريب (٤)

الآثار السالبة لنطاق الإشراف الضيق هي:

زيادة عدد المستويات الإدارية وتقصير الأنشطة أو الأعمال الملقاة على المشرف وعدم رضا المرؤوسين وشعور المدير بالفراغ، أما مبرراته فهي خلق فرص وظيفية أو فرص ترقية للعاملين بالمنظمة.

تدريب (٥)

عوامل نجاح تفويض السلطة كوسيلة للتنسيق هي:

١- تكلفة القرار.

٢- توحيد سياسات المنظمة يؤدي إلى عدم التفويض.

٣- فلسفة الإدارة نحو المركزية أو اللامركزية.

٤- مدى كفاءة المديرين كلما زادت كلما توحدت عمليات التفويض.

٥- فعالية الرقابة تؤدي لمزيد من اللامركزية.

٦- مركزية الأداء تؤدي لمزيد من اللامركزية.

٧- الحركة المتاحة من أعمال المنظمة تحدث كلما زادت هذه الحركة استدعت مزيدا من اللامركزية.

٨- مستوى التغيير في البيئة المحيطة كلما كانت كثيرة التغيير كلما استدعت مزيدا من اللامركزية.

تدريب (٦)

شركة التوصية البسيطة تجمع نوعين من الشركات، شريك ضامن لديون الشركة في حالة المشاركة وشريك مشارك برأس ماله وتحدد مسئوليته بقدر ما دفعه من أموال.

شركة التوصية بالاسم هي أكثر تعقيدا من شركات التوصية البسيطة وتتكون الجمعية العمومية لهذه الشركة من أصحاب الحصص والأسهم وتعقد الجمعية إذا جاوز الحضور ربع رأس المال.

تدريب (٧)

يشترط في تكوينها أن لا يقل المؤسسون عن ثلاثة أفراد ولا يقل رأس المال عن مبلغ محدد ويكتتب هؤلاء المؤسسون بما لا يقل عن رأس المال المحدد ثم طرح بعد ذلك الأسهم للاكتتاب العام، كما يشترط لأي مكتتب أن يدفع ربع قيمة الأسهم التى اكتتبها بالإضافة إلى مصاريف الإصدار.

مسرد المصطلحات

❖ **التنسيق Coordination**

هو الجهد الإداري الذي يقوم به المدير والهادف إلى توجيه العاملين وتوحيد جهودهم نحو إنجاز الأعمال في وقت محدد .

❖ **التعاون Cooperation**

يعنى قيام الفرد بأداء نشاط معين ضمن مجموعة من الأفراد يسعون جميعهم لتحقيق هدف مشترك .

❖ **التنسيق الداخلي Internal Coordination**

هو التنسيق بين إدارات وأقسام المشروع المختلفة لإيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل نوع أو قسم وبين أوجه النشاط بالأقسام فيما بينها بعضها البعض .

❖ **التنسيق الخارج External Coordination**

هو إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه النشاط بالمنظمة الواحدة ككل وبين أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمات الأخرى.

❖ **التنسيق الرأسي Vertical Coordination**

هو التنسيق الذي يتم من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى كالتنسيق بين العاملين ورئيس القسم .

❖ **التنسيق الأفقي Horizontal Coordination**

هو التنسيق الذي يتم الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة أو بين رؤساء المنظمات.

❖ **نطاق الإشراف Span Of Supervion**

يعني عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير أو الرئيس الإشراف عليهم بكفاءة ويطلق عليهم نطاق الرقابة أو نطاق الإشراف .

❖ **الموارد الفائضة Slack Resources**

تعني مخزون الموارد بهدف تسهيل إمكانية التكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمة كالمعدات والعمالة والوقت .

❖ **التفويض Delegation**

يعني إعطاء السلطة من جانب المدير لأحد مرؤوسيه أو مساعديه لأداء عمل معين.

المراجع العربية

١. **العلاقي، مدني**، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، **جدة: تهامة –١٩٨٩م**
٢. **الخشروم، محمد مصطفي**، إدارة الإعمال والمبادئ والمهارات والوظائف، **الرياض : مكتبة الشنغري- ١٩٩٩.**
٣. **الشنواني، صلاح**، أصول إدارة الإعمال ، **الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٥م**
٤. **الهواري، سيد، نقلا عن مونى رزايلي**، الإدارة والأسس العلمية، **القاهرة : مكتبة عين شمس، المكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي–٢٠٠٠م.**
٥. **إدريس، عبد الله عبد الرحيم**، أصول الإدارة والتنظيم، **الخرطوم: مطبعة النيلين–٢٠٠٠ م.**
٦. **المقلي، عمر عثمان**، مبادئ الإدارة (١) ، **الخرطوم: منشورات جامعة السودان المفتوحة–٢٠٠٤م.**
٧. **الحملاوي،محمد رشاد، تخطيط الإنتاج، القاهرة : مكتبة عين شمس،١٩٨٨م.**
٨. **الذنيبات، محمد، مبادئ الإدارة، الأردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة.**
٩. **السلمي، علي**، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، **القاهرة : مكتبة دار المعارف–١٩٨٧م.**
١٠. **المعاز، حمدي مصطفى، وظائف الإدارة، القاهرة: دار النهضة العربية– ٢٠٠٣م.**
١١. **إسماعيل، زكى مكي، السلوك التنظيمي، الخرطوم : منشورات جامعة السودان المفتوحة –٢٠٠٥.**
١٢. **بورتر، مايكل**، الميز التنافسية للدول، **ترجمة د. عبد المحسن العرفج، الظهران: جامعة البترول والمعادن ١٩٩٨م.**
١٣. **شيخا، إبراهيم عبد العزيز**، المفاهيم والأسس العلمية، **الرياض : دار العلوم– ١٩٨٠م.**
١٤. **عبد الغفار، السيد محمد، ١٩٩١م.**
١٥. **عسكر، سمير أحمد، المدخل إلى إدارة الأعمال ١٩٨٧م.**
١٦. **مروة أحمد وآخرين**، إدارة المشروعات الصغيرة، **الأردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة- ١٩٩٨م**

المراجع الأجنبية

١) .Ernest .Organization. New York American Management Association Dale1976.

2) Kreinter 1992.


الوحدة الخامسة
التوجيه والقيادة واتخاذ
القرارات

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٣٠٣
التمهيد	٣٠٣
أهداف الوحدة	٣٠٤
١- التوجيه	٣٠٥
٢- التحفيز ودوافع العمل	٣٠٨
٣- القيادة	٣١٥
١.٣ مفهوم القيادة وأهميتها	٣١٥
٢.٣ مصادر القوة والنفوذ للقيادة	٣٢٠
٣.٣ وظائف القيادة	٣٢٤
٤.٣ نظريات القيادة	٣٢٧
٥.٣ أنواع وانماط القيادة الإدارية	٣٤٠
٤- اتخاذ القرارات	٣٤٨
١.٤ طبيعة ومفهوم القرارات	٣٤٨
٢.٤ حل المشكلات واتخاذ القرارات	٣٥٣
٣.٤ علاقة القرارات بالعملية الإدارية	٣٥٧
٤.٤ أنواع القرارات	٣٦٠
الخلاصة	٣٧١
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	٣٧٣
إجابات التدريبات	٣٧٤
مسرد المصطلحات	٣٧٦
المراجع	٣٧٧

مقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك في الوحدة الخامسة والتي تكتسب هذه الوحدة أهمية خاصة في هذا المقرر وذلك لتعرضها لمفاهيم جوهرية في علم الإدارة لا غنىً لك من الإحاطة بها وتطبيقها في مجال عملك.

أما القسم الثالث فهو مكرس لعملية القيادة الإدارية. وفي القسم الرابع نتعرض لطبيعة ومفهوم القرارات وكيفية الإستفادة من هذه العملية في حل المشكلات وعلاقة القرارات بالعملية الإدارية إضافة إلى بيان أنواع القرارات ونختتمها بحديث عما يجب عمله من أجل زيادة فعّالية القرارات الإدارية.

أقسام هذه الوحدة ذات علاقة منطقية مع بعضها البعض، فمثلاً عندما تكون قائداً لفريق ما فبالضرورة أنك توجه أياً من أفراده لآداء عملٍ ما، ثم أنك تتخذ قرارات بشأن عمل هذا الفريق. وعليه تصبح قائداً وموجهاً ومتخذ قرارات وهذا ما ستكسبك إياه هذه الوحدة من مهارات للقيام بهذه الأدوار. ترد في ثنايا هذه الوحدة تدريبات وأنشطة مع حلول وتعليقات نموذجية تقع في نهايتها وقد حرصنا على توفير القدر اللازم منها بهدف ترسيخ التعلّم وتعزيزه لديك بصفة عامة ومساعدتك على تنمية قدرتك على تطبيق هذه المفاهيم عملياً.

نتمنى لك التوفيق والسداد وندعوك لدراسة هذه الوحدة كما نحرص على سماع رأيك ومقترحاتك وكل ما يسهم في تذليل الصعوبات التي تواجهك في دراستها. ولك التوفيق.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس،

بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١.تعرَّف المفاهيم التالية :

- التوجيه.
- التحفيز.
- القيادة.
- اتخاذ القرارات.

٢. تحدد العوامل التي تدفع الأفراد والمنظمات للعمل.

٣. تشرح نظريات الحفز وتصف كيفية سلوك الأفراد.

٤. تفسَّر أهمية القيادة وتذكر وظائفها وتبين مصادر قوتها وتشرح نظرياتها.

٥. تقارن بين أنماط القيادة وأنواعها.

٦. تشرح أهمية القرارات في الإدارة وتذكر عناصر القرار الإداري.

٧. تفسَّر علاقة القرارات بالعملية الإدارية وتعدد أنواعها.

٨. تذكر مراحل اتخاذ القرار ومزايا وعيوب المشاركة في هذه العملية.

١ - التوجيه

عزيزي الدارس،

- ما الذي تقوم به عندما تصدر أمراً لطالبٍ في الفصل أو موظف في المكتب؟ لا شك أنك توجهه لفعل عمل ما.
- فماذا تعني عملية التوجيه هذه؟
- وما أهميتها في العمل؟
- وكيف تتم هذه العملية في المنظمات؟

- لاشك أن كل النجاحات التي حققتها البشرية والحضارة والتطور التكنولوجي الهائل الذي نشهده في عالم اليوم يرجع فضله للإنسان.
- فالإنسان يمثل القوة العقلية الهائلة التي تقف من خلف هذا التطور المذهل.
- ولاشك أن كل نظام نجده خليط من الأنشطة الإنسانية التي تعمل مع بعضها لتحقيق أهداف هذا النظام أو ذاك.
- وإن كانت المنظمات عادة تنشأ لتقديم منتجات أو خدمات للمجتمع فهي تعمل على المواءمة والتكامل بين مجموعة من العناصر ضمنها العنصر الإنساني وبالتالي فيستحيل على أي منظمة أن تحقق نتائجها مهما أوتيت من الآلية . الأتوماتيكية . ما لم يكن للعنصر البشري فيها دور مهم ورئيسي على الأقل في إدارة هذه التكنولوجيا والتي هي بالطبع من صنعه.

نشاط



ناقش المقال التالي على ضوء ما ورد سابقاً مبيناً أهميته (التكنولوجيا تعطي نتائج أفضل من الجهد البشري في المنظمات لذا يجب التركيز عليها أكثر).

- فالأفراد هم الذين يديرون الأنشطة ويقومون بجزء كبير منها من أجل تحقيقهم لأهداف المنظمة كما لهم بالجانب الآخر أهداف يريدون تحقيقها.
- فالإدارة لا بد لها من دفع هؤلاء الأفراد لتحقيق أهدافها وبالتالي فإن طبيعة التوجيه والقيادة هي دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة لتحقيق الأهداف.
- فالتوجيه هو:

الوظيفة التي تعطي إشارة البدء بالعمل فتسري الحياة في المنظمة وتتحرك أجزاء التنظيم في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة. (الشنواني، ١٩٧٥)

- فالتوجيه يشمل:

أ. الإشراف على الأفراد وحفزهم للأداء.

ب. مساعدة الأفراد وتقديم النصائح والإرشادات لهم.

ج. وتوفير جميع الإمكانيات والظروف التي تمكنهم من القيام بالعمل المطلوب بأحسن طريقة ممكنة.

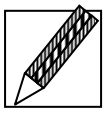
د. شرح المدير لمرؤوسيه كيفية تنفيذ الأوامر التي يصدرها لهم بالإضافة إلى تصحيحه لهم لما يقعون فيه من أخطاء.

- ويعرف التوجيه أيضاً بأنه:

التحقق من أن العاملين يؤدون وظائفهم بالطريقة المحددة لهم وبالتالي فإن التوجيه يتطلب الإرشاد والإتصال الفعال بالعاملين بحيث يعاونهم في الأداء بصورة سليمة ويدفعهم للعمل وهو يحتاج أيضاً للتنسيق شأنه شأن باقي الوظائف الإدارية.

- ويشمل التوجيه وفق هذه الرؤى للقيادة والتحفيز والاتصال.

تدريب (١)



استخلص مما سبق تعريفًا جامعاً لعملية التوجيه.

- يرى الكثير من كتاب الإدارة أن أكبر نقص للإنسان كان ولا يزال هو عدم القدرة على تحقيق تعاون الآخرين وفهمهم (سيد الهواري، ١٩٩٦م).

- وقد أشار إلى ذلك إليتون مايو Elton Nayo بعد الحرب العالمية الثانية بقوله: "عدم التوازن بين التقدم في المهارات الفنية والمهارة السلوكية سيكون مدمراً "(Paul Hersey، ١٩٧٢).
- وقد أثبتت الدراسات أن هنالك إختلافات فردية بين الأفراد في قدرتهم وفي رغبتهم وفي دواخلهم.
- كما تختلف دوافع الأفراد تجاه العمل باختلاف الأهداف والأغراض التي يريدون تحقيقها. فالدوافع أشياء داخل الفرد أما الأهداف فهي أشياء خارج الفرد.

نشاط



يكون توجيه الأفراد سهلاً إذا تطابقت دوافعهم مع أهداف العمل هل تتفق مع هذا الراي.

- وتكمن قدرة الإدارة في كيفية توجيه سلوك الأفراد (المرؤوسين) لما يحقق أهداف المنظمة. فالتوجيه يعتبر المحرك الأساسي للمرؤوسين تجاه تحقيق أهداف منظماتهم ويرتبط التوجيه بالتحفيز والقيادة والاتصال. بحيث نجده يتمثل في الآتي:
  - عملية تحفيز العاملين وقيادتهم والإتصال بهم.
  - وإعطائهم التوجيهات والتعليمات.
  - والإنصات لآرائهم ومشكلاتهم.
  - كيفية التعامل مع هؤلاء المرؤوسين والإهتمام بهم.
- بالمقابل فإن سوء التوجيه يتمثل في سوء التحفيز وسوء القيادة وسوء الإتصال، (الهواري، ١٩٩٦م) حيث أن الإدارة التي لا تحفز مرؤوسيها إدارة سيئة والإدارة التي لا تنصت إلى مرؤوسيها لتتعرف على مشاكلهم إدارة سيئة، والإدارة التي لا تتصل بمرؤوسيها اتصالاً فعالاً يحقق أغراضه إدارة سيئة، أيضاً والإدارة التي لا تكون قدوة إدارة سيئة. وسوف نتناول التحفيز من خلال هذا الجزء –القيادة– بشيء من الإختصار بينما نفرد للاتصال جزءً آخر من هذا المقرر. لعل تناولنا للتحفيز

باختصار يرجع لتناوله بشيء من التفصيل في أجزاء قادمة عند دراسة السلوك التنظيمي. (ذكي مكي إسماعيل، ٢٠٠٥م).

أسئلة تقويم ذاتي



١. وضح أهمية العنصر البشري في العملية الإدارية.
٢. بين أهمية وظيفة التوجيه في الادارة.
٣. عرف التوجيه.
٤. أكمل العبارة التالية:
يرتبط التوجيه بالـ.....و.....و..... بحيث نجده يمثل في.....و.....و.....
٥.ما هو دور الإدارة أصلاً في من المنظمة وكيف تحقق هذا الدور؟

٢. التحفيز ودوافع العمل

- يعرف علماء النفس عملية التحفيز بأنها:

دفع المرء لإتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره (مدني العلاقي، ١٩٨٩م).

- كما يعرفه برلسون وستايز بأنه:

شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة (B.Berelson, 1964).

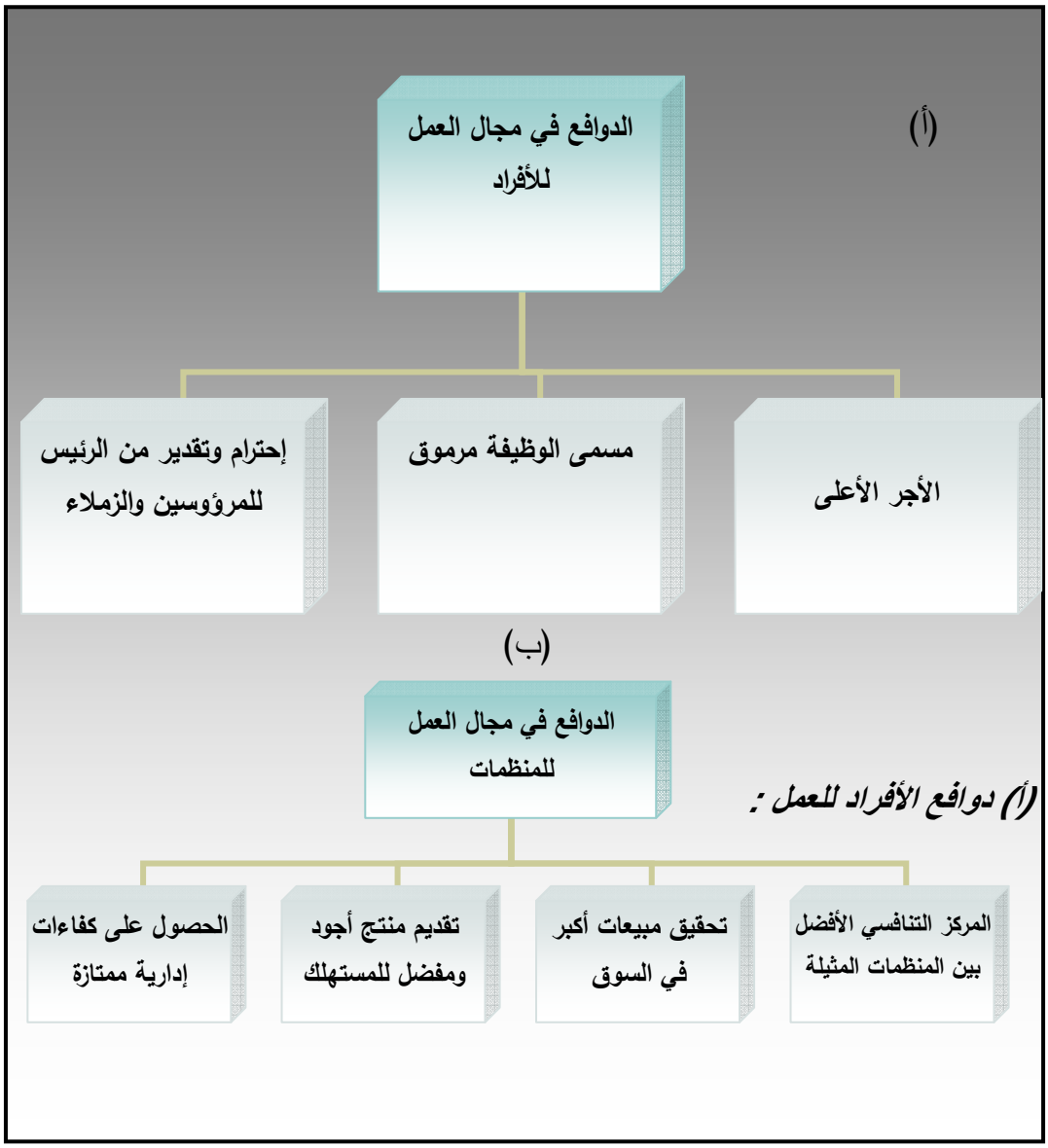
- فالرغبة لإشباع الحاجيات تدفع الفرد للبحث عن العمل وبالتالي توفير الأموال (الأجر) التي من خلالها يستطيع الحصول على ما يريده وتظل عملية السلوك تجاه إشباع الدافع مستمرة ما دامت الحاجة مستمرة.
- وقد تكون الدوافع خاصة بإشباع الحاجيات الأساسية كالطعام والمسكن والنوم أو الجنس، وقد تكون الدوافع خاصة بالإنجاز أو الحصول على مركز في العمل، أو

مركز اجتماعي، أو دافع ذاتي كالطموح ككتابة الشعر أو القصة أو الرسم أو الدراسة في سن متأخر.

- الحوافز ما هي إلاّ الحاجات أو الرغبات وهي التي تدفع الفرد لإتخاذ سلوك معين وكذا المنظمات. ونجدها تشمل في مجاال العمل:

شكل (١)

الدوافع في مجال العمل للأفراد والمنظمات



(أ) دوافع الأفراد للعمل :-

- *الأجر الأعلى*
- *مسمى الوظيفة المرموق*
- *احترام وتقدير من الرئيس للمرؤوس والزملاء*

(ب) دوافع المنظمات للعمل:

كما تشمل الدوافع بالنسبة للمنظمات

- ✓ *المركز التنافسي الأفضل بين المنظمات المثيلة.*
- ✓ *وتحقيق مبيعات أكبر في السوق وتقديم منتج أجود ومفضل لدى المستهلك.*
- ✓ *والحصول على كفاءات إدارية ممتازة.*

نشاط



حققت شركة الأحمدي لإنتاج الألبان أرباحاً بلغت نسبة ٢٠% من رأس المال فأرسلت الإدارة خطابات إلى جميع العاملين تشكر لهم هذا الإنجاز إلاَّ أن نسبة الأرباح إنخفضت بنسبة ١٠% مما كان متوقعاً في الثلاث أشهر التالية. ما الخطأ في أسلوب التحفيز الذي إتبعته إدارة الشركة من وجهة نظرك؟

- *وتناولت العديد من النظريات موضوع الحوافز كنظرية تغيير السلوك، فالخوف مثلاً نعتبره نحن إحساس داخلي للفرد بالخطر لكنه عند السلوكيين عبارة عن ظاهرة طبيعية عضوية تأخذ صوراً متعددة كالجري أو عرق اليدين أو جفاف الحلق أو الإرتعاش.*
- *وتستخدم فكرة تغيير السلوك بإعطاء الحوافز التي تشجع على تغيير السلوك*

فالمدخن إذا أردنا أن نغير سلوكه تجاه التدخين لا بد من إعطائه من الحوافز ما يقنعه أو يوفر له البدائل عن حالات السرور والرضاء (الكيف) التي يعيشها أثناء التدخين أو أن تقنعه بأضرار التدخين وحوافز الصحة المكتملة لغير المدخنين.

- *وتناولت العديد من النظريات موضوع الحاجات والحوافز.*

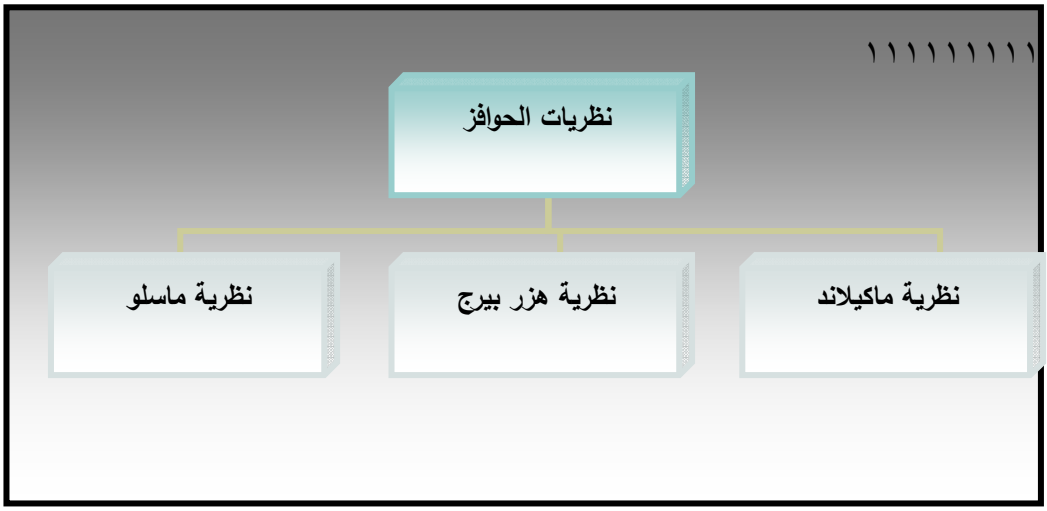
نشاط



من واقعك الوظيفي حدد ثلاثة دوافع تعتبرها الأساسية تجاه العمل للموظفين معك. وكيف توفق بينها إذا كنت مسئولاً عن هؤلاء الموظفين.

شكل (٢)

نظريات الحوافز



أ. نظرية هرزبرج Tow Factors Theory.(Herzberg, 1959)

قسمت هذه النظرية العوامل التي تحقق الإشباع إلى نوعين من العوامل أطلقت على الأولى الحوافز وعلى الأخرى العوامل الهايجينية Hylene Factors وتعني عوامل الصيانة وظروف العمل والأمن الوظيفي. ويرى هرزبرج أن العوامل الثانية (عوامل الصيانة) لا بد من تحقيقها في البداية قبل تنشيط سلوك الأفراد نحو زيادة الإنتاجية .(Herzberg, 1959)

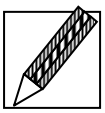
ب. نظرية ماسلو Maslo theory

تبحث هذه النظرية في الحاجيات التي يسعى الفرد لإشباعها وتتدرج من الحاجيات الأساسية للفرد من المأكل والمشرب والملبس والأمان والحاجيات الإجتماعية ثم المركز الأدبي وإشباع الذات، والتي عرفت بسلم ماسلو للحاجات.

جـ. نظرية ماكليلاند David Mc clelland

جاءت بعد ذلك نظرية ماكليلاند تطويراً لنظرية ماسلو (David Mcc lelland, 1971) حيث عرَّفَ ثلاثة دوافع رئيسية شملت دافع الحاجة للقوة والحاجة للانتماء والحاجة للإنجاز وترتبط هذه الدوافع الثلاث كثيراً بالقيادة والإدارة.

تدريب (٢)



قارن بين نظريات التحفيز الثلاث المذكورة سابقاً من حيث قدرتها على تشخيص الدوافع.

أهمية الحوافز

- *ولا شك أن الحوافز تلعب دوراً مهماً في زيادة إنتاج العاملين ورفع إنتاجيتهم وحبهم للعمل وبالتالي تحقيق الرضا والاستقرار لديهم وتحقيق أهداف المنظمة بالجانب الآخر.*
- *كما تمثل الحوافز دافعاً أساسياً للعمل لما تحققه للعامل أي كان وضعه في السلم التنظيمي للمنظمة من إشباع ورضا واستقرار.*
- *لذلك تحرص الشركات الناجحة على حفز عامليها بكل الوسائل وزيادة حماسهم نحو العمل وتميزت بذلك بعض المنظمات سواء بالقطاع العام أو القطاع الخاص. ومن أمثلتها البنوك وشركات البترول وسوداتل وبالقطاع الخاص والمشترك أيضاً مجموعة دال والكوكا كولا وسكر كنانة وشركات الطيران.*

أسئلة تقويم ذاتي



١. عرّف عملية التحفيز.

٢. ما هي أهم الدوافع في مجال العمل للأفراد والمنظمات؟

٣. هنالك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الحاجات والحوافز اذكر ثلاثة منها موضحاً تقسيم أيّ منها للحاجات.

٤. أكتب عن دور الحوافز في المنظمات.

٣- القيادة

عزيزي الدارس،

هل سبق أن أصبحت مسئولاً عن جماعة ما هو أهم ما كنت تفكر فيه وأنت على رأس هذه الجماعة؟ لاشك أن أهم ما يشغلك هو كيف تقود هذه الجماعة نحو تحقيق هدفها؟

- تعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة والمكملة للوظاف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير (التخطيط–التنظيم–إصدار الأوامر–الرقابة).
- كما نجدها تمثل الجانب الأهم والأكبر في وظائف المدير حيث أن المدير يستطيع أن يوفر التخصصات المختلفة التي تساعده في القيام بالتخطيط السليم والتنظيم السليم والرقابة السليمة لكنه لا يستطيع أن يفعل ذلك بالنسبة لوظيفة القيادة. **وعلى قدر كفاءة القائد يأتي نجاح العملية الإدارية.**

١.٣ مفهوم القيادة وأهميتها

لقد إختلفت وجهات النظر في تعريف مفهوم القائد وظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة وسوف نتناول أهم هذه النظريات من خلال هذا الجزء.

- وتتمثل مسئولية المدير في إدارة المنظمة والتحقق من أن مجهودات العمل المبذولة من جانب الأخرين موجهة نحو إنجاز أهداف المنظمة (الخشروم، ١٩٩٩م).
- **فالقيادة إذاً هي عملية تحكم وضبط للمجهودات البشرية نحو إنجاز الأهداف التنظيمية** وحتى يقوم المدير بهذه الوظيفة . أي القيادة . لا بد له من التمتع بمجموعة من المهارات والمعارف والصفات التي تمكنه من إنجاز مهمته ولا شك أن طبيعة القيادة تتمثل في كيفية القدرة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز الأهداف المحددة كما تمثل طبيعة تحفيز الأفراد في دفعهم لإتخاذ سلوك معين أو ايقافه.

نشاط



إضافة إلى ما تقدم ذكره هل لك أن تحدد صفات أخرى يتميز بها القادة المحليون في مجتمعك.

تعريفات القيادة

تناول معظم كتاب الإدارة موضوع القيادة بالتعريف وسوف نحاول فيما يلي توضيح بعض هذه التعريفات.

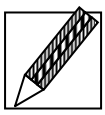
- القيادة هي توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض إنجاز أهداف المنظمة فإتفقت معظم كتاب الإدارة حول هذا الرأي.
- القيادة هي دفع أعضاء المنظمة لإنجاز مهامهم بصورة تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعة (عمر المقلي، ٢٠٠٣).
- القيادة هي استخدام القوة أو النفوذ بالتأثير في سلوك الآخرين وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة.
- القيادة تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الإتصال بين الرئيس والمرؤوسيين نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- القيادة هي دفع المرؤوسيين للعمل وفق الخطط المحددة (مدني العلاقي، ١٩٨٩م).
- القيادة هي السلطة الرئاسية وما تخوله من سلطة الأمر والنهي وحق توقيع الجزاء بالنسبة للمرؤوسيين وهي التي تمكن الرئيس الإداري من توجيه الجهد الجماعي لإتباعه من أعضاء المنظمة. ولعل هذا التعريف يمثل تعريف القيادة على أساس السلطة الرسمية والتي تعتبر احد وسائل القيادة والتي لا تعتمد عليها القيادة إنما هي أحد أدواتها ولعل التعريف السابق للقيادة يتجاهل الجانب الإنساني فيها.
- وتعرف القيادة على أساس السلطة المقبولة حيث تربط بين الريادة والرضا والخضوع الاختياري من جانب الأعضاء لنفوذ القائد ويرى أنصار هذا التعريف أن القيادة الناجحة تعتمد على التأثير والإستمالة والمشاركة في الرأي والتوجيه لا على أساس المساءلة والعقاب بمعنى تأثير القائد على مرؤوسيه وإقناعهم بالأهداف. ويلاحظ أن هذا التعريف قد عرَّف القيادة بوسيلة تحقيقها وأهمل الجانب الإنساني.

- وعرفت القيادة على أساس الوظيفة ويعتمد هذا التعريف على النشاط القيادي لوظائف المدير من توجيه وتنسيق ورقابة لعمل الآخرين من أجل تحقيق الهدف. إلاَّ أن هذا التعريف يتجاهل وسائل تحقيق هدف النظام.
- ويعرفها د. إبراهيم عبد العزيز شيحا كما يلي:

(تعني القيادة القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة).

ويعتبر هذا التعريف أشمل حيث جمع بين وسائل تحقيق القيادة والتأثير على العاملين من جهة أخرى. والقيادة بذلك تمثل التأثير على المرؤوسين وتوجيههم من خلال الإستمالة والإقناع.

تدريب (٣)



ما هو أكثر العناصر أهمية في عملية القيادة؟

- ولابد من التفرقة بين الرئيس الإداري والقائد الإداري (أو التفرقة بين المدير والقائد) حيث أن **القائد الإداري هو:**

الذي يؤثر على مرؤوسيه بالإقناع والاستمالة والحفز ولا يميل للعقاب أو الأوامر وسلطة المساءلة إلاَّ عند الضرورة.

بخلاف الرئيس الإداري:

الذي يعتمد على سلطته الرسمية والتخويف دون التأثير الإيجابي الذي يطيعونه به عن إقناع.

- وقد تناولنا ذلك في الأجزاء الأولى من هذا المقرر عند حديثنا حول أيهما افضل ان يطاع الأمير خوفاً من بطشه أم حباً في شخصه؟ ومما سبق توضيحه نستدرك

أن المدير الجيد قد يكون قائداً جيداً حيث إن نجاحه لا يتوقف على إلمامه بالمعارف الإدارية وإنما بامتلاكه قوة التأثير في الآخرين (الخشروم، ١٩٩٩م).

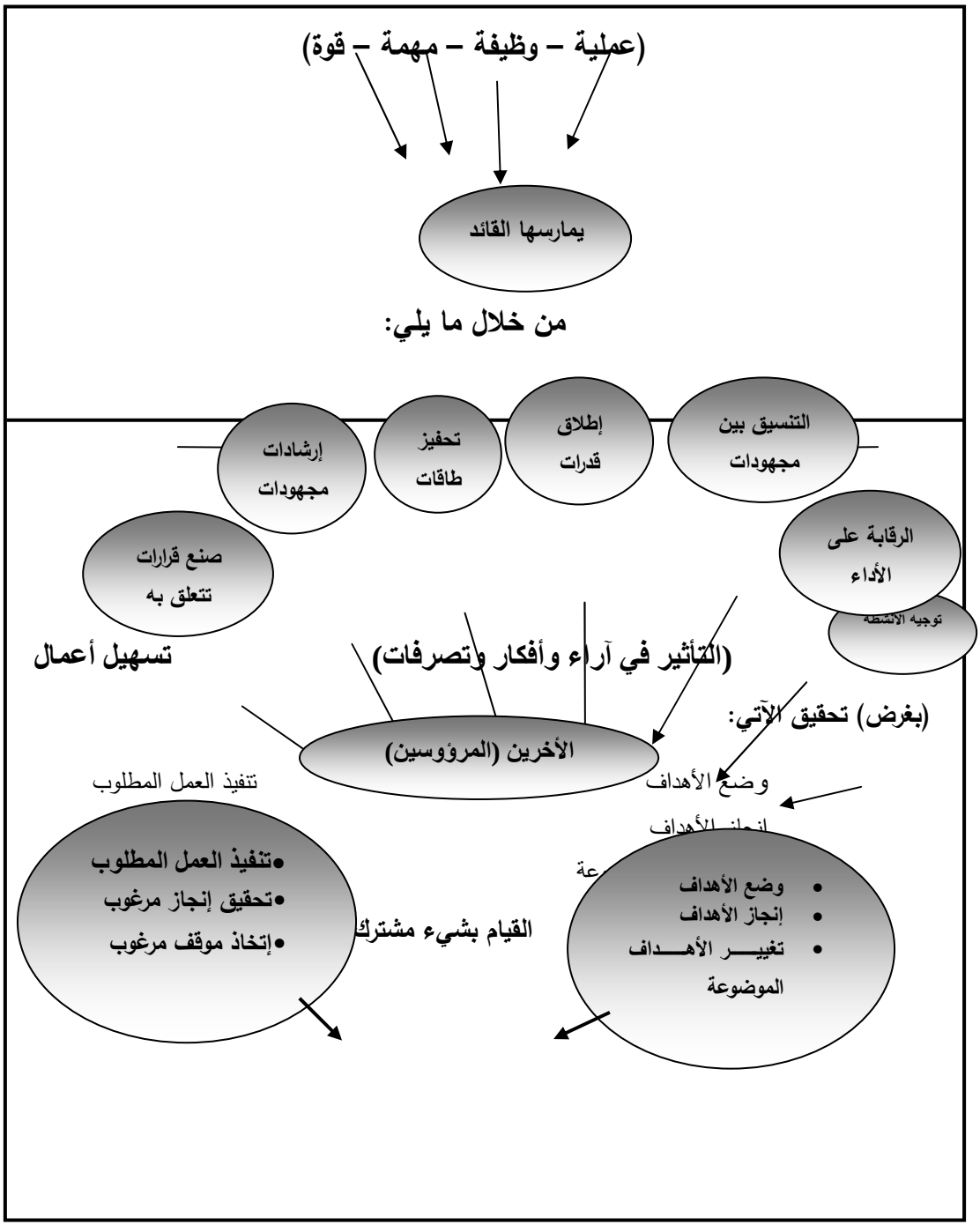
- وبالمثل فإن القائد الناجح لا يكون بالضرورة مديرا ناجحا لأنه ربما يفتقد بعض المهارات الإدارية التي تعينه على قيادة المنظمة بفاعلية.

مقارنة بين القائد الإداري والرئيس الإداري

القائد الإداري	الرئيس الإداري
١. يؤثر على مرؤوسيه بالإقناع والاستمالة والحفز.	١. يعتمد على سلطته الرسمية.
٢. لا يميل إلى العقاب أو الأوامر.	٢. يميل إلى التخويف دون التأثير الإيجابي الذي يطيعونه به عن إقتناع.

- ولتوضيح المزيد عن ماهية القيادة نتناول الرسم الذي أورده الدكتور محمد مصطفي الخشروم نقلا عن (Gillespie, 1978).

شكل(٣) ماهيـة القيـادة



أسئلة تقويم ذاتي

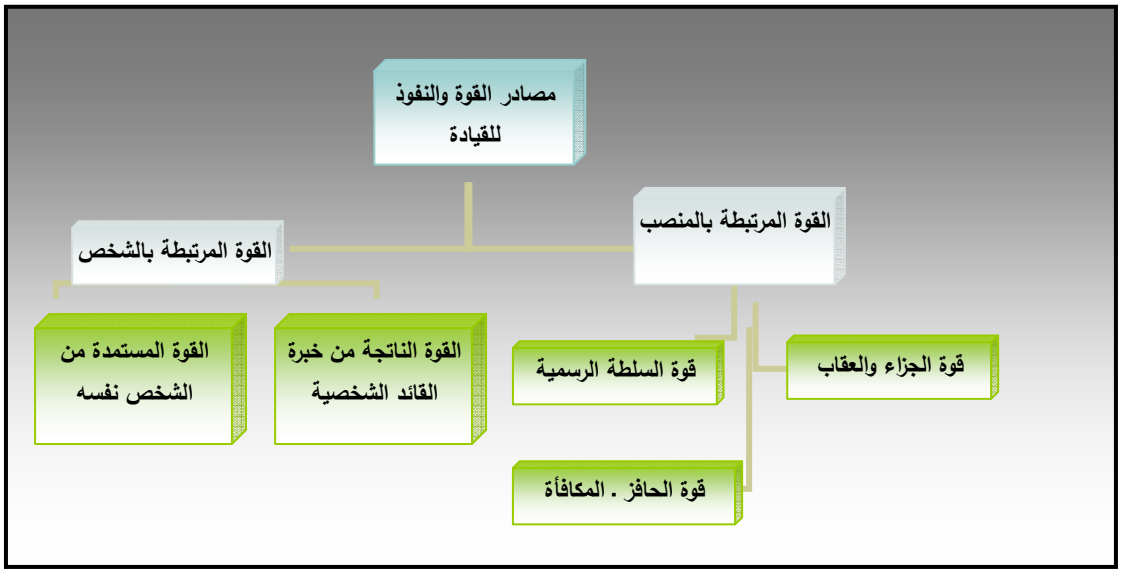
١. اذكر تعريفاً جامعاً لعملية القيادة.

٢. قارن بين الرئيس الإداري والقائد الإداري.

٢.٣ مصادر القوة والنفوذ للقيادة

لقد أورد الكثير من الكتاب مصادر القوة أو النفوذ التي يستمد منها القائد قدرته في التأثير على مرؤوسيه وحصرها البعض في خمس قوى تجمع بين قوة المنصب (السلطة) وقوة الشخصية كما يلي:

شكل (٤)مصادر قوة القائد



المصدر: المؤلف

أ. القوة المرتبطة بالمنصب وتشمل (Position Power)

- **قوة الحافز والمكافأة (Reward Power)**

وتعني أن القائد باستقلاله لإشباع دوافع العاملين سواءً أكان مستخدماً حوافز مادية كالأجور والعلاقات والخدمات الإضافيه والمنح أو مستخدما حوافز معنوية كالمشاركة والثناء وحسن المعاملة وشهادات التقدير يستطيع أن يؤثر في مرؤوسيه ويدفعهم للعمل.

- **قوة الجزاء والعقاب (Coerive Power)**

وذلك من خلال استخدامه لحوافز سلبية على العمل والإنتاج وخصومات أو إنذارات أو فصل عند التقصير.

- **قوة السلطة الرسمية:**

أي استخدام القائد للسلطات(الصلاحيات) التي يمنحها له القانون بحكم موقعه ووظيفته.

ب. القوة المرتبطة بالشخص(المدير) ذاته (Personal Power)

وتتأثر هذه القوة بشخصية القائد ومهاراته الخاصة في القبول والتأثير على الآخرين وتكمل هذه القوة الشخصية مع القوة السابق ذكرها مصادر القوة والنفوذ للقائد ونجدها تتمثل في:

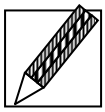
- **القوة الناتجة من خبرة القائد الشخصية**

ولاشك أن ممارسة العمل لفترة أطول تكسب القائد (المدير أو الفرد) قدرة على الحكم السليم وفى نفس الوقت تزود الآخرين بقناعة في تأثيره عليهم اعترافاً بخبرته الإدارية. حيث أن تكرار الموقف والمشكلات التي تواجه المدير وحلوله لها تكسب مرؤوسيه الثقة في قدرته الإدارية.

- **القوة المستمدة من الشخص ذاته(Reference Power)**

وتأتى هذه القوة من خلال ما يتمتع به القائد من صفات وجاذبية وقبول تدفع المرؤوسين للإستجابة إليه وتتكامل في هذه القوة صفات عدة مثل اللباقة، والقدرة على التعبير، والقدرة على الإصغاء (الاستماع)، أيضاً والجاذبية والابتسام، والحكمة في الحديث والشجاعة الأدبية، والعدل والمساواة، والتواضع أو صفات أخرى تجبرهم على إحترامه.

تدريب (٤)



ما هو نوع القوة التي تقر بها ضمناً عندما تنفذ توجيهات معلمك أو محاميك أو طبيبك الخاص مثلاً؟

نشاط



أيهما أكثر تأثيراً على المرؤوسين من وجهة نظرك قوة القائد التي يستمدها من شخصيته أم تلك التي يستمدها من موقعه ولماذا؟

أهمية القيادة في نجاح التنظيمات

- لاشك أن للقيادة دور كبير وبارز في نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها.
- وباختصار إذا نجحت المنظمة في اختيار قيادتها ستكون قادرة على تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك فسيكون الفشل نصيبها.
- فكم من منظمات خاسرة توفر لها قادة أكفاء استطاعوا إعادة تنظيمها وتحويلها إلى شركات ناجحة.
- وكم من منظمات ناجحة توفرت لها قيادات ضعيفة حولتها بعد ذلك إلى منظمات خاسرة.
- ونورد فيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية القيادة كما أوردها الدكتور مدني العلاقي.
  - تحويل الأهداف إلى واقع.
  - القيام بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.
  - تحول عناصر الإنتاج إلى عناصر فعالة.
  - تتعامل مع البيئة الخارجية وتطوعها.
  - تحفيز الأفراد ودفعهم لزيادة إنتاجياتهم.

- ولا غرابة أن نجد المشروعات الناجحة تنفق أموالاً طائلة على رجال الإدارة وتعمل على تنمية قدراتهم بإستمرار كما توفر لهم الحياة الكريمة بل المترفة وفلسفتها في ذلك أن المدير الناجح يستطيع أن يسترد أضعاف ما ينفق في المشروع والإهتمام برجال الإدارة سمة من السمات التي لازمت التطور الصناعي الياباني خلال النصف الثاني من القرن المنصرم.
- إهتمت الدراسات بالقيادة وتناولها كثيراً من رجال الإدارة بالبحث والتحليل بهدف الوصول إلى أنسب نمط لقيادة الأعمال الصناعية والتجارية أياً كان نوعها إنتاجية أو خدمية وتعددت الكتابات والمداخل لدراسة سلوك القيادة.
- كما تباينت أسباب نجاح القيادة من فترة لأخرى تبعاً لتطور علم الإدارة ونضوج التابعين (المرؤوسين).
- فالإهتمام بالقياديين وتدريبهم وتنمية قدراتهم بل وتثقيفهم والترويح عنهم سمة من سمات المجتمعات المتطورة في مجال الإدارة ونلحظ حتى في بيئتنا المحلية أن المنظمات والشركات التي تنفق أكثر على رجال الإدارة هي ذاتها المنظمات الأكثر نجاحاً في مجال الأعمال وهذا ما يبدو واضحاً لنا في مجموعة دال (أعمال أسامة سيد داؤود) وشركة سكر كنانة وشركة الاتصالات السودانية (سودانتل) وغيرها من الشركات والمنظمات المستقطبة للعمالة.

نشاط



ما مدى صحة العبارة التالية ولماذا "أكثر الشركات نجاحاً تلك التي تهتم بموظفيها".

أسئلة تقويم ذاتي



١.اذكر أنواع القوى التي تعين القائد في مقدرته على التأثير في مرؤوسيه.

٢. لماذا تعتبر القيادة مهمة في إنجاح المنظمات.

٣. أكمل الآتي:

المنظمات الأكثر نجاحاً في مجال الأعمال هي تلك المنظمات التي.....

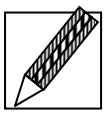
٣.٣ وظائف القيادة

عزيزي الدارس،

ومن خلال التعريف السابق للقيادة يمكننا أن نحدد **وظائف القائد بأنه يقوم بجميع الوظائف الإدارية التي تتطلبها العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وإتصال ورقابة**. وقد تناولنا بعض هذه الوظائف بشيء من التفصيل في الفصول السابقة كما سنتناول البعض الآخر منها في الفصول اللاحقة وتشمل وظيفة القائد المهام التالية:

- ✓ القائد هو المسؤول الأول عن أعمال إدارته وعن مدى نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم.
- ✓ أن يخلق من مجموعته وحدة تشاركه وتساهم معه في تحقيق الأهداف وتساعد في اتخاذ قرارات أفضل.
- ✓ أن يقوم بتزويد مجموعته بكل المعلومات والمعرفة والحقائق التي تزيد من خبرتهم وقدرتهم.
- ✓ أن يعرف متى يتخذ القرارات بنفسه دون اللجوء لمرؤوسيه ومتى يستشيرهم ومتى يشرك المجموعة في مواقف معينة كما يحتفظ بسيطرته على أفراد مجموعته.
- ✓ أن يحل مشاكل مجموعته داخلها وبالمجموعة نفسها ويعرف ضرورة مناقشة مرؤوسيه بصورة جماعية.
- ✓ أن يكون اللسان المعبر عن أهداف المجموعة ووجهة نظرها.
- ✓ أن ينمي الشعور بالمسئولية بين أفراد مجموعته التابعة له.
- ✓ أن يكون هو الذي يوجه المجموعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.
- ✓ يلاحظ أن هذه الوظائف ترتبط إلى حد كبير ووثيق بالسمات المطلوبة في القائد.

تدريب (٥)



على ضوء دراستك السابقة لأيّ من نظريات الإدارة تنتمي وظائف القائد المذكورة سابقاً؟

القيادة وتنمية روح التعاون

إذا كانت القيادة لا تعتمد على السلطة الرسمية وإعطاء الأوامر لتحقيق الأهداف وإنما على التأثير والإقناع بالأهداف لابد من توفر روح التعاون بين أعضاء التنظيم والتعاون الاختياري بمعنى رغبة المرؤوسين اختيارياً في إطاعة القائد والتعاون معه وحتى يتحقق التعاون على القائد أن يعمل على:

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة المرؤوسين ومراعاة الجانب الإنساني والشعور بمشاكلهم والعمل على حلها.
- احترام العدالة والمساواة عند تعامله مع العاملين.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- التفاهم وعدم الاعتماد على السلطة الرسمية فقط في تسيير العمل بالمنظمة.

القيادة والقيادة الإدارية

إن كانت القيادة وفق تعريفنا السابق لها تعني التأثير في الأخرين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة أياً كان نوعها في مجال الأعمال أو كانت أهدافاً سياسية أو إجتماعية أو دينية إلا أننا في طرحنا هذا نركز على القيااادة الإدارية بإعتبارها أهم الوظائف التي تشملها العملية الإدارية.

أهمية دراسة سلوك القيادة

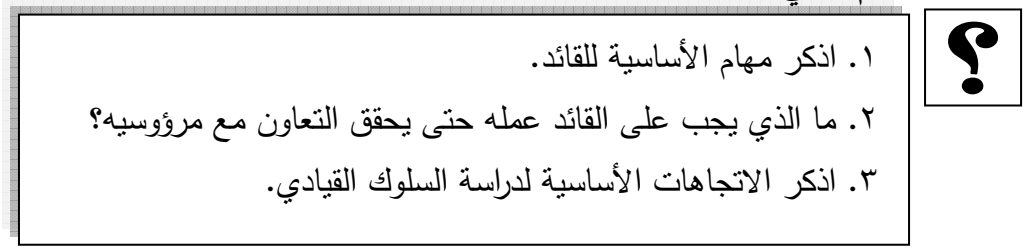
- أن أهمية القيادة كما طرحنا من قبل تتطلب الاهتمام بدراسة سلوك القيادة وذلك بما يمكن الباحثين من تحديد أساليب الإدارة وربطها بالجوانب المتعلقة بشخصية الفرد والنظم والمناخ السائد في المنظمة.

- ومن خلال التجربة المتكررة والتحليل يمكن استنباط السلوك المناسب للقيادة الإدارية واستخلاص مؤشرات لإنتاج مبادئ وطرق أكثر فعالية للسلوك القيادي. (زكي مكي إسماعيل، ٢٠٠٤م).

- **وهناك إتجاهات أساسية لدراسة السلوك القيادي تشمل:**

  - إتجاه خصائص القائد باعتبار أن القيادة ناتجة عن خصائص الشخص القائد.
  - إتجاه دراسة المواقف المختلفة التي تمر بها القيادة لاستنباط كيفية التصرف القيادي بحيث تعتمد هذه الطريقة على الموقف الذي يبرز سلوك القائد.
  - يمثل الاتجاه الحديث دراسة السلوك الإداري ونجده يجمع بين الإتجاهين السابقين بحيث يدرس خصائص القائد وسلوكياته في المواقف القيادية المختلفة.

أسئلة تقويم ذاتي



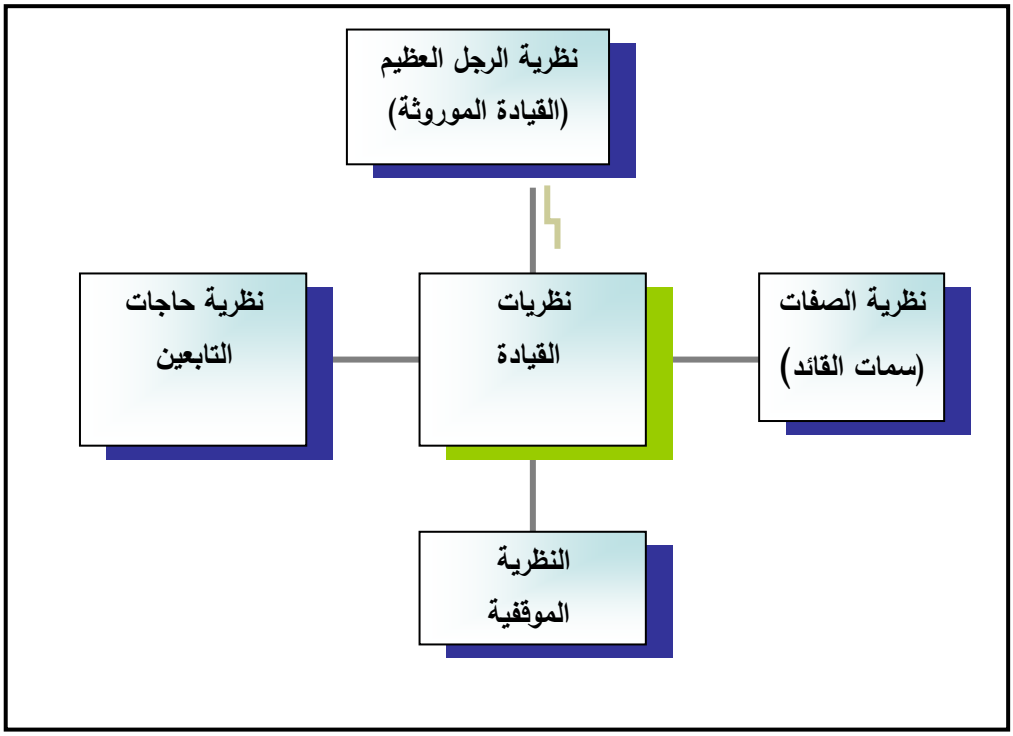
١. اذكر مهام الأساسية للقائد.
٢. ما الذي يجب على القائد عمله حتى يحقق التعاون مع مرؤوسيه؟
٣. اذكر الاتجاهات الأساسية لدراسة السلوك القيادي.

٤.٣ نظريات القيادة

وحتى يتسنى لنا استيعاب القيادة وسلوكيات القائد سوف نتناول باختصار بعض نظريات القيادة في الجزء التالي.

شكل (٥)

نظريات القيادة



المصدر: المؤلف

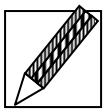
١. نظرية الرجل العظيم (القيادة الموروثة)

تقوم هذه النظرية على افتراض أن القائد شخص موهوب متعه الله بقدرات معينة بحيث أنها صفات طبيعية فيه وليست مكتسبة وتجعل هذا الفرد متميزاً عن بقية المجموعة. وبالتالي فان هذه الصفات تمكنه من القيادة وقيادة الآخرين نحو تحقيق الأهداف. **وترى هذه النظرية أن القادة مولودون وليسوا مصنوعين** وتستند **قدرة هؤلاء القادة الموهوبين إلى عاملين أساسيين هما الموقف والشخصية** بحيث تتجلى قدراتهم

القيادية في مواقف معينة ويضرب مثلاً بالقائد تشرشل باعتباره قائداً بالفطرة تجلت قدرته القيادية خلال الحرب العالمية الثانية. وبعد ذلك كان عاديا ولم يتم انتخابه في مجلس النواب الإنجليزي وبحيث إن مهارته القيادية لم تكن مطلقة إنما تجلت في فترة الحرب. وبالتالي ركزت **هذه النظرية على الجوانب الطبيعية غير المكتسبة.**

والتي بدون توافرها يستحيل تحقيق هذه الأهداف. والأفراد بالمنظمة يحتاجون دوما لمن يذكرهم بأهداف المجموعة (ليست القيادة خلق شيء بقدر ما هي خلق رجال والتأثير عليهم وحفزهم والحصول على محبتهم وعظمة هذه المهنة ناشئة عن توحيد الصفوف في سبيل واجب مقدس)، (د. المغربي، ١٩٧٤).

تدريب (٦)



قارن بين صحة هذه النظرية وما تمتع به رجال الإدارة الأهلية الأوائل في السودان من سلوك إداري.

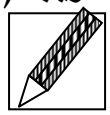
٢. نظرية الصفات (سمات القائد) (Traits Theory)

- **وفقاً لهذه النظرية فان القائد تتوافر فيه صفات معينة حدد بعض هؤلاء الكتاب هذه الصفات بعشر صفات شملت:**
  - الخبرة الفنية.
  - الحزم.
  - القدرة على اتخاذ القرارات.
  - الذكاء.
  - القدرة على التعرف.
  - الإيمان، الشعور الرقيق.
  - الصداقة.
  - الحماس.

- شعور قوى بالهدف
- الطاقة الجسمانية.

- ويرى هؤلاء أنه لا يشترط أن تتوافر كل الصفات العشر إنما معظمها.
- **ويرى آخرون أن صفات القيادة هي:**
  - السن والوزن والارتفاع والقوى الجسمانية.
  - والمظهر والصوت.
  - والذكاء والمعرفة والحكم السليم.وبعد النظر.
  - والأصالة والتفكير والقدرة على التعبير.
  - والثقة بالنفس والشجاعة والحزم.
  - والأمانة وتحمل المسئولية والسيطرة على الأعصاب.
  - والتفاؤل والمركز الاجتماعي والمهارات الاجتماعية مثل حسن التصرف والدبلوماسية والتعاون.
  - ويضيف البعض **صفات اللباقة والقدرة على التعامل مع الغير**.
- وقد تبيَّن للباحثين في مجال القيادة فيما بعد أن القدرة الإدارية تعني القيام بالوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة إعتماداً على سمات القائد.
- وتتضمن هذه السمات قدرة المدير أو القائد على التنسيق بين المرؤوسين.

تدريب (٧)



قارن بين نظرية القيادة الموروثة وسمات القائد محدداً أوجه الشبه والإختلاف بينهما.

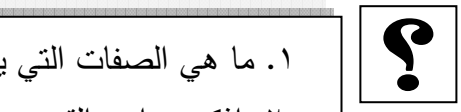
الإنتقادات التي وجهت لنظرية الصفات

- لم تستطع هذه النظرية تحديد وقياس الصفات الأساسية المميزة للقائد.
- تجاهلت بيئة القيادة وأثرها على سلوك القائد، فقد ركزت على الصفات وهي جزء من القيادة.

- تعتبر غير واقعية لأنها تنظر للقيادة بصورة مثالية وعملياً لا يمكن وجود جميع هذه الصفات في شخص واحد، ولا يمكن تحديد صفة أو سمة أو مجموعة من السمات بحيث يستوجب توفرها باعتبارها بشكل ثابت ودائم لتمييز القائد.

- وبالرغم من هذه الانتقادات والسلبيات التي وجهت لهذه النظرية إلا انها تعتبر قد أسهمت كثيراً في وضع تصور لسلوك القيادة.

أسئلة تقويم ذاتي



١. ما هي الصفات التي يجب توفرها في القائد ؟
٢. اذكر جوانب القصور في نظرية الرجل العظيم.
٣. تكمن قدرة القادة الموهوبين حسب رأي نظرية القيادة الموروثة في ..... و.....
٤. ما هي أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الصفات؟

٣. النظريات الموقفية

ويرى الباحثون في مجال النظريات الموقفية أنه **ليس هنالك خصائص أو سمات خاصة للمديرين أو (القادة) إنما يتصرف هؤلاء القادة وفق المواقف التي يمرون بها** وسوف نتناول فيما يلي نظرية فيدلر كنموذج للنظريات الموقفية.

نظرية فيدلر Fiedler Theory

- وترى هذه النظرية أن فعالية الجماعة تعتمد على شخصية القائد أو المدير وتأثيره على مرؤوسيه ويرى فدلر أن القادة أو المديرين يتدرجون في سلوكهم من حيث الإهتمام بالعلاقات الخارجية إلى الاهتمام بالعمل.
- وحدد فدلر ثلاثة عوامل لتحديد الموقف كما يلي:

أولاً: نفوذ القائد وقدرته في وضع المكافآت أو العقاب.

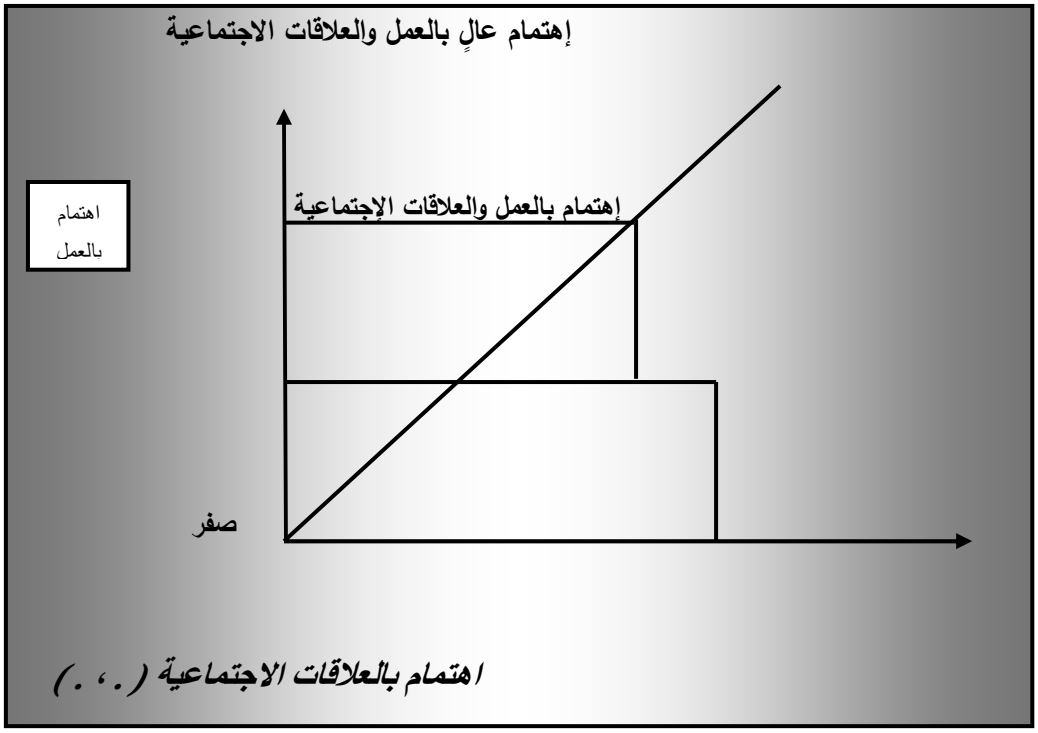
ثانياً: قدرته في التنظيم.

ثالثاً: الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.

- ويمكن أن نوضح تدرج سلوكيات القائد من حيث إهتمامه بالعلاقات الإنسانية (الاجتماعية) واهتمامه بالعمل وإنجازه كما هو موضح بالرسم التالي:

شكل (٦)

إهتمام القائد بالعمل والعلاقات الاجتماعية



المصدر : المؤلف

- ومن الرسم أعلاه نلاحظ أن أفضل تفاعل للقائد هو حينما تتوثق علاقته الاجتماعية مع مرؤوسيه ويصل إلى تنظيم عمله وإنجازه بأعلى درجة من الضبط والتنظيم وكفاءة العمل، بحيث تهتم اهتماماً عالياً بكليهما.

- وعموماً فإن نظريات الموقف ترى أن طبيعة الموقف هي التي تحدد نوعية القائد وترى أيضاً أن القائد قد ينتهج سلوكاً إيجابياً موفقاً في موقف معين وسلوكاً غير موفق في مواقف آخر.
- ولاشك أن هذه النظريات (النظريات الموقفية)تعتبر من النظريات الحديثة في مجال القيادة.

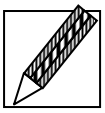
٤. نظريات حاجات التابعين

تركز هذه النظرية على التابعين (المروؤسين) أكثر من تركيزها على القائد بحيث أن القائد هو الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات التابعين له سواءً كانت هذه الرغبات مادية أو نفسية.

فيطيعون أوامره سواءً أكان هذا الشخص قائدهم (مديرهم) رسمياً أو بشكل غير رسمي بمعني أنه قد يكون هو رئيسهم الفعلي أو قد يكون شخصاً آخر ينقادون لأوامره بحيث يري هؤلاء المرؤوسون أن هذا الفرد هو القادر على تحقيق أهدافهم.

وقد انتقدت هذه النظرية لأنها أغفلت خصائص القائد بالإضافة لأنها أغفلت الموقف الذي تمر به القيادة والمناخ السائد بالمنظمة ولا شك أن هذه الجوانب تؤثر على سلوكيات القيادة.

تدريب (٨)



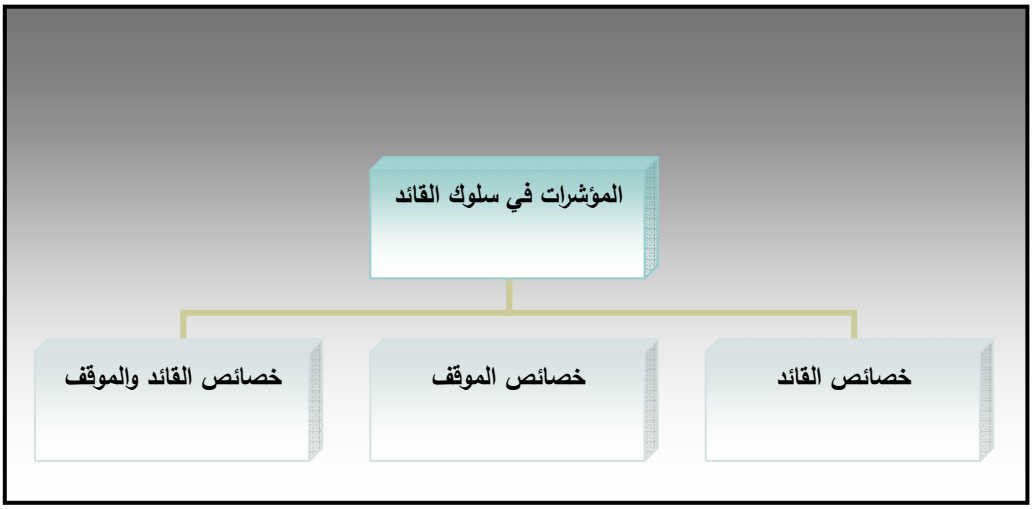
تجد في منظمتك مديراً له تأثير قوي وآخر ضعيف التأثير. ترى عزيزي الدارس ما السبب في ذلك؟

خلاصة نظريات القيادة

لاشك أن هناك مجموعة من المؤثرات تؤثر على سلوك القيادة وتلعب دوراً مهماً في كيفية ممارسة القائد لسلوك معين ونوجز هذه المؤثرات فيما يلي:

شكل (٧)

المؤثرات على سلوك القائد



١- خصائص القائد

وقد اختلفت الآراء حول مجموعة من الصفات نذكر منها الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات والاستعداد لتحمل المسئولية والرغبة في التقدم والمثابرة والاجتهاد والخوف من الفشل والذكاء والنضج الاجتماعي والمرونة والصدق والشجاعة وننوه هنا أن توفر هذه الصفات أو بعضها لا يضمن أن يكون الفرد قائداً ناجحاً.

٢- خصائص الموقف

لاشك أن الموقف الذي يعيشه القائد هو الذي يشكل السلوك الذي ينتهجه. وبنفس القدر قد تجد قائداً ينتهج سلوكاً موفقاً في أحد المواقف ويفشل في مواقف أخرى.

٣- خصائص القائد والموقف

يجمع هذا المفهوم بين خصائص شخصية القائد وخصائص الموقف الذي يمر به بحيث يتشكل سلوك القائد من كليهما.

١.المناخ السائد في المنظمة وحاجات التابعين

فالمناخ السائد بالمنظمة (بالتنظيم) وخصائصه من حيث التنظيم الرسمي بالمنظمة والتنظيم غير الرسمي (الجماعات غير الرسمية في العمل) وحاجات التابعين في العمل

من حيث مطالبهم وأهدافهم التي يسعون لتحقيقها ومدى تجاوب الإدارة لها هي التي تشكل سلوك القيادة.

نشاط



من موقعك الوظيفي هل تستطيع أن تحدد مثالاً يظهر فيه تأثير الموظفين على سلوك المدير (القائد)؟

أهم الصفات الواجب توافرها في القيادة(صفات القائد):

لقد تناول الكثيير من الكتاب والباحثين في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي بشكل خاص الصفات التي لابد لها أن تتوفر في القائد حتى تمكنه من التأثير في الأخرين ودفعهم لتحقيق الأهداف التي يريدها وهي صفات عامة أورها الكثير من كتاب الإدارة (حمدي المعاذ،٢٠٠٣).

- القدرة على العمل الجماعي
- الشجاعة وقوة الشخصية
- الذكاء والفطنة.
- الثقة بالنفس
- الثقافة وسعة الإطلاع.
- الإستماع للآخرين وتقبل وجهة النظر
- الصحة الجسمانية والنفسية
- الإلمام العلمي بالإدارة
- التعاون والعدل والمساوة والمعاملة الحسنة
- حسن الخلق والمعاملة الكريمة
- مراعاة النواحي الإنسانية والتعاون
- القدرة على الإشراف
- القدرة على التصرف
- سعة الأفق

- القدرة على كسب تعاون الآخرين
- القدرة على الإقناع
- القدرة على التكيف مع الموقف الإداري الذي يواجهه
- الطموح والمثابرة والحماس
- القدرة على التحليل
- الحاسية الاجتماعية
- القدرة على الحكم على الناس
- القدرة الفنية (الكفاءة الفنية)
- القدرة على الاختيار
- النظرية الشاملة للأمور
- معرفة الله
- القدرة على كسب ثقة الآخرين.

- وقد تباينت صفات القادة وسماتهم على مر التاريخ أمثال (هتلر) في ألمانيا وحمورابي ونابليون بونابورت وروزفلت.
- وفي التاريخ الإسلامي برزت الكثير من القيادات الإسلامية بدءاً بالرسول الكريم صلي الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين ومعاوية بن أبي سفيان وعمر بن عبد العزيز وطارق بن زياد والكثير من القيادات الإسلامية.
- وتميز هؤلاء القادة بصفات كثيرة شملت اللين والحزم والعدل وحسن الخلق واللباقة والحكمة والذكاء والشدة.
- وفي التاريخ الحديث ظهرت بعض الزعامات الشعبية أمثال الرئيس جمال عبد الناصر بل وفي تاريخنا السوداني في منتصف القرن الماضي ظهرت نماذج قيادية وزعامات كالزعيم إسماعيل الأزهري والأستاذ محمد أحمد المحجوب وآخرين مثلوا نماذجاً في الحنكة والعفة وطيب الخلق وطهارة اليد واللسان وكانوا قدوة للقادة في مطلع الاستقلال.

نشاط



مما تقدم ذكره من صفات القائد هل تعتقد أن القيادة هبة فطرية أم سلوك مكتسب ولماذا؟

- ولا شك أن كل من هؤلاء القادة أو الزعامات قد حقق نجاحاً من حيث تأثيره على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق أهدافه كما نجحوا في تحقيق ما يرونه من أهداف وفق قنواتهم ومثلوا بذلك نماذج لسلوكيات القائد التي تتفاوت بين القسوة والعدل تارةً واللين والاعتدال تارةً أخرى.
- ويهمنا في هذا الجانب أن نذكر قوة تأثير القائد في تابعيه ودفعهم نحو تحقيق الأهداف بغض النظر عن وجهة نظرنا تجاه هذه الأهداف وموضوعيتها.

أسئلة تقويم ذاتي



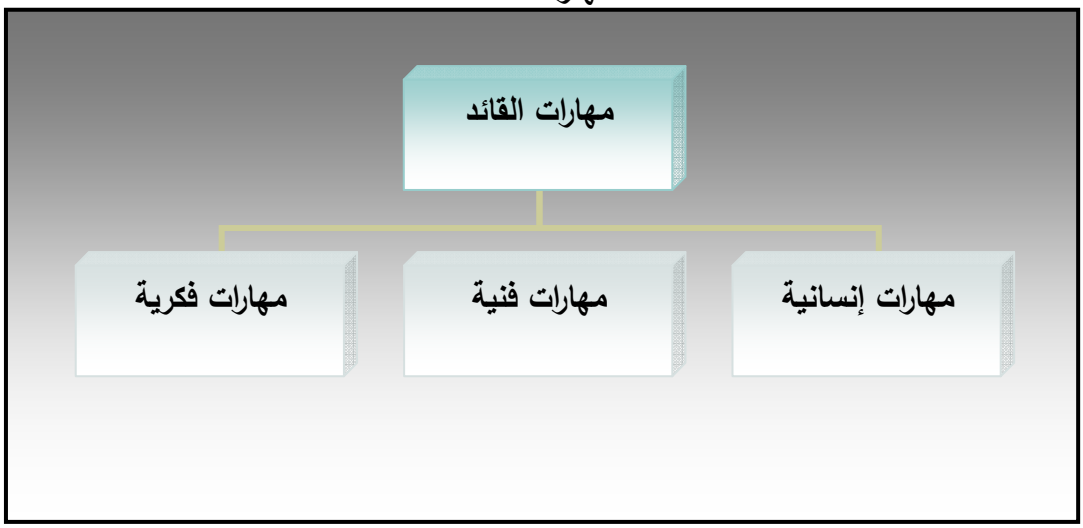
١. قارن بين نظريات القيادة المختلفة؟
٢. ما هي أهم المؤثرات في سلوك القائد؟
٣. اذكر أهم الصفات التي يجب توفرها في القائد (صفات القائد).

مهارات القائد

وحتى يكون القائد قادراً على التأثير على مرؤوسيه ودفعهم نحو تحقيق أهدافه لابد أن تتوافر له بعض المهارات وقد قسم علماء السلوك مهارات القائد إلى ثلاثة أنواع من المهارات شملت:(علي السلمي، ١٩٩٠).

شكل (٨)

مهارات القائد



أ. المهارات الإنسانية

وتتمثل هذه المهارات في إهتمام القائد بالجانب الإنساني في تعامله مع مرؤوسيه أخذاً في الإعتبار أنه يتعامل مع بشر لهم أحاسيس ومشاعر وكرامة ومعتقدات. وبالتالي ينبغي على القائد أن يعاملهم معاملة إنسانية حسنة.

ب. المهارات الفنية

تشمل القدرات التي تمكن القائد من آداء وظيفته كمدير من حيث الخبرة والكفاءة في مجاله والإلمام بالنشاط الذي يقود دفته ولا نعني هنا ضرورة أن يكون مدير شركة تعمل في مجال الانشاءات مهندساً أو مدير مستشفي ان يكون طبيباً انما أن يكون ملماً بعض الشيء بالنشاط الذي يديره.

ومعرفة النشاط لا تعني التخصص في النشاط إنما الإلمام بخطوات إتمام عمليته ولابد من وجود مساعدين له في مجال التخصص الفني يستشيرهم من خلال تفاعله مع العوامل المختلفة بمؤسسته من بشر وإمكانيات أخرى.

ج. المهارات الفكرية

تعني الذكاء وسرعة البديهة والنظرة الثاقبة للأشياء وقوة الملاحظة والتدبير والتفكير عند اتخاذه لقراراته أو مراقبته للأداء أو عند عمليات تقييم أي من الأعمال التي أمامه أو تقييم أيٍ من أفراد تنظيمه.

وفقاً لهذه المهارات الفكرية لابد أن يكون قادراً ذهنياً على القيادة ولعل التعليم يعتبر من الوسائل التعليمية الجيدة لتطوير أداء الإنسان الفكري من خلال تعلمه لمهارات كيفية التفكير ونضيف في هذا الجانب ضرورة توفر المهارات الإدارية.

د. المهارات الإدارية

تعني إلمام القائد بمبادئ وأصول إدارة الأعمال بالإضافة إلى إلمامه باستيعاب الأدوات المساعدة التي تتطلبها مهنته كمبادئ الإحصاء والرياضيات وبحوث العمليات والبرمجة الخطية والحاسوب والاستفادة من كل التقدم الذي حققه العلماء في هذا الجانب.

أسئلة تقويم ذاتي



١.ما هي المهارات التي يجب توفرها في القائد ؟

٢.ما هي المجالات التي تشملها كل مهارة من مهارات القائد؟

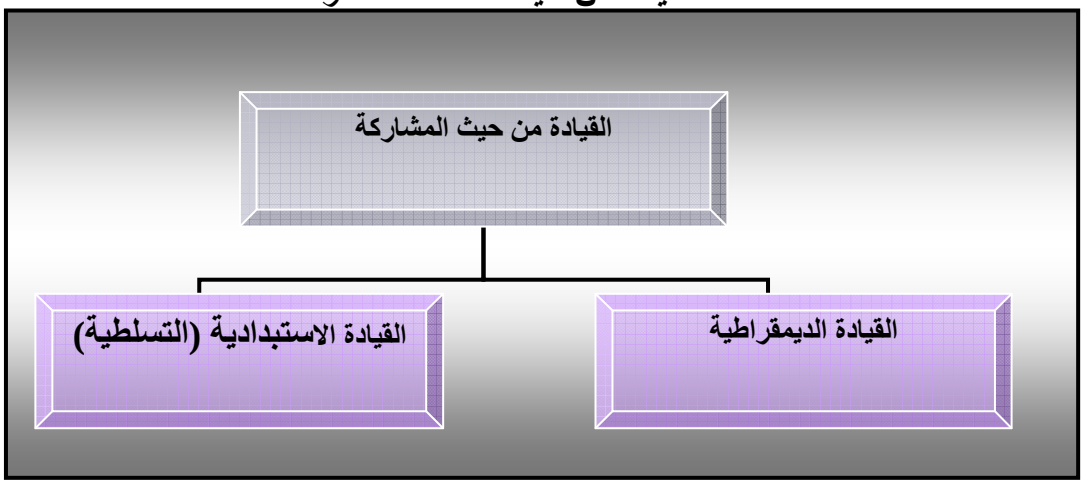
٥.٣ أنواع وأنماط القيادة الإدارية

صنفت القيادة وفق سلوكيات القادة إلى عدة نماذج وأنماط نوجز بعضها فيما يلي:

أولاً: تقسيم القيادة من حيث المشاركة أو الانفراد بسلطة القرار وقسمت وفق هذا التصنيف إلى:

شكل (٩)

أنماط القيادة من حيث السلطة المشاركة



١. **القيادة الديمقراطية**

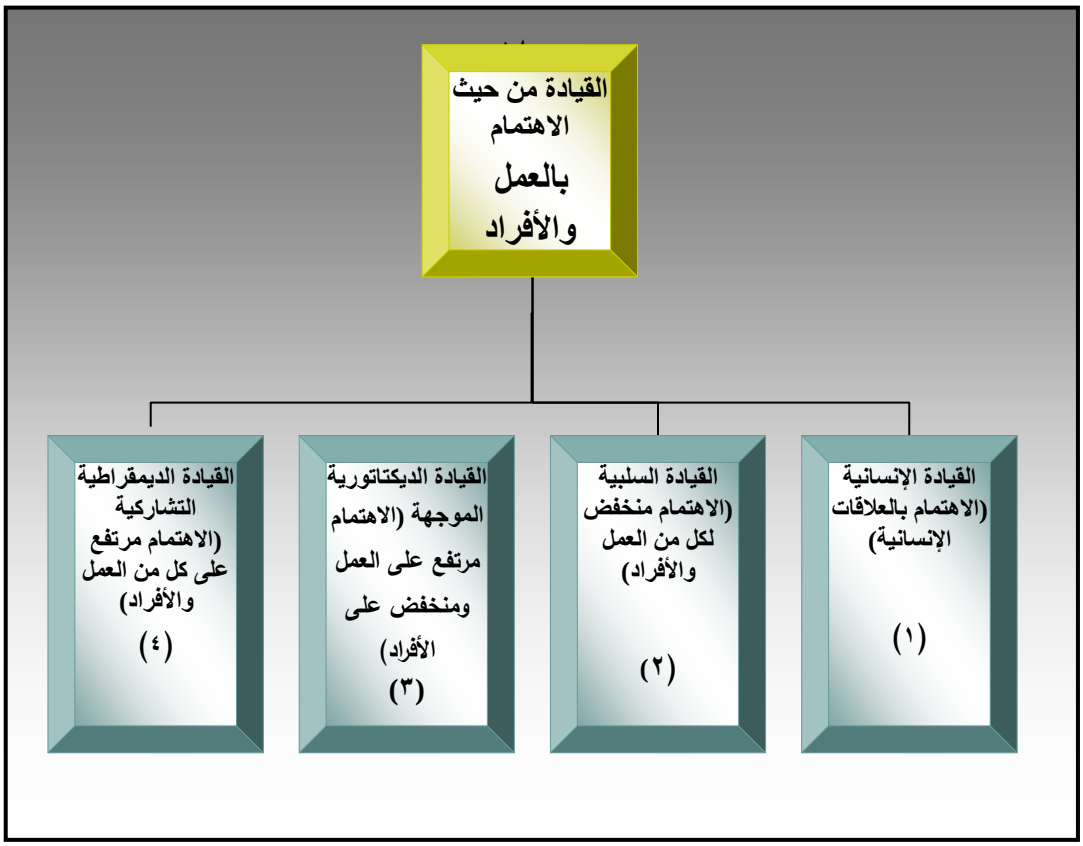
وهي التي يقوم فيها القائد بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة برسم السياسات مشاركة فعلية.

٢. **القيادة الاستبدادية (التسلطية)**

وهي التي يقوم فيها القائد باتخاذ قراراته بمفرده دون مشاركة مرؤوسيه أو أخذ رأيهم. ويلاحظ هنا أن النوع الأول (الديمقراطي) أفضل ويحقق أهداف التنظيم كما نجده يتفق مع مبادئ وأصول الإدارة الحديثة.

ثانياً: تقسيم القيادة من حيث الاهتمام بالعمل أو الأفراد وقسمت وفق هذا التقسيم إلى أربع أنماط رئيسية شملت:

شكل (١٠) أنماط القيادة من حيث الإهتمام بالعمل



المصدر:

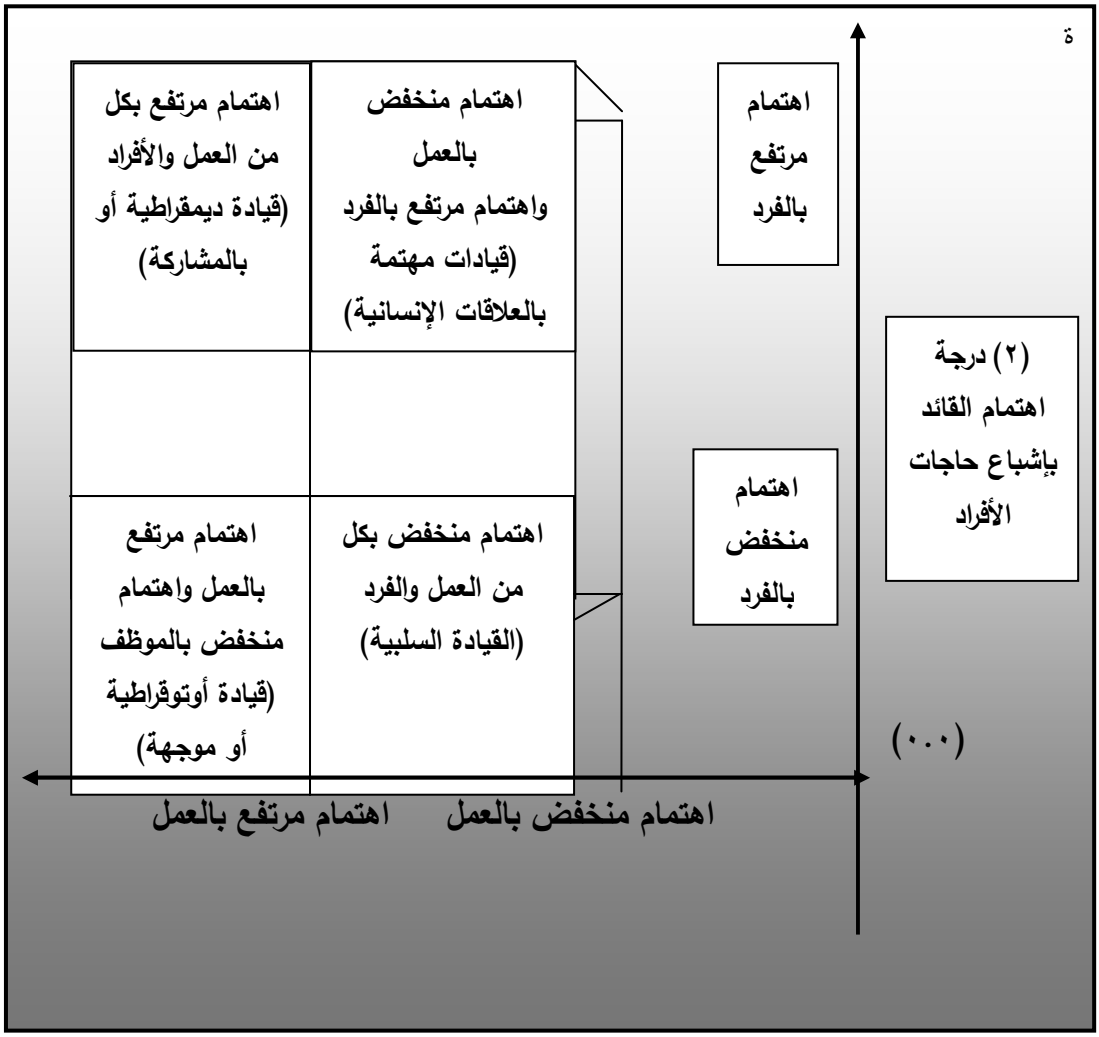
١. اهتمام منخفض بالعمل واهتمام مرتفع بالفرد (قيادة تركز على العلاقات الإنسانية).
٢. اهتمام منخفض بكل من العمل والفرد (قيادة سلبية).
٣. اهتمام مرتفع بالعمل واهتمام منخفض بالفرد (قيادة دكتاتورية موجهة).
٤. اهتمام مرتفع بكل من العمل والفرد (قيادة ديمقراطية أو قيادة بالمشاركة):

نشاط



على ضوء دراستك لأنماط القيادة إلى أيّ نموذج من نماذج القيادة ننسب القيادة الإدارية للأحزاب السودانية من حيث المشاركة في اتخاذ القرار.

شكل رقم (١١) التصنيف العام لأنماط القيادة الأربعة



المصدر : الخرشوم، ١٩٩٩

- ونشير هنا إلى أن المقصود بالاهتمام بالعمل هو الاهتمام بالإنتاج وطرق العمل والنواحي الكمية فيه بينما نعني بالاهتمام بالفرد أي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية. وقبل

أن نوضح هذه الأنماط الأربعة يضيف بعض الكتاب في مجال الإدارة نمطاً خامساً وهو الذي يتخذ سلوكاً وسطاً في إهتمامه بكلٍ من العمل والفرد.

- ويمكن أن نوجز الشرح للنماذج سابقة الذكر فيما يلي:

١. القيادة ذات الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

ونجدها تركز على العلاقات الإنسانية دون اهتمامها بالعمل (الإنتاج) وتطويره أو اهتمامها بإتباع الطرق الكمية في تجويد العمل وهذا المدير نجده فعالاً في مجال قيادته، لكنه يرى أن العمل شاق والمطلوب توفير جو مريح للعاملين ونجده مجاملاً أكثر من اللازم وأن مفهومه للسلطة هي حب الآخرين وأن علاقاته في العمل عائلية في كل الاتجاهات ونجده طيباً ومتساهلاً وبالطبع مسالم وفاشل في تحقيق أهدافه التنظيمية وإن كان محبوباً لأفراد تنظيمه.

٢. القيادة السلبية

وهذا المدير نجده قائداً مسلوب الإرادة وفاشلاً في كليهما متجاهلاً للعمل والعاملين معاً ويفترض أن العمل مر والبعد عنه وعن الناس غنيمة ومقهور فلا يهتم بالزمن وتجده موجوداً جسمانياً في العمل ويعالج الصراعات في العمل بالتجاهل، فهو لا يرى ولا يسمع ولا يتكلم وينظر إلى نفسه على أنه (مفقود).

٣. القيادة الموجهة (المدير الدكتاتوري)

وهذا النمط من المديرين تسيطر على أفكاره أن العبرة بالإنتاج ويفترض أن العمل مر وأن التخطيط والرقابة والحكمة تقلل من هذه المرارة فهو شخص رسمي ويحفز عماله من خلال النقود أو العقاب ويتشدد في معاقبة المخطئ حتى يكون عبرة لغيره وهو عنيد وقاسٍ وينظر إلى نفسه بأنه قادر وهذا النمط أيضاً موجود في القيادة ولكنه غير فعال وفاشل أيضاً في تحقيق أهدافه التنظيمية.

٤. القيادة الفعالة

وهي القيادة ذات الاهتمام بالعمل والفرد معاً ونجد أن هذا المدير يعتقد أن العمل شيء طبيعي كاللعب ويدير مرؤوسيه بروح الفريق والمشاركة ومن خلال الالتزام

الذاتي له وللمرؤوسين ويعالج الصراعات بالمواجهة ونجده عنيداً وقاسياً عند الضرورة وينظر إلى نفسه أنه شخص منهجي. ونورد فيما يلي بعض الصفات التي يتسم بها القائد الفعال بالإضافة إلى السمات والصفات التي أوردناها في الصفحات السابقة نضيف الصفات الآتية:

١. القدرة على التفاعل مع الآخرين.
٢. القدرة على السيطرة في المواقف.
٣. القدرة على الإنجاز.
٤. القدرة على تحمل المسئولية والاعتمادية.
٥. العزم والمبادرة والعزيمة والإصرار.
٦. النشاط والحيوية والجاذبية.
٧. قوة الأثر على الآخرين.
٨. القدرة على تحمل الضغوط والتوترات.
٩. التحلي بالصبر.
١٠. القدرة على الدراية بمجريات الأمور.
١١. التمتع بالصفات الفسيولوجية من صحة جسمانية وطول ووسامة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن جاذبية الشخصية ووسامتها من الصفات الأساسية لانتخاب القائد في المجتمعات الغربية والمؤثرة في اختيار الرئيس كانتخابات الرئاسة الأمريكية. وننوه هنا أنه لا يشترط توافر كل هذه الصفات في القائد بل يستحيل توافرها جميعاً وإنما توافر أكبر قدر منها وهو المطلوب.

٥. القيادة ذات الحلول الوسطي (المدير الزئبقي)

ويرى هذا النوع من المديرين أن العبرة بالممكن وأن العمل مر ولابد من الحلول الوسطي وهو وسط في اهتمامه بالعمل أو الأفراد وهو رسمي وغير رسمي وجل أعماله يوكلها للجان بما فيها من سلبيات ويؤمن بسياسة الجزرة والعصا (ويُرَغَّب ويَتَوعَّد) ويعالج

الأخطاء من خلال العرف والتقاليد ورأي الأغلبية كما يعالج الصراعات بالمناورة ويستمر في اجتماعاته إذا رأى المجتمعون ذلك وكل حلوله وسطى وينظر إلى نفسه بأنه عملي.

ولا شك أن النمط الأفضل للقيادة هو النمط الرابع والذي نجده يمثل اهتماماً عالياً بالعمل والفرد معاً.

نشاط



من خلال السرد السابق اذكر نموذجين قياديين يشتركان في أكثر من أربع صفات.

ويمكن مناقشة الأنماط الخمسة السابقة للقيادة من خلال نموذج الشبكة الإدارية كما هو أدناه.

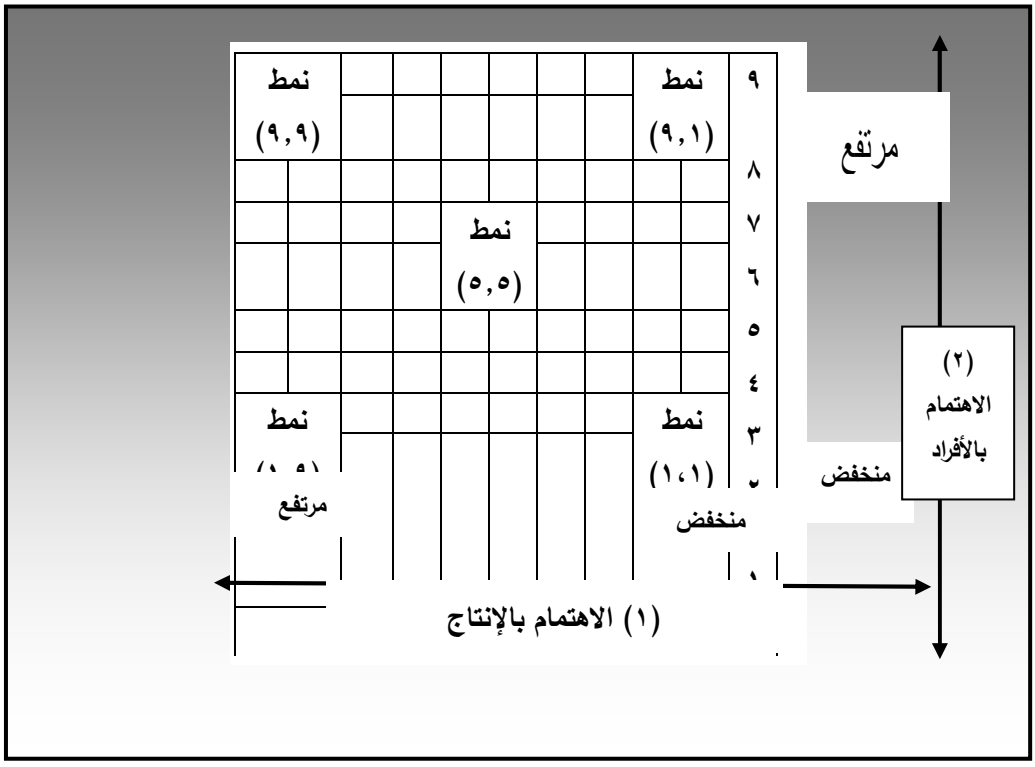
نموذج الشبكة الإدارية لكل من بلاك وموتون

وقدم هذان الأستاذان Roler Blake & Jane Mouton نموذجاً للقيادة الإدارية اعتمدا فيه على مدى الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهو ما يسمى بالشبكة الإدارية (Managemal Grid).

والرسم التالي يوضح الأنماط الخمسة الرئيسية وفق نموذج الشبكة الإدارية.

شكل رقم (١٢)

الشبكة الإدارية (لكل من بلاك وموتون)



وفقاً للرسم السابق يتضح أن هنالك خمسة أنماط رئيسية للقيادة تتفاوت من حيث الاهتمام بالإنتاج (بالعمل والتكنولوجيا والنواحي الكمية) من جهة والاهتمام بالأفراد من جهة أخرى. ويمكن شرحها كما يلي:

- ✓ نمط (١,٩) والذي يمثل اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً أدنى بالإنتاج وهي ما سميناه من قبل بالعلاقات الإنسانية.
- ✓ نمط (١,١) وفيه نجد اهتمام القائد ضعيف بجوانب الإنتاج والأفراد معاً وهو نمط سلبي للإدارة.
- ✓ نمط (٩,١) وهو نمط كثير الإهتمام بالإنتاج ضعيف بالإهتمام بالأفراد ويمثل هذا النمط نموذج القيادة المستنيرة.

- ✓ وهو نمط (٥،٥) ويتخذ هذا النمط حل وسط من حيث اهتمامه بالأفراد أو بالإنتاج وهو النوع الذي يمسك العصا من نصفها من حيث الإهتمام بأيٍ من الجانبين.
- ✓ النمط الفعال (٩،٩) وهذا النمط نجده يتمتع به القادة الأكثر فعالية حيث يتمتعون بقدرات عالية من القيادة والإقناع وهم الذين تجدهم يهتمون اهتماماً كاملاً بالعمل والإنتاج وفي ذات الوقت يهتمون أيضاً بالنواحي الإنسانية والأفراد وينسجون أهدافهم الشخصية وأهداف منظماتهم في العمل معا وهذا النموذج هو النموذج الفعال للقيادة والذي تنشده كل المنظمات.

أسئلة تقويم ذاتي

؟

١.تناول بالشرح أنواع وأنماط القيادة الإدارية.
٢.أشرح نموذج الشبكة الإدارية مبيناً من خلال شرحك أي النماذج يعتبر أكثر فعالية.

٤- اتخاذ القرارات

عزيزي الدارس،

- ➢ تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية، فكل وظائف الإدارة تعتمد على اتخاذ القرارات.
- ➢ كما تمثل القرارات نقطة الانطلاق لجميع أوجه النشاط والتصرفات التي تتم داخل المنظمة أو مع بيئتها الخارجية ونجد أن الاهتمام باتخاذ القرارات جاء ملازماً للاهتمام بالقيادة باعتبارها –أي القرارات– وسيلة القيادة لحل المشكلات الإدارية التي تواجهها.

- ولاشك **أن اتخاذ القرارات يعتبر وظيفة ذات أهمية خاصة لما لها من تأثير كبير في حياة الأفراد** والوحدات بالإضافة إلى إثرها الكبير أيضاً في نشاط الدول والحكومات.
- وتعتبر مهارة حل المشكلات باتخاذ القرارات الصائبة بشأنها من المهارات التي ينبغي لكل مدير أن يحذقها.(د. كنعان، ١٩٨٥)

١.٤ طبيعة ومفهوم القرارات

أولاً : مفهوم القرار الإداري

تناول كتاب الإدارة القرار الإداري من خلال عدة تعريفات نوجزها فيما يلي:

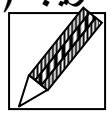
- القرار الإداري هو الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية (١٩٦١م، R. Tannenbaum).
- القرار الإداري هو الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين (١٩٦٥م،F. Nigro).
- القرار هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها. تعريف بعض كتاب الإدارة العرب (يس، ١٩٧٥م، السلمي ١٩٨٥م).

ولعل التعريف الثاني هو الأشمل ويتكون من عنصرين مهمين للقرار هما:

أ. أن يوجد موقف معين (مشكلة).

ب. أن يكون هناك حلول متعددة يتم تقييمها (إدراك) لاختيار أنسبها لحل هذه المشكلة.

تدريب (٩)



على ضوء التعريفات السابقة ما هو أهم ما يجب توافره في عملية اتخاذ القرارات؟

ثانياً : مفهوم القرارات في القانون الإداري

تعتبر القرارات وسيلة تستخدمها الإدارة لتمكنها من القيام بوظائفها المطلوبة، ويرى فقهاء القانون الإداري أن الإدارة تستخدم ثلاث وسائل لممارسة نشاطها تتمثل في(نواف كنعان، ١٩٨٥)

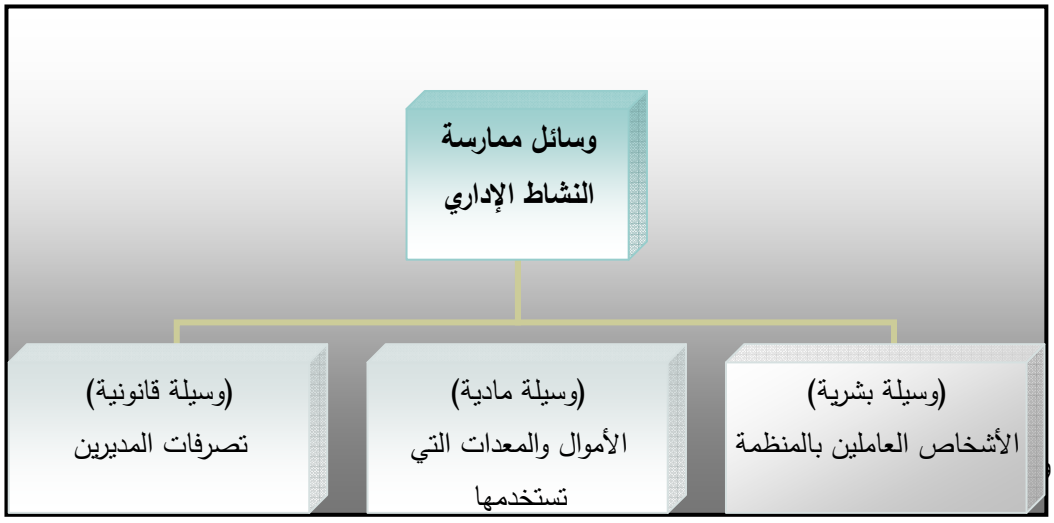
أ- الأشخاص العاملين بالمنظمة (وسيلة بشرية).

ب- الأموال والمعدات التي تستخدمها (وسيلة مادية).

ت- التصرفات التي يقوم بها المديرون (وسيلة قانونية) وتتم هذه التصرفات من خلال وسيلتين هما العقود (العقود الإدارية والقرارات الإدارية) بحيث يتضح أن القرار بهذا المفهوم أو المعنى هو وسيلة الإدارة للقيام بوظائفها كما أسلفنا من قبل.

شكل (١٣)

وسائل ممارسة النشاط الإداري



إفصاح عن إرادة الإدارة المتفردة الملزمة للأفراد بما لها من سلطة عامة والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح وذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى ما كان ممكنا وجائزاً قانونياً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة.. (د. محمد اسماعيل، ١٩٦٨م).

أهمية القرارات

- ترجع أهمية القرارات إلى إرتباطها بالإنسان ونشاطه اليومي بتحقيق أهدافه التي ينشدها.
- وتظهر أهميتها أيضاً في نطاق الأسرة والمجتمع وهناك قرارات ترتبط بالتربية وكل أمور حياة الفرد ويتخذ الفرد مجموعة من القرارات خلال يومه العادي تتعلق بتفاصيل حياته اليومية. وتمارس عملية إتخاذ القرارات حتى على مستوى الطفل حيثُ مجموعة من القرارات خلال يومه أيضاً فحينما يقرر اللعب فهو يتخذ قراراً وحينما يشترى الحلوى أو البسكويت فهو يتخذ قراراً وحينما يختار لعبة بعينها من البقالة فهو يتخذ قراراً أيضاً.
- وهكذا فالمشاكل اليومية التي تعترض المدير تحتاج إلى قرارات لحلها.
- وعادةً ما تحدث مستجدات أثناء التنفيذ نتيجة التغير في الظروف المحيطة واختلافها عند التوقعات السابقة عند مرحلة التخطيط.
- وبالتالي يحتاج الأمر للتكيف مع الظرف الجديد وهذا التكيف مع الواقع الجديد يحتاج من المدير اتخاذ قرارات جديدة تجعله قادراً على الاستجابة للمتغيرات الجديدة وبما يمكنه من تحقيق أهدافه المنشودة.
- ولاشك أن استجابة المدير عند اتخاذه لقرارات جديدة تتفاوت طبقاً لمستوى الحدث بدءاً بالحدس والتخمين إلى الاعتماد على الآخرين إلى اتباع خطوات مرحلية.
- كما تتدرج أساليب القرار المتخذ من الإشارة باليد أو الرأس أو بالآلة أو بالضوء إلى القرار الشفهي وإلى القرار المكتوب.

نشاط



من معايشتك لواقع الإداري بالمؤسسات المختلفة في السودان علام تعتمد عملية اتخاذ القرار من وجهة نظرك؟

- وبنفس القدر تأتى أهمية القرارات بالنسبة للمنظمة وبكل مستوياتها سواء كانت منظمات عالمية أو تجارية أو صناعية أو خدمية.
- ويمكن ملاحظة أهمية القرار من خلال القرار الأمريكي بغزو العراق وما تبع هذا القرار من تبعات وقرارات مكملة.
- وما تبعه من تأثيرات على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي.
- وقد أثر هذا القرار في كثير من الأنشطة الصناعية والتجارية والخدمية على المستوى العالمي والمحلي والإقليمي فمثلاً عند قيام الحرب نشطت صناعات بعينها لتوفير بعض السلع التي تطلبتها عملية الغزو كالصناعات التي تنتج مواد الوقاية من أثر الغاز الكيميائي لإنتاج أجهزة واقية أو كمامات أو طفايات الحريق.
- كذلك بقيام الحرب والغزو ارتفعت أسعار التأمين البحري والجوي بدرجة كبيرة وتأثرت شركات الطيران نتيجة انخفاض معدل السفريات وخسران العديد منها لانخفاض الطلب على الخدمة وتخوف المسافرين من حوادث الطيران والتفجيرات وارتفاع أسعار التأمين.
- وانخفضت أو تصاعدت أسعار العملات من دولة لأخرى وما تبع ذلك من تأثيرات ونلاحظ أمتداد أثر قرار الحرب على جميع الأنشطة الحياتية بالمجتمع المحلي والإقليمي والدولي.
- **سنستعرض فيما يلي أسباب الاهتمام بالقرارات في مجال الإدارة:**

أ- تعتبر جوهر المهام الإدارية للمدير (قلب الإدارة) كما أن الذي يميز شخصية المدير عن غيره من أعضاء التنظيم هو أنه متخذ القرارات. وتبرز هنا أهمية وجود مدير ذي شخصية قادرة على اتخاذ القرار السليم وبالصورة المناسبة ولعل هذا ما يميز المدير عن مرؤوسيه.

ب- إن النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف على مدى قدرة إدارتها على اتخاذ قرارات مناسبة بها خاصة فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية كالقرارات التي ترتبط بالتنافس بين

المنظمات وهى قرارات ربما أدت إلى استقرار المنظمة وربما أدت إلى خسارتها وإنهيارها.

ت- تعدد الأهداف بالمنظمة وكبر حجم المنظمات ووجود التعارض بين الأهداف بالمنظمة في المشروع أدى إلى زيادة الاهتمام بالقرارات الإدارية حيث يمكن القول إنه كلما كبر حجم المنظمة زادت نشاطاتها وبالتالي زادت مشاكلها وبالتالي زادت الحاجة للقرارات الإدارية نظراً لتشابك وتعارض الأهداف وبالتالي ضرورة وأهمية القرار المناسب ويزداد أثر أهمية القرار تبعاً لحجم المنظمة ونشاطها وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم موضوعات القانون الإداري وأكثرها دقة وتتبع أهميتها من كونها وسيلة مهمة لمباشرة الوظيفة الإدارية، وكما ذكرنا من قبل فإن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بكل أجزاء العملية الإدارية وإن كانت العملية الإدارية هي عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة كذلك أن القرارات هي أهم وسائل تحقيق هذه الأهداف ولأهمية القرارات في العملية الإدارية سوف نحاول تسليط الضو في هذا الفصل على القرارات وعلاقتها بالعملية الإدارية ثم نتناول أنواع القرارات والعوامل التي تتحكم في عملية اتخاذ القرارات ومراحل عملية اتخاذ القرارت والمشاركة في اتخاذها ومزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرارات وغير ذلك من المحاور التي ترتبط بموضوع القرارات .

أسئلة تقويم ذاتي



١- ناقش مفهوم القرارات الإدارية.

٢- لماذا تعتبر عملية القرارات مهمة بالنسبة للإدارة؟

.

٢.٤ حل المشكلات واتخاذ القرارات

عزيزي الدارس،

- تعترض المدير أياً كان مستواه في التنظيم العديد من المشكلات اليومية وفي كل ساعة.

- ونجد بعض هذه المشكلات لم تكن في الحسبان بحيث تظهر مشكلات طارئة ومشكلات تحدث عند تغير الظروف أو نتيجة تصرفات خاطئة تصدر من أحد المرؤوسين.
- وبالتالي نجد الإدارة –أو المدير– تعمل جاهدة لتجاوز هذه الأخطاء وحل المشكلات الناجمة عنها حتى ينساب العمل بصورة طبيعية.
- ولاشك أن مهارة حل المشكلات أو بالمعنى الأصح اتخاذ القرارات التي تعمل على حل المشكلات تعتبر من أولى مهام المدير، ومن هنا يجب على كل مدير أن يعمل على تطوير هذه المهارة وتنميتها والمحافظة عليها.

عناصر القرار الإداري (د. نواف كنعان، ١٩٨٥)

يتكون القرار الإداري من مجموعة من العناصر كما يلي:

- الاختصاص–من يتخذ القرار؟
- الشكل– ما هي الصورة التي يتخذ بها القرار؟
- السبب–لماذا يتخذ القرار؟
- الإجراءات– ما هي الخطوات التي يمر بها القرار قبل اتخاذه؟
- المحل– من هم المتأثرون بالقرار؟
- الهدف– ما هو هدف القرار؟

ويمكن تناول هذه العناصر بالشرح أدناه: (د. عبدالفتاح حسن، ١٩٧٤)

- **الاختصاص**

هو العنصر الأول من عناصر القرار ويعني تحديد الجهة المختصة باتخاذ القرار بمعنى ما هي السلطة الممنوحة للإداري لاتخاذ القرار من خلالها وتشمل أربعة محاور هي:

- الموضوعات التي يجوز اتخاذ القرار بشأنها بحيث تكون في دائرة اختصاص الإداري.

- تحديد الأشخاص الذين على متخذ القرار مخاطبتهم أي من له سلطة القرار فيهم فمثلاً وزير التربية تسري قراراته بشأن التوظيف أو الفصل على العاملين بوزارته وليس العاملون بوزارات أخرى.
- الزمن بحيث يتخذ القرار في فترة تولي الإداري (متخذ القرار) السلطة وليس بعد إيقافه من الوظيفة ولا قبل تعيينه إنما من خلال فترة توليه الوظيفة. (الطماوى، ١٩٧٦م)
- المكان أي ما هي الحدود المكانية لصلاحيات متخذ القرار فلا يدخل في نطاق اختصاصي آخر، مثلاً معتمد محلية جبل أولياء لا يعوز له اتخاذ قرار بشأن موضوع بمحلية الخرطوم شرق.

- **شكل القرار**

ما هي صيغة القرار هل قرار كتابي أم شفهي أم صورة صريحة أم ضمنية؟

- فقد ينص القانون أن يكون القرار كتابياً بحيث يحمل رقماً وتاريخاً وتوقيع متخذه.
- وقد يأخذ القرار شكل إشارة باليد أو بالرأس أو شفاهة أحياناً يتخذ رئيس الجمهورية قراراً شفهياً من خلال زيارته الميدانية لبعض المواقع فيوجه فقط أو من خلال خطاب يلقيه على المواطنين وتصبح بذلك توجيهاته الشفهية هذه قرارات ملزمة.
- أحياناً يتخذ القرار شكل إضاءة كإضاءة إشارات المرور الحمراء والصفراء والخضراء وجميعها تمثل قرارات مرورية (بالسير أو التوقف أو الإسراع).

- **سبب القرار**

لماذا يتخذ القرار بمعنى ما هي الأسباب القانونية التي تجيز لمتخذ القرار اتخاذه. فمثلاً قرار محاسبة أحد العاملين يكون سببه ارتكاب هذا العامل لمخالفة.

- **خطوات اتخاذ القرار**

فالقرار يتخذ خطوات مكتبية قبل اتخاذه. وسوف نتناول هذه الخطوات من خلال جزء آخر في هذه الوحدة.

- **محل القرار**

أي الأثر القانوني المترتب على القرار.

- فمثلاً قرار تعيين موظف يعني العلاقة التي تنشأ بين الموظف المعين والمنظمة التي يعمل بها.
- وقرار بإبعاد أجنبي محله هو مغادرة هذا الأجنبي للبلاد.
- ويعني محل القرار أيضاً إمكانية تطبيقه بحيث أن القرار الذي يستحيل تطبيقه يعتبر قراراً معيباً في محله لصعوبة تطبيقه من الناحية العملية.

- **هدف القرار**

أي ما هو الهدف الذي يراد تحقيقه من اتخاذ القرار؟ فمثلاً القرار بإنزال عقوبة بالخصم على موظف يهدف إلى ردع الموظف حتى لا يخالف لوائح العمل مرة أخرى. ولعل الغرض من تحديد الهدف من اتخاذ القرار هو حماية الأفراد والجماعات من احتمالات إساءة رجال الإدارة لاستعمال سلطاتهم. أو تعسفهم في استخدامها. (د. نوف كنعان، ١٩٨٥م)

أسئلة تقويم ذاتي



١- ما هي عناصر القرارات الإدارية؟

٢- ما هي المحاور التي تشملها السلطة الممنوحة للإداري لاتخاذ القرار؟

٣- عدد أشكال القرارات.

٣.٤ علاقة القرارات بالعملية الإدارية

وترتبط القرارات ارتباطا وثيقاً بجوانب العملية الإدارية ويمكن توضيح هذه العلاقة كما يلي:

أ. القرارات والتخطيط

إذا كان التخطيط يعنى الاختيار الواعي بين البدائل المختلفة والتصور المستقبلي للعمل أو الهدف المراد تحقيقه وبالتالي نجد أن **التخطيط يتفق في مجمل مراحله مع عملية اتخاذ القرارات** من حيث الآتي :

- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.
- والبحث عن المجالات البديلة.
- وتقييم هذه البدائل واختيار أفضلها.
- ونجد أن التخطيط التكتيكي في المستوى الإداري الأوسط والتخطيط التنفيذي يتم في المستويات الدنيا للتنظيم.
- وبنفس المستوى نجد القرارات بعضها إستراتيجي وبعضها تكتيكي وبعضها تنفيذي فالتخطيط في النهاية يقوم على اتخاذ القرارات كما أن القرارات بالجانب الآخر تعتبر عمليات تخطيطية لمواجهة مشكلة.

ب. القرارات والتنظيم

يرتبط اتخاذ القرارات بالهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية وطبيعة العلاقة بين العاملين وتقسيم العمل ومسئولية العاملين.

فالتنظيم الإداري يؤثر على القرارات من حيث الآتي:

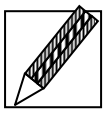
- تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات.
- وتحديد القواعد والإجراءات.
- ونقل عملية اتخاذ القرارات بين أجزاء التنظيم.
- ومعيار تقييم التنظيم هو نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة والكفاءة التي توضع بها هذه القرارات موضع التنفيذ.
- وتختلف القرارات باختلاف أنواع التنظيم (حكومي، شركة خاصة).

- كما تؤثر التنظيمات غير الرسمية على القرارات التي تتخذها الإدارة.

كما أن درجة اللامركزية وطبيعة التنظيم يؤثران على طبيعة ومرونة عملية اتخاذ القرار، ففي التنظيمات العسكرية نجد قصر خط السلطة ونجد القائد يسيطر بدرجة كبيرة على القرارات بحيث تمكنه من الرقابة على تحقيق الهدف المطلوب.

وذلك بخلاف التنظيم الإداري للجامعة مثلاً الذي يتيح سلطة أوسع للمرؤوسين كأساتذة الجامعات في اتخاذ العديد من القرارات والتي ستكون فيها كثير من الحرية بخلاف ما هو في النظم العسكرية، فمثلاً في العسكرية تصدر الأوامر للجندي بارتداء زي معين بحيث أنه في حالة هطول أمطار مثلاً ليست له الحرية في ارتداء بالطو مطر وهكذا...

تدريب (١٠)



ناقش العبارتين الآتيتين:

أ- يوجد تكامل بين عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات.

ب- اختلاف التنظيمات الإدارية يؤثر في مدى المرونة في اتخاذ القرارات.

ج. القرارات والتنسيق

- المدير الناجح هو الذي يقوم بالتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق سلطته.
- وإن ارتباط التنسيق بعملية اتخاذ القرارات يبرز من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية في المنظمة لضمان حسن استلامها لاتخاذ القرارات وتنفيذها.
- **ولابد لمتخذ القرار أن يراعي في قراره الجوانب الآتية:**

- **التوازن بين قدرة المرؤوسين على تنفيذ القرار وإمكانية المنظمة.**
- **والتوقيت المناسب للقرار.**
- **والتكافل في التنفيذ للقرار بحيث يحفظ القرار التكامل والتوحيد بين أرجاء التنظيم من التضارب أو التعارض.**

وتلعب المؤتمرات أو الاجتماعات الدورية بين الوحدات المختلفة بالتنظيم دوراً كبيراً في مدى إيجاد التنسيق بين القرارات حيث تشترك جهات مختلفة (المسئولين بالمحليات أو الوزراء) في صنع القرار مما يضمن التكامل والانسجام فيه.

د. اتخاذ القرارات والاتصالات

يرى كثير من كتاب الإدارة أن مشكلة الإدارة إلى اليوم هي الاتصال أي عملية توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية، والمعلومة هي أساس القرار الإداري، لذلك لابد من توفر نظام اتصال فعال، حتى تتحقق الجودة في اتخاذ القرارات.

هـ. اتخاذ القرارات والرقابة

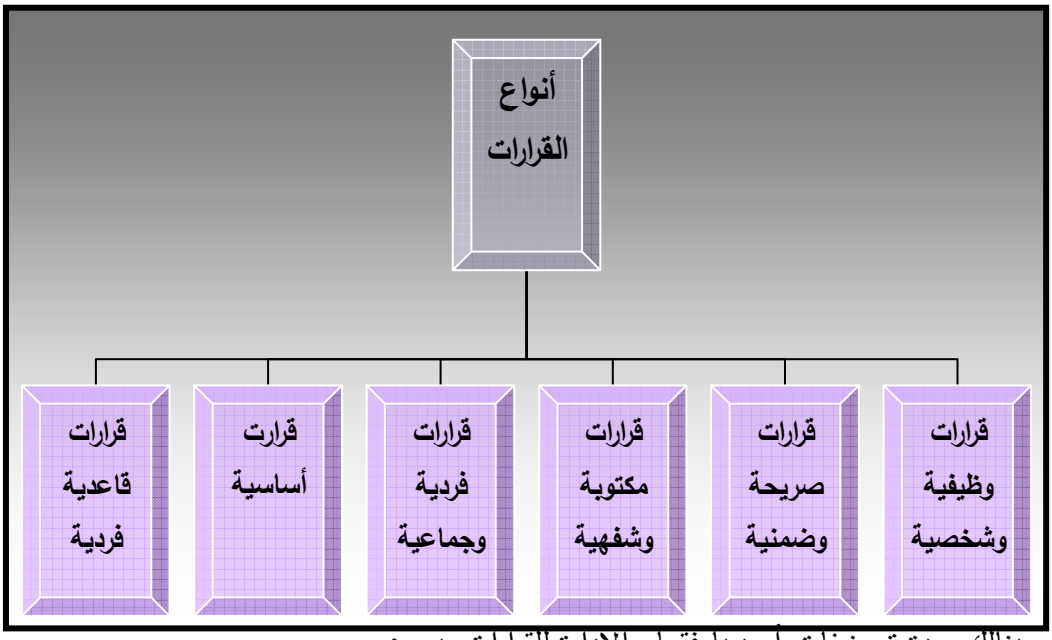
ترتبط القرارات أيضاً بالرقابة حيث **إن المعايير الرقابية التي تحددها الإدارة كمقياس لجودة الأداء أو كميته ما هي إلاّ قرارات مسبقة يتم تحديدها لمقارنة النتائج الفعلية مع المعدلات التي تم تحديدها للأداء في مرحلة التخطيط** وبالتالي بعد قياسها لا بد من اتخاذ قرار جديد يوضح إمكانية الاستمرار في الأداء كما هو بالخطة أو تعديل مسارها.

نشاط



تتكامل عملية القرارات مع الوظائف الإدارية الأخرى. ناقش.

٤.٤ أنواع القرارات



هنالك عدة تصنيفات أوردها فقهاء الإدارة للقرارات هي :

أولاً: قرارات وظيفية وقرارات شخصية

القرارات الوظيفية هي القرارات التي يتخذها المدير بحكم وظيفته في التنظيم أما القرارات الشخصية فهي القرارات الخاصة التي يتخذها المدير بصفته الشخصية كأن يقرر قضاء شهر من إجازته في الريف.

ثانياً: القرارات الصريحة والقرارات الضمنية

القرار الصريح هو القرار الذي يفصح فيه المدير عن مشكلة في موقف معين أي المنح أو المنع، أما القرار الضمني فهو الذي يستدرك معناه من الموضوع أو الحديث (كأن لا يجيب المدير مثلاً على طلب عامل بالصمت) فيفهم ضمنياً موافقته أو عدمها، ويمكن أن يحمل القرار معنى ضمنياً وآخر صريحاً في نفس الوقت، يسمح للمشرف بإعطاء العامل إذن في حالة مرضه فقط بمعنى أنه لا يسمح للمشرف بالإذن في أي حالة غير حالة المرض.

ثالثاً: القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية

بمعنى أن يكون قرار المدير مكتوباً لمرؤوسيه أو بإشارة أو تلفون أو بالفاكس وهكذا.

رابعاً: القرارات الفردية والقرارات الجماعية

القرار الفردي هو القرار الذي يصدره المدير بمفرده أما القرار الجماعي فهو القرار الذي يشارك فيه مرؤوسيه أو مستشاريه.

خامساً: القرارات الأساسية

القرارات الأساسية (الإنشائية) هي القرارات التي لا تتكرر في حياة التنظيم أو تتكرر في فترات متباعدة جداً مثل:

- قرارات الإنشاء.
- أو خطوط الإنتاج.
- أو نوع المنتج.
- أو عدد الإدارات بالمشروع، أما القرارات الروتينية فهي قرارات متكررة تتعلق بالإعمال اليومية وهي لا تحتاج لدراسة ومن أمثلتها منح إجازة عامل أو خروج عامل قبل نهاية اليوم العملي.

سادساً: القرارات القاعدية والقرارات الفردية

القرارت القاعدية (وفق اللائحة) هي التي تصدر تجاه فرد أو أفراد غير محدودين (مثال يمنح العامل علاوة أو ترقية في حالة..) وبالتالي تطبق على كل من يفي بشروطها أو القرارات الفردية هي التي تصدر لشخص بعينه كان يصدر المدير قراراً بترقية عامل لأدائه المتميز.

نشاط



اتخذ قراراً محدداً وقم بتنفيذه ثم أجب عن الآتي:

١- هل اشتمل قرارك هذا على عناصر القرار الإداري السابقة؟

٢- إلى أيّ أنواع القرارات تصنف القرار الذي قمت به؟

العوامل التي تحكم عملية اتخاذ القرارات

* **طبيعة المشكلة** موضع القرارات وحجمها فكلما كانت المشكلة بسيطة كلما كان القرار سهلاً وكلما كانت أكبر أو أعمق كلما احتاجت لدراسة أكبر.
* **الوقت المتاح للمشكلة** كلما كان الوقت المتاح لدراسة المشكلة أكبر كلما كان القرار مدروساً وأقرب إلى الصواب بخلاف الوقت الأقل كما هو في حالات الأزمات والكوارث التي تفرض نفسها بصورة فجائية.
* **نمط المنظمة وسياسة اتخاذ القرارات فيها** أسلوب اتخاذ القرارات في المنظمة هل تتبع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات؟؟ هل تؤخذ بصورة فردية؟ هل هناك استشارة للمساعدين؟؟ هل هناك مستشارين من خارج المنظمة؟ هل هنالك تفويض للمرؤوسين والمشرفين للتصرف ومواجهة المشكلات أم هناك تمركز للسلطة؟
* **نوعية العاملين** ونقصد بها درجة الوعي بينهم بحيث يمكن أن يكون التفويض مجدياً أو المشاركة مجدية من خلال تقديمهم لآراء ومقترحات أفضل.
* **الموقف المادي وإمكانيات المنظمة** وتؤثر الإمكانيات كثيراً في اتخاذ القرار حيثُ يجب أن يكون القرار متوافقاً مع الموارد المتاحة للتنظيم حتى يمكن تحقيقه
* **نوع القرار وأهميته** (قرار استراتيجي يحتاج لدراسة أم قرار روتيني حيث إن القرار الروتيني أقل دراسة وأكثر تفويضاً ومشاركة من القرار الأكبر.

نشاط



هل تعتقد أن هناك عوامل أخرى تتحكم في عملية اتخاذ القرارات؟ اذكرها إن وجدت وأعرض إجابتك على مشرفك الأكاديمي.

مراحل عملية اتخاذ القرارات:(خطوات اتخاذ القرارات)

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة خطوات نجملها فيما يلي:

تشخيص المشكلة

أي دراسة الموقف الذي خلق المشكلة وذلك بالتحري عن العامل الرئيسي للمشكلة وأسبابها الحقيقية (التشخيص لمعرفة المرض) وهي المرحلة التي يتم فيها التعريف بالمشكلة وتحديدها وفي هذه المرحلة أيضاً لا بد من التفرقة بين الأعراض الظاهرة للمشكلة وأسبابها الحقيقية فقد يكون الصداع مثلاً في التشخيص أسبابه ضعف في النظر أو إمساك فهنا القرار بتناول قرص بندول ليس هو القرار الصحيح حيث سيعود الصداع مرة أخرى.

تحديد المشكلة

أي تصنيف المشكلة وتحديد المعلومات اللازمة لحلها ومصادرها.

البحث عن البدائل

أي إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة وقد يكون هنالك أكثر من حل أو أكثر من قرار.

تقييم البدائل

وهي مرحلة البحث في الحلول المتوقعة للمشكلة وكل احتمالات القرار أي دراسة كل حل من الحلول دراسة وافية بناءاً على معلومات دقيقة.

الاختيار بين البدائل

وهي المرحلة التي يتم فيها اختيار أنسب الحلول المطروحة وأفضلها أي اختيار الحل الأمثل وهو الذي يمثل أقل تكلفة في الناحيتين المادية والمعنوية ويحقق الهدف.

متابعة تنفيذ القرار

والرقابة على النتائج وما يترتب على ذلك من توصية بالاستمرارية أو اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا كانت هنالك انحرافات.

أسئلة تقويم ذاتي



١. تناول بالشرح علاقة القرارات بالعملية الإدارية.
٢. عدد أنواع القرارات.
٣. ما هي العوامل التي تتحكم في عملية اتخاذ القرارات؟
٤. أذكر خطوات عملية اتخاذ القرارات.

المشاركة في اتخاذ القرارات

عزيزي الدارس،

- لقد أثبتت التطبيقات الفعلية أن التطور الذي حدث في مجال الإدارة جاء نتيجة للتعاون بين الإدارة والمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات حيث إن العملية الإدارية بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الأداء والأفكار والاتصالات والجدل والممارسة والتحليل والتنظيم.
- وتتبع فلسفة المشاركة في اتخاذ القرارات من تنمية روح التعاون بين أعضاء التنظيم وتختلف درجات المشاركة من سلوك إداري لآخر (مدير لآخر) سواء كان المدير أوتوقراطياً (حكم الفرد الواحد) أو ديمقراطياً (يؤمن بالمشاركة) ويعتبر أسلوب اللجان أحد أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات واستخدام الأساليب الجماعية واشراك المستويات المختلفة بالتنظيم ومن يعنيهم أمر القرار خارج التنظيم كمعاوني المدير ومستشاريه وأصحاب الشأن بالبيئة الخارجية التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة.

نشاط



كيف يمكن للمدير إشراك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات؟

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

١. إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتيح لهم فرصة في التعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم وتؤثر في ظروف عملهم وبالتالي يشاركون في وضع الحلول التي تعترض الأداء كما تزيد المشاركة من التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار الذي شاركوا في اتخاذه.

٢. المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين في التنظيم كما تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها ويؤدي ذلك لتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين.
٣. تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين من جهة وبين التنظيم والجمهور من جهةٍ أخرى مما يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية جيدة مع العاملين والجمهور.
٤. تساعد علمية المشاركة على ترشيد اتخاذ القرارات لأنها تساعد على تحسين نوعية القرارات حيث تساعد المدير على معرفة كافة الآراء القيمة التي يقدمها المشاركون وبالتالي اختيار البديل الأمثل.

عيوب المشاركة في اتخاذ القرارات

١. تعتبر مظهراً لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه وأنها تضعف مركز المدير، بمعنى أن تكون المشاركة لدرجة وليست مطلقة وإنما بحكمة.
٢. قد تصبح غاية وليست وسيلة من وسائل تحقيق ديمقراطية الإدارة حيث الهدف منها إعطاء المرؤوسين فرصة للتعبير عن رأيهم إلاّ أن المدير يظل هو صاحب القرار النهائي، فيختار من يرى مشاركتهم لرأيه، كما أنها قد تأخذ وقتاً من عمل المدير وجهداً منه أكثر من تحقيقها لفائدة.
٣. أسلوب غير عملي، بحيث إن طبيعة عمل المديرين وطبيعة دورهم لا تمكنهم من تبادل الرأي مع مرؤوسيهم، وإنهم ملتزمون بما يمليه عليهم مركزهم الرسمي من التزامات، وأثبتت الدراسات أن نسبة ١٠% فقط من المديرين هم الذين يؤمنون بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات.
٤. عزوف بعض المرؤوسين عن مشاركة مديريهم في القرارات أو إبداء رأيهم.
٥. يتطلب استخدام هذا الأسلوب قدراً كافياً من الكفاءة والمهارة للمديرين.
٦. كما يتطلب أيضاً درجة أكبر من الوعي بين صفوف المرؤوسين حتى يمكن أن يسهموا بآراء وقرارات مجدية عند مشاركتهم.

مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرارات

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات	عيوب المشاركة في اتخاذ القرارات
١.تتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.	١.تعتبر مظهراً لتنازل المدير عن بعض مهامه، مما يضعف موقفه.
٢.خلق مناخ صالح وملائم لتشجيع التغيير وتقبله	٢.قد تصبح غاية وليست وسيلة.
٣.تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين.	٣.أسلوب غير عملي.
٤.ترشيد اتخاذ القرارات وتحسين نوعيتها.	٤.عزوف بعض المرؤوسين عن المشاركة.
٥. تزيد من التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار الذي اشتركوا فيه.	٥.يتطلب قدراً كافياً من الكفاءة المهارة للمديرين.
٦. تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا.	٦.يتطلب درجة عالية من الوعي بين المرؤوسين.

أسئلة تقويم ذاتي



١- تناول بالشرح أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.
٢- اذكر مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرارات.

العناصر الواجب توفرها في المدير الناجح في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات

- الدقة في تحديد المشاكل التي تعترض سير العمل وتحليل الأسباب التي أدت إليها.
- الواقعية في تحديد مدى خطورة تأثير المشاكل في نشاط المؤسسة، وفي تحديد أولويات حل هذه المشاكل.
- اشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجههم، وفي اتخاذ القرارات التي لها تأثير في عملهم.

- الواقعية في دراسة حسنات وسيئات الخيارات والحلول المتاحة، تمهيداً لاختيار الحل الأنسب.
- وضوح المعايير التي يعتمدها لاختيار أنسب الخيارات المتاحة أمامه.
- عدم التردد في اتخاذ القرارات الحاسمة والحازمة، ودون أن يشكل ذلك تهوراً أو تسرعاً.
- الاعتماد على المنطق والتقنيات الرياضية والحلول العقلانية والحدس، على حدٍ سواء عند اتخاذه القرارات.
- اتخاذه القرارات التي تتوافق دائماً مع سياسات وتوجهات المؤسسة.
- الموضوعية في تحليل نتائج قراراته لتحديد مدى نجاح تقييمه وحكمه على الأمور.(غطاس،٢٠٠٢).

ومن أجل زيادة فعالية القرارات الإدارية

هنالك بعض النصائح التي أوردها كتاب الإدارة من أجل رفع كفاءة المديرين في مجال اتخاذ القرارات.

- التركيز على المشكلة وذلك بما يتيح الفرصة للتعرف على أبعادها وبالتالي تحديدها تحديداً واضحاً.
- التحليل المنطقي للمشكلة موضع القرار بعيداً عن التأثيرات العاطفية.
- تحديد الهدف المراد الوصول إليه من اتخاذ القرار بدقة.
- العمل على طرح كافة الخيارات (البدائل) الممكنة للمشكلة ومن ثم اختيار أفضلها.
- أهمية توفر التعاون بين الأفراد الذين يقومون بتنفيذ القرار.
- التأني والتمعن في القرار قبل اتخاذه. وأن يتسم القرار بالواقعية والوضوح والانتظام والمنهجية.
- عدم التخوف من إصدار القرار كالخوف من التغيرات المحتملة.
- ضرورة متابعة نتائج القرارات حتى لا تنحرف النتائج عن الأهداف المراد تحقيقها في اتخاذ القرار بحيث لا معنى لأي قرار رشيد أو جيد دون القدرة على متابعة

تنفيذه. ويضيف الدكتور سيد الهواري جوانب أخرى من أجل نهاية فعالية القرارات (سيد الهواري، ٢٠٠٠م).

- أن تصدر الأوامر أو القرارات من صاحب السلطة أي من له الحق في إصدار الأمر (أي في حدود سلطته).
- أن يكون القرار ممكن التنفيذ أي قابلاً للتنفيذ (واقعياً) كما تقول الحكمة إذا أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع.
- أن تكون القرارات مكتوبة حتى لا يساء فهمها وواضحة وكاملة حتى لا يكون فيها تأويل بمعنى الدقة وبالوضوح في التعبير.
- ألا تصدر قرارات متكررة أي بمعنى ألاّ يتكرر نفس القرار.
- إن إصدار تعليمات تفسيرية يفيد كثيراً خاصة في المستويات التي قد تسئ فهمها أو التي غير قادرة على استيعابها أو تفهم الظروف التي يتخذ فيها القرار.(العلاقي، ١٩٨٩)

المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات

هنالك بعض العوائق التي تواجه اتخاذ القرارات وتحول دون قدرة المديرين على اتخاذ القرارات السليمة أو الحلول الصحيحة لما يواجههم من مشكلات وتشمل:

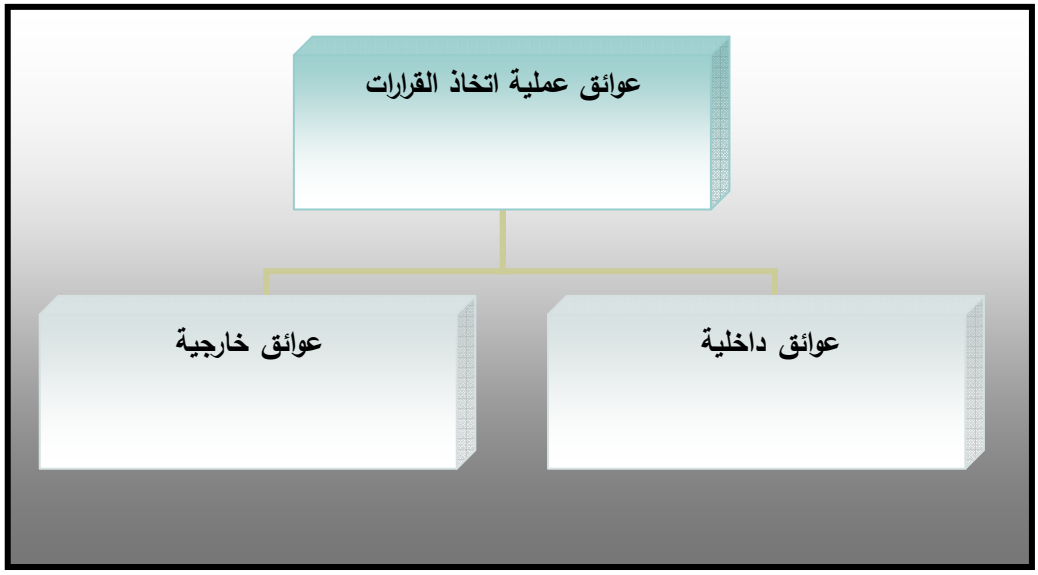
١.العوائق الداخلية وتشتمل على الآتي:

- عوائق فنية متمثلة في آلية وطرق تنفيذ القرار من حيث البساطة والتعقيد.
- عوائق مالية تتعلق بالموارد المالية المتاحة ومدى قدرتها على تغطية نفقات تنفيذ القرار.
- عوائق بشرية تتمثل في توفر أفراد قادرين على تنفيذ القرار من حيث الخبرات والمهارات المطلوبة للتنفيذ.

٢.العوائق الخارجية

كالقيود التي تضعها الدولة ولوائحها فأحياناً لا تمكن المديرين من اتخاذ القرار المناسب كذلك الرأي العام أو المنافسين أو المستهلكين أو الموزعين بحيث نجدها تؤثر

سلباً في إمكانية اتخاذ القرار الصحيح، وبالتالي تقف الإدارة عاجزة عن اتخاذه استجابة لهذه الظروف الخارجية.



أسئلة تقويم ذاتي

١. اذكر العناصر التي يجب توفرها لضمان نجاح المدير في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
٢. ما هي العوامل التي تزيد من فعالية عملية اتخاذ القرار؟
٣. اذكر القيود التي تحول دون اتخاذ القرارات السليمة.

الخلاصة

عزيزي الدارس،

ما الذي ناقشناه في هذه الوحدة؟ قبل أن نلخص أهم النقاط التي وردت في ثناياها، أرجو منك مراجعة الأهداف التعليمية التي وردت في بدايتها للتأكد من أنك حققتها كاملة؟

حاولت هذه الوحدة تزويدك بمفاهيم أساسية مرتبطة ببعض الوظائف الإدارية وهي التوجيه والقيادة واتخاذ القرارات وخلصت إلى الآتي:

- ترتبط هذه العمليات الثلاث ربطاً وثيقاً بالعملية الإدارية كما ترتبط مع بعضها البعض.
- ترتبط عملية التوجيه بعملية التحفيز الذي يعتبر عنصراً أساسياً لإثارة دوافع العمل.
- تختلف القيادة عن الرئاسة وللقيادة مصادر قوة ونفوذ.
- للقيادة نظريات يمكن تلخيصها في أن السلوك القيادي يتأثر بخصائص القائد نفسه وخصائص الموقف المعين وخصائص كل من القائد والموقف.
- اتخاذ القرارات بمراحل أو خطوات محددة.
- ولعملية كما أن للقائد صفات فطرية إلاّ أن هنالك بعض الصفات القيادية يمكن اكتسابها بالتعّلم والمران.
- هنالك أنواع من السلوك القيادي تحدده من خلال درجة الاهتمام بكلٍ من الأفراد والعمل.
- تعتبر عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية قصوى في العمل الإداري وذات علاقة كبيرة بالعملية الإدارية ووظائفها.
- تمر عملية المشاركة في اتخاذ القرارات محاسن كما لها عيوب.
- هنالك بعض الموجهات على المدير الأخذ بها لزيادة كفاءته في اتخاذ القرارات، كما أن هنالك بعض القيود التي تحول دون الوصول للقرارات السليمة.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

عزيزي الدارس،

تتناول الوحدة التالية مواضيع لا تقل أهمية عمّا في هذه الوحدة بالنسبة للعمل الإداري وهي تنمية الكفاءة الإدارية، الاتصال والرقابة.

وتعتبر تنمية الكفاءات ضرورة قصوى لعمل المنظمة كما نعتبر عملية الاتصال بمثابة الأوردة والشرايين للمنظمات حيث تنقل المعلومة من وإلى أجزائها المختلفة. والرقابة هي عملية التأكد من إنجاز العمل بالشكل المطلوب.

الوحدة التالية مهمة لاستكمال فهمك لهذا المقرر، نرجو دراستها بعناية والاستفادة منها، ولك التوفيق.

إجابات التدريبات

تدريب (١)

التوجيه هو تنمية وتطوير قدرات العاملين بتعديل سلوكهم إيجابياً من خلال القيادة والتحفيز والاتصال مما يدفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

التدريب (٢)

نظرية هرزبيرج	نظرية ماسلو	نظرية واكليلاند
قسمت عوامل الإشباع إلى عوامل الحوافز والعوامل الهايجينية (عوامل الصيانة) و لابد من تحقيقها أولاً لزيادة الإنتاجية.	تتدرج الحاجات الأساسية للفرد من المأكل والمشرب والملبس والأمان الحاجات الاجتماعية ثم المركز الأدبي وإشباع الذات.	الدوافع ثلاث هي: الحاجة للقوة والحاجة للانتماء والحاجة للإنجاز، ترتبط الحوافز بالقيادة والإدارة.

تدريب (٣)

أكثر العناصر أهمية في عملية القيادة هو التأثير في المرؤوسين بالقدر الذي يكوّن بداخلهم القناعة بالقائد وتنفيذ أوامره برضى.

تدريب (٤)

السلطة المستمدة من الموقع وهي سلطة الخبرة الوظيفية التي تجعلك مقتنعاً لدرجة الإنقياد للمعلم أو الطبيب أو غيره.

تدريب (٥)

تنتمي الصفات المذكورة إلى النظريات السلوكية في الإدارة.

تدريب (٦)

تركز هذه النظرية على الصفات الفطرية في القائد وهي نظرية ركّز عليها الإنجليز كثيراً إبان احتلالهم السودان في اختيار القادة من رجال الإدارة الأهلية وتنمية المواهب الفطرية القيادية فيهم الأمر الذي مكنهم من التأثير في مجتمعاتهم.

تدريب (٧)

تشترك النظريات في أن صفات القائد صفات فطرية موجودة في الشخص مهمة الإدارة تنميتها وتطويرها.

تدريب (٨)

يرجع ذلك إلى الأسلوب القيادي الذي ينتهجه أيّ من المديرين فالمدير الذي عرف ما هو الأسلوب المؤثر في مرؤوسيه ويتبعه معهم لاشك أنه الأقوى تأثيراً.

تدريب (٩)

أهم ما يجب توفره في عملية اتخاذ القرار المعلومات التي تبنى عليها البدائل التي يتخذ منها القرار.

تدريب(١٠)

- يوجد تكامل بين عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات لأن عملية التخطيط ما هي إلاّ عملية اتخاذ قرارات.
- يؤثر اختلاف التنظيمات الإدارية في درجة المرونة التي يعمل بها متخذ القرار.

تدريب (١١)

يشرك المدير مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات بالمشورة المباشرة، بتكوين فرق العمل، بالاجتماعات الدورية، عن طريق اللجان الدائمة والمؤقتة.

مسرد المصطلحات

- **التوجيه** Directing

هو تنمية وتطوير قدرات العاملين بتعديل سلوكهم إيجابياً من خلال القيادة والتحفيز والإتصال مما يدفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- **التحفيز** Motivation

دفع المرىء لاتخاذ سلوك معين لتحقيق هدف معين.

- **الدوافع** Motives

الحاجات أو الرغبات التي تدفع الفرد لاتخاذ سلوك معين.

- **القيادة** Leadership

التأثير في سلوك الإفراد ودفعهم لتحقيق أهداف محددة وفق خطط معدّة.

- **القائد الإداري**

هو الذي يؤثر على مرؤوسيه بالإقناع والاستمالة والحفز ولا يميل للعقاب أو الأوامر وسلطة المساءلة إلاَّ عند الضرورة.

- **الرئيس الإداري**

هو الذي يؤثر على مرءوسيه بالتهديد بالعقاب.

- **اتخاذ القرارات** Decision Making Process

المسار المتخذ لاختيار البديل المناسب لموقف معين على ضوء المعلومات المتاحة.

المراجع العربية

١. الشنواني، **أصول إدارة الأعمال**، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٥م

٢. الهواري، سيد، **التنظيم**، القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبري بمصر، ١٩٩٦م.

٣. الهواري، سيد، **الإدارة والأسس العلمية**، القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر، ٢٠٠٠م.

٤. المعاز، حمدي، **وظائف الإدارة**، دار النهضة العربية،القاهرة:٢٠٠٣م.

٥. المغربي، كامل المدخل، لإدارة الأعمال، عمان: مكتبة عمان، ١٩٧٤م.

٦. إسماعيل، زكي مكي، **السلوك التنظيمي**، منشورات جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم،٢٠٠٥ م.

٧. العلاقي، مدني عبد القادر، **الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، جدة: تهامة، ١٩٨٩م.

٨. الخشروم، محمد مصطفى، **إدارة الأعمال والمبادئ والمهارات والوظائف**، الرياض: مكتبة الشنغري، ١٩٩٩م

٩. السلمي، علي، **إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاج**، القاهرة: مكتبة دار المعارف، ١٩٩٠م.

١٠. الطماوي، سليمان، **النظرية العامة للقرارات الإدارية**، القاهرة، ١٩٧٦م.

١١. الهواري، سيد، **المدير الفعال**، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٠م.

١٢. الهواري، سيد، **الإدارة والأصول والأسس العلمية**، القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبري بمصر والعالم العربي، ٢٠٠٣م.

١٣. أبو سن، أحمد إبراهيم، **نظرية الإدارة في الإسلام**، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٩٨١م.

١٤. إسماعيل، محمد، **تطور فكرة القرار الإداري**، القاهرة: مجلة العلوم الإدارية، ١٩٦٨م.

١٥. الأزهري، محي الدين، **الإدارة ودور المدير**، دار الفكر العربي، ١٩٩٣م.
١٦. السلمي، علي، **إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاج**، القاهرة: مكتبة دار المعارف، ١٩٥٠م.
١٧. جراي، صبري، ترجمة وليد عبد اللطيف، هودانه، ١٩٨٤م.
١٨. حسن، عبد الفتاح، **مذكرات في الإدارة**، القاهرة، ١٩٧٤م.
١٩. كلاكدة، ظاهر محمود، **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، عمان: دار زهران، ١٩٩٧م.
٢٠. كنعان، نواف، **إتخاذ القرارات (بين النظرية والتطبيق)**، الرياض: مطابع الفرزدق ١٩٨٥م.
٢١. يس وآخرين، محمد، **المشكلة الإدارية وصناعة القرار**، ١٩٧٥م.

المراجع الأجنبية

1) F .Mausner, B. and Snyder man, B .**The motivation F. Hertzberg To Work,** (New York john wiley1959.

2) Paul Herseg 1972.

3) B.BERELSON 1964.

4) Likert**,** Rensis**, The Human Organization.**(N.Y.)Graw-Hill book Co. 1967.

5) **Modern public administration**, Harper. Nigro Publishers, New york 1965.

6) Wechsler (R) and Massarik (F) R. Tannenbaum **Leadership and Organization**, A. Behavioral Science Approach, Mc Graw –Hill Book Co. New York, 1961.


الوحدة السادسة
التنمية الإدارية والإتصال
والرقابة

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٣٨٣
تمهيد	٣٨٣
أهداف الوحدة	٣٨٤
١- تنمية العنصر البشري	٣٨٥
١.١ أهمية تنمية العنصر البشري	٣٨٥
٢.١ عناصر التنمية الإدارية	٣٩٠
٣.١ الوظيفة الإدارية وعملية التنمية	٣٩٥
٤.١ برامج تنمية الإدارة	٣٩٩
٢- الاتصال	٤٠١
١.٢ مفهوم الاتصال وأهميته	٤٠٢
٢.٢ عناصر الاتصال	٤٠٥
٣.٢ أنواع وأشكال الاتصال	٤٠٩
٤.٢ أساليب الاتصال وعوائقه	٤١٢
٣- الرقابة	٤٢١
١.٣ مفهوم الرقابة وأهميتها	٤٢٢
٢.٣ أنواع وأساليب الرقابة	٤٢٧
٣.٣ مبادئ الرقابة ومراحلها	٤٣٧
الخلاصة	٤٤٤
إجابات التدريبات	٤٤٥
مسرد المصطلحات	٤٤٧
المراجع	٤٥٠

مقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك في الوحدة السادسة من هذا المقررلأصول الإدارة والتنظيم وترجع أهمية هذه الوحدة لتعرضها لمفاهيم أساسية في علم الإدارة هي تنمية الكفاءات الإدارية والاتصال والرقابة وهي مفاهيم جوهرية لكل من يريد أن يدرك مقومات الإداري الناجح ولكل من يهمه التقدم في مجال الإدارة ولاشك أنك مسؤول إداري على مستوى عملك وتريد تحقيق المزيد من النجاح الإداري.

تنقسم هذه الوحدة الى ثلاثة أقسام رئسية هي تنمية الكفاءات الإدارية كضرورة لزيادة إنتاجية العنصر البشري في المنظمة ويتم معالجة هذا الأمر بشرح مفهوم التنمية الإدارية ومشكلتها في البلدان النامية وعناصرها وبرامجها.

أما القسم الثاني فهو يتناول الاتصال كضرورة لنجاح العملية الإدارية في المنظمة ببيان مفهوم الاتصال الناجح والقسم الثالث والأخير يتطرق لإحدى وظائف الإدارة وهي عملية الرقابة حيث لا تكتمل العملية الإدارية الإّ بنجاح هذه العملية لندرك مدى تحقيق الأهداف أو عدم تحقيقها ويتم تناولها هنا بتعريف الرقابة وأهميتها وأساليبها ومراحلها المختلفة.

وترد في ثنايا هذه الوحدة أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات والأنشطة وأشكال توضيحية فضلاً عن عرضها في فقرات واضحة ولغة سهلة الأمر الذي يجعلنا عن ثقة تامة من أنك ستتقدم فيها بتفوق كبير.

نختم هذه الوحدة كغيرها بخلاصة ومسرد للمصطلحات الواردة فيها ولمحة مسبقة عن الوحدة التالية إضافة إلى إجابة عن التدريبات الواردة فيها.

نرجو لك المزيد من التفوق والسداد وندعوك إلى التركيز في دراستك لهذه الوحدة ولغيرها من الوحدات كما نحرص على سماع رأيك ومقترحاتك بشأن تقويمها وزيادة قيمتها العلمية ونسأل الله لك التوفيق.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس،

بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١. تعرَّف مفهوم تنمية العنصر البشري،الاتصال، الرقابة.

٢. تحدّد عناصر كل مفهوم من المفاهيم الثلاث السابقة.

٣. تعدّد أنواع وأساليب كل من الاتصال والرقابة.

٤. تناقش برامج التنمية الإدارية.

٥. تدرك الكيفية التي تحقق بها الاتصال الناجح ولرقابة الفعالة في المنظمة.

٦. تشرح أهمية هذه المفاهيم في العمل الإداري الناجح.

٧. تذكر مراحل وعوائق عملية الاتصال.

٨. تكتب ملخصاً عن أهم عناصر هذه الوحدة.

٩. تستخدم المفاهيم الواردة بهذه الوحدة في نقاط موجزة.

١٠. تقوّم مستوى هذه الوحدة في تحقيق أهدافها.

١- تنمية العنصر البشري

عزيزي الدارس،

لماذا تهتم المنظمات بعمليات التدريب وسياسات الاختيار والتعيين ونقل الخبرات؟ ولماذا تبذل المنظمات جهداَ كبيراً في تعزيز التجارب الناجحة؟ لا شك أنك تتفق معي أن كل تلك الجهود تبذل من أجل رفع الكفاءة الإدارية. أليس كذلك؟!

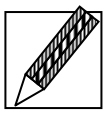
١.١ أهمية تنمية العنصر البشري

- لماذا كان العنصر البشري يمثل أغلى الموارد التي تمتلكها أي منظمة؟
- ولماذا كانت تنمية هذا العنصر تعتبر من أولى الوظائف التي ينبغي لأي مدير أن يقوم بها؟

- ولاشك أن العنصر أو المورد البشري بكل مهاراته هو الذي يقف خلف أي نجاح تحرزه أي منظمة فنجد أن الكفاءة الإدارية بوجه خاص تعتبر أهم العوامل التي تحتاج إليها المنظمات.
- **والسياسات الرئيسة التي تنتهجها أي منظمة أو أي إدارة تجاه عمليات الاختيار أو التعيين ومن ثم التدريب أو التنمية أو الحوافز أو التعيين أو تجاه تخطيط القوى العاملة وتطويرها بوجه عام هي التي تمثل صمام الأمان لهذه المنظمة اوتلك وهي التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها التنظيمية.** (حمدي المعاز، ٢٠٠٣م).
- وإن كان نجاح وتحقيق الأهداف يرتبط بهذه القوى البشرية فلابد لأي مدير أن يضع جل اهتمامه تجاه برامج التنمية الإدارية بمنظمته.
- كذلك لابد للإدارة العليا بأي منظمة أن تكون عمليات التنمية الإدارية بمنظمتها هي هاجسها الأول.

- بالتالي لابد لها أن توفر الدعم المادي والمعنوي لهذه المهمة بحيث تضمن لمنظمتها من السياسات الإدارية ما يمكنها من تنمية وتطوير هذه الكوادر واستقرارها.
- ولعل الهدف الأساسي من تغير السياسات الداعمة لتنمية الموارد البشرية هو تمكين هذه الموارد من القدرة على القيام بمهامها بأعلى كفاءة وبالتالي تحقيقها لأهداف المنظمة.

تدريب (١)



هل تعتبر تنمية الكفاءات الإدارية فقط كافية لتحقيق أهداف المنظمة؟ ولماذا؟

مشكلات التنمية الإدارية وآثارها بالبلدان النامية

- لاشك أن التنمية الإدارية هي المخرج الوحيد للدول النامية مما تعانيه من ضعف في الإنتاجية والاقتصاد وقله في الدخل على مستوي الأفراد وبؤس في الحياة مقارنة بالدول الصناعية.
- لذلك جاءت كل تقارير المنظمات الدولية التابعة للأمم المتحدة منادية بالاهتمام بعمليات التنمية الإدارية منذ إنشاءها عقب الحرب العالمية الثانية.
- حيث نجد أن مراكز تطوير الإدارة والتنمية الإدارية بمعظم الدول النامية كانت من أولى الخطوات التي انتهجتها المنظمة الدولية للنهوض بحياة المواطنين في تلك الدول إيماناً منها بأن هذه المراكز والمعاهد والتي تنشأ لتطوير وتنمية الأداء الإداري بهذه الدول سوف تلعب دوراً مهماً في النهوض بحياة هذه المجتمعات.

نشاط



اذكر مثالين لمؤسسات التنمية الإدارية.

- ونلاحظ أن التخلف الإداري يعتبر سبباً أساسياً لتخلف الدول النامية وعجزها عن تحقيق التنمية الاقتصادية التي تنشدها (عصفور، ١٩٩٥) حيث نجد الإدارة بهذه الدول غير قادرة على ترجمة الأهداف إلى سياسات ثم إلى خطط وبرامج تكون قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وبالتالي حل مشكلاتها (درويش، ١٩٧٩).
- وتصنع ملامح التخلف الإداري بالبلدان النامية من خلال عدد من الظواهر الإدارية التي نلحظها ولا سيما في مجتمعنا السوداني مثل:
  - روتين المكتب المعقد.
  - وطول إجراءات المعاملات.
  - والترهل الوظيفي والتسيب.
  - وعدم القدرة على تقسيم العمل.
  - والتمسك بحرفية القانون واللوائح.
  - واللامبالاة من قبل الموظفين والميل إلى تطبيق أنظمة نمطية لكل الأنشطة بغض النظر عن اختلاف هذه الأنشطة.
  - ومظاهر التداخل بين الوظائف والاختصاصات والتعارض والازدواجية وانعدام التنسيق.
  - والجمود وعدم المرونة.
  - اتباع السياسات الخاطئة في مجال الوظائف الإدارية واتباع سياسات الولاء قبل الكفاءة.
  - وعمليات إحلال الكوادر المؤهلة وذات الخبرة بقيادات جديدة موالية للنظام السائد لتسد محل الكوادر التي يتم الاستغناء عنها فيما يسمى بالصالح العام والمحاباة والمحسوبية في عمليات التوظيف.

- وانتشار الرشوة وتعتبر جميع هذه المظاهر من آثار التخلف الإداري.

مفهوم التنمية الإدارية

تعرَّف التنمية الإدارية بأنها:

تنمية وتطوير الأداء الإداري بوجه عام وبما يؤدي إلى بلورة تطلعات المجتمع وتنفيذ أنشطته بكفاءة وفاعلية.

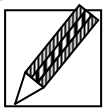
- فالتنمية الإدارية كعملية حضارية لا تقتصر فقط على معدلات عالية للإنتاج القومي ولا على زيادة في معدلات دخل الفرد، وإنما هي جهد هادف لبلورة إدارة الإنسان واستكشاف طاقاته وتحقيق الرفاهية له.
- ويوقن الكثير من كتاب الإدارة على أن الإدارة هي القادرة على القيام بهذا الدور وتنفيذه بكفاءة وفاعلية ويقدم الدكتور حسن أبشر الطيب تعريفاً للتنمية الإدارية بأنها:

هي القدر المتجدد في بناء وتنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والأساليب والمهارات لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الشمولية.

- ووفقاً لهذا التعريف فإن التنمية الإدارية ليست بعملية فنية بحتة حيث أن تصورها كذلك يجعلها في إطار ضيق، وإنما هي عملية سياسية إجتماعية إقتصادية ثقافية تؤدي إلى تنمية متوازنة تتفاعل في كل هذه الجوانب محققة طفرة حضارية للإنسان فهي بالتالي تهدف إلى تنمية قدراته المختلفة من أجل النهوض بحياة المجتمع والدولة ككل.

- ولتحقيق التنمية الإدارية لابد من **تكامل أجهزة الخدمة المدنية وأجهزة التخطيط المركزية المسؤولة عن تخطيط القوى العاملة وشؤون العاملين ومعاهد الإدارة ومراكز التطوير ومدارس الإدارة والأجهزة المركزية المختصة بالتنظيم والرقابة والتفتيش والجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة.** ولابد لإحداث تنمية إدارية من تكاتف وتكامل الجهود ما بين أجهزة الدولة من جهة وإدارات المنظمات المختلفة من جهة أخرى.

تدريب (٢)



تعتبر عملية التنمية الإدارية عملية سياسية اجتماعية اقتصادية ثقافية. ناقش هذه العبارة .

أسئلة تقويم ذاتي

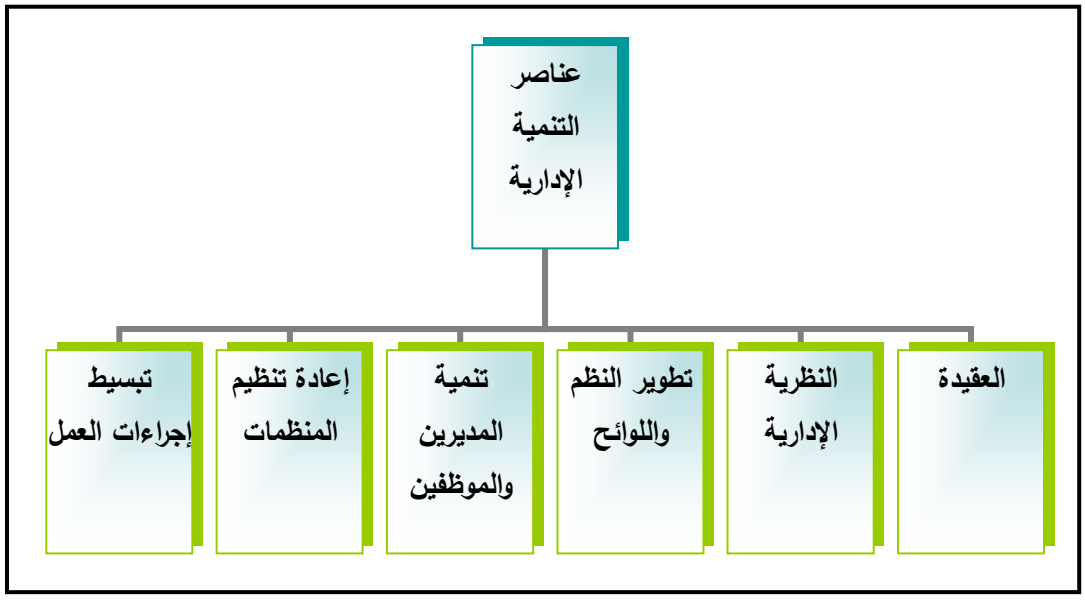


١. لماذا كانت تنمية الكفاءات الإدارية ضرورية بالمنظمات؟
٢. ما هو السبب الأساسي في تخلف الدول النامية؟
٣. عدد مظاهر التخلف في البلدان النامية.
٤. أشرح مفهوم التنمية الإدارية.
٥. كيف تتحقق التنمية الإدارية؟

٢.١ عناصر التنمية الإدارية (محمد شاكر عصفور،١٩٧٦م)

شكل (١)

عناصر التنمية الإدارية



إن عملية تحقيق التنمية الإدارية لأي مجتمع تأتي من خلال تفاعل مجموعة من العناصر تتكامل فيما بينها لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية كما تعمل بالجانب الآخر على تطوير الأجهزة الإدارية حتى تصبح قادرة على تحقيق الفعالية المنشودة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

أ- العقيدة

وتعني ما يؤمن به أفراد المجتمع من قيم ومعتقدات تحكم تصرفاتهم وبالتالي لابد من الالتزام بهذه القيم والأخلاقيات.

وفي مجتمعنا هذا لاشك أن الشريعة الإسلامية تمثل أهم عناصر التنمية الإدارية بما تحويه من قيم ومبادئ منظمة للمجتمع. ويجدر هنا أيضاً الإشارة للمعتقدات الإيجابية

التي تحكم سلوكيات المجتمع في بعض الدول كاليابان مثلاً التي قامت فلسفتها الإدارية من واقع معتقداتها وقيم مجتمعها.

ب- النظرية الإدارية

والتي ينبغي أن تتبع من واقع الدولة وتجربتها فى مجال الإدارة إلاَّ أننا للأسف نلحظ أن كل ماهو مطبق من نمط على مؤسساتنا المحلية هو خلاصة نظريات إدارية غربية وتجارب بعيدة عن البيئة المحلية ولذلك نجد أن نقل التجربة يتم دون النظر للظروف المحلية وكلما بنيت فلسفة التنمية الإدارية من واقع التجربة المحلية كلما كان ذلك أنفع.

ج- تعديل وتطوير وتنمية النظم واللوائح الإدارية

حيثُ يجب تعديلها بما يتناسب والبيئة المحلية.

د- العمل على تنمية الموظفين والمديرين

أهمية تنمية العنصر البشري تأتي من كونه أهم الموارد التي يمتلكها المشروع وسوف نتحدث عن وسائل تنمية العنصر البشري في مبحث لاحق من هذا الفصل.

هـ- القيام بعملية إعادة التنظيم للمنظمات

بهدف تطوير الهيكل الإداري لابد من القيام بإعادة التنظيم، ولقد تمت إعادة تنظيم العديد من المنظمات والمؤسسات الحكومية خلال العهد المايوي والتي كان لها أثر مباشر في التطوير الإداري.

ع- العمل على تبسيط إجراءات العمل

فالنماذج المبسطة تؤدي إلى سرعة الإنجاز وقد أسهمت مراكز التنمية الإدارية كمركز تطوير الإدارة وأكاديمية السودان للعلوم الإدارية بدور كبير في دفع عجلة التنمية الإدارية بالبلاد.

تنمية الكفاءات كهدف رئيسي لإدارة المنظمة.

تعتمد فاعلية الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في تنفيذ برامج التنمية الإدارية للعنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بالجوانب التالية:

تخطيط القوى العاملة

ويعني تخطيط القوى العاملة ذلك النشاط الذي تمارسه إدارة الأفراد بالمنظمة والذي تعمل بموجبه على تحديد احتياجاتها من العنصر البشري خلال فترة زمنية مقبلة من حيث النوع والكم، حتى تضمن توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب وذلك من خلال الدراسة لحجم العمل المطلوب على مستوى المنظمة.(وصفي، ١٩٨٨)

ولعل التخطيط السليم للاحتياجات من القوي العاملة يعتبر الخطوة الأولى التي يبدأ بها الإعداد السليم للتنمية الإدارية والتي من خلالها تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها.

الإختيار

وبعد أن تم تحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية لكافة المستويات و**لمختلف الوظائف بالمنظمة تتم عملية الاختيار.**

- **وتبدأ عملية الاختيار بتحديد المواصفات المطلوبة من مؤهلات ومتطلبات لشاغل الوظيفة.**
- **وتتم عملية الاختيار وفقاً لمبادئ اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب** أي وفقاً لما تتطلبه الوظيفة من مؤهلات مسبقة لشاغلها ومواصفات محددة تتناسب والأداء المنتظر من شاغلها.
- وتضم عملية الاختيار كافة إجراءات التوظيف (التعيين)، والتي بموجبها يصبح الشخص المرشح (المختار) موظفاً بالمنظمة.

التدريب

- بعد انخراط الكوادر المختارة بالمنظمة لابد من صقل مؤهلاتهم العلمية بالتدريب.

- **وينبغي أن تكون عملية التدريب فلسفة مستمرة للموظف طوال حياته العملية لزيادة كفاءته وقدرته على العمل باستمرار.**
- والتدريب عملية متكررة لتطوير المهارات المختلفة للقوى العاملة ولا غنى عنها لأي موظف بالمنظمة بدءاً من المدير العام وحتى أدنى المستويات الإدارية في التنظيم.
- ويزيد الاهتمام برفع الكفاءة الإدارية للموظف كلما صعدنا في درجات السلم الوظيفي ليشمل كل التخصصات حيث إن رفع الكفاءة الإدارية لأي تخصص يساعد في تجويد أدائه بوجه عام ويعين على قدرته في التفاعل مع وظيفته من جهة ومع الوظائف الأخرى بالمنظمة وبالتإلى في قدرته على تحقيق أهداف المنظمة. وتتولى الإدارة ممثلة في المدير العام ومن خلفه إدارة شئون العاملين عملية التنمية الإدارية.

نشاط



أيهما أفضل من وجهة نظرك التدريب داخل المنظمة أم خارجها ولماذا؟

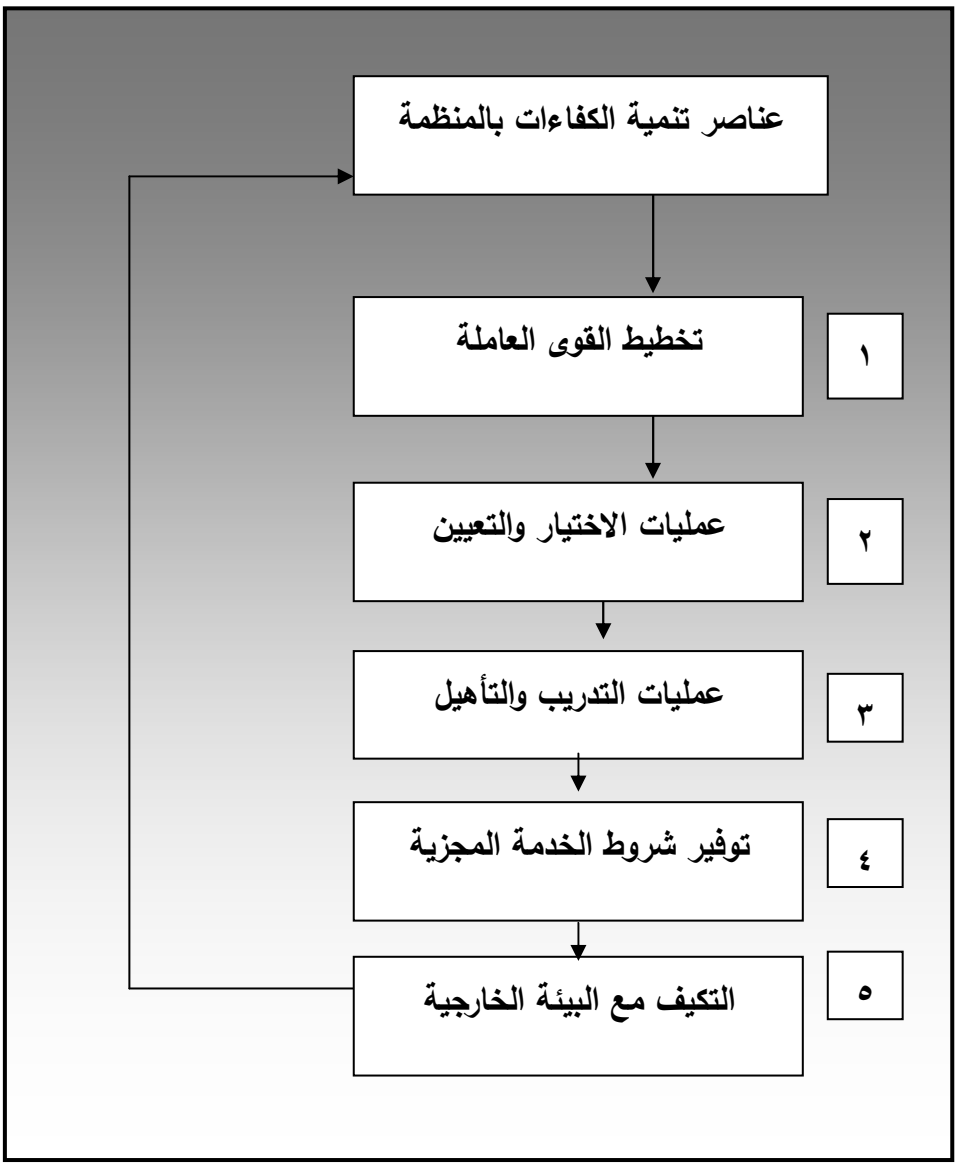
توفير شروط الخدمة المجزية

إن شروط الخدمة المجزية من أجور وحوافز وبدلات مختلفة وخدمات إجتماعية مكملة ومكافآت وتعويضات تحفظ للعامل مستقبله وتجعله آمناً مستقراً في حالة العجز أوالمرض أو الإصابة أو عند بلوغه سن المعاش كما تزيد من رضائه وترفع روحه المعنوية وبالتالي إستعداده ورغبته في بذل أقصى جهد في العمل وزيادة إنتاجيته، وعند توفير الإدارة لهذا العامل أي شرط الخدمة المجزية مع توفيرها أيضاً لبيئة عمل مناسبة أن تتحقق الجودة ومن ثم الآداء.

لابد للإدارة أن تكون قادرة على تحقيق التكيف والتوافق مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع الإستفادة من الفرص التي تطرحها وتجتنب المحددات. وهذا لا يتأتى إلاَّ عن طريق التنبؤ ودراسة العوامل البيئية (إقتصادية، سياسة، إجتماعية، قانونية، تكنولوجية)

شكل (٢)

مخطط تنمية الكفاءات الإدارية



المصدر: المؤلف

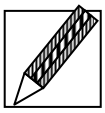
أسئلة تقويم ذاتي

؟ تناول بالشرح عناصر التنمية الإدارية.

٣.١ الوظيفة الإدارية وعملية التنمية

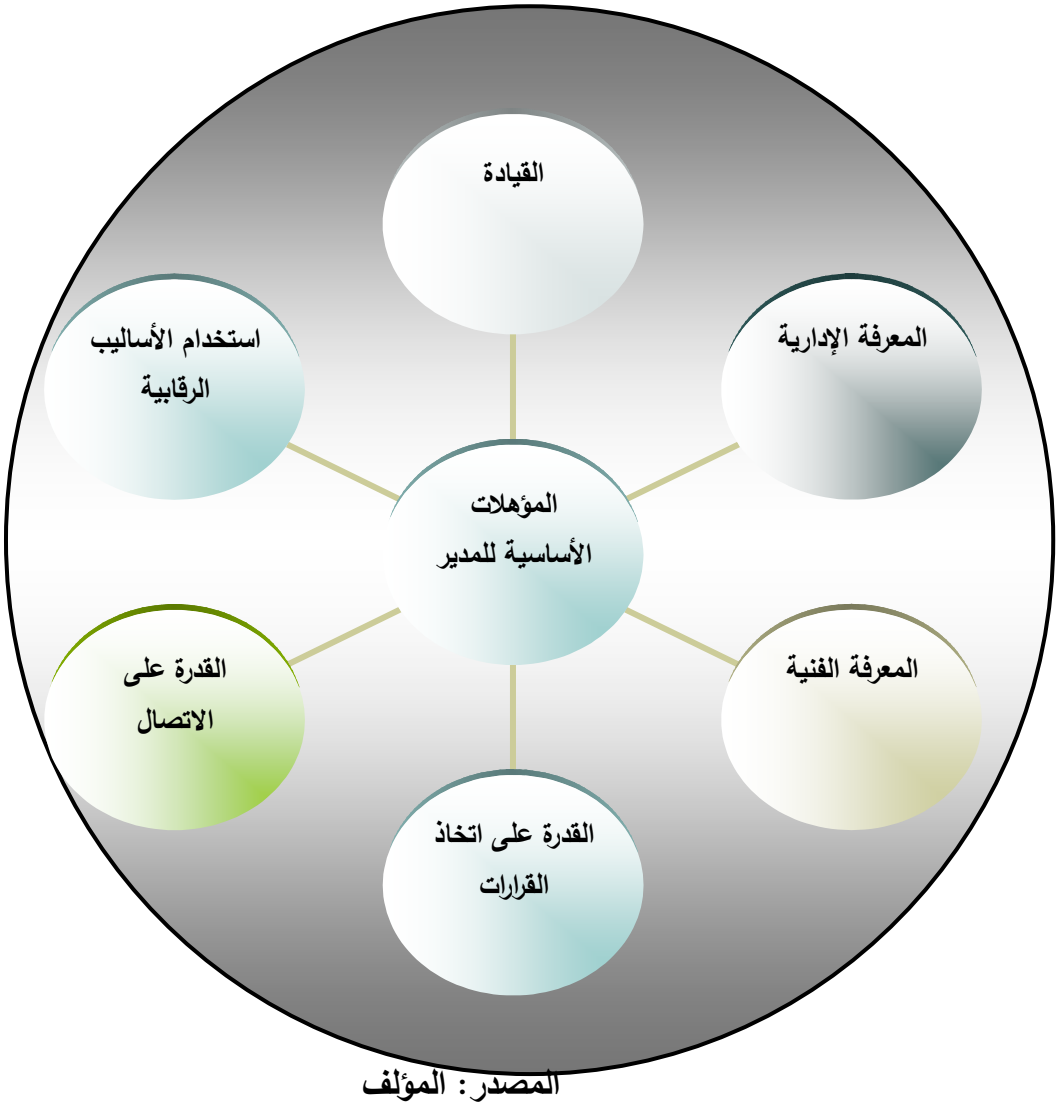
- إن المدير الفعال والقادر على تحقيق أهداف المنظمة يعتبر من أهم الأصول الرأسمالية التي يمتلكها المشروع (المعاز، ٢٠٠٣م).
- حيث نجده قادراً على القيام بكل وظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق واتخاذ قرارات وقيادة ورقابة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- وهو أيضاً القادر على تنمية كفاءة مرءوسيه ورفع إنتاجيتهم باستمرار وتحسين قدراتهم الإدارية والفنية بجانب قدرته على تحقيق الإشباع الذي ينشده مادياً ومعنوياً.
- ولعل قيام المدير بتنمية الكفاءات لمرءوسيه أياً كان نوعهم بالمنظمة للقيام بدورهم يعتبر وظيفة يمارسها مثلها مثل قيامه بعمليات التخطيط والتنظيم... الخ.
- كذلك قيام رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بمهامهم بالإدارة العليا على أتم وجه يعتبر دافعاً رئيساً في تهيئة المناخ المناسب للإدارة التنفيذية للقيام بدورها.
- ولابد أن يكون مهمة تنمية الكفاءات الإدارية من أولى اهتمامات الإدارة العليا متمثلة في رئيس وأعضاء المجلس والعضو المنتدب.
- وذلك بما يصنعه من سياسات عامة تهدف إلى تحقيق هذه المهمة.
- ومن ثم يقع على عاتق المدير التنفيذي والعضو المنتدب مهمة تحويل هذه السياسات إلى واقع عملي.

تدريب (٣)



أذكر اثنين من أهم وسائل تنمية الكفاءات الإدارية في المنظمات الحديثة.

شكل (٣) المؤهلات الأساسية للمدير



المصدر: المؤلف

عند التحدث عن الوظيفة الإدارية لابد لنا من التعرض للمؤهلات الأساسية الواجب توافرها في المدير. حيث نجد أن فعالية المدير تتطلب توافر مجموعة من المهارات الفنية والعقلية اللازمة لإنجاز المهام التي يقوم بها بالكفاءة المطلوبة وتتمثل هذه المتطلبات فيما يأتي:

أولاً: المعرفة الفنية

ولا يعني ذلك أن يكون مدير المستشفى طبيباً أو المدير المالي محاسباً ولا يشترط أن يكون مدير هيئة السكك الحديدية مهندساً إنما يتطلب الأمر أن يتوفر فيه الحد الأدنى الذي يسمح له باستخدام الأساليب والأدوات التي تعاونه في الأشراف على النشاط المختص به وتوجيه مرءوسيه والحكم على جودة عمله. (المعاز، ٢٠٠٣م)

نشاط



ناقش العبارة التالية واعرض إجابتك على مشرفك الأكاديمي (ليس بالضرورة أن يكون المدير متخصصاً في مجال عمله) هل توافق أم تختلف مع ما ذكر مع بيان الأسباب.

ثانياً. القدرة على اتخاذ القرارات

إن كانت عملية إتخاذ القرار تمثل جوهر العملية الإدارية فلابد لأي مدير أن يكون قادراً على ممارسة هذه الوظيفة بكفاءة ولاشك أنها السبب الرئيسي في فشل العديد من المديرين وذلك بعدم قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم أو عدم قدرتهم على متابعة تنفيذ ما يتخذونه من قرارات.

ثالثاً: القدرة على الاتصال

وهي مهمة تتطلب القدرة على التعبير والصياغة واللباقة في الحديث وبالجانب الآخر القدرة على حسن الاستماع والإصغاء والقدرة على الإقناع والفهم. كما أن نجاح المدير في عملية الاتصال يعتبر ضرورة مهمة يستحيل بدونها تحقيق الفعالية في أدائه أو تحقيقه لأهداف تنظيمية. ويمكن تشبيه الاتصال بالدم الذي يجري في هيكل المنظمة ووسائل الاتصال بالشرايين والأوردة التي تنقل محتوى عملية الاتصال.

رابعاً: القدرة على استخدام الأساليب الرقابية والحكم على النتائج

لابد أن تتوفر للمدير القدرة على إستخدام الأساليب الرقابية المناسبة واستيعاب نتائج القياس وتقويم الانحرافات إن وجدت. ويمكن أن نتصور فشل المدير في رقابة الأداء في حالة جهله لاستيعاب نتائج قياس هذه الأساليب.

خامساً: القيادة

كذلك ضرورة توفر المهارات الشخصية للمدير والتي تمكنه من قيادة مرءوسيه وذلك بما يجعله قادر على التأثير فيهم ودفعهم لطاعته وتنفيذ توجيهاته.

سادساً: المعرفة الإدارية

ينبغي على المدير وفي أي مستوى إداري كان إن يكون ملماً بمبادئ وأصول الإدارة نظرياتها الحديثة مما يزيد من إدراكه ووعيه ودرايته بالإدارة وبالتالي محاولته لتطبيق هذه المبادئ والأصول العملية للإدارة من خلال ممارسته لوظيفة الإدارية.

أسئلة تقويم ذاتي



١. أشرح دور المدير في عملية التنمية الإدارية.
٢. تناول بالشرح المهارات التي يجب توفرها في المدير.

الاختيار الدقيق للمديرين يعتبر من من أولى مهام تنمية الكفاءات:

إن كانت المنظمات في حالة نمو مستمر وتوسع فبالتالي نجدها في حالة مستمرة تحتاج إلى مديرين بالمستويات المختلفة ونجد أن اختيار هؤلاء المديرين يتم عن طريقتين:

أ- الإختيار من داخل المنظمة وذلك بترقيةالكوادر الداخلية لشغل الوظيفة الشاغرة.

ب- الإختيار من خارج المنظمة وذلك سواء أكان الإختيار للكوادر التي تلتحق لتوها بالخدمة كالخريجين أو عن طريق تعيين كفاءات من منظمات أخرى.

وفي كلا الحالتين لابد من الإختيار الجيد لأنسب الكفاءات المتقدمة وفق مبادئ إختيار الرجل المناسب في المكان المناسب ولابد أيضاً من استخدام الوسائل الحديثة في الإختيار من معاينات تتناسب وطبيعة الوظيفة المطلوب شغلها من خلال إختبارات تحريرية وشفهية سواء كانت للذكاء أو القدرات الفنية والقدرة على التصرف

٤.١ برامج تنمية الإدارة

إن عملية النقص في الكفاءات الإدارية تستدعى ضرورة الإهتمام بتنمية الإدارة من خلال تدريبها بإستمرار على كيفية رفع وزيادة قدراتها الإدارية. ونجد أن الإدارة تنتهج عدة طرق لتنمية الإدارة من حيث تعيين الفرد كمساعد للمدير الذي سوف يحل محله إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة أنها لاتتيح أكثر من بديل بإعتبار فرد واحد (مساعد) بينما تحدث حالات الصراع والمنافسة حينما يكونوا أكثر من واحد. والأسلوب الثاني هو إستخدام اللجان التي تتيح الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات وتوافر الكفاءات المتنوعة في اللجنة إلا أنه يؤخذ أيضاً على هذا الأسلوب عملية الإبطاء والتأخير وهنالك وسيلة ثالثة لتنمية الكفاءات وهي إتاحة الفرصة للمدير المعني بالإطلاع على الدوريات المتخصصة في مجال الإدارة وذلك بماتتيحه للمدير من إطلاع على أحدث ما استجد من نظريات في مجال الإدارة أو من خلال ماتورده هذه الدوريات من حالات عملية قد تشابه مايواجهه المدير من مشكلات إدارية . وهناك أساليب الدراسات الخاصة في مجال الإدارة أو المحاكاة أو المؤتمرات التي تعقد لمناقشة المشكلات الإدارية. كذلك تلعب المراكز الإدارية دوراً مهماً في تطوير قدرات المديرين بماتقدمه من حالات عملية تعليمية تطوِّر من قدرة المديرين على إتخاذ القرارات والتحليل.

أسئلة تقويم ذاتي



١. ماالهدف الأساسي من تغيير السياسات الداعمة لتنمية الموارد البشرية؟
٢. ماذا نعني بتخطيط القوى العاملة؟
٣. ما هي المؤهلات الرئيسية التي يجب أن تتوافر في المدير؟

٢- الإتصال

عزيزي الدارس،

ماذا تسمى كتابة خطاب لشخص آخر أو توجيه أمر لموظف معك أو كتابة تقرير أداء لرئيسك المباشر. إنها عملية اتصال تنقل فيها أمراً ما وتطلب رداً على هذا الأمر. فما هو الاتصال؟ وما هي عناصره؟ وكيف يكون فعالاً؟

- إن الاتصال يمثل التواصل الذى يتم من خلاله التفاعل بين الوحدات المختلفة والإدارة.
- فالاتصال يمثل أكبر مشكلة تواجه المهتمين في مجال الإدارة في عالم اليوم.
- ويشكو أكثر المديرين من هذه المسألة التي تستنفذ وقتهم وجهدهم، والتي يردها بعضهم إلى عدم توعية الأطراف الأخرى التي يتم الاتصال بها.
- فلم تعد الأساليب القديمة مثل المذكرات والتقارير، المختصرة، والمحادثات الهاتفية تكفي لإنجاز العمل ولا شك أن الاتصال من أكثر الانشطة التي يمارسها أي مدير.

تدريب (٤)

اذكر بعض الوسائل الحديثة لاتصال المدير بموظفيه ووحدات منظمته في المواقع البعيدة.

- لاشك أن حساسية عملية الاتصال في إيصال ما يراد من معلومات إلى الطرف الآخر تحتم على الطرف الباعث للرسالة (المرسل) ضرورة وضعها في شكل واضح وإلا فقد الاتصال معناه.
- وعرف العالم نيوتن "Newton" بالوضوح وبساطة الأسلوب لكنه رغم ذلك واجه نقداً حينما أصدر كتاباً في العام ١٦٩٧ حيث انتقد بعدم الوضوح وأنه أفرط فى الرياضيات المبهمة وأنه كان بحاجة الى المزيد من الحواشى الهامشية والاقتباسات

سيحل المشكلة. (د.ج. فوسكت، ١٩٩٣م) وكان هذا النقد برغم نفاد طبعته الأولى وصدور طبعة ثانية لاحقة لها.

- وقبل أن نتناول الاتصال والبيانات المنقولة بين الجهات المختلفة بمنظمات الأعمال ينبغي لنا أن نفرق بين ماهية البيانات والمعلومات.
- فالبيانات الخام قبل معالجتها تعرف بالبيانات والأرقام والوحدات المختلفة للمقاييس وغيرها، أما المعلومات فهي البيانات التى تتم معالجتها، فحينما نقول إنتاج السكر بمصنع سكر الجنيد "٥٠" ألف طن هذا بيان، وحينما نقول إن إنتاج السكر بمصنع سكر الجنيد يمثل ١٢٠% مما كان مخططا له تصبح معلومات.
- وحينما نقول إن المواليد بالسودان سنويا "٢" مليون طفل هذا بيان، وحينما نقول أن ٥٥% من المواليد سنويا من الإناث هذه معلومة، ونلحظ أن الفرق بينهما قليل حيث يكملان بعضهما.

١.٢ مفهوم الاتصال وأهميته

مفهوم الاتصال

- وتشير العديد من الدراسات إلى أن المديرين يقضون غالبية وقتهم في إرسال الرسائل واستقبالها أو في المكالمات الهاتفية واستقبال الزوار. وأظهرت الدراسات أن هذه الأعمال تستهلك ٧٥% من أعمال المديرين.
- ولهذا فلا عجب إن إعتبرنا أن الفشل فى الاتصال السليم وباء يواجه الإدارة المعاصرة. ومع ذلك فقد وجد بعض المديرين الدواء المضاد لهذا المرض، وهؤلاء المديرون هم الذين يجيدون الاتصال بشكل ممتاز، وهم الذين يحققون أهدافهم المرجوة.
- كما أن مهارات الاستماع والاتصال لديهم تجعلهم بشكل مستمر على صلة مع رؤسائهم ومرؤوسيهم وزبائنهم وكل من له علاقة بهم.
- والمديرون الذين يفتقدون مثل هذه المهارات وهم يمثلون نسبة كبيرة لسوء الحظ ينظرون إلى زملائهم الأكثر فاعلية بإندهاش وربما بشيء من الحسد ويتمنون لو

كان باستطاعتهم مجاراتهم في نجاحهم. وسوف نحاول في هذا الجزء عزيزي الدارس أن نعرف الاتصال وأنواعه ومن ثم نتحدث عن كيفية جعل الاتصال ناجحاً وفعالاً.

- وتمثل الإتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية كذلك أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يجريها المدير في خلال عمله.
- وبالجانب الآخر فإن الاتصالات أيضاً تقود إلى ممارسة السلطة في المجال الإداري وتعتبر الوسيلة الأنسب لتوحيد الجهود المختلفة بالتنظيم كما أنها الوسيلة لإحداث التغيير في فلسفة المنظمة وسياستها.
- والاتصالات الفعالة تؤدي إلى تفهم الفرد لعمله والتعرف على مشكلات العمل ومعوقاته ودعم مفهوم العلاقات الإنسانية وتنمية روح الفريق في العمل وتقليل الإشاعات في التنظيم وبالجانب الآخر تؤدي إلى تدعيم العلاقة بين المنظمة والمجتمع.

أهمية الاتصال

تعتبر عملية الإتصالات مهمة جداً في مجال الإدارة حيث عرفها البعض بأنها إحدى الوظائف الأساسية للعملية الإدارية حيث يستحيل بدونها أن يقوم أي إداري بدوره في قيادة المنظمة أو تحقيق أهدافها فعن طريق الاتصالات يتحقق الآتي:

- يتحصل المدير على البيانات اللازمة من أجزاء أو أقسام المنظمة "أو منظمته" والتي توضح له الإمكانيات المتاحة له وقدرته على تحقيق أهدافه وبالتالي معرفة أماكن النقص لتكميلها أو أماكن الفائض للتخلص منها.
- كما أنه عن طريقها يستطيع معرفة البيئة الخارجية التى يتعامل معها واحتياجاتها وحجمها حتى يستطيع أن يقدر خطة إنتاجه وأهدافه بصورة صحيحة.
- وعن طريقها يقوم بتوصيل خطط الإنتاج إلى أجزاء تنظيمه ويصدر الأوامر لها ببداية الإنتاج وتحديد جداول الرقابة، والتي على ضوئها يقوم بمقارنة النتائج الحادثة فعلاً وما هو مخطط مسبقاً، وبالتالي القيام بعملية الإصلاح في حالة

حصول أخطاء. وإصدار الأوامر والقرارات للإصلاح، ويتم توصيل هذه الأوامر إلى الأقسام ولا شك أن كل هذه العمليات تتم من خلال الاتصال.

وبالتالي نجد أن الإتصالات مهمة وضرورية لكل مراحل العملية الإدارية، وقد تطورت الاتصالات في الفترة الحالية وأصبح العالم كما يقولون قرية صغيرة وأصبح حالياً يقاس مدى تطور وتحضر الأمة بسهولة الاتصال فيها، وقد لعبت الأقمار الصناعية دوراً بارزاً في هذا المجال.

مثال:

نجد أن سفينة الفضاء سرعتها ٦٠٠٠ كلم فى الساعة وتستمر دائرة فى الفضاء الخارجى لمدة ستة أشهر وتكون على اتصال مباشر بالأرض وهى فى المريخ، وقد نجحت أمريكا فى ذلك عام ١٩٧٦. وتم نجاح الرحلة وتحديد موعد عودة السفينة وعادت بسلام فى نفس الزمن المحدد وذلك دلالة على سلامة الاتصال من حيث وضوحه وسلامته.

المعلومات وأثرها في نجاح عمليات الاتصال

- لاشك أن المعلومات هي أساس الإدارة الناجحة وهي بمثابة العمود الفقرى لعملية اتخاذ القرارات بشكل فعال. (ناصر غطاس وآخرون، ٢٠٠٢م)
- وإن كانت قنوات الاتصال تمثل الشرايين والأوردة التي تنقل البيانات والمعلومات بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية فإن البيانات والمعلومات تمثل الدم الذي يجري في هذه الشرايين والأوردة.
- وأصبح حديثاً الطريقة التي تعالج بها البيانات والمعلومات في دورتها بين أجزاء أي منظمة تشكل نظاماً يعرف بنظم المعلومات. ويعتبر نظام المعلومات الحديث بالمنظمة هو القلب النابض الذي يحول المنظمة من جسم جامد إلى حيوية ونشاط تنمو بها المنظمة وتستمر.

أسئلة تقويم ذاتي



١. تحدث عن مفهوم الاتصالات.
٢. ما هي أهمية الاتصالات في العمل الإداري؟
٣. تحدث عن أثر المعلومات في نجاح عمليات الاتصال.

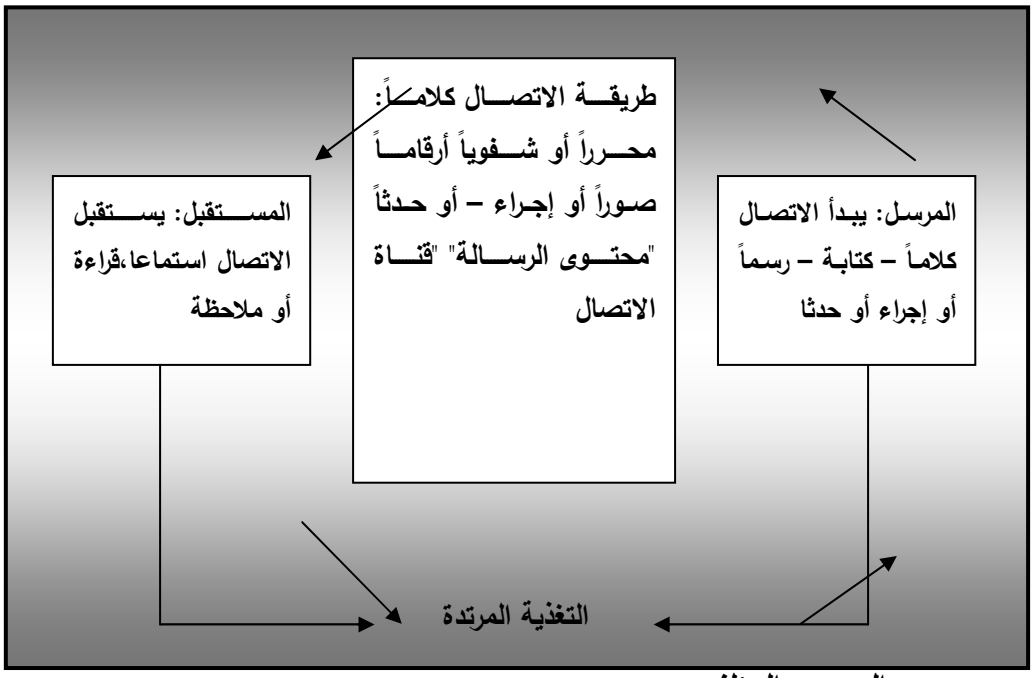
٢.٢ عناصر الإتصال

يتكون الاتصال من مجموعة من العناصر تشمل:

١. **طرفي الاتصال "المرسل . المستقبل".**
٢. **مضمون الاتصال "المعلومات المنقولة".**
٣. **وسيلة الاتصال "الطريقة التي يتم بها الاتصال . كتابية . شفهية . إشارات".**
٤. **رد الفعل Reaction أو التغذية المرتدة Feedback.**

شكل (٤)

عناصر الاتصال



المصدر: المؤلف

- ومن الرسم يتضح أن **العنصر الأول يتمثل فى المرسل** الذى يبدأ الاتصال أياً كان نوعه وشكله.
- **والعنصر الثاني هو المستقبل** الذى يتلقى هذه **الرسالة** ولكى تصل إليه الرسالة أى كان مضمونها لا بد لها أن **تسلك قناة محددة تعبر من خلالها لتصل الى المستقبل** "المرسل إليه".
- كما نجد أن هذه **الرسالة تحدث أثراً لدى المستقبل** قد يُكَّون استجابة يرسلها المرسل إليه بدوره الى المرسل، ويفهمها بها وهو ما يعرف **بالتغذية المرتدة.**

مثال

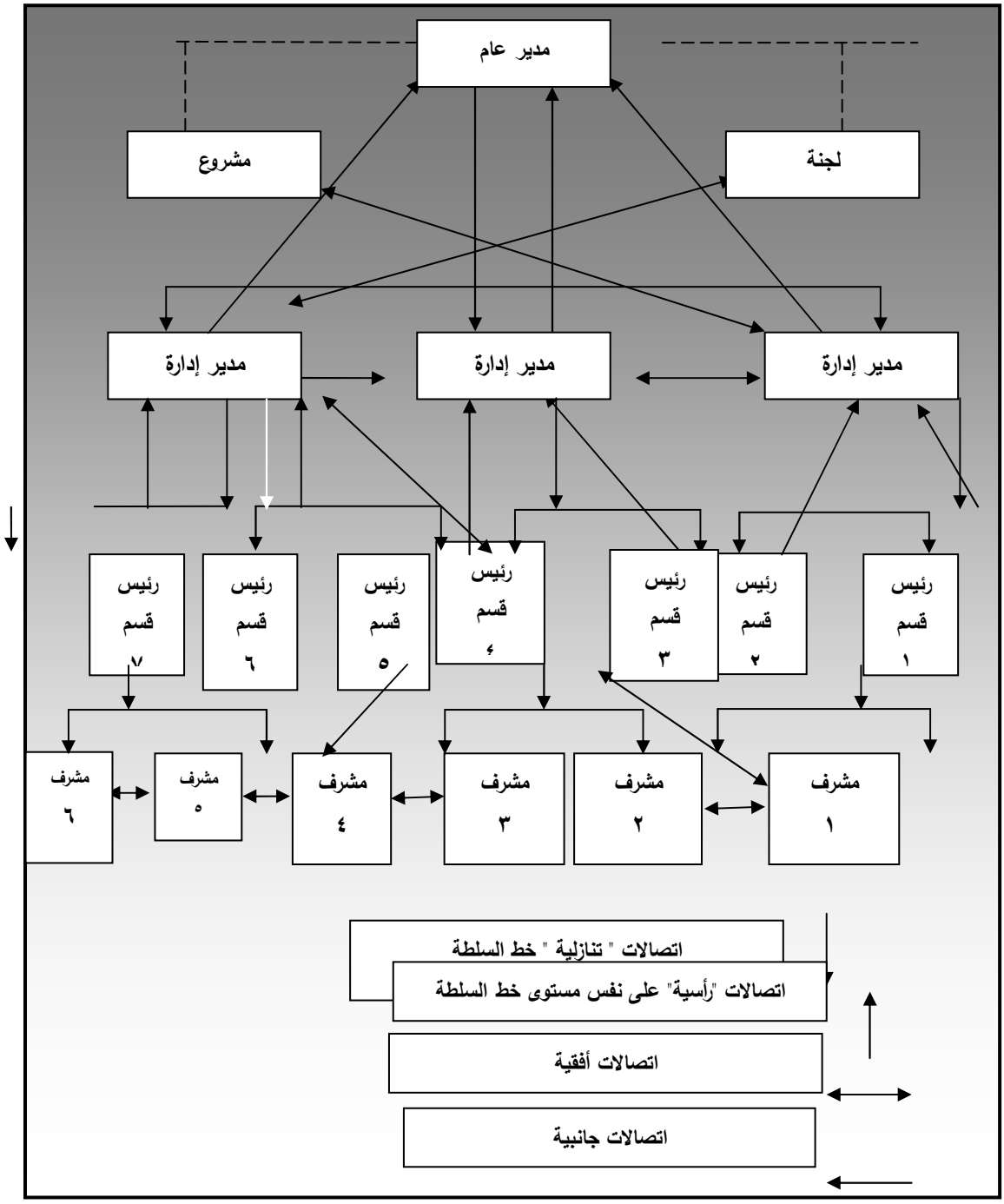
فالإذاعة السودانية "هنا أمدرمان" حينما تبث إرسالها "برامجها" عبر الأثير فتلتقطها أجهزة الراديو والتي تمثل وسيلة اتصال للمستقبل "الأفراد" فتكون ردود أفعالهم بالإصغاء أو الاتصال والتأثر بمضمون الرسالة وبذات القدر تكون رسالة التلفاز أو القنوات الفضائية.

نشاط



١. ما هي وسيلة الاتصال بينك وبين الجامعة التي تدرس بها؟
٢. حدد عناصر الاتصال.

شكل (٥) رسم يوضح قنوات الاتصال في التنظيمات الادارية



المصدر: المؤلف

ومن الرسم يتضح أن الاتصالات تتم داخل المنظمة من خلال عدة قنوات تشمل اتصالات (نازلة) من أعلى لأسفل أو العكس (صاعدة) من أسفل الى أعلى أو اتصالات أفقية جانبية.

٣.٢ أنواع وأشكال الإتصال

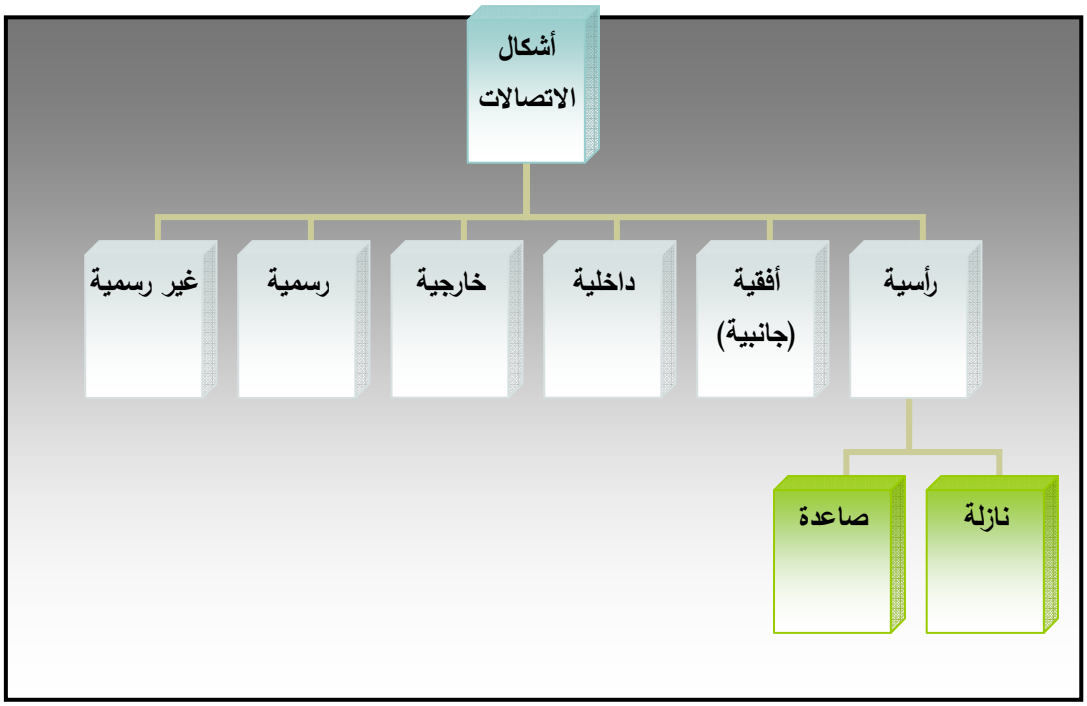
ويمكن توضيح أنواع الاتصال من خلال الآتي:

- ✓ تأخذ الاتصالات طابعاً رسمياً أو غير رسمي.
- ✓ اتصالات رأسية وهي الاتصالات التي تتم من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى في التنظيم بين المدير العام ونوابه أو نائبه ومديري إدارته والعكس.
- ✓ اتصالات أفقية وهي الاتصالات التي تتم بين إدارتين أو مشرفين على مستوى إداري واحد بين مديري الشركات أو الوزراء وهكذا.
- ✓ الاتصالات الداخلية وهي الاتصالات التي تتم داخل المنظمة سواء كانت من أعلى إلى أسفل أو العكس.
- ✓ الاتصالات المخططة وغير المخططة (حمدي المعاز، ٢٠٠٢).

ويمكن تناول أشكال الاتصالات بشيء من التفصيل فيما يلي:

شكل (٦)

أنواع وأشكال الاتصالات



المصدر: المؤلف

أولاً: الاتصالات الرأسية

وتنقسم بدورها إلى قسمين:

أ. الاتصالات النازلة

وهى الإتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم متجهة الى أسفل من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى للإدارة الدنيا وقد تكون مكتوبة أو شفهية أو بالتلفون كتوجيهات أو أوامر.

ب. الاتصالات الصاعدة

وتبدأ من أسفل التنظيم صاعدة الى أعلى تأخذ شكل التقرير والطلب أو الاقتراحات أو الشكاوى وهى تعكس أيضاً مبدأ المشاركة فى الإدارة وإمداد الإدارة بالبيانات والمعلومات.

ثانياً: الاتصالات الأفقية "الجانبية"

وتتم في مستوى إشرافي واحد أي على درجة واحدة في التنظيم لكن لا تربطهم علاقات سلطة تنفيذية "مديرو الأقسام المختلفة" أو المشرفون أو الوزراء أو حكام الأقاليم.

- ومزاياها تعمل على تنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي.
- كما تؤدي للاستفادة من خبرات الآخرين في نفس المستوى التنظيمي.
- وتؤدي إلى الاتصال السريع.

ثالثاً: الاتصالات الداخلية

وهى التي تتم داخل المنظمة الواحدة سواء بين أقسامها أو فروعها أو بين العاملين في جميع مستوياتهم. سواء كانت صاعدة أو هابطة أو أفقية.

رابعاً: الاتصالات الخارجية

وهى التي تتم بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بينها وبين الجمهور أو البيئة الخارجية أى كان نوعها حكومة أو إقليماً.

خامساً: الاتصالات الرسمية

وهى الاتصالات التي تتم عن طريق خطوط الاتصال التي يقرها التنظيم من خلال لائحته "كأن تقدم الطلبات عن طريق الرئيس المباشر أو الأوامر من الرئيس المباشر وهكذا" وهى أيضاً الإتصالات الرأسية أو الأفقية أو الداخلية أو الخارجية.

سادساً: الاتصالات غير الرسمية

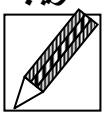
- وهى التي تتم عن طريق الصلات الشخصية وبين العاملين ومن خلال علاقاتهم الاجتماعية ونجدها مكملة للاتصالات الرسمية.
- كالصداقات والعلاقات الخاصة والاتصالات التي تحدث بين القادة وكافة العاملين فى المناسبات والندوات وتسهم هذه الاتصالات فى حل الكثير من المشكلات.
- وهى اتصالات لا تخضع لقواعد أو إجراءات وتكمن مزاياها في سهولة الحصول على المعلومات.

- كما تؤدي للحصول على معلومات يصعب الحصول عليها بالإتصال الرسمي كما أنها تكسر الروتين أحياناً وتعتبر ظاهرة صحية.

سابعاً : الاتصالات المخططة وغير المخططة

ويقصد بالاتصالات المخططة المحددة من قبل الإدارة من خلال خطوط التنظيم كالأوامر والتقارير والنشرات والخطابات بينما الاتصالات غير المخططة فهي التي تأخذ وسائل غير رسمية كالثرثرة والإشاعات والمناقشات الودية ولا خوف منها ما دامت لا تعوق فعالية التنظيم.

تدريب (٥)



اشرح كيف تسهم الاتصالات غير الرسمية في حل المشكلات الإدارية بالمنظمة.

أسئلة تقويم ذاتي



١- عدد أنواع الاتصالات في التنظيمات الإدارية.

٢- ماذا يقصد بالاتصالات المخططة؟

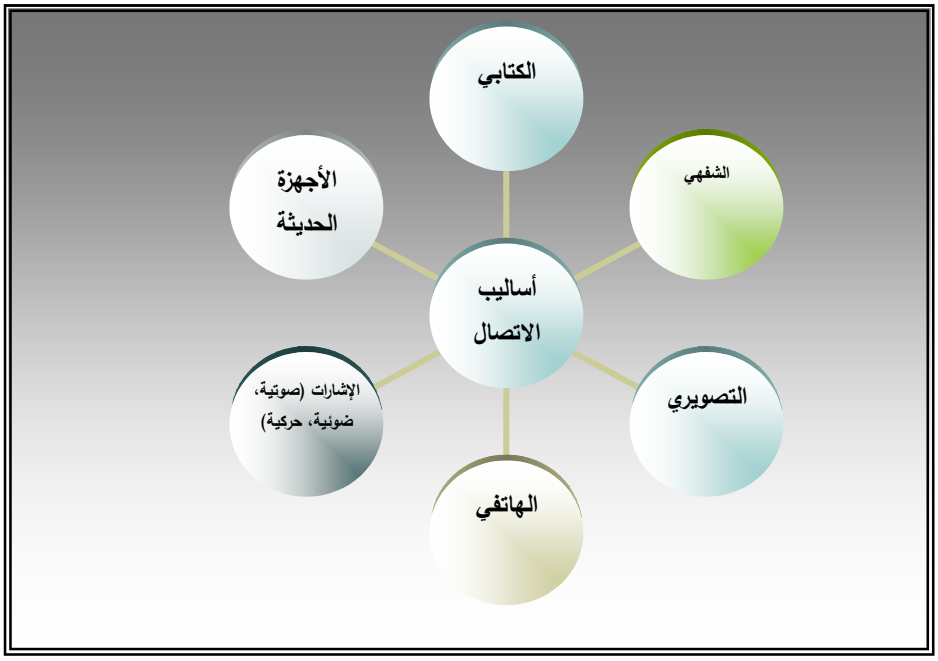
٤.٢ أساليب الاتصال وعوائقه

أولاً: أساليب الاتصال

لاشك أن هنالك طرق ووسائل يتم من خلالها الاتصال فقد يكون الاتصال كتابياً أو شفهياً أو تصويرياً أو من خلال اللمس ويمكن توضيح هذه الأساليب فيما يلي:

شكل (٧)

أساليب الاتصال



المصدر: المؤلف

١. الإتصال الكتابي

- وذلك عن طريق الكتابة ويجب أن يراعى فيه البساطة والوضوح والدقة.
- ومزايا هذا الاتصال هي:
  - إمكانية الاحتفاظ به "كمرجع" والرجوع إليه.
  - كما أنه يقلل من تحريف الإتصال "من حيث المعنى".
  - كما أنه وسيلة اقتصادية للوقت والمال والجهد.
  - إلاَّ أن من عيوبه ما يلي:
  - قد يكون بطيئاً ولا يوضح أثر المرسل إليه عند وصول الرسالة.
  - وقد تفسر الكلمة المكتوبة لأكثر من معنى.

٢. الاتصال الشفهي

- ويتم شفهياً وهو أكثر سهولة ويسراً وأكثر إقناعاً.
- ويستخدم في الحالات التي تحتاج إلى شرح أو إجابة على استفسارات.
- ويعاب عليه أنه يُعَرَّض الرسالة المراد نقلها إلى التحريف أو سوء الفهم.
- ويتم بصور شتى كالمقابلات الشخصية أو التلفونية والندوات والمؤتمرات والاجتماعات.

٣. الاتصال التصويري

- ويتم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل فحوى ومضمون الرسالة.
- ويتم عن طريق التلفزيون والأفلام والصور التى يتم نشرها بالصحف والمجلات والإعلانات.

٤. الاتصال الهاتفي

ويتم باستخدام الهاتف بين الطرفين، ولابد من مراعاة سلامة مثل هذا الاتصال بحيث تصل الرسالة سليمة دون تشويش بحيث يسهل فهمها.

٥. الاتصال من خلال الأجهزة الحديثة

"راديو فون، تلكس، فاكس، شبكة اتصالات خاصة، كمبيوترات حديثة، انترنت، شاشات مراقبة".

٦. الاتصال عن طريق الإشارات الصوتية والضوئية والحركية

"صفارة الفطور، صفارة الإنذار" فى الجهاز كالسيارة وهى تصدر صوتاً فى حالة الرجوع الى الخلف أو فى حالة زيادة السرعة عن حد معين أو الإشارات الضوئية كإشارات المرور "أصفر، أحمر، أخضر". أما الإشارات الحركية كأن يرفع المدير يده دلالة على الوقوف Stop أو أن ينزل يده إشارة للبدء Start أو يفتحها دلالة على الانصراف أو يشير

بأصبعيه الحرف ٧ دلالة على الانتصار أو يشير بقبضة يده مع رفع أصبع "الإبهام" إشارة للرضا.

نشاط



ارسم جدولاً تحدد فيه مزايا وعيوب أيّ من صور الاتصال السابقة واعرض إجابتك على مشرفك الأكاديمي.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اشرح أساليب الاتصال.
٢. اذكر بعض صور الاتصال عبر الإشارات الصوتية والضوئية والحركية.

ثانياً : عقبات وعوائق الإتصال

هنالك عقبات وعوائق تحول دون تحقق الاتصال الجيد أو الفعال وهي:

صعوبة اللغة

بحيث تكون اللغة بين الطرفين غير مفهومة أو غير واضحة من حيث مصطلحاتها. أو أن هناك كلمات لها أكثر من معنى بحيث تفسر بمعانى مختلفة.

البعد المكاني بين الراسل والمستقبل

يقصد به كبر المشروعات أو المنظمات "مثلاً اتصال موظف صغير بمجلس محلى بوزير الحكومات المحلية بحيث تزيد عقبات التسلسل التوظيفى" وبين القائد الإدارى والعاملين بالأقاليم كذلك التلفون أحياناً لا يخدم بدل المقابلة الشخصية "البعد المكانى".

تعدد المستويات الإدارية

ويعتبر تعدد المستويات الإدارية من أكبر العقبات فى عملية الاتصال (بحيث نجدها أحياناً تؤدي لترشيح المعلومات وتقليصها أو تحريفها).

وجود فروق شخصية أو ذاتية بين طرفى الاتصال

فبناءً على حالة المرسل وحالة المستقبل يتم تفسير الرسالة وقد يؤدي ذلك إلى التفسير لخلاف ما هو مقصود من الرسالة وهذا نلحظه فى حالة اختلاف المركز الوظيفي والاجتماعي بين الطرفين رئيس مجلس إدارة، مدير عام، رئيس قسم، رئيس وحدة، وقد تؤثر المسافة (في الفروق الشخصية) على أسلوب الاتصال وبالتالي قد تؤدي إلى سوء فهم أحياناً.

سوء الحالة النفسية للمستقبل

بحيث إن اختلاف حالة المستقبل النفسية يؤدى إلى اختلاف مفهومه لمحتويات الرسالة. (فى حالة الرضا والمعنويات العالية تختلف عن فهمه لها وهو في حالة الخوف أو في حالة التوجس من الرئيس).

فقدان الثقة والتعاون بين الطرفين

كأن يؤدي ذلك لحجب بعض المعلومات وسوء الفهم والتفسير.

المبالغة فى عملية الاتصال أو الإقلال فيها

بمعنى أن يتم الاتصال فى كل صغيرة وكبيرة أو أن يكون متباعداً بأن يقل لدرجة يستفحل معها أمر دون علم الطرف الآخر به مما يؤدي لزيادة الأثر السلبي أو الخسارة فهي قد تكون إضاعة للوقت بزيادة الاتصال أو الشعور بالأهمية وزحمة العمل بأن يبالغ فى عدم إعطاء الفرصة للاتصال به.

معارضة التغيير

وهذا شيء طبيعي فإذا كان الاتصال لتوصيل رسالة تحتوي على تغيير وضع سائد فنجدها تواجه بشعور مغاير أو مقاوم وقد يكون رد الفعل للرسالة بامتعاض فى الوجه أو استياء أو إيماء بالرأس أو الصمت أو معارضة مطلقة لموضوع الرسالة.

ظروف العمل

قد تؤثر ظروف العمل سلباً على نجاح الاتصال كالضوضاء ودرجة الحرارة والغبار والبرودة.

ضيق الوقت لفهم الرسالة

أحياناً السرعة فى طلب استجابة المستقبل قد يتبعها عدم الكفاية فى إتاحة الوقت لفهم الرسالة وبالتالى تقل كفاءة الاتصال لعدم الاستيعاب الكامل للرسالة.

تملق المرؤوسين

أحياناً يتملق المرؤوس رئيسه بحيث يقوم بتوصيل ما يحقق أهدافه الشخصية من معلومات.

ويضيف الدكتور محمد الذنيبات فى كتابه مبادئ الإدارة "محمد الذنيبات ١٩٩٣" **عوامل أخرى** تعوق الاتصال.

- **كالقيم والعادات والتقاليد** التي قد تؤثر فى فهم المعاني المقصودة بين مجتمع وآخر أو بين منطقة وأخرى فى البلد الواحد.
- **كذلك تؤثر الخلفيات العلمية أو العملية بين الأفراد** فى فهمهم للرسائل "وفق خلفياتهم".
- **كذلك التخصص للفرد** قد يؤثر فى فهمه لبعض الكلمات أو المصطلحات كالمهندس مثلاً قد يفهم من الرسالة من واقع خلفيته الهندسية بمعنى مخالف لفهم الآخرين لها.

الآثار المترتبة على غياب الاتصال الفعَّال

- يمكنك أن تتصور كفاءة الأداء بأحد البنوك عند حدوث خلل بأجهزة الاتصال "الكمبيوتر" وبالتالي توقع الخلل الحادث فى إدارة نشاطه المصرفى إلى حين إصلاح هذا العطل والذي قد يصل الشلل الكامل وتوقف الخدمة تماماً.
- وذات الحال في إحدى شركات الطيران عند تعطل أجهزة الاتصال التي تربط بين فروعها.
- ويمكنك أن تتصور حدوث خلل وانهيار كبري مثلاً نتيجة السيول بأحد الطرق التى تربط بين مزارع قصب السكر والمصنع وبالتالى عدم إمكانية توصيل القصب "المواد الخام" لصالات الإنتاج فإذا لم تكن هنالك وسيلة اتصال سريعة لتوصيل المعلومة لإدارة المصنع وبالتالي سرعة التصرف لتجاوز العطب فإن النتيجة الحتمية هى التوقف الكامل للمصنع نتيجة عدم وصول القصب.

النتائج المتوقعة عند وجود نظام سيّء للاتصال

وفيما يلي النتائج المتوقعة فى ظل نظام سيّء للاتصال:

- عدم القدرة على تحقيق الأهداف.
- ارتفاع تكلفة الإنتاج.
- صعوبة عمليات التخطيط.
- انخفاض معنويات العاملين.
- عدم وضوح السياسات والمعلومات.
- فشل النشاط بوجه عام.

كيفية تحقيق الاتصال الناجح الفعال

الحصول على الكفاية والفاعلية المثلى فى عملية الاتصال تحقيقاً لأهدافه وأهداف المنظمة التي قامت من أجلها لا بد من مراعاة الآتي:

- معالجة العقبات السابقة الذكر "أعلاه".
- تقليل المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية ورفع معنويات العاملين.

- ويضيف الدكتور سيد الهواري فى كتابه الإدارة الأصول والأسس العلمية "سيد الهواري، ٢٠٠٠". من الإيجابيات المطلوب توافرها لإكمال الاتصال الفعال:-
  ١. إرسال المعلومات فى وحدات صغيرة حتى يمكن فهمها.
  ٢. أن تحتوى الرسالة على معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه.
  ٣. ألا يكون هنالك تعارض للاتصال مع التسلسل الرئاسي أو الهرمي.
  ٤. وضوح الرسالة وعدم قبولها للتاويل أو التفسير المزدوج.
  ٥. تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه وليس كما يراها الراسل.
  ٦. يجب على المرسل معرفة رد فعل المستقبل وعدم الإكتفاء بتبليغ الرسالة.
- أما الدكتور (مدني العلاقي، ١٩٨٩) فقد ذكر من أجل زيادة فعالية الاتصالات بأن عناصر الاتصال عناصر إنسانية وعواطف لا حدود لها ولا يمكن التحكم فى كثير منها وبالتالي إستحالة وجود نظام كامل وفعال للاتصالات ويرى الآتي لزيادة الفعالية:
  ١. ضرورة استيعاب المرسل لردود فعل المستقبل وبالتالي فهم مدى تأييده أو معارضته أو فهمه أو عدم فهمه للرسالة المرسلة.
  ٢. التقليل من تكرار الاتصال.
  ٣. الانصات لا الاستماع أي التركيز فى عملية الاصغاء لاستيعاب الرسالة جيداً.
  ٤. العمل بنظام الإقتراحات وتبادل الأفكار.

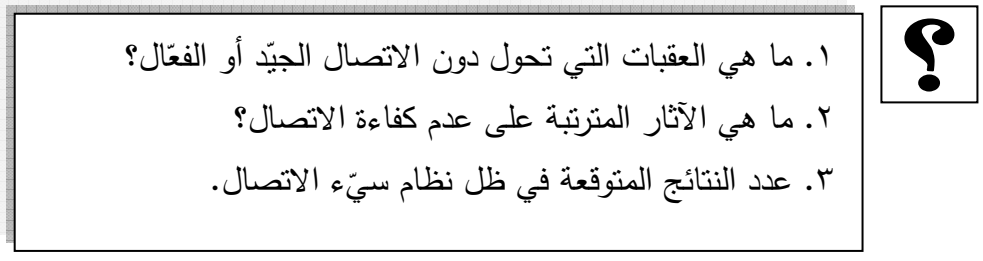
- ومن مقومات نجاح نظام الاتصالات التكامل مع نظام المعلومات المطبق بالمنظمة حيث يصعب زيادة كفاءة الاتصال فى ظل نظام معلومات مختلف. وتناسب نظام الاتصال مع احتياجات المنظمة مع ضرورة تقسيم العمل وتوفر الإمكانيات التي تؤدى إلى استخدام أساليب اتصال حديثة كأجهزة الاتصال المختلفة "فاكس، كمبيوتر، إنترنت، تلكس، كتيبات، مجلات... الخ". "المعاز، ٢٠٠٣".

- التكلفة المناسبة للاتصال: لا بد أن يتم الاتصال بتكلفة مناسبة مع قيمة المعلومة أو البيان المطلوب نقله. مثلاً رسائل التلغراف تختصر لتقل تكلفتها إلا أن هذا الإختصار

يجب ألا يكون مخلاً بمضمون الرسالة وإذا وفرت المنظمة أجهزة حديثة للاتصال ينبغي استخدامها بالصورة الاقتصادية دون إسراف يؤدى لإرتفاع التكلفة.

- وينبغي أيضاً أن نضيف في هذا الجانب من أجل زيادة فعالية الاتصال لابد للمدير أن يسأل نفسه قبل إرساله لأى رسالة " هل الرسالة بشكلها هذا واضحة بحيث لا يساء فهمها ؟ ولا بد له أن يكون ماهراً حينما يتحدث وحينما يصغي أيضاً وأن يكون فطناً ذكياً لماحاً عند إرساله وعند ملاحظته لردود أفعال مستقبلى إرساله وأن يتخير اللفظ والسلوك والقدوة مستنيراً بالمأثورات من حكمة وحديث وقرآن مثال "تبسمك فى وجه أخيك صدقة" "والكلمة الطيبة بخور الباطن" "وعاشر الناس بخلق حسن" "رحم الله رجلاً سمحاً إذا أشترى وإذا باع وإذا أقتضى" واللطف فى القول وحسن الإصغاء إذ أنه يبعدك عن المشاكل وينبهك بما يجري من حولك ويمتص غضب الاخرين ويعزز مكانتك عندهم ويجلب المحبة والاحترام ويزيد من قوتك (الخطوات الذكية، ٢٠٠٢) ويكسبك الاحترام وتخير الكلمات والألفاظ وأن تكون دائماً متعففاً بلسانك وتعامل مع اللهجة العامية بحذر وتجنب الكلمات المثيرة والغامضة وغير الدقيقة أو المعقدة وأنت كمدير أو كمتصل ينبغي عليك أن تستوعب دور كل جوارحك في توصيل الرسالة، كالعين والوجه واليد والأصبع واللسان والصوت واللمس "المصافحة" والقرب والبعد وطريقة الوقوف والمخاطبة حتى الزينة و العطور التي تستخدمها قد يكون لها أثر في توصيل رسالتك واللطف مطلوب في الرسائل المباشرة والمكتوبة و الهاتفية أيضاً وقبل هذا وذاك مراعاة تكلفة الاتصال بحيث تتناسب مع نوعية الرسالة المرسلة وأهميتها.

أسئلة تقويم ذاتي



١. ما هي العقبات التي تحول دون الاتصال الجيّد أو الفعّال؟
٢. ما هي الآثار المترتبة على عدم كفاءة الاتصال؟
٣. عدد النتائج المتوقعة في ظل نظام سيّء الاتصال.

٣- الرقابة

عزيزي الدارس،

إن إتقان العمل وإنجازه على وجهه الصحيح يعتبر من أولى أخلاقيات ديننا الإسلامي السمحة ويقول (صلى الله عليه وسلم) " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" وفي موضع أخر "من أخذ الأجر حاسبه الله بالعمل" وبذات الحرص في حسن الأداء يحرص الإسلام على إيفاء الأجير حقه لقوله (صلى الله عليه وسلم) "إعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه". ونحن هنا لا ننادي بالتحسين أو التجويد في العمل من اجل الراتب الذي يتقاضاه الفرد في المقابل وإنما من أجل الإحساس بالمسئولية والفخر عند تحقيق الإنجاز وقد بات الإهتمام بالجودة سمة من سمات العصر الحديث ووسيلة تنتهجها كل المنظمات في سبيل بقائها ونموها.

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية، وقد اعتبرها فايول إحدى وظائف الإدارة الأساسية الخمس والتي تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ولعل مهمتها الأساسية –أي الرقابة– هي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط لتحديد الانحرافات التي تحدث ثم بحث أسبابها وتصحيحها حتى يمكن تفاديها مستقبلاً. فهي بذلك وظيفة مهمة يمكن بواسطتها التحقق من أن الأهداف المرسومة قد تم تحقيقها بالشكل المطلوب بحيث تبرز جوانب الضعف في الأداء إن وجدت وتعمل على معالجتها. ونجدها ترتبط بكل وظائف (العملية الإدارية) كما ترتبط من جهة أخرى بإدارات المشروع المختلفة أيضاً.

نشاط



اشرح كيف ترتبط الرقابة بوظائف الإدارة الأخرى.

فالرقابة بذلك تمثل حلقة أساسية من حلقات العملية الإدارية بحيث لا يمكن للإدارة أن تكون فعالة ما لم يقم المدير بممارسته للوظيفة الرقابية على وجهها الأكمل.

١.٣ مفهوم الرقابة وأهميتها

وكما ذكرنا أعلاه فإن المهمة الأساسية للرقابة تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط لقياس مدى تطابقه ومن ثم تحديد الانحرافات التي تحدث ثم بحث أسبابها وتصحيحها. فالرقابة تعتبر عملية متابعة دائمة تهدف إلى التأكد من أن الأداء يسير وفق ما خطط له.(المعاز، ٢٠٠٣)

تعريف الرقابة:

- ✓ الرقابة هي:

- ❖ عملية الكشف عن الانحرافات أياً كان موقعها سواء أكان ذلك في الانحرافات عما يجب إنجازه أو الانحرافات عن الإجراءات المحددة لسير العمل والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصحح ولا تظهر مرة أخرى. (السيد ناجى، ١٩٨٥)
- ❖ تنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطط المحددة سلفاً من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعلنة (العلاقى، ١٩٨٥).
- ❖ عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن (الهوارى، ٢٠٠٠م).
- ❖ ويعرفها الدكتور حسن أحمد توفيق بأنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على إصلاح ما يعتريها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة (العلاقي، ١٩٩٨).
- ❖ الرقابة وسيلة تمكن الإدارة من تصويب الخلل في الوقت المناسب (الغليانى، ١٩٨٧).

ومن **التعريف السابق نلاحظ أن وظيفة الرقابة تتضمن ما يلي:**

- ✓ التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية.
- ✓ الكشف عن المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف وبالتالي تذليلها.

- ✓ ولابد أن نفرق هنا بين الرقابة من ناحية وأنشطة المدير الأخرى من توجيه وإشراف وتفتيش، وتعنى الأنشطة الأخرى هذه باختصار:

- ➢ **التوجيه**

تحديد الرئيس لما يجب عمله من جانب مرؤوسيه وذلك من خلال إصدار الأوامر لمرؤوسيه.

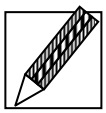
- **الإشراف**

التعرف على مدى تنفيذ المرؤوسين للتوجيهات المقدمة لهم.

- **التفتيش**

النزول إلى موقع العمل لمراجعته والكشف عن المعوقات والأخطاء والانحرافات التي تقف أمام تحقيق الأهداف.

تدريب (٦)



هل تعني الرقابة معرفة أخطاء الموظف أم التأكد من إنجاز العمل بالشكل المطلوب؟

الرقابة الإدارية

- وهى التي تهمنا في هذا الجانب هي الرقابة التي تمارسها الإدارة على نفسها وعلى الأجهزة التابعة لها أو التي تشرف عليها وهى بذات التعريف والمفهوم السابق ذكره.
- ولابد لنا أن نوضح أن الرقابة الإدارية لا يقف دورها على اكتشاف وإصلاح الأخطاء التي حدثت بالفعل ولكنها هي الرقابة التي تتناول دراسة الأخطاء المتوقع حدوثها وبالتالي تعمل على تفاديها مسبقاً أو قبل حدوثها. (محمد عثمان إسماعيل وآخرون، ١٩٨٨م).

أسئلة تقويم ذاتي



١. اشرح ماهية الرقابة.

٢. فرق بين الرقابة وكل من الآتي:

أ- التوجيه

ب- الإشراف

ت- التفتيش

أهمية الرقابة

تنبع أهمية الرقابة في أنها تمثل الأداة التي يتحقق من خلالها قياس مدى تطابق الأداء لما هو مخطط بالفعل بافتراض أن ما هو مخطط عند تنفيذه يمثل تحقيق الأهداف.

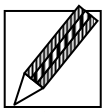
أي أنها الأداة التي يمكن بواسطتها أن ندرك مدى تحقيق الأهداف.

علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى

١. الرقابة والتخطيط

- إذا كانت الرقابة تعنى التأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً لما خطط له فهي إذن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط بحيث نجدها تكون ملازمة للتخطيط.
- والتخطيط عملية سابقة للرقابة والرقابة عملية لاحقة بها، فالمعايير التي يتم بها قياس مطابقة التخطيط لا بد لها من أن تعتمد على التخطيط.
- كذلك فإن الخطط التي لا يتم قياسها بوسائل رقابية فعالة ولا تمكن من الكشف والتقييم لمدى المطابقة تظل خططاً لا معنى لها.
- فالمدير عندما يقوم بعمليات التخطيط لابد له أن يحدد المعايير التي سيتم القياس بها.
- ولابد من وضوح الخطة من حيث نوع الأداء المطلوب وشكله وجودته والزمن المطلوب لإنجازه وتحديد مدخلاته المختلفة من كل عنصر من عناصر الإنتاج المختلفة التي تدخل في تنفيذ الأداء ومن ثم تأتي العملية الرقابية لتطابق بين ما تم تخطيطه وما حدث بالفعل.

تدريب (٧)



تناول بالشرح علاقة التخطيط بالرقابة.

٢. الرقابة والتنظيم

- إذا كان التنظيم سليماً وخطوطه واضحة لحدود السلطة والمسئولية وتقسيم العمل وإدارات المشروع كلما سهلت عملية الإتصال ووصول المعلومات في الوقت

المناسب لقسم الرقابة وبالتالي معرفة موقع الضعف ومسئولية من؟ ومن ثم إمكانية التصحيح والعلاج.

- كما تكشف الرقابة أي خلل في الهيكل التنظيمي وتعمل على إعادة بنائه أو إجراء التعديلات اللازمة عليه والتي تمكنه من أداء دوره في التنظيم.
- كما أن المدير لا يستطيع أن يفوض سلطاته إلا إذا كانت لديه وسائل رقابية فعالة تمكنه من مراجعة نتائج الأداء واستغلال مرؤوسيه للسلطة الممنوحة.
- وبالجانب الآخر فإن عدم وضوح الهيكل التنظيمي وعدم تحديده للوظائف المختلفة أو عدم تقسيمه للعمل ومراحله المختلفة نجده يؤدي إلى عدم إمكانية تحقيق رقابة فعالة بحيث يصعب التحقق من أن الأداء يتم بالكيفية المحددة له من حيث الإجراءات أو الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل.
- **فالرقابة نجدها وظيفة أساسية من وظائف كل عضو من أعضاء الإدارة في التنظيم الإداري** (محمد عثمان إسماعيل وآخرون، ١٩٨٨).

٣. الرقابة وإصدار الأوامر والاتصال

- إن كانت الأوامر تمثل اتخاذ القرارات والتوجيهات التي تُحَوَّل الخطة إلى واقع عملي فالرقابة هي التي تقيس مدى تطابق هذا الأداء مع الخطة وبدونها يصعب الحكم على جدوى القرارات الصادرة.
- فالمدير من خلال رقابته يتأكد من مدى تطبيق مرؤوسيه لأوامره التي يصدرها وتوجيهاته ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم كما تمكنه من إدراك الخلل الحادث في عمليات التنسيق والاتصال.
- وعموماً يمكن القول أنه كلما كان التخطيط سليماً والتوجيهات والأوامر سليمة كلما مكن من إجراء عمليات رقابية سليمة.

نشاط



ارسم شكلاً توضح فيه العلاقة بين الرقابة وإصدار الأوامر والاتصال بين المدير العام ومدير الإدارة في المنظمة.

٤. الرقابة والتنسيق

يمثل التنسيق عملية توحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف بما يمكن من تزامن المراحل المختلفة للأداء بحيث تبدأ كل عملية في الوقت المناسب لها وكل مرحلة فى الوقت المناسب لها دون إحداث أي حالات من الانتظار (الاختناق) أو التوقف لعدم وصول منتجات المرحلة السابقة بحيث يتم انسياب العمليات الإنتاجية المختلفة وفق ما هو مخطط لها. فالرقابة هي التي تتابع وتقيس لنا مدى تناسب هذا الانسياب وتعمل على فك الاختناق.

أسئلة تقويم ذاتي



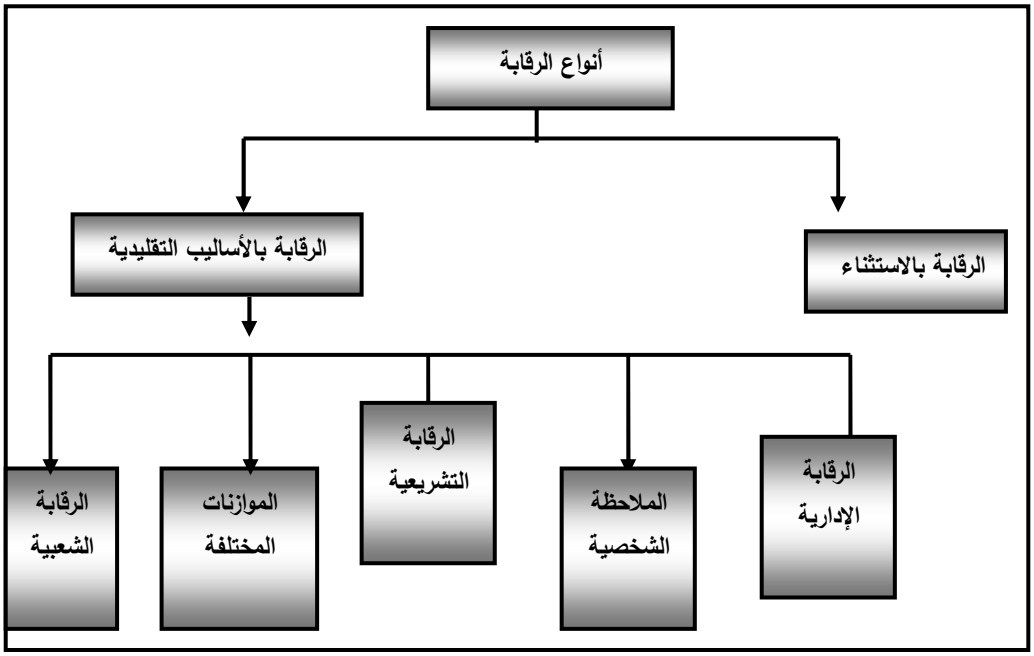
١. ما هي أهمية الرقابة بالنسبة للمنظمات؟
٢. تحدث عن علاقة الرقابة بوظائف الإدارة الأخرى.

٢.٣ أنواع وأساليب الرقابة

- تتخذ الرقابة عدة أشكال أو أساليب فمنها الرقابة السياسية والقضائية والتشريعية والرقابة الإدارية والتي تمثل مجال اهتمامنا هنا كما أوضحنا من قبل.
- كذلك هنالك الرقابة بالاستثناء والرقابة التقليدية والتي تشمل عدة أشكال أيضاً.
- وهنالك أيضاً رقابة الجمهور والصحافة والرقابة الشعبية.
- وسوف نتناول فيما يلي كلا من هذه الأشكال أو الأساليب باختصار:

شكل (٨)

أنواع الرقابة



المصدر: المؤلف

١. الرقابة بالاستثناء

وفى هذا النوع من **الرقابة نجد المدير يركز على الانحرافات المهمة فقط لدراسة أسبابها وتصحيحها تاركاً ما هو أقل أهمية لمساعديه أو المشرفين المباشرين لمعالجته.**

وهى رقابة كما يعرفها قاسم القريونى تسمح للإدارة بأن تسمع ناقوس الخطر بحيث يركز المدير على المشاكل الأساسية والأمور المهمة لذلك نجدها تعمل على توفير الوقت لدى المديرين.

ويركز هذا النظام على معرفة الانحرافات فقط بينما لا يهتم بتفاصيل العمل.

٢. الأساليب التقليدية للرقابة

ويقصد بها الأساليب المتعارف عليها فى الرقابة وهى الأكثر انتشارا وتشمل:

أ-**الملاحظة الشخصية**

ومن تسميتها يتضح أنها الرقابة من خلال ما يلاحظه المديرون سواء أكان ذلك من خلال ملاحظاتهم الشخصية للأداء أو من خلال استنتاجاتهم من التقارير المختلفة المقدمة إليهم.

ب- **الموازنات المختلفة**

حيث إن الموازنات المختلفة توضح وتعكس التكاليف المالية وبالتالي فهي رسائل رقابية تستخدمها الإدارة.

ويستخدم في ذلك الموازنات التقديرية والإيرادات والمصروفات والموازنات النقدية والميزانيات العمومية وكل هذه الأنواع من الأساليب الرقابية المالية سوف يتم دراستها تفصيلاً فى فصول دراسية لاحقة بمشيئة الله.

٣. الرقابة التشريعية

وهي تشمل الرقابة التي تقوم بها الأجهزة الممثلة للشعب كالبرلمان حيث تراقب أداء الأجهزة الحكومية المختلفة للتأكد من مدى التزامها بالقانون. ومن أمثلتها ديوان المراجع العام أو النائب العام. كما أن من أمثلتها أيضاً حق النواب بالبرلمان (مجلس الشعب) فى إبداء رأيهم ومحاسبتهم أو تحقيقهم مع واستجوابهم للوزراء والمسئولين فيما يرونه من أداء بالإضافة لإمكانية حقهم فى التحقيق فى أي شكوى تصلهم أو انحرافات يلاحظونها عن الأداء بالأجهزة الحكومية.

نشاط



ارسم جدولاً تقارن فيه بين الرقابة بالاستثناء والرقابة بالأساليب التقليدية ثم استنتج أيهما أكثر فاعلية لأداء المنظمة من وجهة نظرك واعرض إجابتك على مشرفك الأكاديمي.

٤. الرقابة الشعبية

ويعتبر هذا النوع من الرقابة غير مباشر بحيث يتضح من خلال ملاحظات الجمهور المباشر من الأفراد أو الجماعات للأجهزة الحكومية عند تعاملهم معها.

٥. الرقابة الإدارية

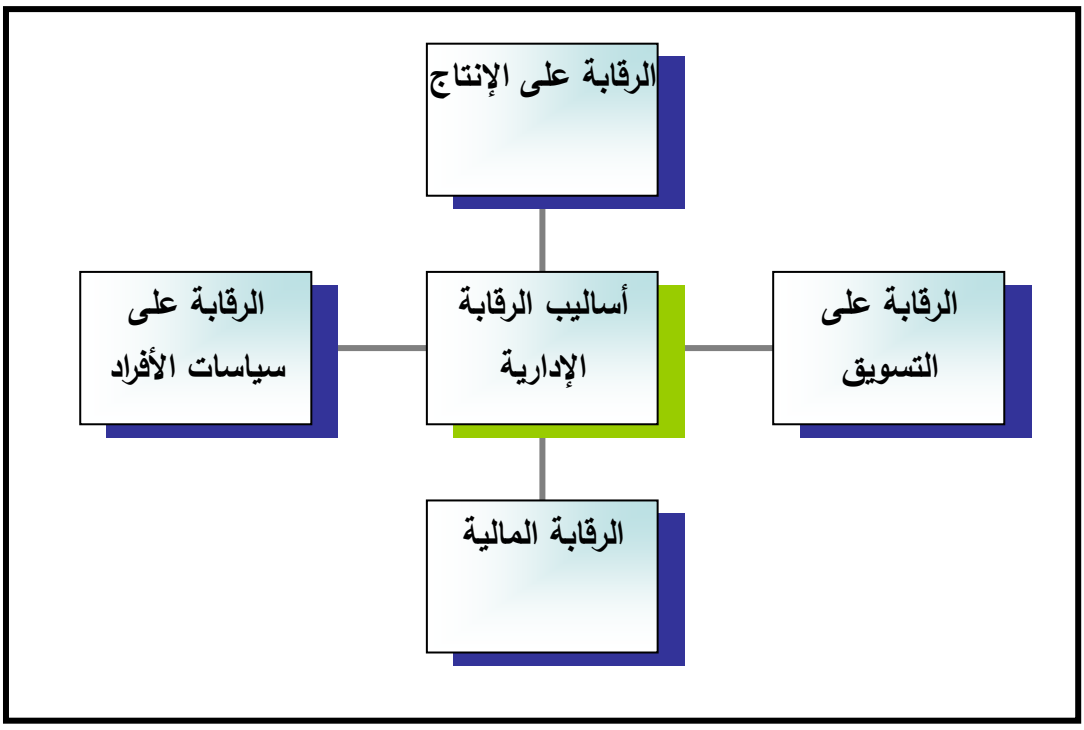
وهى الرقابة التي تقوم بها الإدارة فى مجال الأعمال على الأنشطة المختلفة.

أساليب الرقابة الإدارية

وتتخذ رقابة الإدارة على الأداء من خلال الأنشطة المختلفة للمشروع أو المنظمة أساليباً متعددة من حيث شمولها ودقة ما تتناوله من أساليب أو أشكال وسوف نتناولها **فيما يلي:**

شكل (٩)

أساليب الرقابة الإدارية



المصدر: المؤلف

١. الرقابة على الإنتاج

- وتأخذ جانبين هما:

أ. أن ما تم إنتاجه هو مطابق لما يراد أو يخطط لإنتاجه شكلاً وجودةً.

ب. أن ما تم إنتاجه تم وفق ما خطط له سواءً من حيث الكمية أو المدخلات المستخدمة فيه بمعنى أنها رقابة على الإنتاج كيفاً وكماً. أي أنها رقابة على الكمية والجودة.

- وبمعنى أكثر وضوحاً هي رقابة لقياس أن الإنتاج جاء كما هو مخطط له من حيث شكله ومواصفاته ثم من حيث مدى جودته المطلوبة كذلك وفق الزمن المخطط له.
- مثلاً كذا وحدة فى الساعة بالإضافة إلى كميات وأنواع المدخلات المستخدمة من عوامل الإنتاج المختلفة.
- وفى هذا المجال يتم تحديد معايير (أو مقاييس) محددة يتم من خلالها القياس لكافة الأنشطة المتعلقة بالإنتاج والتي تهدف إلى إنتاج السلعة المطلوبة وبالكمية والجودة المحددة لإنتاجها وفي الوقت المناسب لإنتاجها وبأقل التكاليف.
- كما أنها تعني أيضاً الرقابة على المخزون السلعي سواءً أكان هذا المخزون من المدخلات المختلفة أو من المخزون نصف المصنع بحيث تؤدى هذه الرقابة على المخزون إلى رفع كفاءة التخزين بما يحفظ إنسياب الإنتاج دون حالات نقص أو ركود.
- كما تشمل الرقابة على الإنتاج أيضاً الرقابة على القوى العاملة بإدارة الإنتاج إنتاجاً كماً

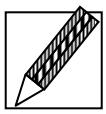
وكيفاً.

- ولمزيد من الاهتمام بالمنتج يفرد قسم لمراقبة جودة الإنتاج وذلك للتأكد من مطابقة المنتج لما هو مخطط له.
- وحديثاً للتأكد من تحقيق هذا الهدف أصبحت هنالك إدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تخطيط ومراقبة كل أجزاء النشاط من أجل الحصول على جودة متكاملة تتميز بها المنظمة وسوف نتناول إدارة الجودة الشاملة بشيء من التفصيل في الوحدة الأخيرة من هذا المقرر وذلك ضمن الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة.

٢. الرقابة على التسويق

- والرقابة على التسويق تعتبر أكثر صعوبة من الرقابة على الإنتاج حيث إن الثانية (الإنتاج) تتعلق بعوامل مباشرة وداخلية يمكن التحكم فيها لحد كبير (أي أن إمكانية تنفيذها أقرب تحقيقاً) بخلاف الأولى (التسويق) التي تتعلق بجوانب كثيرة ووظائف مختلفة وبيئة خارجية ومنافسة. بحيث يصعب قياس فاعليتها خاصة لارتباطها بالعنصر البشرى (الإنسان) وأذواقه وتغير أمزجته.
- وكمثال يصعب قياس أثر صرف ١٠ مليون دينار للإعلان على زيادة المبيعات بخلاف أثر إدخال آلة جديدة وكمية الإنتاج المتوقع عند تشغيلها. ونجدها تشمل – أي الرقابة– متابعة أو مراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بالتسويق كالبيع والتوزيع والترويج والإعلان.

تدريب (٨)



اذكر أهم أنواع الرقابة التي تسبق الرقابة على الإنتاج في أنشطة المشروع.

٣. الرقابة المالية

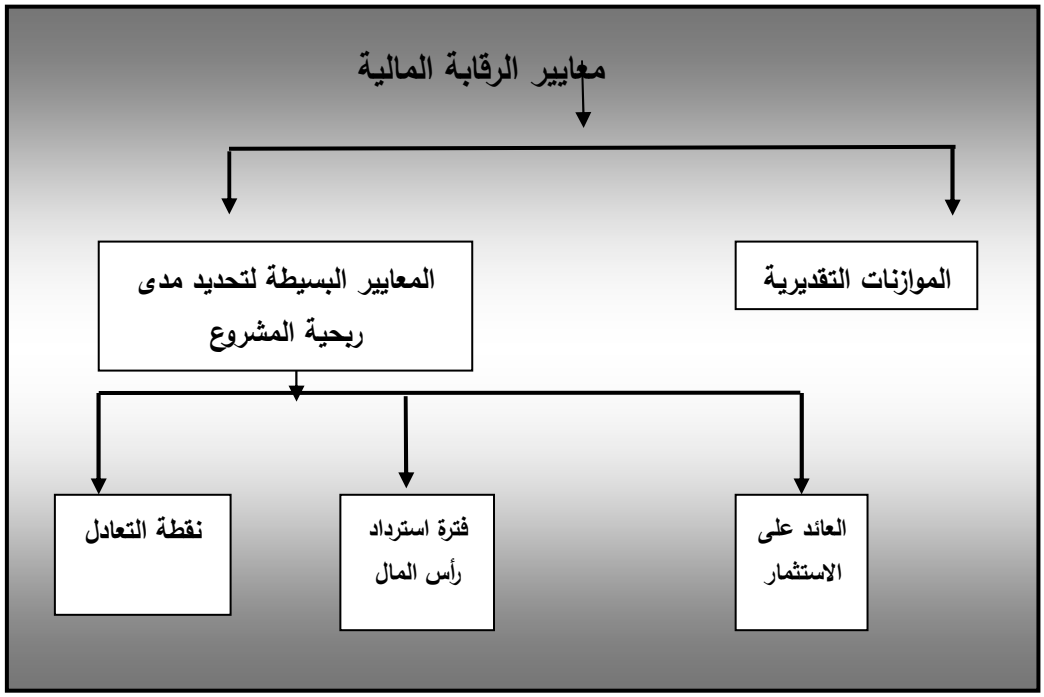
- وذلك بمتابعة أداء النشاط المالى بما يضمن إنسياب الأداء المالى دون حدوث حالات شح للسيولة أو صرف غير قانوني أو مخالفات.
- وتشمل الرقابة المالية تحليل العوامل المؤثرة على الربحية والمركز المالى (قاسم القريونى، ٢٠٠٢).
- وتستخدم هذه الرقابة النسب المالية والتحليل المالي وعائد الاستثمار والميزانيات والموازنات المختلفة.
- ويرتبط أثر الرقابة المالية بكافة أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة (المشروع) مثلاً:
  - فقرار زيادة أجر العامل يؤثر على الأداء المالي.
  - وشراء آلات للإنتاج أيضاً يؤثر على الأداء المالي وزيادة أو خفض أسعار البيع (التسويق) يؤثر أيضاً على الأداء المالي.

- وفي كل الحالات نجد أن ذلك ينعكس على المركز المالي للمنظمة.
- ونجد أن المعايير أو المقاييس المالية ضرورية ومهمة لاستخدامها لقياس مركز المشروع المالى ومدى ربحية المشروع وهيكل تمويله.
- وهنالك مجموعة من المعايير المالية البسيطة والتي تستخدم لقياس مدى ربحية المشروعات (أو المنظمات).
- كذلك الموازنات المالية بأنواعها.
- وسنورد فيما يلي مجموعة من هذه المعايير المتعارف عليها في مجال الرقابة بالإضافة إلى مجموعة مختصرة لأشكال الموازنات المالية المستخدمة في مجال الرقابة المالية.

أ. المعايير البسيطة لتحديد مدى ربحية المشروع

شكل (١٠)

أشكال الموازنات المالية المستخدمة في الرقابة المالية



المصدر: المؤلف

أشكال الموازنات المالية المستخدمة في الرقابة المالية

- تستخدم هذه المعايير لفترة تحليل عادةً تكون أقل من عمر المشروع.
- وهي غير مخصومة أي لا تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقد.
- وفيما يلي توضيح لهذه المعايير:

١. العائد على الاستثمار

يتم حساب العائد على الاستثمار كما يلي:

العائد على الاستثمار = الأرباح / رأس المال المستثمر

فترة استرداد رأس المال

وهي عدد السنوات اللازمة لاسترداد رأس المال المستثمر في المشروع.

وتحسب كما يلي:

فترة استرداد رأس المال = رأس مال المستثمر / الأرباح + الإهلاك + الفوائد

٢. نقطة التعادل

نقطة التعادل هي النقطة التي يتساوى فيها إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف (لا يتحقق فيها ربح أو خسارة) ويتم حسابها كالآتي:

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / الإيرادات عند الطاقة القصوى - التكاليف المتغيرة

قيمة مبيعات نقطةالتعادل = التكاليف الثابتة × قيمة المبيعات / المبيعات - التكاليف المتغيرة

ولحساب نقطة التعادل نورد المثال الآتي:

عند حساب نقطة التعادل يجب تحديد التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة لسنة التشغيل بكامل الطاقة الإنتاجية كما موضح أدناه:

أ. التكاليف الثابتة	آلاف الدينارات
- **إيجار الأرض**	٠.٤
- التكاليف الثابتة للمصنع(مرتبات عمالة غير مرتبطة بالإنتاج مباشرة، معدات مكتبيه..إلخ).	١٣٥٠
- ٥٠% من تكاليف الصيانة والإصلاحات	٣٠٠
- ٥٠% من تكاليف المبيعات والتوزيع(تدريب الباعة، الدعاية، التغليف،عمولات.. إلخ)	٢٠٠
-التكاليف الإدارية الثابتة(تأمين، مرتبات الإداريين، إيجارات، اتصالات..إلخ)	٦٠٠
- الاستهلاك	٧٤٠
- رسوم صندوق التنمية	٢٥
الجملة	
٣٢١٥.٤	

ب. التكاليف المتغيرة	آلاف الدينارات
- المواد الأولية(الخام)	٣٩٥٠
- القوى العاملة المباشرة(العمالة والفنيين المرتبطين بالإنتاج)	١٢٥٠
- المرافق (كهرباء، ماء، غاز.. إلخ)	٤٥٠
- ٥٠% من مصاريف الصيانة والإصلاحات	٣٠٠
- ٥٠% من تكاليف المبيعات والتوزيع	٢٠٠

الجملة **٦١٥٠**

– فإذا كانت الإيرادات المحققة هي **١٢٥٠٠٠٠٠** دينار أحسب نقطة التعادل؟

نقطة التعادل = تكاليف الإنتاج الثابتة

إيرادات المبيعات – تكاليف الإنتاج المتغيرة

٣٢١٥.٤

= ٦١٥٠–١٢٥٠٠٠٠٠ = ٠.٥٠٦٣٦٢٢

ب. الموازنات التقديرية

وهى توضح النفقات والإيرادات المتوقعة لفترة زمنية مستقبلية. وبالتالي قياسه مع هذه الموازنات التقديرية. ونجد أن هذه الموازنات متعددة الجوانب فهي تعطي الفرصة للمدير لمراقبة الأداء الفعلي عند التنفيذ من خلال ضبط المصروفات النقدية التقديرية وموازنة الإنتاج والموارد والوقت التقديري والميزانيات العمومية.(القريوني، ٢٠٠٢)

٤. الرقابة على سياسات الأفراد

- وتعني الرقابة على مدى سلامة تنفيذ السياسات المتعلقة بشئون الأفراد من اختيار وتوظيف وتدريب وشروط خدمة وترقية وحوافز.
- وقد يكون القياس مثلاً لمدى مطابقة تناسب الشخص فى الوظيفة التى يقوم بأدائها كمؤشر لسلامة التعيين والاختيار.
- كما أن دوران العمل وعدم الاستقرار يستخدم كمؤشر لفشل سياسات الأجور.
- وهنالك معايير رقابية على سياسات الأفراد كمدى اكتمال قوة العمل وتدريبها ورضاها وتعاونها فى سبيل تحقيق أهداف المشروع (سيد الهوارى،٢٠٠٠م).

٣.٣ مبادئ الرقابة ومراحلها

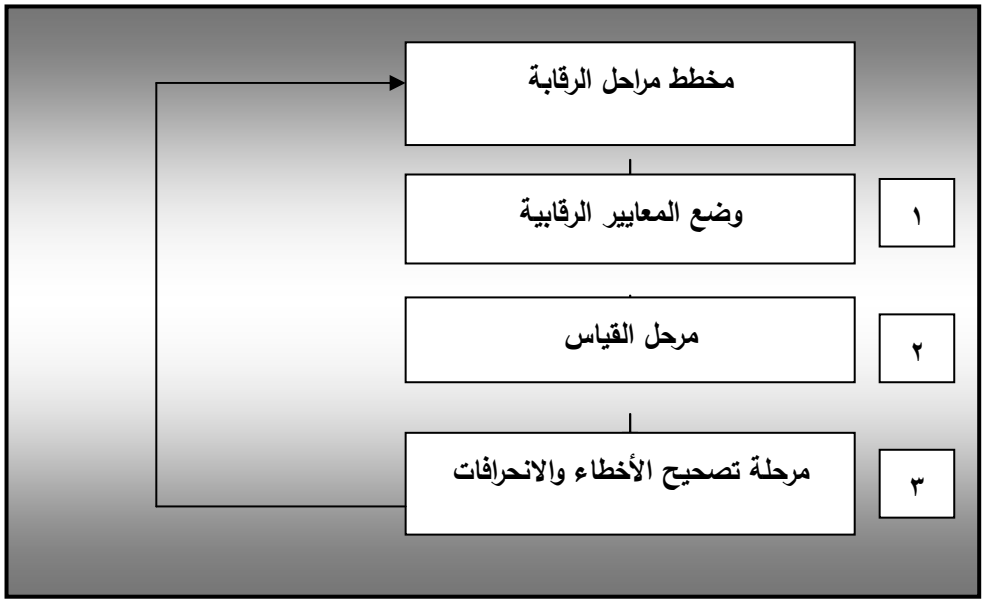
أولاً: مبادئ الرقابة

هنالك مجموعة من المبادئ المهمة التي تحكم وظيفة الرقابة (مدني العلاقي،) نوردها فيما يلي:

- يجب أن تؤدي الرقابة إلى تسهيل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- أن تحتوي الرقابة على معايير يتم من خلالها قياس الأعمال المراد مراقبتها ولا بد لهذه المعايير (وسائل القياس) من الوضوح حتى تسهل عملية القياس.
- أن تكون هنالك مراكز رقابية فى العمليات الإنتاجية تكون متابعة لأهم جوانب النشاط خاصة المناطق أو المراحل التي يتوقع فيها حدوث الأخطاء.
- اقتران عمليات القياس (للواقع والمعايير) بإجراء عمليات التصحيح.
- تطبيق مبدأ الرقابة بالاستثناء بحيث يعطي المدير أهمية أكبر للنتائج غير المطابقة متجاهلاً النتائج المطابقة.
- مبدأ المرونة بحيث يخضع أسلوب الرقابة إلى التغيير عند تغير الظروف.
- الرقابة وظيفة أساسية من وظائف المدير لا بد من قيامه بها وتحمل مسئوليتها.
- مبدأ أن تكون الرقابة موضوعية وليس شخصية.

ثانياً: مراحل الرقابة

مخطط مراحل الرقابة الإدارية بالمنظمة



وحتى تتم العملية الرقابية على وجهها الأكمل لا بد لها من المرور بمراحل رئيسية نوجزها فيما يلي:

أولاً: مرحلة وضع المعايير الرقابية:

- وتمثل هذه المرحلة الأساس الذي تبنى عليه العملية الرقابية.
- ويتم في هذه المرحلة وضع وتحديد معدلات الأداء ووحدات القياس بعد تحديد الهدف المطلوب وتحديد العمل أو الأداء المطلوب لتحقيق هذا الهدف.
- كما يتم تحديد الكيفية التي يتم بها تحقيق هذا الأداء كإنتاج كذا وحدة فى الساعة بواسطة كذا عامل. ومن ثم تتم المتابعة عند التنفيذ وفقاً هذه المعدلات.

ثانياً: مرحلة القياس

- ويتم في هذه المرحلة القيام بعمليات القياس بين الأداء المحقق والمعايير أو المعدلات التى تم تحديدها من قبل سواء كانت كمية أو وصفية ومن ثم تحديد مدى مطابقتها.
- وينتج بالطبع عن عملية القياس تحديد إن كان الأداء قد تم كما هو مطلوب أو اختلف بحدوث أخطاء أو إنحرافات.

- وتتم عملية القياس عن طريق عدة وسائل تشمل التقارير الرقابية والشكاوي والتفتيش والملاحظة.

ثالثاً: مرحلة تصحيح الأخطاء أو الانحرافات

- وعند حدوث عملية أخطاء أو انحرافات لابد من إجراء عملية تصحيح لها و إلاَّ فلا فائدة من عملية الرقابة أصلاً.
- وتحدد عملية التصحيح مواطن الضعف وأسباب الانحراف وتقوم بتصحيحها وعلاجها والعمل على تلافيها مستقبلاً وينبغي أن تعمل الرقابة على الكشف المبكر للأخطاء حتى يتم العلاج بأقل الخسائر.

الرقابة الفعالة (الإيجابية)

وحتى تكون الرقابة أكثر فاعلية وقادرة على تحقيق الهدف منها لا بد لها أن تتمتع بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- أن تتناسب العملية الرقابية مع طبيعة العمل المراد مراقبته.
- أن تستخدم الرقابة وسائل مفهومة.
- أن تتم عملية القياس بموضوعية وعدالة.
- أن تتم عملية التصحيح فور اكتشاف الأخطاء.
- أن تتمتع العملية الرقابية بالمرونة والتغير وفق الظروف.
- أن تراعي الجانب السلوكي بحيث تكون رقابة موضوعية لا رقابة على الأفراد وسلوكهم الخاص.
- أن تكون في حدود السلطة والموضوعية بحيث تمكن المسئول من إجراء التصحيح والعلاج عند حدوث الأخطاء.
- أن تتناسب وحجم النشاط كما تختلف رقابة المشرف عن رقابة الإدارة العليا (والتي تركز على النواحي المهمة والإستراتيجية).
- أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة.
- أن تكون نظاماً سهلاً وواضحاً.
- أن تؤدي إلى تصحيح الأخطاء وليس اكتشافها فقط وإنما تعمل على تفاديها مستقبلاً.
- أن لا تكون الرقابة تفصيلية ودقيقة وإنما تركز على النتائج.

- أن تتم الرقابة فى الوقت المناسب.
- أن تؤدي إلى منع حدوث الخطأ وليس بعد وقوعه وإنما تمنع حدوثه أصلاً أي رقابة وقائية (كما تقول الحكمة الوقاية خير من العلاج).
- أن تتمتع بشبكة اتصال قوية وسريعة ونقية تمكن من إجراء الرقابة وإكتشاف الخطأ والعلاج السريع.
- ألا تهدف الرقابة إلى تصيد الأخطاء وإنما التركيز على الانحرافات التي تؤثر على النتائج بهدف إصلاحها وصولاً لتحقيق الأهداف.
- أن تتم الرقابة من خلال تقارير دورية منتظمة أو من خلال الملاحظة.
- أن تعمل الرقابة على تحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها.
- أن تحدد مسبقاً خطوات العلاج عند حدوث الانحرافات.

أسئلة تقويم ذاتي

؟

١.اذكر مراحل الرقابة بالمنظمة محدداً ما يتم في كل مرحلة.

٢.ما هي مميزات الرقابة الإيجابية؟

العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال الرقابة(ناصر غطاس وآخرون،٢٠٠٢)

يتمتع المدير في مجال الرقابة بمجموعة من الصفات الإيجابية التي تؤدي إلى زيادة فاعليته في هذا المجال وتشمل هذه الصفات مايلي:

- الدقة في تحديد الأعمال التي يجب الرقابة عليها.
- مشاركته لمعاونيه ومرؤسيه في تحديد الوسائل الكفيلة لتحقيق الرقابة على الأعمال.
- وضوح المعايير التي يضعها لقياس النتائج وإرتباطها بالأهداف والخطط الموضوعة.
- السرعة في تحديد الإنحرافات عند حدوثها.
- التحليل السليم للإنحرافات وأسبابها والموضوعية في مناقشتها مع مرؤسيه.

- وضعه للخطط المسبقة لمعالجة الإنحرافات.
- إختيار السليم لخطوات المعالجة وإشراكه لمعاونيه في تحديد الإجراءات الكفيلة بتصحيح الإنحرافات.
- العمل على تحسين أساليب الرقابة مستقبلاً.

التنظيم الإداري للرقابة بالمنظمة

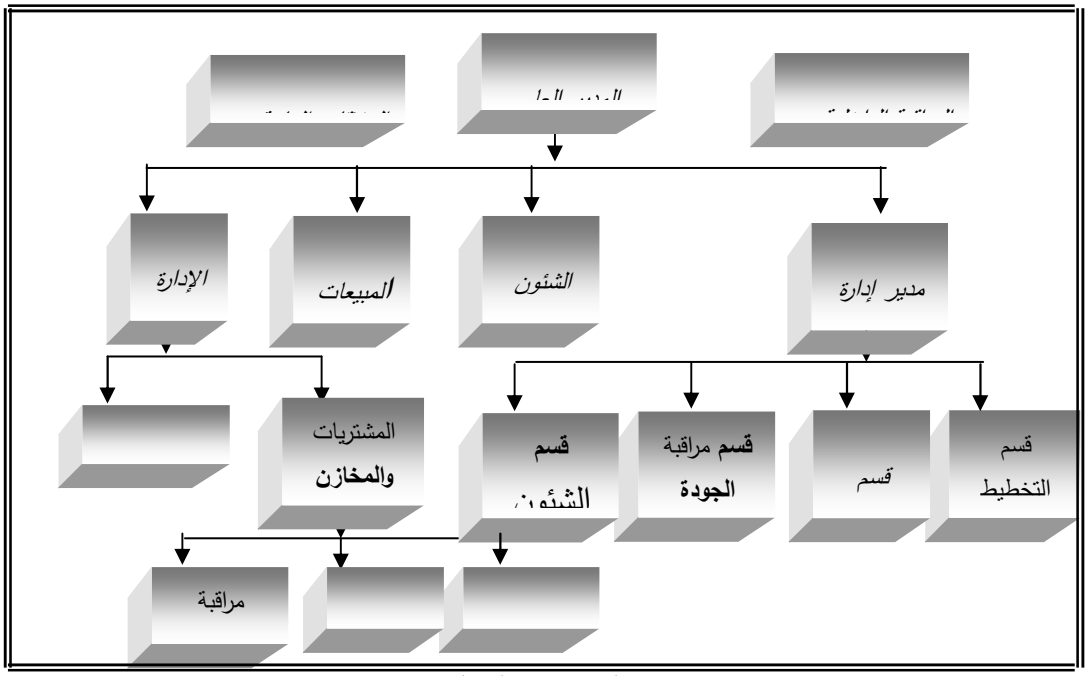
- إن كانت الرقابة إحدى وظائف المدير الأساسية إلا أننا نجد أن **هناك أقساماً خاصة أيضاً تمارس دوراً رقابياً على بعض الأنشطة بالمنظمة.**
- فنجد أن هناك قسم **الرقابة على الإنتاج** والذي نجده يتبع لمدير الإنتاج أو أحياناً لمدير المصنع.
- وقسم **الرقابة على الجودة** والذي يتبع أيضاً لقسم الإنتاج أو لمدير المصنع.
- كذلك نجد الإدارة المالية بالمنظمة أيضاً بها بعض الأجهزة المتخصصة بالقيام بعمليات المراقبة

- كالمراقب المالي الذي نجده يتبع للمدير المالي أو للمدير العام مباشرة.
- أو المراجع الداخلي **بالمنظمة** والذي يمثل الخطوة الأخيرة لأي إجراء مالي للتأكد عن مدى التزامه بالضوابط المالية.

- أما **على مستوى الدولة فنجد ديوان النائب العام** يمثل قمة الأجهزة الرقابية في مجال النواحي الإدارية والقضائية.
- بجانب **مجلس الشعب بأجهزته المختلفة** والذي يمثل رقيباً إدارياً على الأجهزة التنفيذية بالدولة.
- كما يمثل **ديوان المراجع العام قمة الجهاز الرقابي** على النواحي المالية بالدولة.
- كما يمثل **بنك السودان دور الرقيب على أداء البنوك التجارية والمصارف** داخل الدولة.
- والخرائط التنظيمية الآتية توضح الشكل التنظيمي لأجهزة الرقابة بالمنظمة.

شكل (١١)

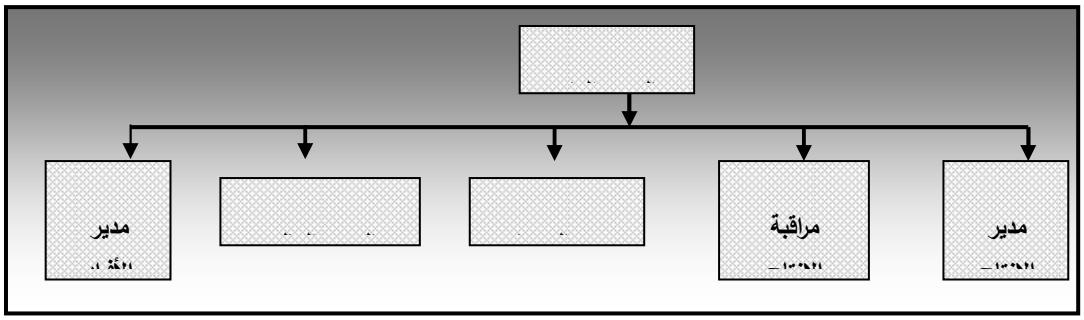
شكل تنظيمي يوضح وجود الرقابة على الخريطة التنظيمية



المصدر: المؤلف

شكل (١٢)

هيكل تنظيمي يوضح الرقابة كإدارة رئيسية بالمنظمة



المصدر: المؤلف

الخلاصة

عزيزي الدارس،

ما الذي تناولناه في هذه الوحدة؟ وهل تعتقد أنه ضروري لك في ممارستك لأيّ عمل إداري. إذا لم تتحقق من ذلك فإني أنصحك بمراجعة أهداف هذه الوحدة وتدريباتها والأسئلة الواردة في ثناياها حتى تتأكد من ذلك.

تناولت هذه الوحدة أساسيات لا غنىً لأيّ منظمة أو مدير عنها وهي تنمية الكفاءات الإدارية والإتصال والرقابة. هذه الأساسيات كما أنها من وظائف المدير تعتبر أيضاً من وظائف المنظمة بمعنى أنه يجب على كل موظف مهما كان موقعه الوظيفي أن يقوم بهذه الوظائف ذاتياً أو بتكليف من رئيسه المباشر.

تناولنا في كل قسم من أقسام هذه الوحدة مفهومه وأهميته وعناصره وأنواعه وكيف يكون فعالاً في المنظمة الإدارية. كما تناولنا علاقة كل من هذه الأساسيات الثلاثة بوظائف الإدارة الأخرى.

آمل أن نكون وفقنا في تبسيط هذه المفاهيم لتستفيد منها في حياتك العملية ونسأل الله لك التوفيق.

إجابات التدريبات

تدريب (١)

لا تعتبر تنمية الكفاءات الإدارية وحدها كافية لتحقيق أهداف المنظمة إذ أن نظم اختيار هذه الكوادر نفسها ونظم التحفيز ونظام التخطيط وعوامل أخرى تسهم في مدى تحقيق أهداف المنظمة.

تدريب (٢)

عملية التنمية الإدارية عملية سياسية لأنها ترتبط بنظم العمالة في الدولة ونظم التدريب وكونها عملية اقتصادية فمن ناحية ما ينفق على تدريب الموارد البشرية وكونها عملية اجتماعية باعتبار أن التنمية الإدارية هي تنمية الأفراد لتغيير أسلوب حياتهم ونظم تعاملهم وسلوكهم مما يؤدي إلى تنمية اجتماعية شاملة.

تدريب (٣)

من وسائل تنمية الكفاءات حديثاً تكوين فرق العمل والتدريب الذاتي.

تدريب (٤)

من وسائل الاتصال الحديثة بين المدير وموظفيه الاتصال عبر الإنترنت أو بالموبايل.

تدريب (٥)

تسهم الاتصالات غير الرسمية في حل المشكلات الإدارية وذلك باسهام هذه الاتصالات في تغيير مفاهيم وسلوك الأفراد مع بعضهم وتجاوزهم عن بعضهم البعض.

تدريب (٦)

مهمة الرقابة معرفة قدرة الموظف على إنجاز العمل.

تدريب (٧)

تكمل الرقابة عملية التخطيط حيث يستفاد من نتائج الرقابة في عملية التخطيط مستقبلاً.

تدريب (٨)

الرقابة التي تسبق الرقابة على الإنتاج في أنشطة المشروع هي الرقابة على المخزون.

مسرد المصطلحات

- **التنمية الإدارية**

هي القدرة المتجددة في بناء وتنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والأساليب والمهارات لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الشمولية.

- **الوظيفة الإدارية**

مجموعة السلطات والمسئوليات الممنوحة والمطلوبة من شخص للقيام بأداء معين يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- **الاتصال**

هو عملية إدارية تشمل رسالة ومرسلاً ومستقبلاً وتتم عبر وسيط وتوقع منها نتائج محددة.

- **الاتصالات المخططة**

ويقصد بها الاتصالات المحددة من قبل الإدارة مثل خطوط التنظيم كالاوامر والتقارير والخطابات.

- **الاتصالات غير المخططة**

هي التي تأخذ وسائل غير رسمية كالثرثرة والإشاعات والمناقشات الودية ولاخوف منها مادامت لاتعوق فعالية التنظيم.

- **الاتصالات النازلة**

هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفل من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا وقد تكون كتابة أو شفاهة.

- **الاتصالات الصاعدة**

تبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى أعلى في شكل التقرير أو الطلب أو الإقتراح أو الشكوى وهي تعكس مبدأ المشاركة في الإدارة.

- **الاتصالات الداخلية**

هي التي تتم داخل المنظمة الواحدة سواء بين أقسامها وفروعها أو بين العاملين في جميع مستوياتهم سواء أن كانت صاعدة أو هابطة أو أفقية.

- **الاتصالات الخارجية**

هي التي تتم بين المنظمة والأطراف الخارجية مثل الجمهور، والمنظمات الأخرى، والبيئة الخارجية أياً كان نوعها.

- **الاتصالات الرسمية**

هي التي تتم عن طريق خطوط الإتصال التي يقرها التنظيم من خلال لوائحه.

- **الاتصالات غير الرسمية**

هي التي تتم عن طريق التفاعل الطبيعي بين العاملين من خلال علاقاتهم الإجتماعية.

- **الاتصال الكتابي**

وهو الذي يتم عن طريق الكتابة ويجب أن يراعى فبه البساطة والوضوح والدقة.

- **التوجيه**

هو تحديد الرئيس لمايجب عمله من قبل المرؤوسين وذلك من خلال اصدار الأوامر.

- **الإشراف**

التعرف على مدى تنفيذ المرؤوسين للتوجيهات الصادرة

- **التفتيش**

المراجعة والكشف عن المعوقات والأخطاء والإنحرافات التي تقف أمام تحقيق الأهداف.

- **الرقابة**

نشاط إداري تمارسه الإدارة لمتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والتأكد عن مدى تحقيقها الأهداف الموضوعة من أجلها.

- **الرقابة التشريعية**

هي الرقابة التي تقوم بها الأجهزة الممثلة للشعب كالبرلمان بحيث تراقب أداء الأجهزة الحكومية المختلفة للتأكد من مدى إلتزامها بالقانون.

المراجع العربية

١. المعاز، حمدي مصطفى، **وظائف الإدارة**، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٣م.

٢. الطيب، حسن أبشر، **الدولة العصرية دولة مؤسسات**، القاهرة: الدار الثقافية للنشر، ١٩٨٣م.

٣. الطيب، حسن أبشر، **التنمية الإدارية بين النظرية والتجربة العملية**، دار الجيل ،بيروت.

٤. العلاقي، مدني عبد القادر، **الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، تهامة، جدة: ١٩٨٩م.

٥. الهواري: سيد، **الإدارة والأسس العلمية**، ، القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر، ٢٠٠٢م.

٦. الشنواني، صلاح، **أصول إدارة الأعمال**، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٥م.

٧. الذنيبات، محمد، **مبادئ الإدارة**، الأردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٣م.

٨. الغلياني، طلال سراج، ١٩٨٧م.

٩. العلاق وآخرين، بشير عباس، ١٩٩٨م.

١٠. القريوني وآخرين، قاسم، **مبادئ الإدارة، النظريات والوظائف**، عمان: ١٩٨٩م.

١١. **الإدارة الإقتصادية والبحوث: الغرفة الصناعية والتجارية بالدمام**، الرشد في إعداد دراسات الجدوى، الغرفة الصناعية والتجارية، الدمام:١٩٩٥م.

١٢. ج.فسكت، **سبل الاتصال**، ترجمة د.حمد عبد الله عبد القادر، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٩٩٣م.

١٣. درويش، إبرهيم، **التنمية الإدارية**، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٦م.

١٤. سام ديب وليلي سوسمان: **الخطوات الذكية**، ترجمة سامي تييرة، الرياض: أوثمن للتوزيع، ١٩٩٧م.

١٥.شيخا، إبراهيم عبد العزيز، **الإدارة، المفاهيم والأسس العلمية**، الرياض: دار العلوم، ١٩٨٠م.
١٦.شهيب، محمد علي، **نظم المعلومات في أغراض الإدارة**، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٠م.
١٧.عقيلي، عمر وصفي، **المنظمة ونظرية التنظيم**، الأردن: زهران للنشر والتوزيع، ١٩٨٨م.
١٨.عصفور، محمد شاكر، **أصول التنظيم والأساليب**، جدة: دار الشروق، ١٩٩٥م.
١٩.عبد الوهاب، علي محمد، **مقدمة في الإدارة، الرياض**: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢م.
٢٠.عبد المجيد، علي، **الأصول العلمية للإدارة والتنظيم**، القاهرة: مطبعة التقدم، ١٩٧٠م.
٢١.غطاس وآخرين، ناصر، **قيم مهاراتك مدير**، قبرص: ٢٠٠٢م
٢٢.ناجي، السيد، **الرقابة على الأداء**، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥م.