بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السّودان المفتوحة

برنامج العلوم الإدارية

أصول الإدارة والتنظيم (2)

رمز المقرر ورقمه: أدر102

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 2005م

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.


الوحدة الأولى
وظيفة التنسيق والأشكال
القانونية للمشروعات

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	5
تمهيد	5
أهداف الوحدة	6
1- التنسيق	7
1.1 مفهوم التنسيق وأهميته	7
2.1 عناصر التنسيق	8
3.1 أهداف التنسيق	14
4.1 التنسيق من خلال العملية الإدارية	15
5.1 أنواع وأساليب التنسيق	17
6.1 مبادئ التنسيق وسلطته المختصة	28
2- الإشراف وتفويض السلطة	32
1.2 نطاق الإشراف	32
2.2 المركزية واللامركزية كإحدى وسائل التنسيق	45
3.2 مفهوم التفويض وأهميته كوسيلة لإتمام التنسيق	46
4.2 كيفية تحقيق التنسيق الجيد الفعال	49
3- الأشكال القانونية للمشروعات	51
الخلاصة	66
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	67
إجابات التدريبات	68
مسرد المصطلحات	70
المراجع	72

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى هذه الوحدة

تحتوي هذه الوحدة على قسمين رئيسيين، في القسم الأول تناولنا التنسيق وتحدثنا عن مفهوم وتعريفات، وعناصر وأهمية التنسيق. كما أوضحنا الغرض من التنسيق وأهدافه. وذكرنا أنواع ونماذج وأساليب التنسيق وفي نهاية هذا القسم تحدثنا عن كيفية التنسيق الجيد الفعال.

في القسم الثاني تناولنا الأشكال القانونية للمشروعات الخاصة وتحدثنا أولاً: عن المشروعات ذات الملكيات الفردية ، ثانياً: شركات التضامن، ثالثاً: شركات التوصية البسيطة، رابعاً: شركات التوصية بالأسهم، خامساً: الشركة المساهمة، سادساً: الشركات ذات المسئولية المحدودة، سابعاً: مشروعات الأعمال الدولية.

تتخلل هذه الوحدة أسئلة تقويم ذاتي وتدريبات، نأمل أن تفيدك في فهم واستيعاب هذه الوحدة.

مع تمنياتنا لك بالتوفيق والنجاح.

أهداف الوحدة

عزيزي الـــدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكـــون قادراً على أن:

1. تشرح مفهوم التنسيق.
2. تُوضِّح أهمية وظيفة التنسيق.
3. تُعدِّد أهداف التنسيق.
4. تذكر أنواع ونماذج التنسيق.
5. تُوضِّح كيفية تحقيق التنسيق الجيد الفعال.
6. تُناقش مفهوم التفويض وأهميته لإتمام التنسيق.
7. تُعدِّد أشكال إدارة الأعمال الخاصة.
8. تشرح أهمية المشروعات الصغيرة.
9. تُناقش الأشكال القانونية للمشروعات.

1- التنسيق

1.1 مفهوم التنسيق

أولاً: مفهوم التنسيق

تعرضنا في الوحدة السابقة للتنظيم وذكرنا أنه يتكون من مجموعة وحدات فرعية مرتبطة 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، 1989).

ثانياً: تعريف التنسيق

للتنسيق عدة تعريفات وهي:

1. يعرف التنسيق بأنه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .
2. التنسيق هو جملة العمليات والأنشطة والاتصالات التي تسمح لأفراد المنظمة ولوحداتها الإدارية بتكامل وتوافق أنشطتها على المستويين الأفقي والرأسي خدمة لأهداف المنظمة. (الخشروم، 1999) .
3. التنسيق هو تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف مشترك . (الشنواني، 1985) .

4. التنسيق هو تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في إتجاه هدف محدد ومتفق عليه. (موني ورايلي، نقلاً عن سيد الهواري ،2000) .
5. التنسيق هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول الى وحدة العمل من أجل تحقيق الهدف. (عبد الرحيم ، 2002) .
6. التنسيق هو عملية تكامل أهداف وأنشطة الوحدات المنفصلة، عن بعضها البعض في المنظمة وربطها من أجل تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة . (المقلى، 200).
7. 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، 1980م).

   ولعل تعريف الدكتور إبراهيم عبدالعزيز شيخا هو الأكثر شمولاً لتعريف التنسيق بحيث يشمل وظيفته داخل وخارج المنظمة.
8. ويعرفه أيضاً (العلاقي، 1989) 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).

2.1 عناصر التنسيق وأهميته

ومن تعريف مدني العلاقي (تعريف رقم 8) تتضح عناصر التنسيق وهي:

1. توجيه وتوحيد الجهود .
2. تحديد الوقت المطلوب للعمل .
3. تحديد كمية ونوعية العمل المطلوب أداؤه من كل قسم أو وحدة أو عنصر بشري.
4. 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

1. تنبع أهمية التنسيق من أهمية تضافر الجهود بالمشروع أو المنظمة لتحقيق الهدف المنشود.
2. كما أن أي عمل لا يمكن أن ينجح إلا بتعاون الأفراد فيما بينهم.
3. وبالتالي لابد من تحفيز 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.

مثـــال

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 .

4. 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 .
5. 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، 1989،) 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 ، 1989).

تدريب (1)



وضِّح 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:

1. 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.

2. التنسيق على مستوى الجماعة

إن كان التنسيق مطلوب على مستوى الفرد فلا شك أنه مطلوب على مستوى الجماعة أيضاً.

مثـــال

- 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.

3. 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، 1989).
- فالتنسيق نجده مستمراً بين المجموعات المختلفة بالمنظمة من خلال الاجتماعات ومن خلال اللجان في سبيل الاستجابة لمسايرة الظروف المتغيرة من حين لآخر .

4. 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



1. عرف التنسيق؟
2. اذكر عناصر التنسيق.
3. ناقش أهمية التنسيق والغرض منه.
4. ناقش التنسيق داخل المنظمة والتنسيق بين المنظمة والبيئة الخارجية.
5. ما هي أهداف التنسيق؟

3.1 أهداف التنسيق

لا شك أن للتنسيق هدفاً سامياً تصبو كل منظمة لتحقيقه ويمكن تناول أهداف التنسيق من خلال النقاط التالية :

1. التوفيق

بين الجهود المختلفة بالتنظيم بهدف توجيهها نحو تحقيق الهدف المطلوب تحقيقه.

2. 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 "سوداتل").

3. 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 .

4. 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 (2)



تناول بالشرح أغراض التنسيق.

4.1 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.

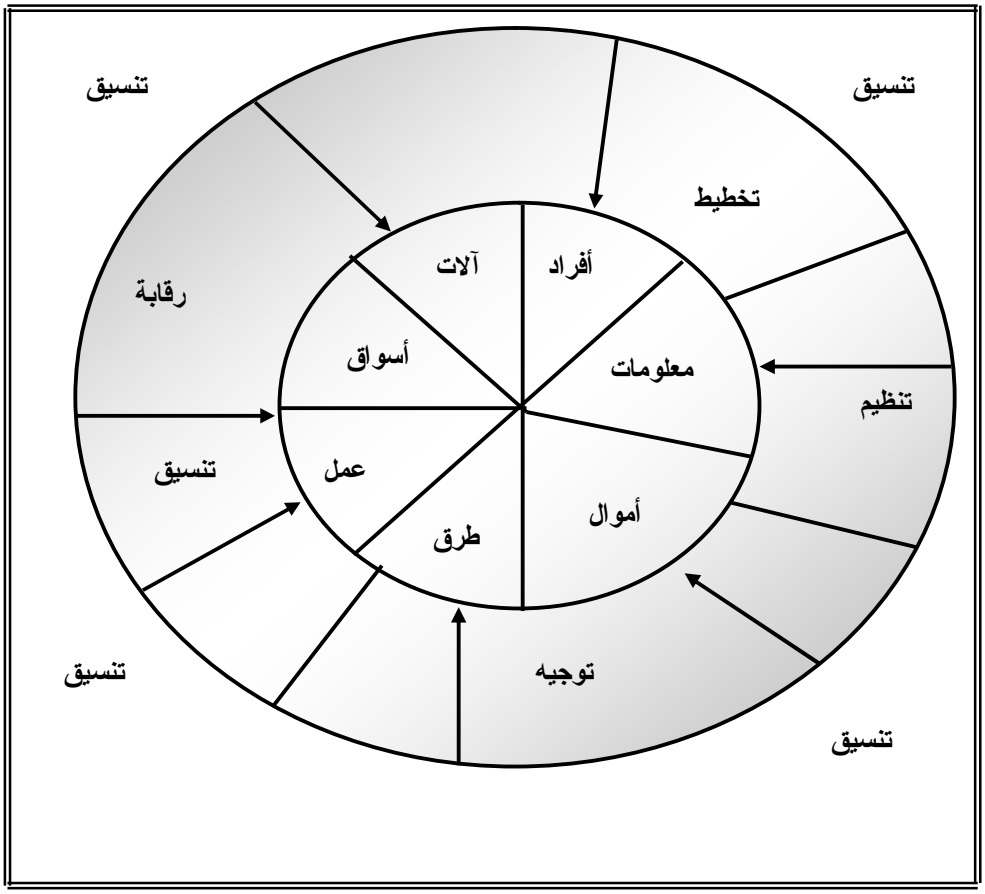
ومن الرسم التالي أدناه يتضح أن الدائرة الصغرى تمثل عناصر المشروع (أو المنظمة) المختلفة والمتمثلة في الأفراد والمواد والآلات والأموال والأسواق وطرق العمل.

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 (1)

العلاقة بين التنسيق وبين العمليات الإدارية



المصدر : (مدني العلاقي، 1989) .

لاشك أن التنسيق القائم بين العمليات الإدارية هو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف وإنسياب العمل بالصورة المطلوبة.

1. 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.

2. وإن كانت الرقابة تعمل على متابعة الأداء وفق ما خطط له تحقيقاً للهدف المشترك فلا شك أن التنسيق يعمل على تحقيق ذات الهدف.
3. ولربما أوضحت العمليات الرقابية أن هنالك خللاً في التنسيق بين وحدات المنظمة أو بين أجزاء أحد وحداتها.

مثـــال

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.

5.1 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، 198).

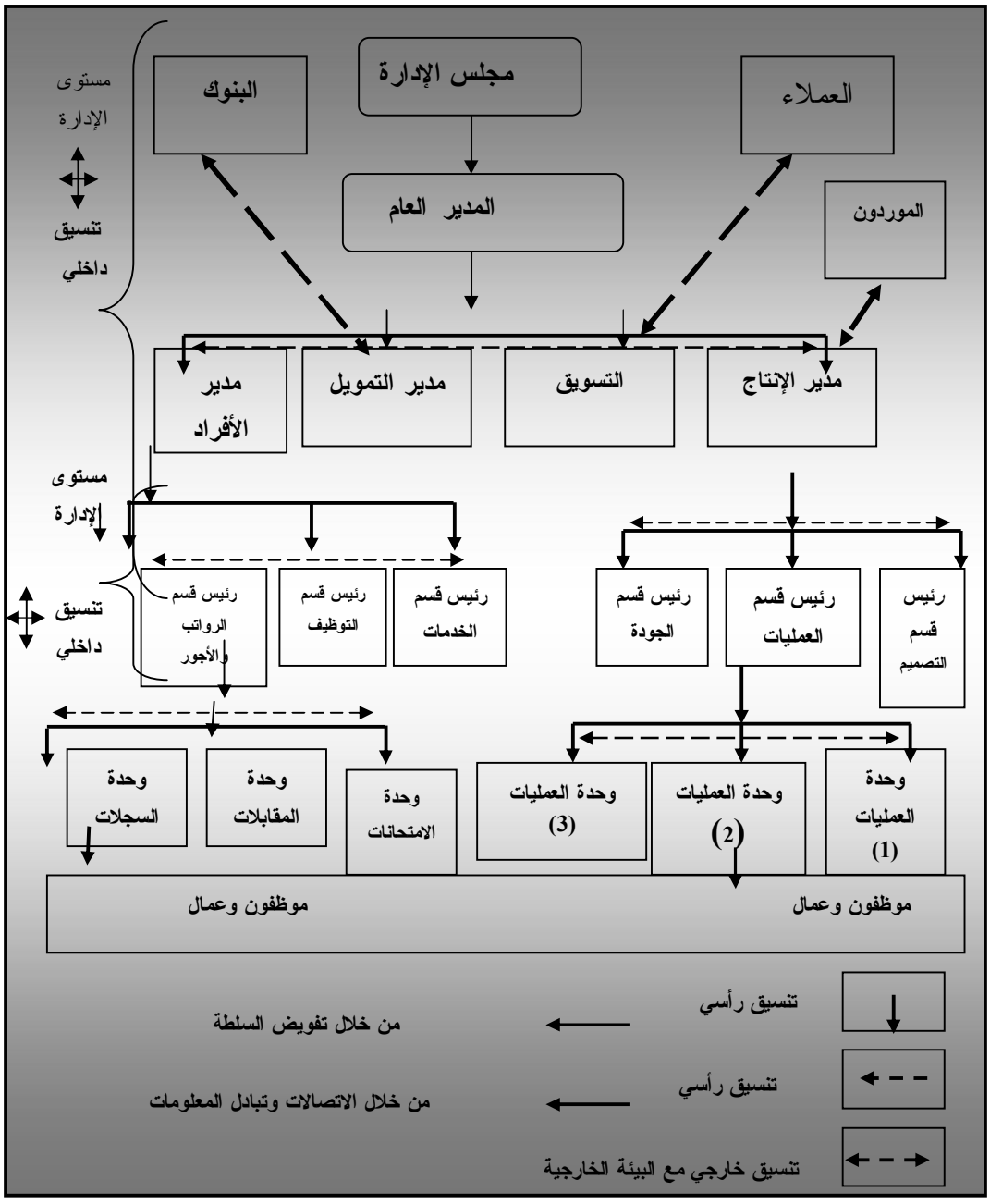
ب. التنسيق الأفقي

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 (2)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،1989)

كيفية تحقيق التنسيق الخارجي الإيجابي بين المنظمة و البيئة:

إن عملية تحقيق هذا التنسيق تستدعي اتخاذ القرارات المناسبة التي تعمل علـــى خلق التوازن بين المنظمة وبيئتها المحيطة وهذا التوازن هو الذي يمكـــن مـــن إمكانيـــة الاستمرار وتخفيف حدة الضغوط ودعم الايجابيات بالبيئة المحيطة.

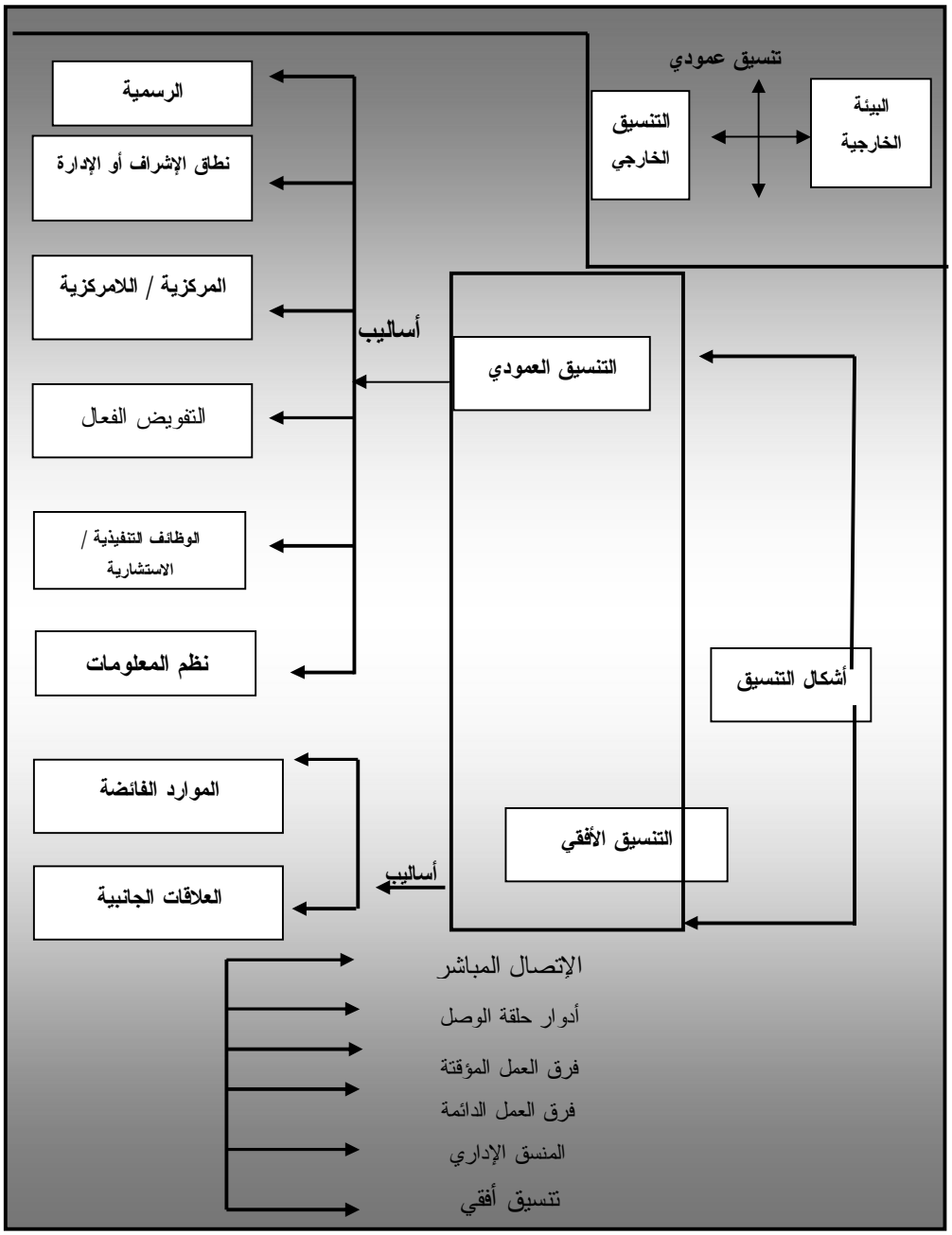
ثانياً: أساليب التنسيق

يتم القيام بعملية التنسيق الإداري بعدة أساليب أو وسائل

1. تعتبر عملية قيام الإداريين بشرح الأهداف المطلوبة وتحديد الأعمال التي تؤدي إلى تحقيقها هي أساليب التنسيق.
2. كما أن إستخدام الاتصالات والنشرات واللوائح كلها تعتبر أساليب تنسيقية وكذلك الاجتماعات الدورية.
3. 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 (3) يوضح أنواع وأساليب التنسيق

شكل (3) أنواع وأساليب التنسيق



المصدر: الخشروم، 1999

- 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، 1999) 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، 1999). 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 ، 1999):

1. الموارد الفائضة Slack Resource

وتعنى مخزون الموارد المختلفة بهدف تسهيل إمكانية التكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية التى تتعرض لها المنظمة كالمعدات والعمالة والوقت.

2. نظم المعلومات Information System

ولا شك أن المعلومات تعتبر أداة ناجحة في تحقيق التنسيق.

3. 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

؟

1. ما هي أهداف التنسيق؟
2. مستعيناً بالرسم أشرح العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية الأخرى.
3. مستعيناً بالرسم أشرح أشكال التنسيق الأفقي والرأسي الداخلي الخارجي بالمنظمة.
4. مستعيناً بالرسم أشرح أساليب وأنواع التنسيق.

جدول (1)

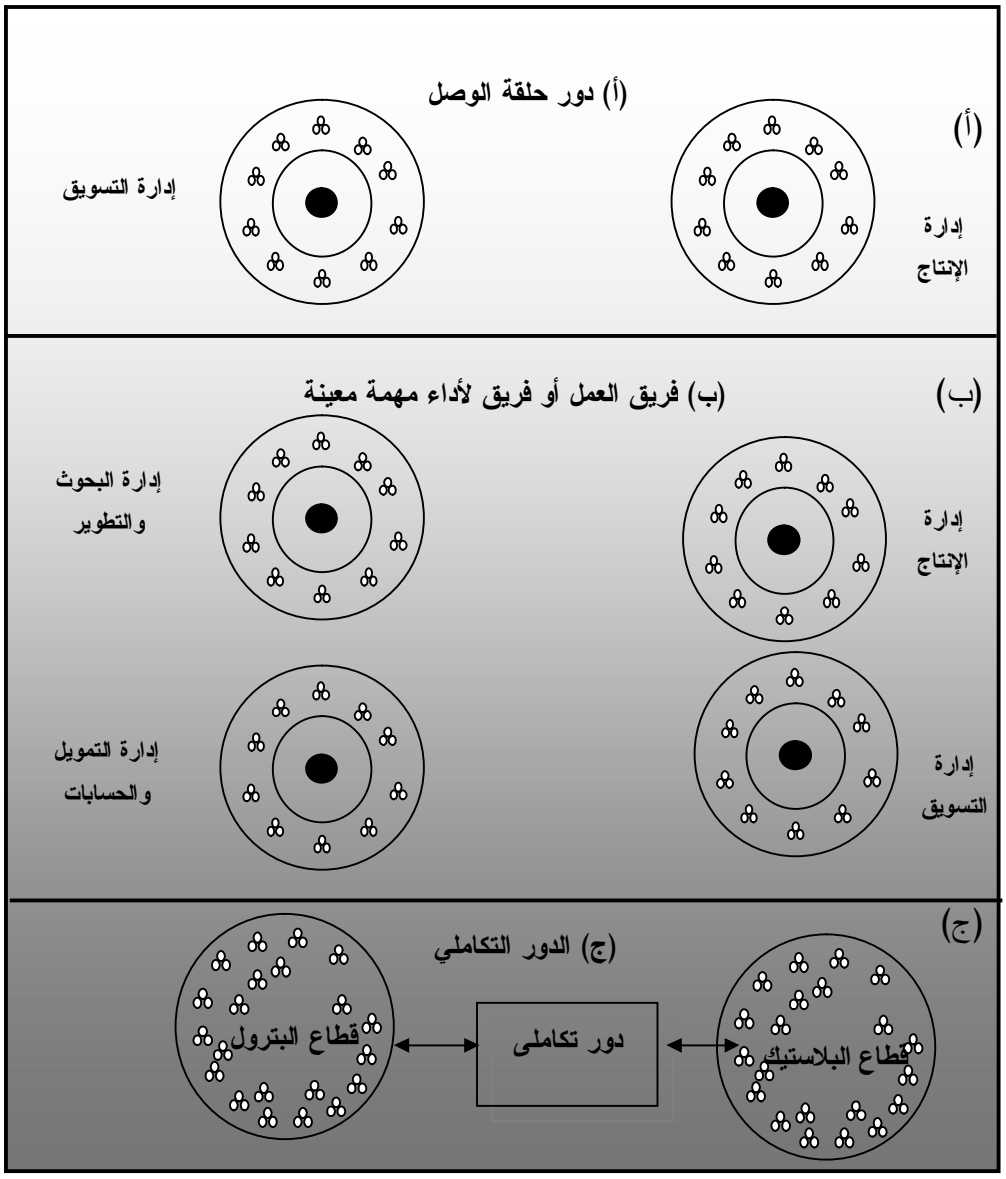
أنواع وأمثلة لوسائل التنسيق أو التكامل

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 (4)

وسائل تحقيق التكامل بين الإدارات

نشير إلى المدير المسئول عن تحقيق التكامل



المصدر : (الخشروم، 1999)

- 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.

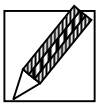
- كما نجد أن هنالك تنسيقاً تكاملياً بين المجالات التى ترتبط ببعضها البعض كما هو في المثال بالرسم السابق كالتكامل بين قطاع البلاستيك وقطاع البترول فالصناعات البلاستيكية تعتمد اعتماداً كلياً على الصناعات البتر وكيمائية.

- 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(3)



وضِّح كيف يتحقق التنسيق الخارجي الإيجابي بين المنظمة والبيئة؟

6.1 مبادئ التنسيق وسلطته المختصة

- لاشك أن التنسيق الجيد والفعال الذى يؤدي إلى تحقيق الهدف منه يعتمد على مبادئ وأسس يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1. كلما كبر حجم التنظيم كلما أصبحت هناك ضرورة للتنسيق.
2. كلما تم تقسيم العمل كلما زادت الحاجة إلى التنسيق.
3. الاتصال المباشر يساعد على العلاقة المباشرة والشخصية بين الأفراد.
4. البدء المبكر بحيث أنه لا بد أن يبدأ التنسيق من قبل إعداد الخطة.
5. التنسيق عملية مستمرة لا تنتهي بحيث أنه هنالك أداء واستمراراً للمنظمة لابد أن يكون هنالك تنسيق بين وحداتها المختلفة وتنسيق بين بيئتها والبيئة الخارجية.
6. ضرورة فهم العاملين للأهداف والسياسات يسهل تحقيق التنسيق الجيد بينهم حيث أنه في غياب هذا الفهم يصعب تحقيق التنسيق المناسب.
7. التعاون يؤدي لسهولة التنسيق وما التنسيق إلا صورة من صور التعاون المستمر في سبيل تحقيق الأهداف .

8. 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.
9. 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.
10. 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

1. 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.
2. 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.
3. التنسيق الذي يتم من خلال اجتماعات مجلس الوزراء وبواسطة رئيسه هو تنسيق بين الوزارات المختلفة لأداء مهامها.

4. التنسيق بين الوزارت الاتحادية والوزارات المشابهة لها بحكومات الولايات وذلك من أجل تحقيق الأهداف فتتكامل سياسات وزارات الخدمات كالتعليم والصحة والخدمات الاجتماعية الأخرى.
5. فالتنسيق بوزارة التعليم العالي الاتحادية من خلال مكتب القبول للجامعات والمعاهد العليا يعتبر تنسيقاً على مستوى الدولة في مجال التعليم الجامعي.
6. التنسيق بين وزارة الصحة الاتحادية ووزارة الصحة الولائية يعتبر تنسيقاً على مستوى الدولة في المجال الصحي.
7. التنسيق على مستوى رئاسة الجهاز القضائي وأجهزة القضاء بالولايات يعتبر تنسيقاً على مستوى الدولة في مجال القضاء.
8. التنسيق بين وزارة الداخلية الاتحادية وأجهزة الشرطة والأمن بالولايات يعتبر تنسيقاً على مستوى الدولة في مجال الأمن.
9. التنسيق بين رئاسة شركة السكر السودانية والمصانع التابعة لها يعتبر تنسيقاً بين الشركة ووحداتها المختلفة.
10. التنسيق بين شركة إنتاج السكر السودانية والمصانع التابعة لها يعتبر تنسيقاً بين قطاع السكر بالسودان.
11. التنسيق بين شركة سوداتل والهيئة العامة للطرق والكباري والهيئة القومية للكهرباء وهيئة تخطيط المدن يعتبر تنسيقاً على مستوى قطاع الخدمات.
12. المؤتمرات التي تعقدها جامعة الدول العربية تعتبر صورة من صور التنسيق للدول بين الدول العربية المختلفة.
13. مؤتمرات وزراء الخارجية العرب التي يعقدها وزراء الخارجية العرب تعتبر صورة من صور التنسيق الخارجي بين الدول العربية.

أسئلة التقويم الذاتي

1. ناقش مبادئ التنسيق.
2. ما هي المستويات الإدارية التي يمارس من خلالها التنسيق؟
3. أذكر أمثلة للسلطات المختصة بالتنسيق.

2- الإشراف وتفويض السلطة

1.2 نطاق الإشراف Span of Supervision

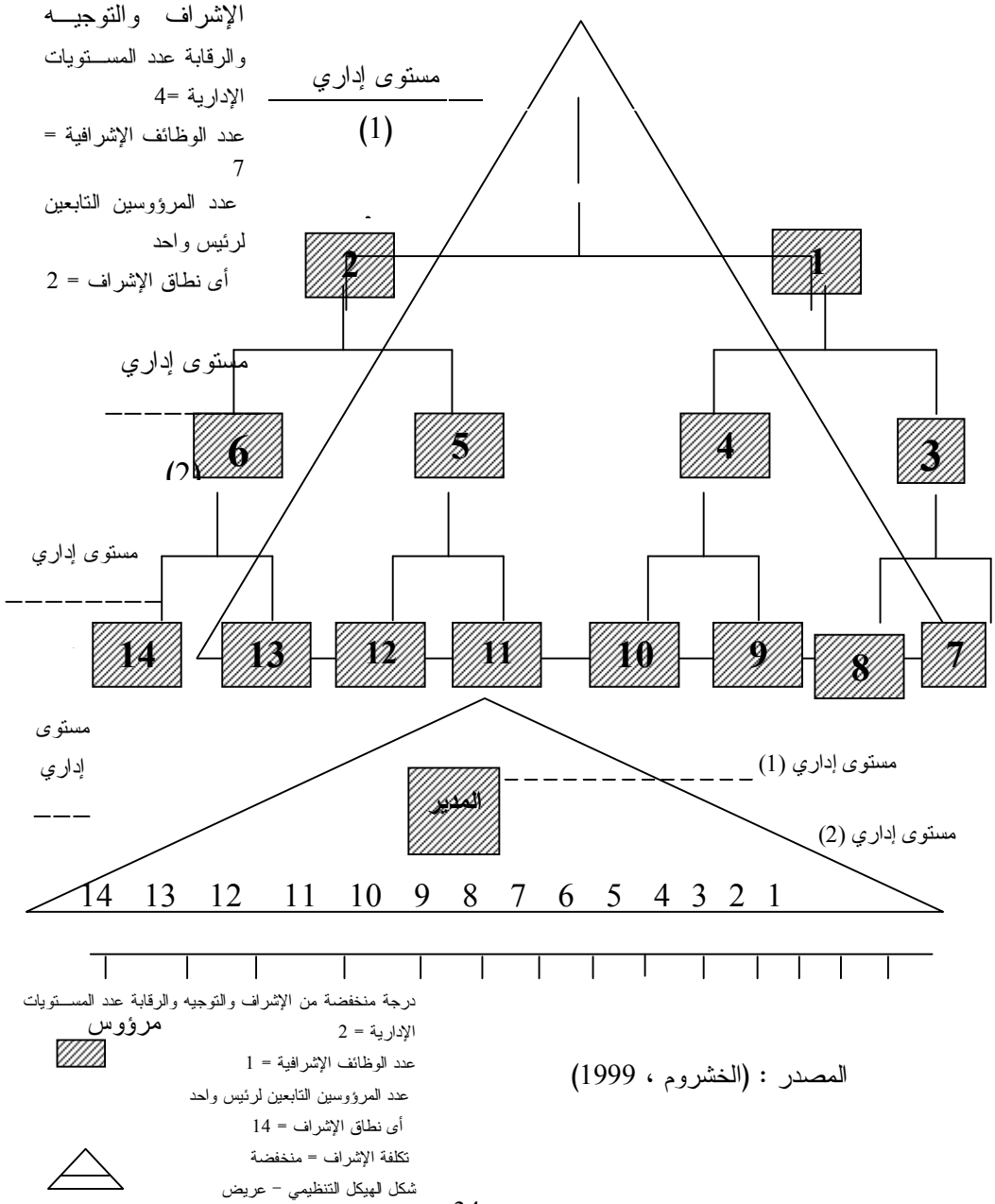
وكما ذكرنا من قبل فإنه يعني عدد المرءوسين الذين يشرف عليهم مدير أو رئيس معين. ولا شك أن نطاق الإشراف المناسب هو مدى تناسب العدد الذي يمكن الإشراف عليه بكفاءة ويرى كثير من الكتاب ألاّ يتجاوز نطاق الإشراف على مستوى الإدارات والأقسام (5–9) أشخاص أو وحدات بحيث أنه يمكن الإشراف بكفاءة في حدود الخمسة أشخاص 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 600 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، 2000) 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:

شكل (5)العلاقة بين نطاق الإشراف الضيق /

(أ) نطاق إشراف ضيق (2)



المصدر : (الخشروم ، 1999)

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:

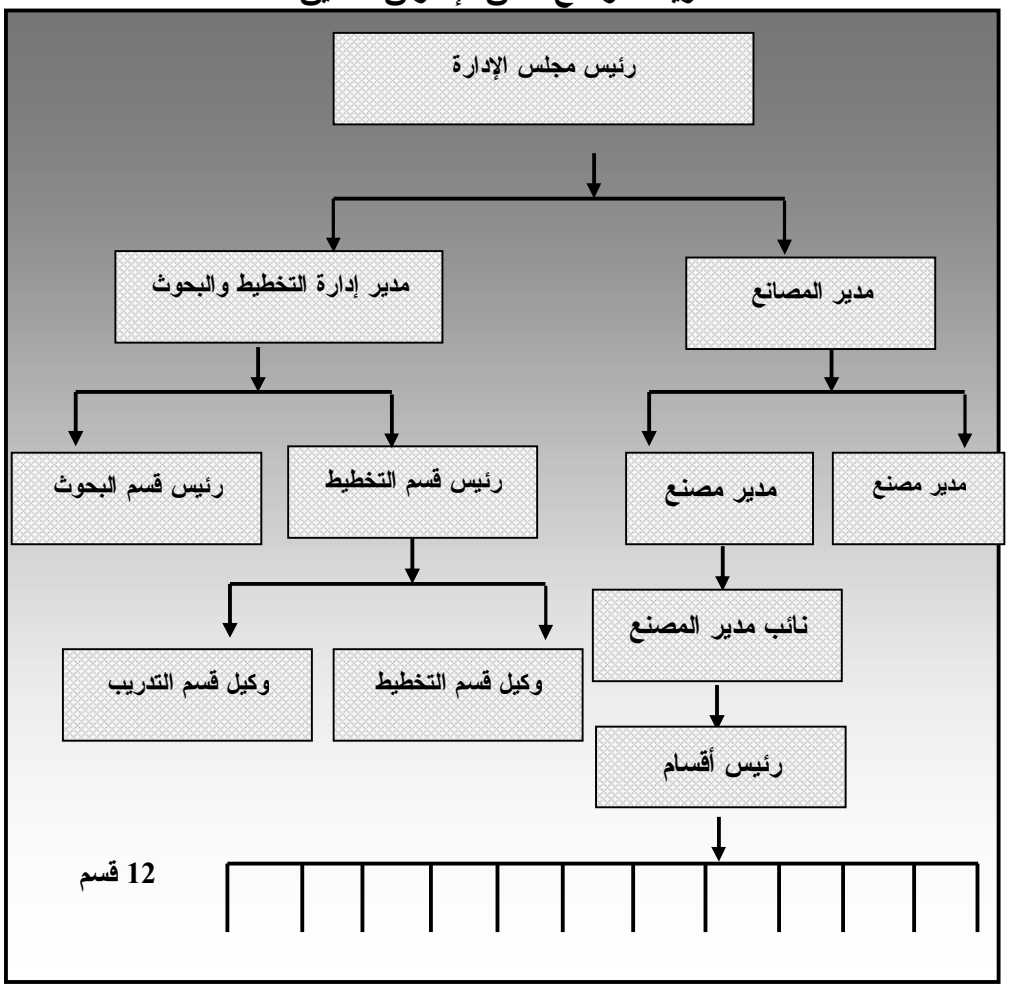
- زيادة عدد المستويات الإدارية.
- وتقليل الأنشطة والأعمال الملقاة في الإشراف.
- وعدم رضا المرءوسين.
- وشعور المدير بالفراغ .

أولاً: نطاق الإشراف الضيق

لا شك أن نطاق الإشراف الذي يتعدى الإشراف فيه شخصين أو ثلاث يعتبر نطاقاً ضيقاً وبالنظر إلى الخريطة التنظيمية (شكل (6) يمكن توضيح نطاق الإشراف الضيق.

شكل (6)

خريطة توضح نطاق الإشراق الضيق



المصدر : (سيد الهوارى ، 1998)

نطاق الإشراف كما هو بالرسم :

أ. نطاق إشراف رئيس مجلس إدارة (2)

ب. نطاق إشراف مدير التخطيط والبحوث (2).

ج. نطاق إشراف مدير المصانع (2)

د. نطاق إشراف رئيس الأقسام 12 نطاق واسع

هـ. نطاق إشراف مدير المصانع (1)

و. نطاق إشراف رئيس قسم التخطيط (2)

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 (4)



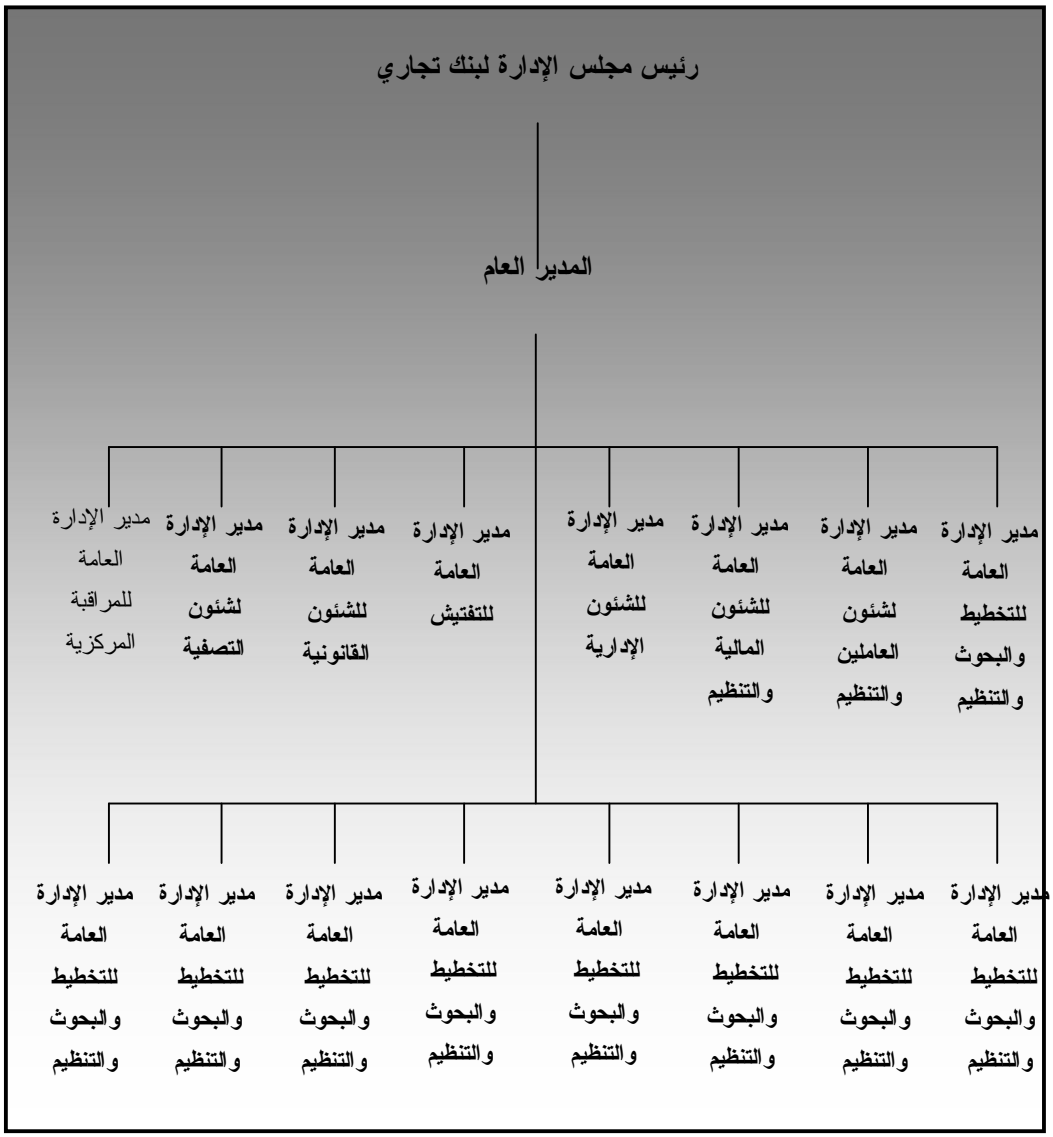
ما هي الآثار السالبة لنطاق الإشراف الضيق؟ وما هي مبررات وجوده بالمنظمات؟

ثانياً: نطاق الإشراف الواسع

وبالجانب الآخر فإنه كلما زاد نطاق الإشراف عن ست أو سبعة أشخاص أعتبر نطاقاً واسعاً. والرسم رقم (7) يوضح نطاق إشراف واسع لمدير عام لبنك تجارى:

شكل (7)

خريطة تنظيمية توضح نطاق إشراف واسع

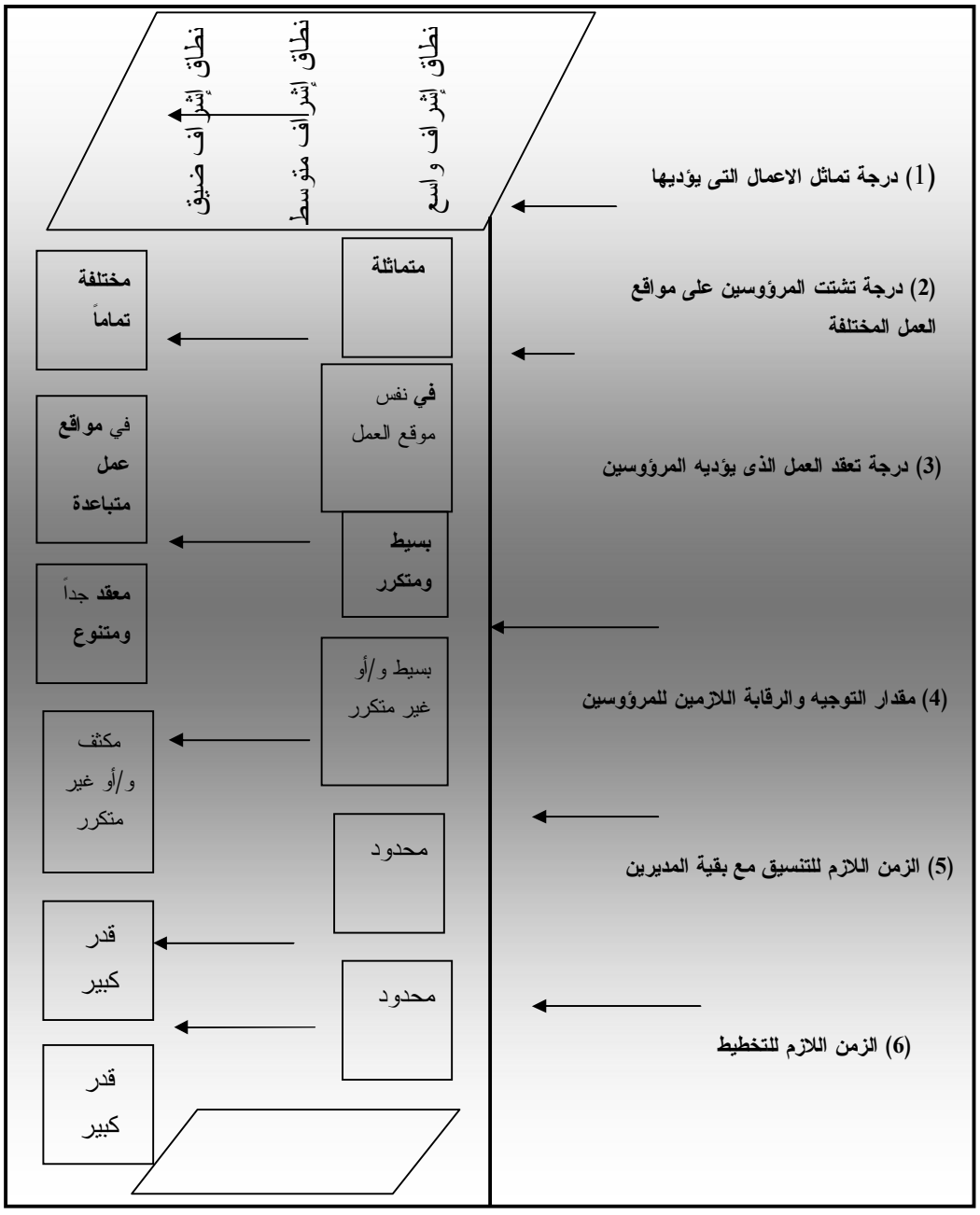


ومن الرسم أعلاه يتضح أن نطاق إشراف المدير العام يشمل 16 شخصاً (مديري الإدارات) ولا شك أنه عدد كبير جداً على المدير العام الإشراف عليه.

ثالثاً: محددات نطاق الإشراف (الواسع، الضيق)

هنالك عدة محددات يتوقف عليها تحديد نطاق الإشراف اتساعاً وضيقاً والشكل (8) يوضح هذه المحددات والتي تؤدي إلى جعله ضيقاً أو واسعاً وفق الموقف:

شكل (8)المحددات الموقفية لنطاق الإشراف (الواسع / الضيق)



المصدر : (Kreitner , 1992 , p.290)

ويشير الرسم إلى حالة نطاق الإشراف (ضيقاً أو واسعاً) وفق المحدد أو الموقف الـذي يملي هذا الحجم ويمكن تناول هذه المحددات كما هو أدناه وكما أوردها أيضاً (الخشروم ، 1999) :

العوامل والمحددات الواجب مراعاتها عند تحديد نطاق الإشراف :

وتمثل العوامل والمحددات التالية توضيحاً كما هو بالرسم أعلاه :-

1. الواجبات غير الإدارية للمدير كلما زادت استلزم تضييق نطاق الإشراف .
2. وقت المدير المتاح للاتصال وكلما زاد أمكن من توسعة نطاق الإشراف .
3. كفاءة الرئيس والمرؤوس وكلما زادت الكفاءة أمكن توسعة نطاق الإشراف.
4. مدى تعقد الأعمال كلما تعقدت الأعمال استلزم تضييق نطاق الإشراف .
5. مدى توفر التخطيط يتناسب طردياً مع الإشراف .
6. مدى توفر المعايير الرقابية يتناسب طردياً مع الإشراف .
7. تشابه الأنشطة تتناسب طردياً مع الإشراف .
8. 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 .
9. 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 ، 1991) .

أسباب ودوافع نطاق الإشراف الواسع

1. 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.

2. 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، 1999).

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، 1999) :

1. زيادة العبء الواقع على المديرين وبالتالي فقدان السيطرة على الإدارة ومراقبة الأداء بحيث تجد المدير مشغولاً دائماً.
2. يتطلب توفير مديرين ذوي مهارات خاصة.
3. يؤدي إلى البطء في القرارات الإدارية.
4. يؤدي إلى تعارض القرارات أحياناً.
5. يؤدي إلى صعوبة إمكانية مقابلة المدير العام.
6. يؤدي إلى تراكم أعباء المدير وبالتالي التأخير في إنجازها.
7. زيادة العبء الإداري على المدير يؤدي إلى تدهور صحته وقلة إمكانية تركيزه.

خامساً: كيفية تحديد نطاق الإشراف

وكما يرى الدكتور عمر المقلى (المقلى، 2004) 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 البشـــرى يتـــراوح بـــين 3-6 أشخاص أو معاونين وأن كنا نرى أن مهارات القائد المناسب تمكنه من الإشراف علـــى ثمانية أو تسعة من المديرين الأكفاء.

وهنالك معادلة رياضية لتحديد نطاق الإشراف والعلاقات بـــالتنظيم كمـــا يلـــى (السلمي، 1987) :

$$\text{ع} = \frac{\text{ن (ن – 1)}}{2}$$

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 :-

$$\frac{5\ (5-1)}{2} = 10 \text{ علاقات}$$

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، 1991).

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، 1921) (الهواري، 1999) 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، 1955، نقلاً عن الهواري، 1999).
- 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 (2004) من أنصار وجهة النظر التي ترى من 6-7 أشخاص هي الأمثل للمدير ذو الكفاءة الإدارية.

- إن نطاق الإشراف الفعال يتأثر بالمقدرات الشخصية للمشرف أو المدير (المقلي، 2004) 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.

2.2 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، 1987) ، 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 ,1999)

1. تكلفة القرار وكلما كان القرار مكلفا (مهماً) كلما مالت الإدارة لعدم التفويض .
2. توحيد سياسات المنظمة يؤدي لعدم التفويض أيضا
3. فلسفة الإدارة نحو المركزية أو اللامركزية
4. مدى كفاءة المديرين كلما زادت كلما توحدت عمليات التفويض.
5. فعالية الرقابة تؤدي لمزيد من اللامركزية.
6. لامركزية الأداء تؤدي لمزيد من اللامركزية.
7. الحركة المتاحة في أعمال المنظمة تحدث كلما زادت هذه الحركة استدعت مزيدا من اللامركزية.
8. مستوى التغير في البيئة المحيطة (الخارجية)وكلما كان كثيراً كلما استدعت مزيدا من اللامركزية.

3.2 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:

1. 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.
2. 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.

3. 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، 1998) إلى مزيد من البحث والتخصيص في المجال الطبي لصحة المديرين حتى أصبح هذا التخصص مثله مثل غيره من تخصصات الباطنية والأطفال والنساء والولادة .
4. 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 Delegation)

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية تفويض السلطة حتى يؤدي التفويض في السلطة إلى تحقيق الهدف من منح هذه السلطة وتشمل:

1. ارتباط التفويض بقدرة المفوض إليه للقيام بالعمل بحيث لا بد من مراعاة المدير لقدرة المفوض إليه وكفاءته في استغلال هذا التفويض الممنوح له.
2. التفويض وفقاً لوظيفة المفوض إليه بحيث أنه لا بد أن يتناسب التفويض مع وظيفة المفوض إليه.
3. التفويض من أعلى إلى أسفل وذلك بأن يفوض المدير الأعلى لمساعديه أو مديري الإدارات التابعين له جزءاً من سلطاته .
4. أن تتناسب السلطة مع التفويض الممنوح وذلك بضرورة أن تكون السلطة الممنوحة بقدر التفويض الممنوح .

5. وحدة الأمر أي يكون المفوض إليه مسئولاً أمام مهمة واحدة .
6. 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 2.2 (عوامل نجاح التفويض من 1 إلى 8 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

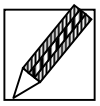
إن تفويض السلطة من جانب المديرين لا يكون لكل السلطات إنما هنالك جوانب يجوز فيها التفويض وهنالك جوانب أخرى يجب فيها إبقاء سلطاتهم بين يديهم.

المعوقات التي تعترض عملية التفويض

يحجم كثير من المديرين عن تفويض سلطاتهم لمن دونهم من المساعدين لأسباب مختلفة يمكن **إيجازها فيما يلي:**

1. عدم الثقة في قدرة المفوض إليهم.
2. الخوف من استغلالها أكثر مما هو مطلوب.
3. الغموض أحياناً في المهمة المفوضة.
4. الخوف من منافسة المفوض لمديره.
5. إصرار المديرين للقبض على زمام العمل وكل خيوط اللعبة تحت أيديهم دون تفويض.(الخشروم، مرجع سابق).

تدريب (5)



يتوقف نجاح تفويض السلطة كوسيلة للتنسيق على عدة عوامل ناقش .

4.2 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، 2004) 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، 1989) مجموعة من المبادئ العامة والتي تلعب دوراً عاماً في زيادة فعالية التنسيق لتشمل:

1. ضرورة تقييم المديرين لطبيعة التنسيق.
2. وأهداف منظماتهم المطلوب تحقيقها وإشراك العاملين في الخطط وضعاً وتنسيقاً مع الإهتمام بمطالب الإدارات والأفراد والعمل على تحقيقها.
3. ولابد في المقام الأول من حدوث توافق بين الإدارات المختلفة في المنظمة حتى يمكن تحقيق تنسيق أكثر فعالية.
4. 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



1. ناقش نطاق الأشراف الضيق والواسع.
2. ما هي العوامل والمحددات الواجب مراعاتها عند تحديد نطاق الأشراف؟
3. ناقش المركزية واللامركزية كأحدي وسائل التنسيق.
4. يتم التنسيق من خلال أربعة مستويات عددها.
5. يحجم كثير من المديرين عن تفويض سلطاتهم عن دونهم من المساعدين لأسباب مختلفة أذكرها.
6. تحدث بإختصار عن مبادئ تفويض السلطة.

3- الأشكال القانونية للمشروعات

ونتناول في هذه الوحدة الأشكال القانونية للمشروعات من حيث ملكيتها بشـــيء من التفصيل كما نتعرض في الوحـــدة القادمـــة إلـــى الإدارات الوظيفيـــة المتخصصـــة بالمشروع "المنظمة" بشيء من التفصيل

تتخذ المشروعات أو المنظمات أو منشآت الأعمال أحد الأشكال الثلاث الآتية:-

1. تعود ملكيتها للدولة أي منشآت عامة تمتلكها الدولة.
2. منشآت خاصة تعود ملكيتها للأفراد.
3. منشآت مشتركة من حيث الملكية تعود ملكيتها للقطـــاعين الخـــاص والعـــام أي يمتلكها مساهمون بجانب الدولة.

ولا شك أن **إختلاف نوع ملكية المشروع يؤدي إلى اختلاف أهداف المشـــروع أو حجمه فبينما** تكبر أحجام المشروعات العامة أى التى تمتلكها الدولـــة وتتســـع إدارتهـــا تصغر بالجانب الآخر المشروعات الفردية "الخاصة".

ونجد الطابع الخدمي يغلب على المنشآت العامة كالصحة والتعليم ونجـــد بالجانـــب 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 كـــل الأعمال التي تمتلكها الدولة كالوزارات الاتحادية والوزارات الولائية ووحداتها بالأقـــاليم المختلفة والمؤسسات العامة التى تتبع مباشرة إلى رئاسة الجمهورية أو إلـــى الـــوزارات 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 وتعيـــين القـــوة البشرية التابعة لها وتدبير الأموال اللازمة لتسيير أعمالها ومن ثم مراقبة أدائها ومـــدى

سيره وفقاً للصلاحيات التي يمنحها القانون العام لإدارتها ومن ثم المحاسبة في حـــالات المخالفات أو التقصير.

وتخضع هذه المشروعات للرقابة الإدارية والقضائية من خلال ديـــوان النائـــب العـــام والوحدات التابعة له كديوان الحسبة والمظالم ، كما يتولى عمليات الرقابة على الأمـــوال ديوان المراجع العام الذي يقوم بمراجعة الأداء المالي لكل الوحدات الحكوميـــة لقيـــاس مدى تطابق صرف هذه الأموال وفقاً للصلاحيات الممنوحة بحكم القانون لإدارات هـــذه 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 نجـــد أن: إدارة الأعمال الخاصة تعني إدارة الأعمال غير الحكومية بمعنـــى التـــي تـــرتبط ملكيتها بفرد أو مجموعة من الأشخاص.
- ولابد من أن نذكر هنا في البداية أن الإدارة هي الإدارة وعملياتها لا تختلـــف باختلاف المشروعات أو الأعمال ســـواء كانـــت هـــذه الأعمـــال أو هـــذه المشروعات خدمية أو إنتاجية أو صناعية أو تجارية، حكومية أو خاصة.
- إنما نجد المدير يمارس أعمالاً إدارية تتضمن التخطيط والتنظـــيم والتنســـيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة أياً كان نـــوع المشـــروع حكـــومي أو خاص، فرد أو شركة مع بعض الاختلافات النسبية التـــي تحـــددها طبيعـــة النشاط وحجمه وعلاقاته وطريقة تمويله والرقابة عليه.

أشكال إدارات الأعمال الخاصة

1. الملكية الفردية.
2. شركة التضامن.

3. شركة التوصية البسيطة.
4. شركة التوصية بالأسهم.
5. الشركة المساهمة.
6. الشركة ذات المسئولية المحدودة.
7. شركة المحاصة "شركة مؤقتة تنشأ من أجل غرض محدد وتنتهي بنهايته .
8. 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

1. المشروعات الصغيرة تعتبر دعامة من الدعامات الأساسية للبناء الاقتصادي لأي دولة (مروة أحمد وآخرون، 1998).
2. أسهمت هذه المشروعات صغيرة الحجم في بناء دولة كبرى كاليابان.
3. ونجد هذه المشروعات الصغيرة تمثل دوراً مهماً في الاقتصاد القومي خاصة في الدول النامية بل نجدها تسهم بأكثر من 40% من الناتج القومي بالدول الغربية (مروة أحمد وآخرون ، 1998).
4. 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، 1998).

5. 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.
6. وقد أوردت بعض الأبحاث أن أهمية المشروعات الصغيرة لا تقل عن نظائرها من المشروعات الكبيرة (الخطيب – نقلاً عن مروة أحمد – 1998" حيث تساهم في توفير فرص العمل والقضاء على البطالة والاستقرار بالريف.
7. 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.

مثـــال:

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:

1- استقلالية إدارتها وبساطة إدارتها وإجراءاتها القانونية عند المنشأ وسهولة الدخول فيها أو الخروج.

2- كما أنها تتطرق للاستثمار في أشياء صغيرة في مجالات بسيطة وبالتالي يمكن تحقيق ميز تنافسية فيها.

أما عيوب هذه المشروعات فتتمثل في:

1- صغر رؤوس أموالها وإدارتها من جانب فرد.

2- كما تنقصها البيانات التي تتطلبها مصلحة الضرائب.

وتلخص الدكتورة مروة أحمد "1998" 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:

1- أنها لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة كما نجدها تستهدف الاستثمار في مجالات تقل فيها المنافسة.

2- كما أن إدارتها بواسطة أصحابها يجعل الإحساس بالمسئولية والالتزام أكبر.

أسباب فشل المشروعات الصغيرة:

أما أسباب فشل هذه المشروعات فنجدها تتمثل في:_

1- عدم تطبيق أصحابها أحياناً للأساليب العلمية الصحيحة في مجال الإدارة وتخضع للتقدير الشخصي.

2- كما أنها لا تجد الدعم الكافي من الدولة.

3- عدم توفر الأساليب العلمية في مجال نظم المعلومات وبالتالى عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.

4- 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



1. عدد الأشكال القانونية التي تتخذها المشروعات.
2. عدد أشكال إدارة الأعمال الخاصة.
3. وضح أهمية المشروعات الصغيرة.
4. 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" 1999.

مزايا شركات التضامن

تتميز هذه الشركات :

1- بسهولة تكوينها .

2- المرونة في توزيع الحصص .

3- المسئولية المشتركة في الإدارة وإمكانية التخصص في مجال محدد.

4- بالإضافة إلى إمكانية التخطيط لمن يخلف الشريك في الشركة .

عيوب شركات التضامن

1- في حالة عدم إخلاص أحد الشركاء يصعب نجاح الشركة بحيث تتطلب هذه الشركات الثقة والإخلاص بين الشركاء .

2- كما أن انسحاب أي شريك منها يعرضها للانتهاء.

المزايا	العيوب
1. بسهولة تكوينها . 2. المرونة في توزيع الحصص. 3. المسئولية المشتركة في الإدارة وإمكانية التخصص في مجال محدد. بالإضافة الى إمكانية التخطيط لمن يخلف الشريك في الشركة.	1. في حالة عدم إخلاص أحد الشركاء يصعب نجاح الشركة بحيث تتطلب هذه الشركات الثقة والإخلاص بين الشركاء. 2. كما أن انسحاب أى شريك منها يعرضها للإنتهاء .

شركات التضامن المحدودة "الخشروم"، 1999

هناك نوع آخر من شركات التضامن نجد أن الشركاء فيها نوعان :

1. الأول: شريك عام له نفس حقوق ومسئوليات الشريك في شركات التضامن العامة.
2. 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 المـــال. حيث إن الخسائر في حدود رأس المال تعتبر من مسئولية الشركاء المتضامنين.

بخلاف الشريك الموصى وهو الذي لا يشارك فـــي الإدارة وتكـــون مســـئوليته 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 مجموعـــة مـــن الإجراءات والمستندات حول الشركة وعقد تأسيسها ونظامها الأساســـي وبيانـــات عـــن المؤسسين والشركاء الذين يقومون بالإدارة وحصص التأسيس والأرباح وعنـــدما يـــتم الدعوة لحضور جمعية تأسيسية تقوم بتقدير الحصص وإقرار النظام الأساسي للشـــركة واختيار الشركاء المتضامنين الذين يقومون بعملية الإدارة واختيار مجلس مراقبة للشركة ومراقبة الحسابات وتحديد أتعابهم كما يشترط لإنشاء شركة توصـــية بالأســـهم أن يـــتم تحديد الهدف ورأس المال وعدد الأسهم والقيمة الإسمية للسهم كمـــا يقـــوم المؤسســـون بتوقيع عقد الشركة ولها اسم تجاري محدد.(المعاز، 2003)

تتكون الجمعية العمومية لهذه الشركات من أصحاب الحصص والأســـهم وتعقـــد الجمعية إذا جاوز الحضور ربع رأس المال وتتم رئاسة الاجتماع بواسطة صاحب أكبر حصة من الشركاء المتضامنين وإذا تساوت حصص اثنين من المتضامنين يـــتم اختيـــار أحدهما لرئاسة المتضامنين تتم الإدارة بواسطة واحد أو أكثر من الشركاء المتضـــامنين يتم تحديدهم.

تدريب (6)



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، 1999).

وتعتبر الشركات المساهمة من أفضل الأشكال القانونية للمشروعات والتي تلائم المشروعات الكبيرة (المعاز، 2003) 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، 2003)

كيفية تكوين الشركات المساهمة

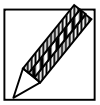
يشترط في تكوينها أن لا يقل المؤسسون عن ثلاثة أفراد ولا يقل رأس المال عن مبلغ محدد ويكتتب هؤلاء المؤسسون بما لا يقل عن رأس المال المحدد ثم تطرح بعد ذلك الأسهم للإكتتاب العام كما يشترط لأى مكتتب أن يدفع ربع قيمة الأسهم التي اكتتبها بالإضافة إلى مصاريف الإصدار.

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، 1999) كما أن من خصائصها المسئولية المالية المحدودة والشخصية الاعتبارية التي تمثل الانفصال بين الملكية والإدارة.

تدريب (7)



تناول بالشرح شروط تكوين شركات المساهمة.

أنواع الشركات المساهمة

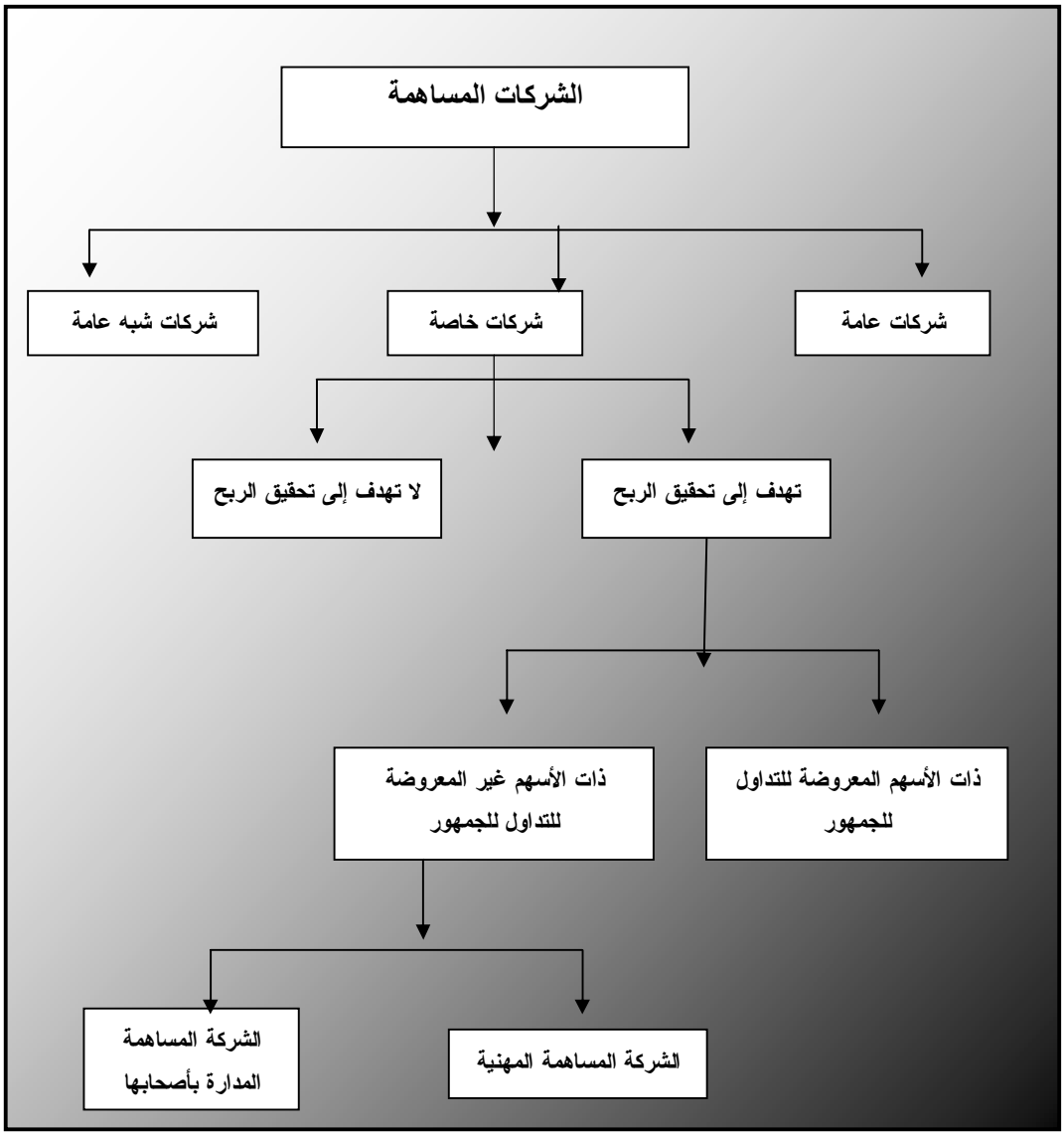
وتتخذ الشركات المساهمة أشكالاً مختلفة مثل:

- 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 (9)

أنواع شركات المساهمة



المصدر: الخشروم نقلاً عنClark & kinder1999م

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 (2)

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– 1999)

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



1. تحدث باختصار عن شركات التضامن.
2. اذكر مزايا وعيوب شركات التضامن.
3. عدد أنواع الشركات المساهمة.
4. أشرح كيفية تكوين الشركات المساهمة.
5. اذكر مزايا وعيوب الشركات المساهمة.

سادساً : الشركات ذات المسئولية المحدودة

وهي شركات تحدد فيها مسئولية الشركاء المالية في حـــدود حصـــته فـــي رأس المال وتدخل ضمنها الشركات المساهمة .

سابعاً : مشروعات الأعمال الدولية

وهي شركات صناعية أو تجارية أو مهنية تمارس أنشطتها في أكثر من دولـــة وتتخـــذ أشكالاً متعددة

1. شركات محلية لها عمليات دولية.
2. شركات متعددة الجنسيات.
3. شركات الأعمال العالمية.

ولعل وظائف المديرين لا تختلف عن نظائرها من حيث ممارستهم لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة ونجد مشروعاتها أيضاً تمارس الأنشطة الوظيفية مـــن إدارة المـــوارد 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 والخـــاص، أي ملكيتها مساهمون بجانب الدولة.
- وناقشنا أشكال إدارات الأعمال الخاصة، ومن هذه الأشكال : الملكية الفرديـــة، شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة ، شركة التوصية بالأســـهم ، الشـــركة المساهمة ، الشركة ذات المسئولية المحدودة ، وشركة المحاصـــة والشـــركات 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 والقيـــادة وعملية اتخاذ القرارات، فالتوجيه يشمل الإشراف على الأفراد وحفـــزهم لـــلأداء، أمـــا القيادة فتعني إستخدام النفوذ للتأثير في سلوك الآخرين. وقد يكون مصدر هـــذا النفـــوذ 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 (1)

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 (2)

الغرض من التنسيق هو ضمان تفاعل الوظائف والقوى التي يتكون منها المشروع بالشكل الذي يحقق أهداف المشروع بأقل تضارب أو إزدواجية.

تدريب (3)

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 (4)

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 (5)

عوامل نجاح تفويض السلطة كوسيلة للتنسيق هي:

1- تكلفة القرار.

2- توحيد سياسات المنظمة يؤدي إلى عدم التفويض.

3- فلسفة الإدارة نحو المركزية أو اللامركزية.

4- مدى كفاءة المديرين كلما زادت كلما توحدت عمليات التفويض.

5- فعالية الرقابة تؤدي لمزيد من اللامركزية.

6- مركزية الأداء تؤدي لمزيد من اللامركزية.

7- الحركة المتاحة من أعمال المنظمة تحدث كلما زادت هذه الحركة استدعت مزيدا من اللامركزية.

8- مستوى التغيير في البيئة المحيطة كلما كانت كثيرة التغيير كلما استدعت مزيدا من اللامركزية.

تدريب (6)

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 (7)

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

1. العلاقي، مدني، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: تهامة – 1989م
2. الخشروم، محمد مصطفي، إدارة الإعمال والمبادئ والمهارات والوظائف، الرياض : مكتبة الشنغري- 1999.
3. الشنواني، صلاح، أصول إدارة الإعمال ، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1985م
4. الهواري، سيد، نقلا عن مونى رزايلي، الإدارة والأسس العلمية، القاهرة : مكتبة عين شمس، المكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي-2000م.
5. إدريس، عبد الله عبد الرحيم، أصول الإدارة والتنظيم، الخرطوم: مطبعة النيلين-2000 م.
6. المقلي، عمر عثمان، مبادئ الإدارة (1) ، الخرطوم: منشورات جامعة السودان المفتوحة- 2004م.
7. الحملاوي،محمد رشاد، تخطيط الإنتاج، القاهرة : مكتبة عين شمس،1988م.
8. الذنيبات، محمد، مبادئ الإدارة، الأردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
9. السلمي، علي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، القاهرة : مكتبة دار المعارف- 1987م.
10. المعاز، حمدي مصطفى، وظائف الإدارة، القاهرة: دار النهضة العربية-2003م.
11. إسماعيل، زكى مكي، السلوك التنظيمي، الخرطوم : منشورات جامعة السودان المفتوحة -2005.
12. بورتر، مايكل، الميز التنافسية للدول، ترجمة د. عبد المحسن العرفج, الظهران: جامعة البترول والمعادن 1998م.
13. شيخا، إبراهيم عبد العزيز، المفاهيم والأسس العلمية، الرياض : دار العلوم-1980م.

14. عبد الغفار، السيد محمد، 1991م.
15. عسكر، سمير أحمد، المدخل إلى إدارة الأعمال 1987م.
16. مروة أحمد وآخرين، إدارة المشروعات الصغيرة، الأردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة- 1998م

المراجع الأجنبية

) .Ernest .Organization. New York American Management 1 Association Dale1976.

2) Kreinter 1992.


الوحدة الثانية
التوجيه والقيادة واتخاذ
القرارات

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	76
التمهيد	76
أهداف الوحدة	77
1- التوجيه	78
2- التحفيز ودوافع العمل	81
3- القيادة	88
1.3 مفهوم القيادة وأهميتها	88
2.3 مصادر القوة والنفوذ للقيادة	93
3.3 وظائف القيادة	97
4.3 نظريات القيادة	100
5.3 أنواع وانماط القيادة الإدارية	113
4- اتخاذ القرارات	121
1.4 طبيعة ومفهوم القرارات	121
2.4 حل المشكلات واتخاذ القرارات	126
3.4 علاقة القرارات بالعملية الإدارية	130
4.4 أنواع القرارات	133
الخلاصة	144
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	145
إجابات التدريبات	146
مسرد المصطلحات	148
المراجع	149

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:

1. تعرَّف المفاهيم التالية :
   - التوجيه.
   - التحفيز.
   - القيادة.
   - اتخاذ القرارات.
2. تحدد العوامل التي تدفع الأفراد والمنظمات للعمل.
3. تشرح نظريات الحفز وتصف كيفية سلوك الأفراد.
4. تفسَّر أهمية القيادة وتذكر وظائفها وتبين مصادر قوتها وتشرح نظرياتها.
5. تقارن بين أنماط القيادة وأنواعها.
6. تشرح أهمية القرارات في الإدارة وتذكر عناصر القرار الإداري.
7. تفسَّر علاقة القرارات بالعملية الإدارية وتعدد أنواعها.
8. تذكر مراحل اتخاذ القرار ومزايا وعيوب المشاركة في هذه العملية.

1- 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 ــ الأتوماتيكية ــ 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

- 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، 1975)

- 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.

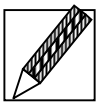
د. شرح المدير لمرؤوسيه كيفية تنفيذ الأوامر التي يصدرها لهم بالإضافة إلى تصحيحه لهم لما يقعون فيه من أخطاء.

- 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 (1)



استخلص مما سبق تعريفاً جامعاً لعملية التوجيه.

- يرى الكثير من كتاب الإدارة أن أكبر فشل للإنسان كان ولا يزال هو عدم القدرة على تحقيق تعاون الآخرين وفهمهم (سيد الهواري، 1996م).
- 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، 1972)".
- 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، 1996م) 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، 2005م).

أسئلة تقويم ذاتي



- وضح أهمية العنصر البشري في العملية الإدارية.
- بين أهمية وظيفة التوجيه في الادارة.
- عرف التوجيه.
- أكمل العبارة التالية:

يرتبط التوجيه بالـــ.....و.....و..... بحيث نجده يمثل في.....و.....و.....

- ما هو دور الإدارة أصلاً في من المنظمة وكيف تحقق هذا الدور؟

2. التحفيز ودوافع العمل

- يعرف علماء النفس عملية التحفيز بأنها:

دفع المرء لإتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره (مدني العلاقي، 1989م).

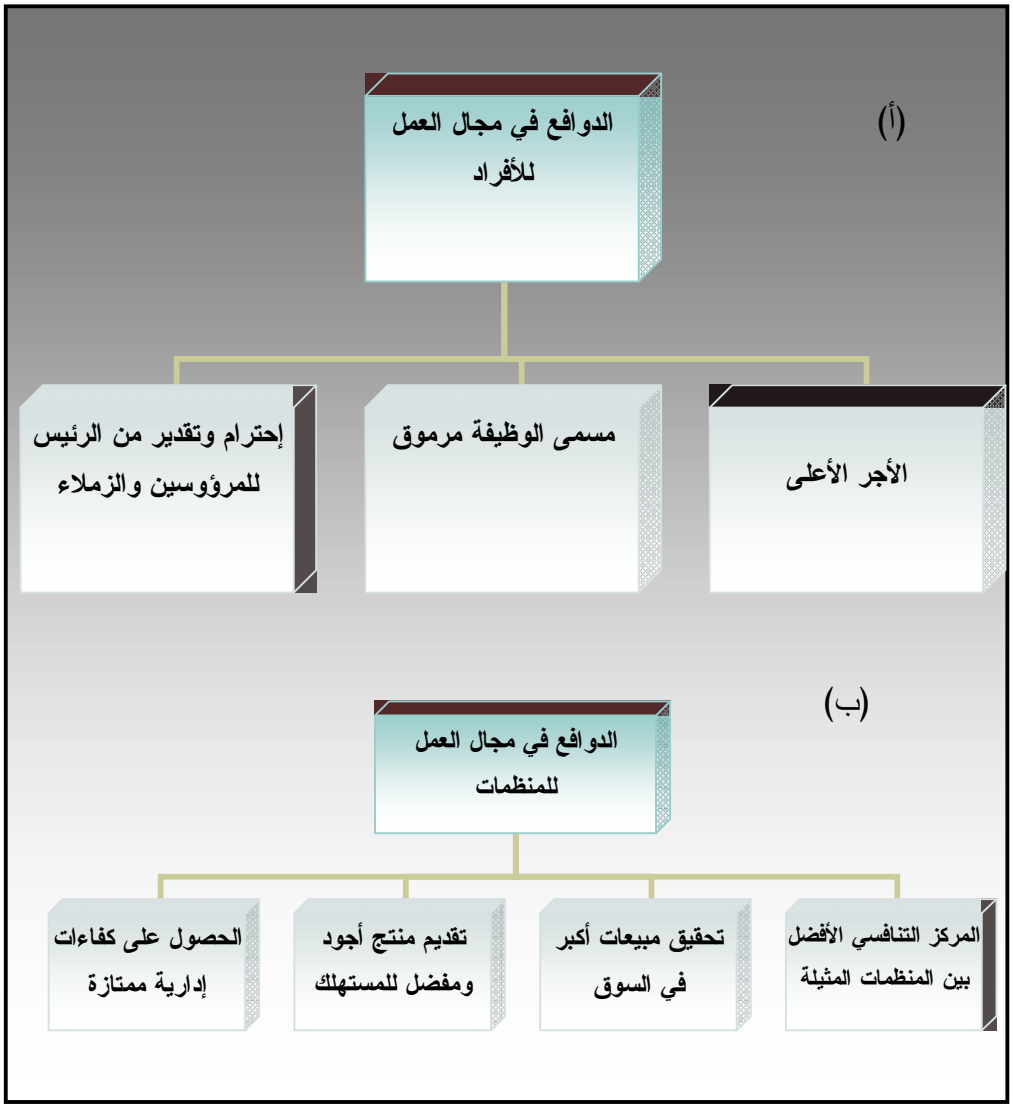
- كما يعرفه برلسون وستايز بأنه:

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 مجال العمل:

شكل (1)

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 20% من رأس المال فأرسلت الإدارة خطابات إلى جميع العاملين تشكر لهم هذا الإنجاز إلاَّ أن نسبة الأرباح إنخفضت بنسبة 10% 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.

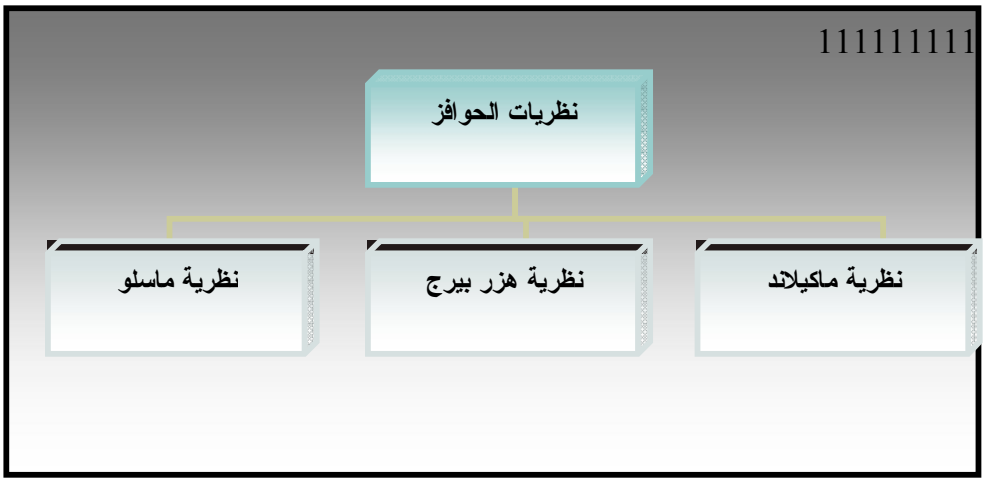
- وتناولت العديد من النظريات موضوع الحاجات والحوافز.

نشاط

من واقعك الوظيفي حدد ثلاثة دوافع تعتبرها الأساسية تجاه العمل للموظفين معك. وكيف توفق بينها إذا كنت مسئولاً عن هؤلاء الموظفين.

شكل (2)

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).

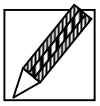
ب. نظرية ماسلو Maslo theory

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 (2)



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

1. عرّف عملية التحفيز.
2. ما هي أهم الدوافع في مجال العمل للأفراد والمنظمات؟
3. هنالك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الحاجات والحوافز اذكر ثلاثة منها موضحاً تقسيم أيّ منها للحاجات.
4. أكتب عن دور الحوافز في المنظمات.

3- 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.**

1.3 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, 1999م).
- **فالقيادة إذاً هي عملية تحكم وضبط للمجهودات البشرية نحو إنجاز الأهداف التنظيمية** وحتى يقوم المدير بهذه الوظيفة ــ أي القيادة ــ 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، 2003).
- 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, 1989م).
- 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 (3)



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.

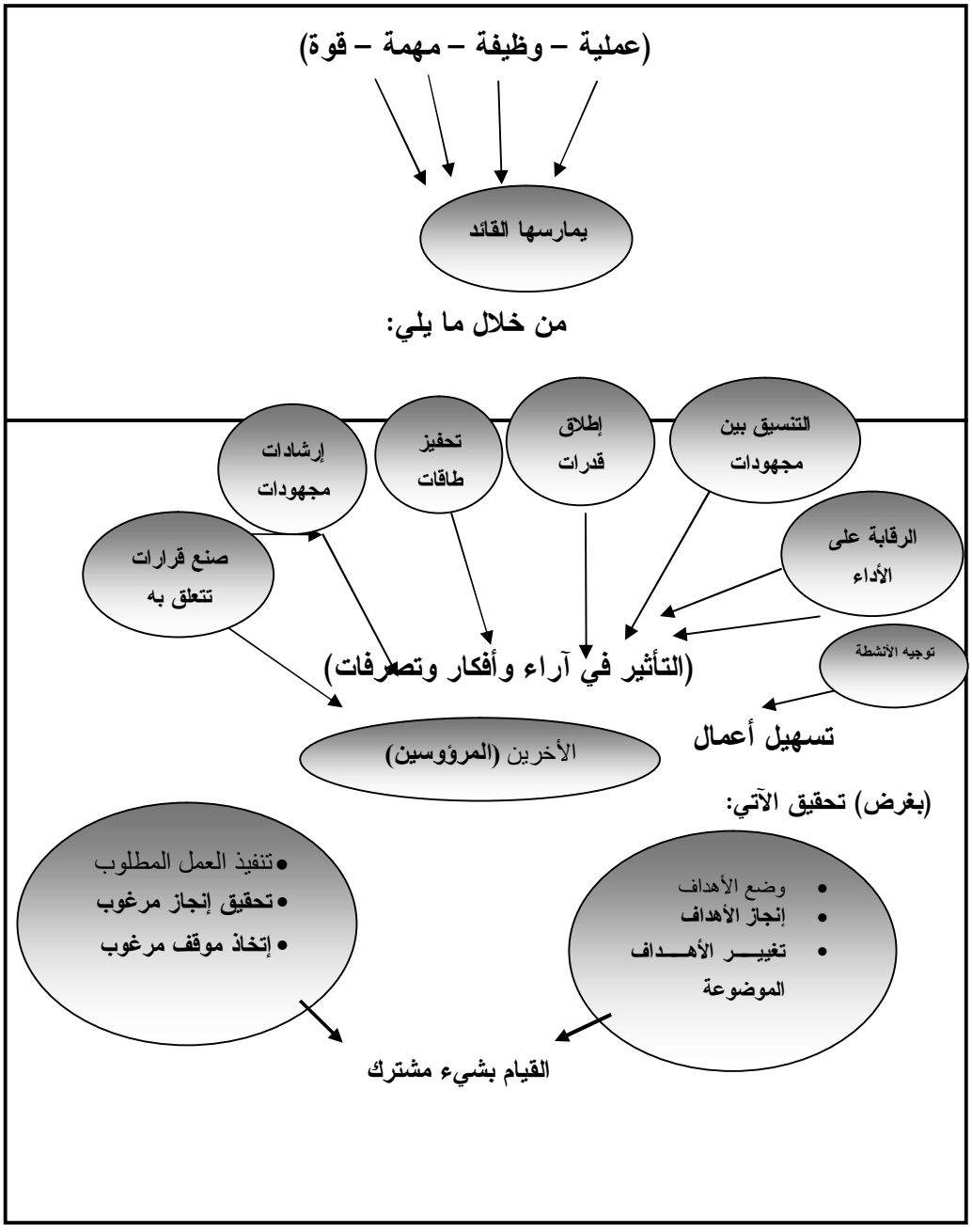
- وقد تناولنا ذلك في الأجزاء الأولى من هذا المقرر عند حديثنا حول أيهما افضل ان يطاع الأمير خوفاً من بطشه أم حباً في شخصه؟ ومما سبق توضيحه نستدرك أن المدير الجيد قد يكون قائداً جيداً حيث إن نجاحه لا يتوقف على إلمامه بالمعارف الإدارية وإنما بامتلاكه قوة التأثير في الآخرين (الخشروم، 1999م).
- وبالمثل فإن 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
1. يؤثر على مرؤوسيه بالإقناع والاستمالة والحفز.	1. يعتمد على سلطته الرسمية.
2. لا يميل إلى العقاب أو الأوامر.	2. 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(3) ماهيـــة القيـــادة



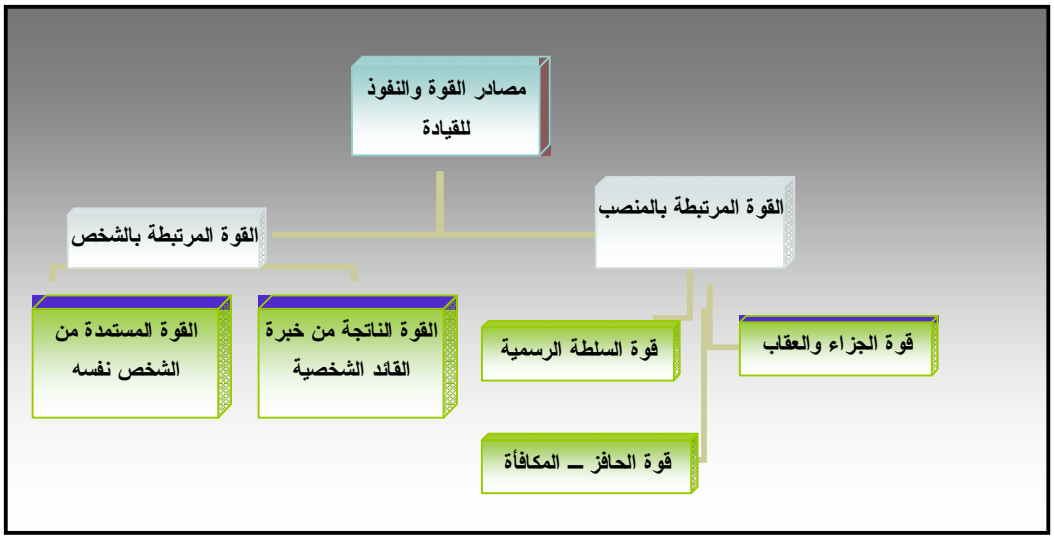
أسئلة تقويم ذاتي

1. اذكر تعريفاً جامعاً لعملية القيادة.
2. قارن بين الرئيس الإداري والقائد الإداري.

2.3 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 (4)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 (4)



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 (سوداتل) وغيرها من الشركات والمنظمات المستقطبة للعمالة.

نشاط



ما مدى صحة العبارة التالية ولماذا "أكثر الشركات نجاحاً تلك التي تهتم بموظفيها".

أسئلة تقويم ذاتي



1.اذكر أنواع القوى التي تعين القائد في مقدرته على التأثير في مرؤوسيه.
2. لماذا تعتبر القيادة مهمة في إنجاح المنظمات.
3. أكمل الآتي:
المنظمات الأكثر نجاحاً في مجال الأعمال هي تلك المنظمات التي.....

3.3 وظائف القيادة

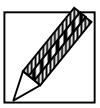
عزيزي الدارس،

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 (5)



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 القيادة 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، 2004م).

▪ **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

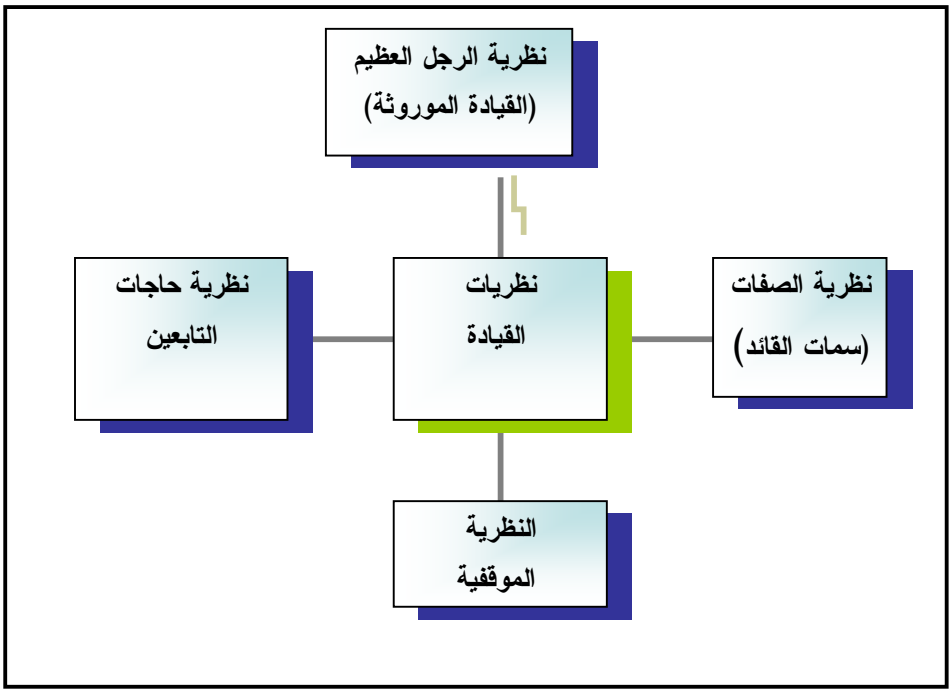
1. اذكر مهام الأساسية للقائد.
2. ما الذي يجب على القائد عمله حتى يحقق التعاون مع مرؤوسيه؟
3. اذكر الاتجاهات الأساسية لدراسة السلوك القيادي.

4.3 نظريات القيادة

وحتى يتسنى لنا استيعاب القيادة وسلوكيات القائد سوف نتناول باختصار بعض نظريات القيادة في الجزء التالي.

شكل (5)

نظريات القيادة



المصدر: المؤلف

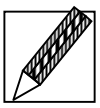
1. نظرية الرجل العظيم (القيادة الموروثة)

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، 1974).

تدريب (6)



قارن بين صحة هذه النظرية وما تمتع به رجال الإدارة الأهلية الأوائل في السودان من سلوك إداري.

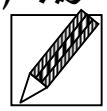
2. نظرية الصفات (سمات القائد) (Traits Theory)

- **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 (7)



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



1. ما هي الصفات التي يجب توفرها في القائد ؟
2. اذكر جوانب القصور في نظرية الرجل العظيم.
3. تكمن قدرة القادة الموهوبين حسب رأي نظرية القيادة الموروثة في ..... و.....
4. ما هي أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الصفات؟

3. 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.

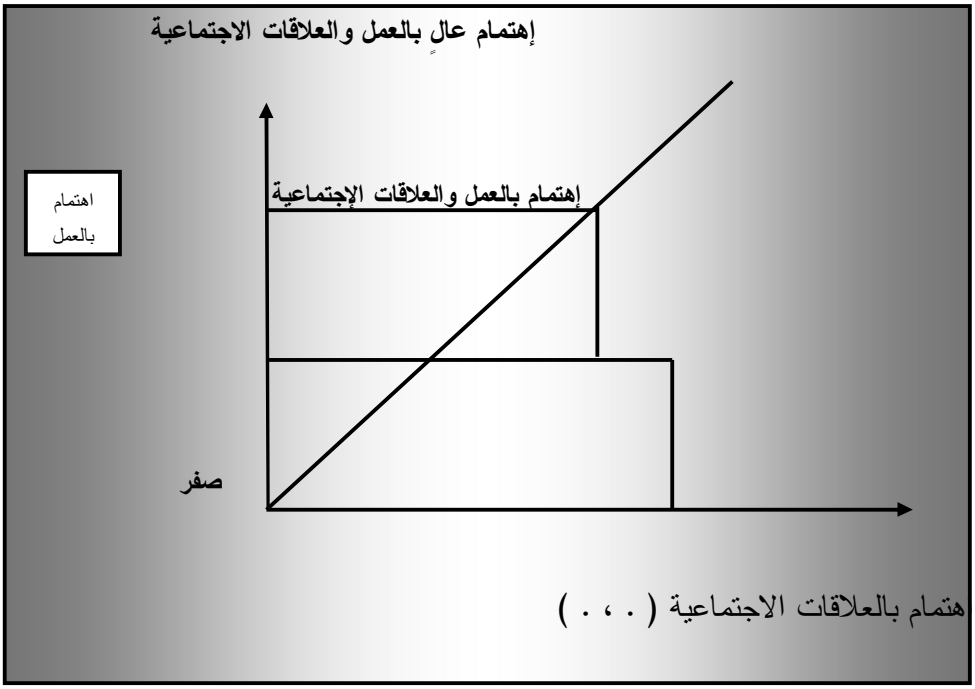
ثانياً: قدرته في التنظيم.

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 (6)

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.

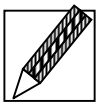
4. نظريات حاجات التابعين

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 (8)



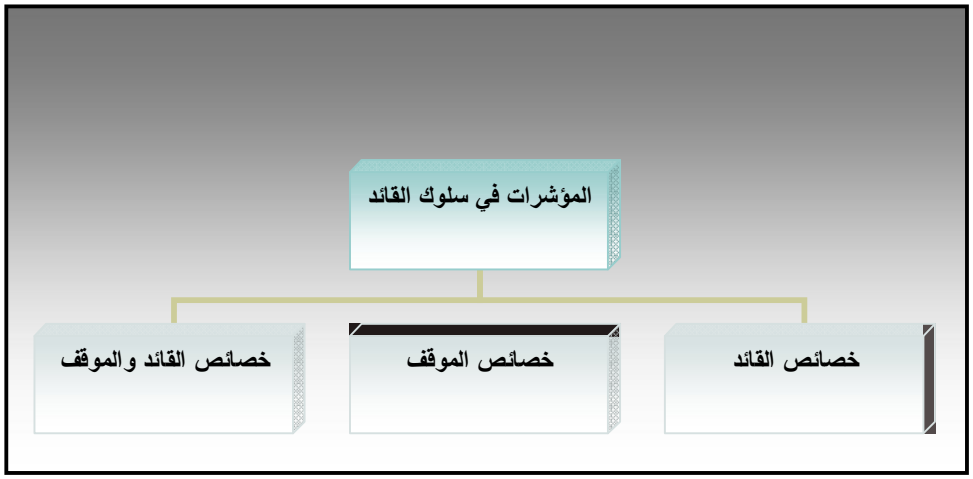
تجد في منظمتك مديراً له تأثير قوي وآخر ضعيف التأثير. ترى عزيزي الدارس ما السبب في ذلك؟

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 (7)

المؤثرات على سلوك القائد



1- 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.

2- 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.

3- خصائص القائد والموقف

يجمع هذا المفهوم بين خصائص شخصية القائد وخصائص الموقف الذي يمر به بحيث يتشكل سلوك القائد من كليهما.

1.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،2003).

- 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



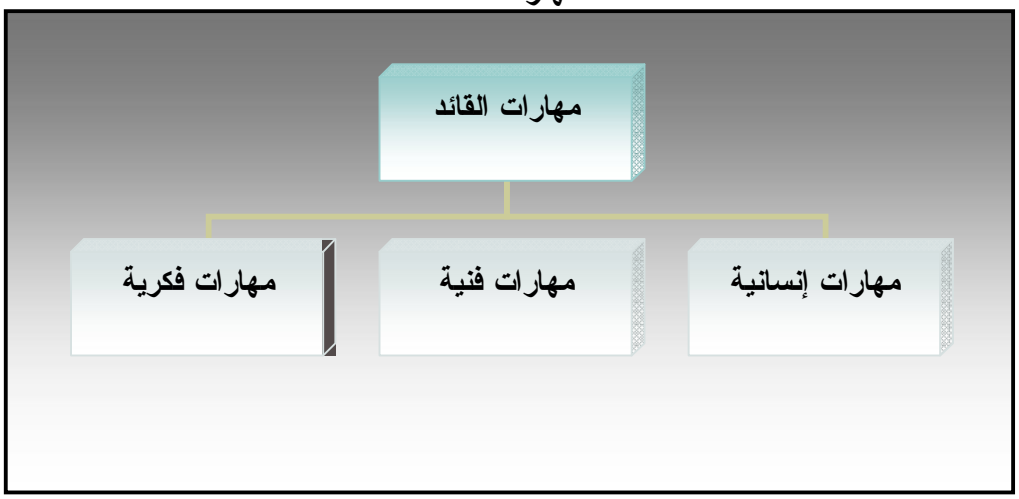
1. قارن بين نظريات القيادة المختلفة؟
2. ما هي أهم المؤثرات في سلوك القائد؟
3. اذكر أهم الصفات التي يجب توفرها في القائد (صفات القائد).

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، 1990).

شكل (8)

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 أي 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



1. ما هي المهارات التي يجب توفرها في القائد ؟
2. ما هي المجالات التي تشملها كل مهارة من مهارات القائد؟

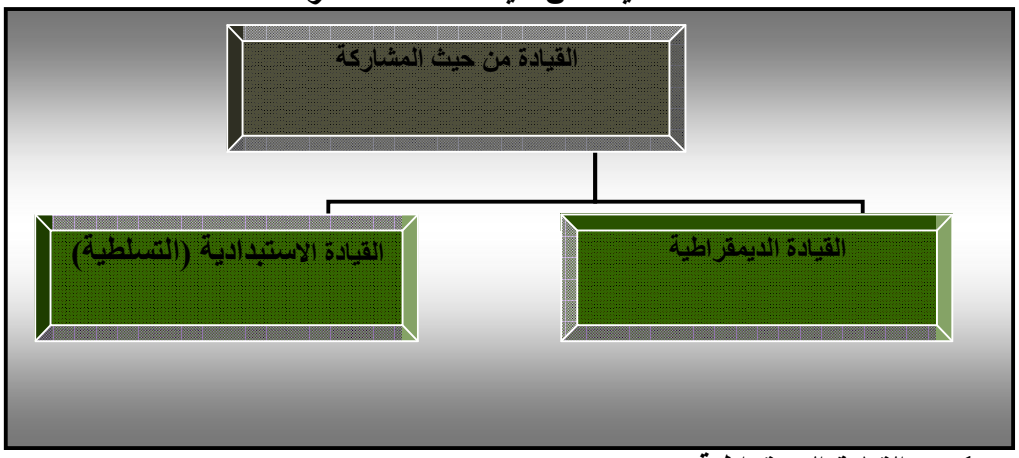
5.3 أنواع وأنماط القيادة الإدارية

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 (9)

أنماط القيادة من حيث السلطة المشاركة



1. **القيادة الديمقراطية**

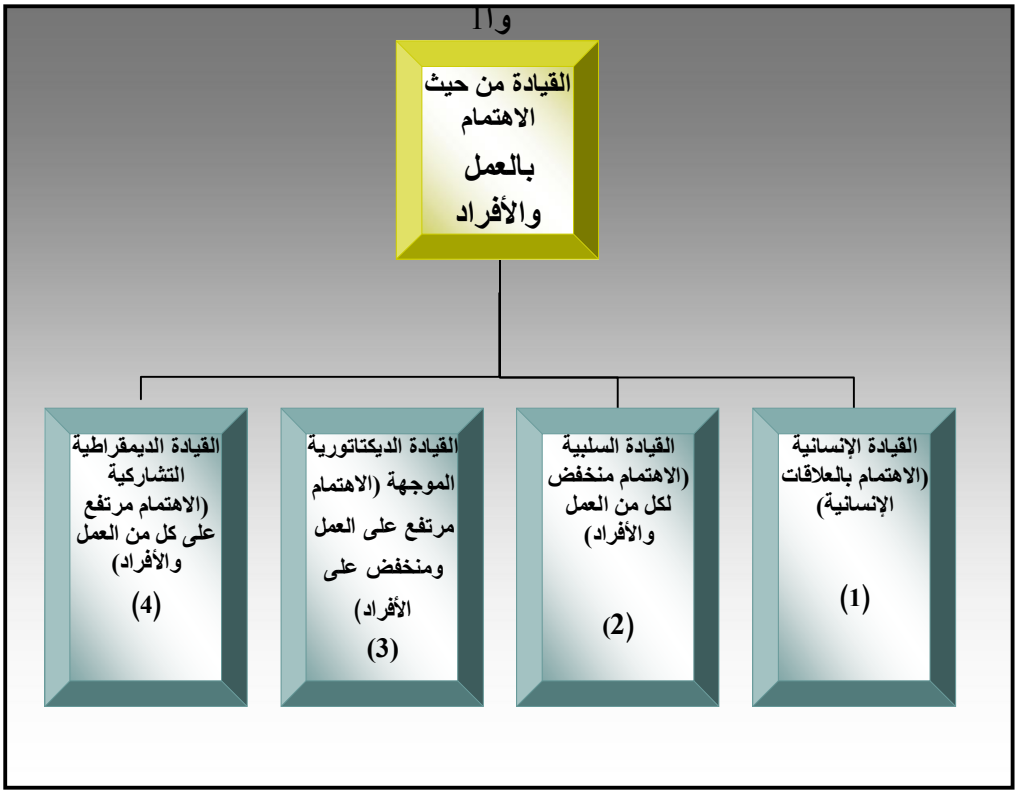
وهي التي يقوم فيها القائد بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة برسم السياسات مشاركة فعلية.

2. **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 (10) أنماط القيادة من حيث الإهتمام بالعمل



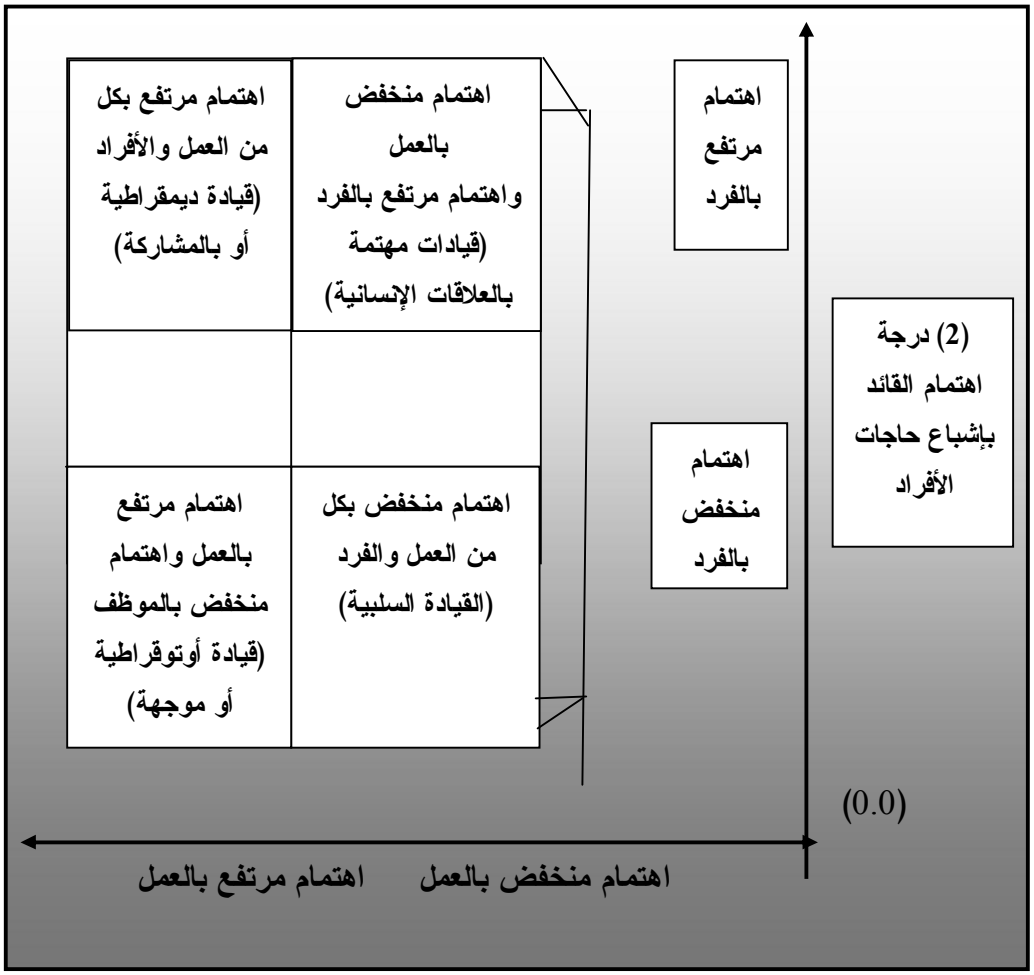
المصدر:

1. اهتمام منخفض بالعمل واهتمام مرتفع بالفرد (قيادة تركز على العلاقات الإنسانية).
2. اهتمام منخفض بكل من العمل والفرد (قيادة سلبية).
3. اهتمام مرتفع بالعمل واهتمام منخفض بالفرد (قيادة دكتاتورية موجهة).
4. 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 (11) التصنيف العام لأنماط القيادة الأربعة



المصدر : الخرشوم, 1999

- 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:

1. 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.

2. 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).

3. 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.

4. 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:

1. القدرة على التفاعل مع الآخرين.
2. القدرة على السيطرة في المواقف.
3. القدرة على الإنجاز.
4. القدرة على تحمل المسئولية والاعتمادية.
5. العزم والمبادرة والعزيمة والإصرار.
6. النشاط والحيوية والجاذبية.
7. قوة الأثر على الآخرين.
8. القدرة على تحمل الضغوط والتوترات.
9. التحلي بالصبر.
10. القدرة على الدراية بمجريات الأمور.
11. 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.

5. 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.

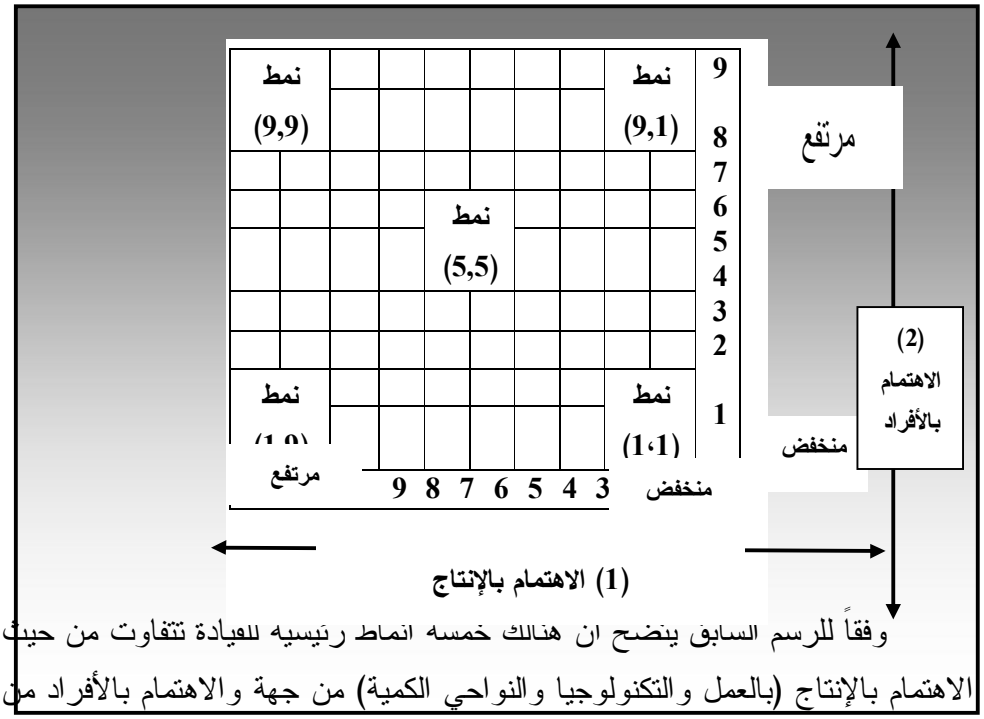
نموذج الشبكة الإدارية لكل من بلاك وموتون

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 (12)

الشبكة الإدارية (لكل من بلاك وموتون)



وفقاً للرسم السابق يتضح ان هنالك خمسه انماط رئيسيه للقيادة تتفاوت من حيث الاهتمام بالإنتاج (بالعمل والتكنولوجيا والنواحي الكمية) من جهة والاهتمام بالأفراد من جهة أخرى. ويمكن شرحها كما يلي:

- ✓ نمط (1,9) والذي يمثل اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً أدنى بالإنتاج وهي ما سميناه من قبل بالعلاقات الإنسانية.
- ✓ نمط (1,1) وفيه نجد اهتمام القائد ضعيف بجوانب الإنتاج والأفراد معاً وهو نمط سلبي للإدارة.
- ✓ نمط (9,1) وهو نمط كثير الإهتمام بالإنتاج ضعيف بالإهتمام بالأفراد ويمثل هذا النمط نموذج القيادة المستنيرة.

- ✓ وهو نمط (5،5) 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 (9،9) 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

1. تناول بالشرح أنواع وأنماط القيادة الإدارية.
2. أشرح نموذج الشبكة الإدارية مبيناً من خلال شرحك أي النماذج يعتبر أكثر فعالية.

4- 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، 1985)

1.4 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 (1961م، R. Tannenbaum).
- القرار الإداري هو الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين (1965م،F. Nigro).

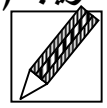
❖ القرار هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها. تعريف بعض كتاب الإدارة العرب (يس، 1975م، السلمي 1985م).

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 (9)



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، 1985)

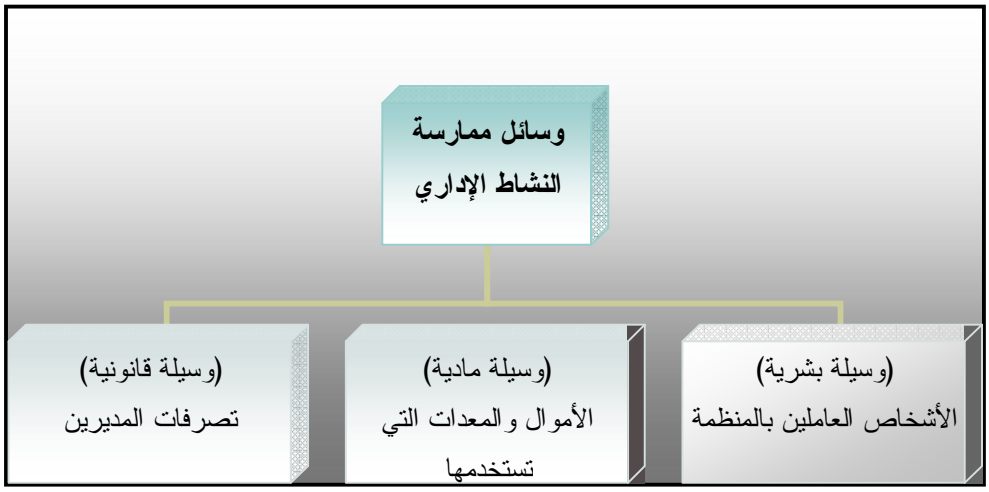
أ- الأشخاص العاملين بالمنظمة (وسيلة بشرية).

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 (13)

وسائل ممارسة النشاط الإداري



وعرف القرار الإداري بأنه

إفصاح عن إرادة الإدارة المتفردة الملزمة للأفراد بما لها من سلطة عامة والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح وذلك بقصد إحداث أثر قـــانوني متى ما كان ممكنا وجائزاً قانونياً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة.. (د. محمد اسماعيل، 1968م).

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 يومـــه العـــادي

تتعلق بتفاصيل حياته اليومية. وتمارس عملية إتخـــاذ القـــرارات حتـــى علـــى مستوى الطفل حيثُ مجموعة من القرارات خلال يومه أيضـــاً فحينمـــا يقـــرر اللعب فهو يتخذ قراراً وحينما يشترى الحلوى أو البسكويت فهو يتخـــذ قـــراراً 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 فـــي الظـــروف المحيطـــة واختلافها عند التوقعات السابقة عند مرحلة التخطيط.
- وبالتالي يحتاج الأمر للتكيف مع الظرف الجديد وهذا التكيف مع الواقع الجديـــد يحتاج من المدير اتخاذ قرارات جديدة تجعله قادراً على الاستجابة للمتغيـــرات الجديدة وبما يمكنه من تحقيق أهدافه المنشودة.
- ولاشك أن استجابة المدير عند اتخاذه لقرارات جديدة تتفاوت طبقـــاً لمســـتوى الحدث بدءاً بالحدس والتخمين إلى الاعتماد على الآخرين إلى اتبـــاع خطـــوات مرحلية.
- كما تتدرج أساليب القرار المتخذ من الإشـــارة باليـــد أو الـــرأس أو بالآلـــة 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 تبـــع 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

1- ناقش مفهوم القرارات الإدارية.

2- لماذا تعتبر عملية القرارات مهمة بالنسبة للإدارة؟

2.4 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 هـذه الأخطـاء وحـل المشكلات الناجمة عنها حتى ينساب العمل بصورة طبيعية.
- ولاشك أن مهارة حل المشكلات أو بالمعنى الأصح اتخاذ القرارات التي تعمـل على حل المشكلات تعتبر من أولى مهام المدير، ومن هنا يجب على كل مـدير أن يعمل على تطوير هذه المهارة وتنميتها والمحافظة عليها.

عناصر القرار الإداري (د. نواف كنعان، 1985)

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، 1974)

- **الاختصاص**

هو العنصر الأول من عناصر القرار ويعني تحديد الجهـة المختصـة باتخـاذ القرار بمعنى ما هي السلطة الممنوحة للإداري لاتخاذ القرار من خلالها وتشمل أربعـة محاور هي:

- الموضوعات التي يجوز اتخاذ القرار بشأنها بحيث تكون في دائرة اختصـاص الإداري.
- تحديد الأشخاص الذين على متخذ القرار مخاطبتهم أي من له سلطة القرار فيهم فمثلاً وزير التربية تسري قراراته بشأن التوظيف أو الفصـل علـى العـاملين 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، 1976م)
- 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**

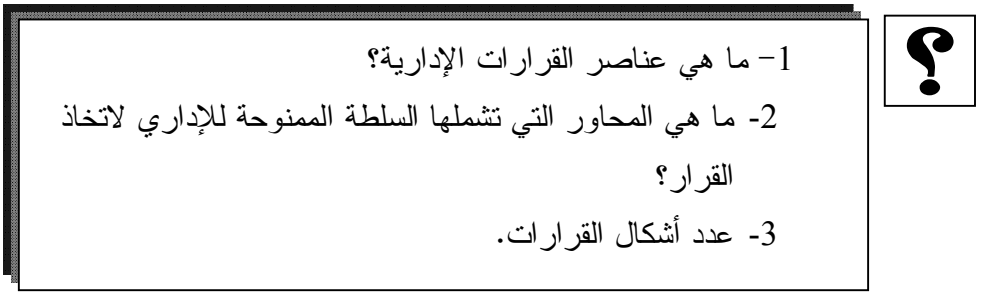
أي الأثر القانوني المترتب على القرار.

- 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، 1985م)

أسئلة تقويم ذاتي



1- ما هي عناصر القرارات الإدارية؟
2- ما هي المحاور التي تشملها السلطة الممنوحة للإداري لاتخاذ القرار؟
3- عدد أشكال القرارات.

3.4 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:

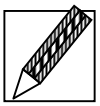
- تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات.
- وتحديد القواعد والإجراءات.
- ونقل عملية اتخاذ القرارات بين أجزاء التنظيم.

- 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 (10)



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

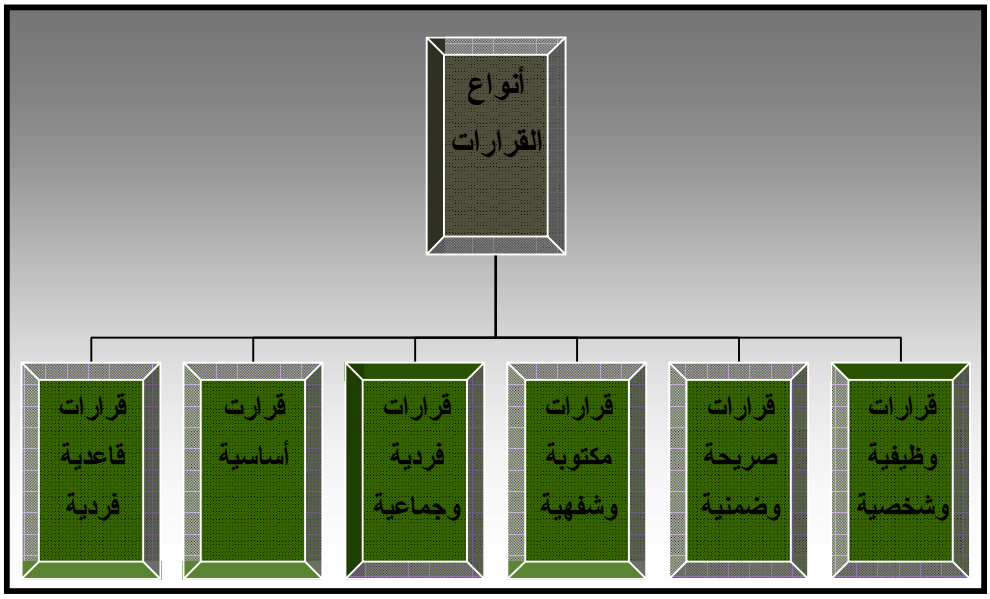
ترتبط القرارات أيضاً بالرقابة حيث **إن المعايير الرقابية التي تحددها الإدارة كمقياس لجودة الأداء أو كميته ما هي إلاّ قرارات مسبقة يتم تحديدها لمقارنة النتائج الفعلية مع المعدلات التي تم تحديدها للأداء في مرحلة التخطيط** وبالتالي بعد قياسها لا بد من اتخاذ قرار جديد يوضح إمكانية الاستمرار في الأداء كما هو بالخطة أو تعديل مسارها.

نشاط



تتكامل عملية القرارات مع الوظائف الإدارية الأخرى. ناقش.

4.4 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 بـــالإذن في أي حالة غير حالة المرض.

ثالثاً: القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية

بمعنى أن يكون قرار المدير مكتوباً لمرؤوسيه أو بإشارة أو تلفون أو بالفـــاكس وهكذا.

رابعاً: القرارات الفردية والقرارات الجماعية

القرار الفردي هو القرار الذي يصدره المدير بمفرده أما القرار الجماعي فهـــو القرار الذي يشارك فيه مرؤوسيه أو مستشاريه.

خامساً: القرارات الأساسية

القرارات الأساسية (الإنشائية) هي القرارات التي لا تتكرر في حياة التنظـــيم أو تتكرر في فترات متباعدة جداً مثل:

- قرارات الإنشاء.
- أو خطوط الإنتاج.
- أو نوع المنتج.
- أو عدد الإدارات بالمشروع، أما القرارات الروتينية فهـــي قـــرارات متكـــررة 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 تجـــاه فـــرد أو أفـــراد غيـــر محدودين (مثال يمنح العامل علاوة أو ترقية في حالة..) وبالتالي تطبق على كـــل مـــن يفي بشروطها أو القرارات الفردية هي التي تصدر لشخص بعينه كان يصـــدر المـــدير قراراً بترقية عامل لأدائه المتميز.

نشاط



اتخذ قراراً محدداً وقم بتنفيذه ثم أجب عن الآتي:

1- هل اشتمل قرارك هذا على عناصر القرار الإداري السابقة؟

2- 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



1. تناول بالشرح علاقة القرارات بالعملية الإدارية.
2. عدد أنواع القرارات.
3. ما هي العوامل التي تتحكم في عملية اتخاذ القرارات؟
4. 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

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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

1. 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.
2. 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.

3. 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 10% فقط من المديرين هم الذين يؤمنـــون بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات.
4. عزوف بعض المرؤوسين عن مشاركة مديريهم في القرارات أو إبداء رأيهم.
5. يتطلب استخدام هذا الأسلوب قدراً كافياً من الكفاءة والمهارة للمديرين.
6. كما يتطلب أيضاً درجة أكبر من الوعي بين صفوف المرؤوسين حتى يمكـــن أن يسهموا بآراء وقرارات مجدية عند مشاركتهم.

مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرارات

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات	عيوب المشاركة في اتخاذ القرارات
1.تتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.	1.تعتبر مظهراً لتنازل المدير عن بعـــض مهامه، مما يضعف موقفه.
2.خلق مناخ صالح وملائم لتشجيع التغيير وتقبله	2.قد تصبح غاية وليست وسيلة.
3.تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين.	3.أسلوب غير عملي.
4.ترشيد اتخاذ القرارات وتحسين نوعيتها.	4.عزوف بعض المرؤوسين عن المشاركة.
5. تزيد من التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار الذي اشتركوا فيه.	5.يتطلب قدراً كافياً من الكفاءة المهارة للمديرين.
6. تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا.	6.يتطلب درجة عالية من الوعي بين المرؤوسين.

أسئلة تقويم ذاتي



1- تناول بالشرح أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.
2- 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،2002).

ومن أجل زيادة فعالية القرارات الإدارية

هنالك بعض النصائح التي أوردها كتاب الإدارة من أجل رفع كفـاءة المـديرين في مجال اتخاذ القرارات.

- التركيز على المشكلة وذلك بما يتيح الفرصة للتعرف على أبعادهـا وبالتـالي 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 ومـن ثـم اختيـار أفضلها.
- أهمية توفر التعاون بين الأفراد الذين يقومون بتنفيذ القرار.
- التأني والتمعن في القرار قبل اتخاذه. وأن يتسم القرار بالواقعيـة والوضـوح والانتظام والمنهجية.
- عدم التخوف من إصدار القرار كالخوف من التغيرات المحتملة.
- ضرورة متابعة نتائج القرارات حتى لا تنحرف النتائج عن الأهـداف المـراد تحقيقها في اتخاذ القرار بحيث لا معنى لأي قرار رشيد أو جيـد دون القـدرة على متابعة تنفيذه. ويضيف الدكتور سيد الهواري جوانب أخرى من أجل نهاية فعالية القرارات (سيد الهواري، 2000م).
- 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) كمـا تقـول الحكمـة إذا أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع.
- أن تكون القرارات مكتوبة حتى لا يساء فهمها وواضحة وكاملة حتى لا يكـون 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، 1989)

المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات

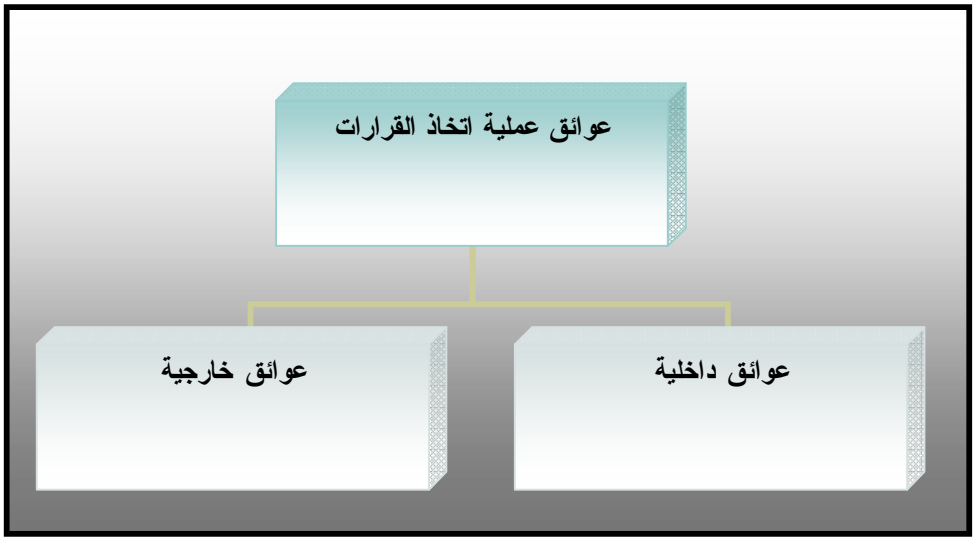
هنالك بعض العوائق التي تواجه اتخاذ القرارات وتحول دون قدرة المديرين على اتخاذ القرارات السليمة أو الحلول الصحيحة لما يواجههم من مشكلات وتشمل:

1.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.

2.**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

1. اذكر العناصر التي يجب توفرها لضمان نجاح المدير في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
2. ما هي العوامل التي تزيد من فعالية عملية اتخاذ القرار؟
3. 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 (1)

التوجيه هو تنمية وتطوير قدرات العاملين بتعديل سلوكهم إيجابياً من خلال القيادة والتحفيز والاتصال مما يدفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

التدريب (2)

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 (3)

أكثر العناصر أهمية في عملية القيادة هو التأثير في المرؤوسين بالقدر الذي يكوّن بداخلهم القناعة بالقائد وتنفيذ أوامره برضى.

تدريب (4)

السلطة المستمدة من الموقع وهي سلطة الخبرة الوظيفية التي تجعلك مقتنعاً لدرجة الإنقياد للمعلم أو الطبيب أو غيره.

تدريب (5)

تنتمي الصفات المذكورة إلى النظريات السلوكية في الإدارة.

تدريب (6)

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 (7)

تشترك النظريات في أن صفات القائد صفات فطرية موجودة في الشخص مهمة الإدارة تنميتها وتطويرها.

تدريب (8)

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 (9)

أهم ما يجب توفره في عملية اتخاذ القرار المعلومات التي تبنى عليها البدائل التي يتخذ منها القرار.

تدريب(10)

- 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 (11)

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

1. الشنواني، **أصول إدارة الأعمال**، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1975م
2. الهواري، سيد، **التنظيم**، القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبري بمصر، 1996م.
3. الهواري، سيد، **الإدارة والأسس العلمية**، القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر، 2000م.
4. المعاز، حمدي، **وظائف الإدارة**، دار النهضة العربية،القاهرة:2003م.
5. المغربي، كامل المدخل، لإدارة الأعمال، عمان: مكتبة عمان، 1974م.
6. إسماعيل، زكي مكي، **السلوك التنظيمي**، منشورات جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم،2005 م.
7. العلاقي، مدني عبد القادر، **الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، جدة: تهامة، 1989م.
8. الخشروم، محمد مصطفى، **إدارة الأعمال والمبادئ والمهارات والوظائف**، الرياض: مكتبة الشنغري، 1999م
9. السلمي، علي، **إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاج**، القاهرة: مكتبة دار المعارف، 1990م.
10. الطماوي، سليمان، **النظرية العامة للقرارات الإدارية**، القاهرة، 1976م.
11. الهواري، سيد، **المدير الفعال**، القاهرة: دار النهضة العربية، 2000م.
12. الهواري، سيد، **الإدارة والأصول والأسس العلمية**، القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبري بمصر والعالم العربي، 2003م.
13. أبو سن، أحمد إبراهيم، **نظرية الإدارة في الإسلام**، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1981م.

14. إسماعيل، محمد، **تطور فكرة القرار الإداري**، القاهرة: مجلة العلـــوم الإداريـــة، 1968م.
15. الأزهري، محي الدين، **الإدارة ودور المدير**، دار الفكر العربي، 1993م.
16. السلمي، علي، **إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاج**، القاهرة: مكتبة دار المعـــارف، 1950م.
17. جراي، صبري، ترجمة وليد عبد اللطيف، هودانه، 1984م.
18. حسن، عبد الفتاح، **مذكرات في الإدارة**، القاهرة، 1974م.
19. كلاكدة، ظاهر محمود، **الإتجاهات الحديثة في القيـــادة الإداريـــة**، عمـــان: دار زهران، 1997م.
20. كنعان، نواف، **إتخاذ القرارات (بين النظرية والتطبيـــق)**، الريـــاض: مطـــابع الفرزدق 1985م.
21. يس وآخرين، محمد، **المشكلة الإدارية وصناعة القرار**، 1975م.

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 الثالثة
التنمية الإدارية والإتصال
والرقابة

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	154
تمهيد	154
أهداف الوحدة	155
1- **تنمية العنصر البشري**	156
1.1 أهمية تنمية العنصر البشري	156
2.1 عناصر التنمية الإدارية	160
3.1 الوظيفة الإدارية وعملية التنمية	166
4.1 برامج تنمية الإدارة	170
2- الاتصال	172
1.2 مفهوم الاتصال وأهميته	173
2.2 عناصر الاتصال	176
3.2 أنواع وأشكال الاتصال	180
4.2 أساليب الاتصال وعوائقه	183
3- الرقابة	192
1.3 مفهوم الرقابة وأهميتها	193
2.3 أنواع وأساليب الرقابة	198
3.3 مبادئ الرقابة ومراحلها	208
الخلاصة	214
إجابات التدريبات	216
مسرد المصطلحات	217
المراجع	220

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:

1. تعرَّف مفهوم تنمية العنصر البشري،الاتصال، الرقابة.
2. تحدّد عناصر كل مفهوم من المفاهيم الثلاث السابقة.
3. تعدّد أنواع وأساليب كل من الاتصال والرقابة.
4. تناقش برامج التنمية الإدارية.
5. تدرك الكيفية التي تحقق بها الاتصال الناجح ولرقابة الفعالة في المنظمة.
6. تشرح أهمية هذه المفاهيم في العمل الإداري الناجح.
7. تذكر مراحل وعوائق عملية الاتصال.
8. تكتب ملخصاً عن أهم عناصر هذه الوحدة.
9. تستخدم المفاهيم الواردة بهذه الوحدة في نقاط موجزة.
10. تقوّم مستوى هذه الوحدة في تحقيق أهدافها.

1- تنمية العنصر البشري

عزيزي الدارس،

لماذا تهتم المنظمات بعمليات التدريب وسياسات الاختيار والتعيين ونقل الخبرات؟ ولماذا تبذل المنظمات جهداً كبيراً في تعزيز التجارب الناجحة؟ لا شك أنك تتفق معي أن كل تلك الجهود تبذل من أجل رفع الكفاءة الإدارية. أليس كذلك؟!

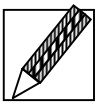
1 . 1 أهمية تنمية العنصر البشري

- 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، 2003م).
- 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 (1)



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.

- ويلاحظ أن التخلف الإداري يعتبر سبباً أساسياً لتخلف الدول النامية وعجزها عن تحقيق التنمية الاقتصادية التي تنشدها (عصفور, 1995) 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, 1979).
- وتتضح 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 (2)



تعتبر عملية التنمية الإدارية عملية سياسية اجتماعية اقتصادية ثقافية. ناقش هذه العبارة .

أسئلة تقويم ذاتي

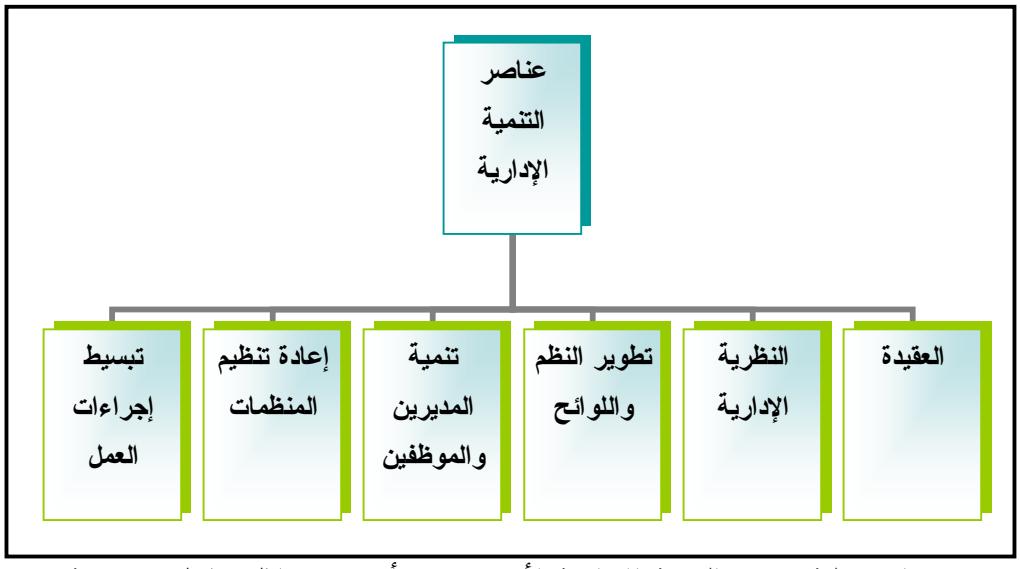


1. لماذا كانت تنمية الكفاءات الإدارية ضرورية بالمنظمات؟
2. ما هو السبب الأساسي في تخلف الدول النامية؟
3. عدد مظاهر التخلف في البلدان النامية.
4. أشرح مفهوم التنمية الإدارية.
5. كيف تتحقق التنمية الإدارية؟

2.1 عناصر التنمية الإدارية (محمد شاكر عصفور،1976م)

شكل (1)

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 تصـــرفاتهم وبالتـــالي 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 تنبع 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، 1988)

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؟

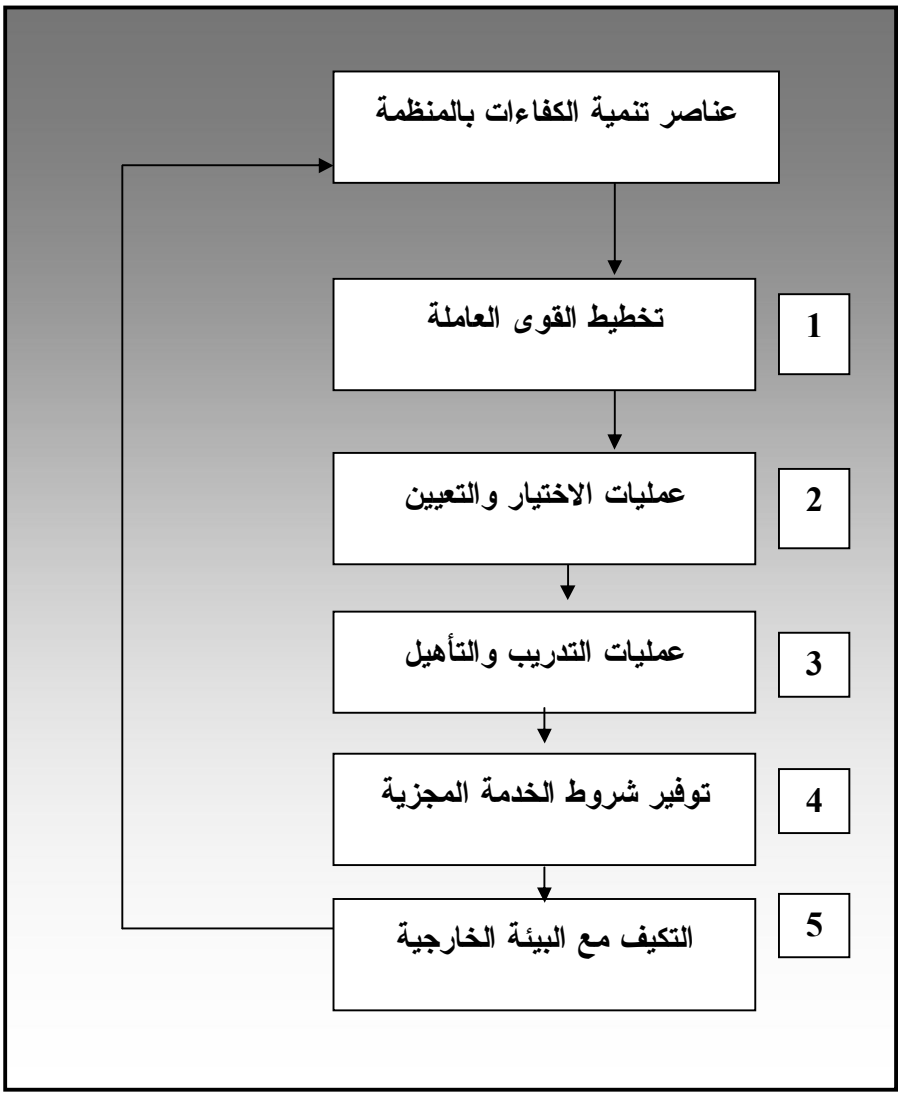
توفر شروط الخدمة المجزية

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 (2)

مخطط تنمية الكفاءات الإدارية



المصدر: المؤلف

أسئلة تقويم ذاتي



تناول بالشرح عناصر التنمية الإدارية.

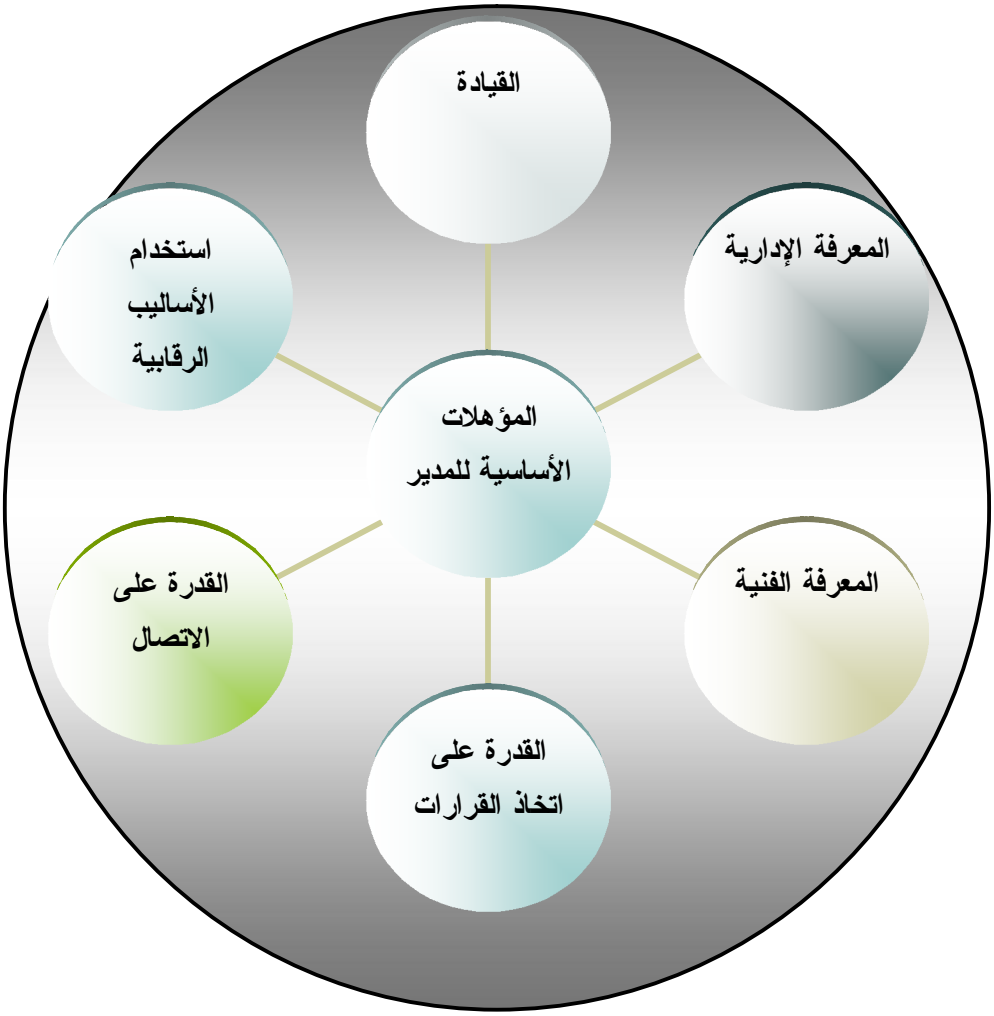
3 . 1 الوظيفة الإدارية وعملية التنمية

- إن المدير الفعال والقادر على تحقيق أهداف المنظمة يعتبر من أهم الأصول الرأسمالية التي يمتلكها المشروع (المعاز، 2003م).
- 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 (3)

أذكر اثنين من أهم وسائل تنمية الكفاءات الإدارية في المنظمات الحديثة.

شكل (3) 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، 2003م)

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

1. أشرح دور المدير في عملية التنمية الإدارية.
2. 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 تحتـــاج 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

4.1 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



1. ماالهدف الأساسي من تغيير السياسات الداعمة لتنمية الموارد البشرية؟
2. ماذا نعني بتخطيط القوى العاملة؟
3. ما هي المؤهلات الرئيسية التي يجب أن تتوافر في المدير؟

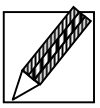
2- الإتصال

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 (4)



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 1697 حيث انتقد بعدم الوضوح وأنه

أفرط فى الرياضيات المبهمة وأنه كان بحاجة الى المزيد من الحواشى الهامشية والاقتباسات سيحل المشكلة. (د.ج. فوسكت، 1993م) 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 "50" ألف طن هذا بيان، وحينما نقول إن إنتاج السكر بمصنع سكر الجنيد يمثل 120% مما كان مخططا له تصبح معلومات.
- وحينما نقول إن المواليد بالسودان سنويا "2" مليون طفل هذا بيان، وحينما نقول أن 55% من المواليد سنويا من الإناث هذه معلومة، ونلحظ أن الفرق بينهما قليل حيث يكملان بعضهما.

1.2 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 75% 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.

مثـــال:

نجد أن سفينة الفضاء سرعتها 6000 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 1976. 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، 2002م)

- 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

1. تحدث عن مفهوم الاتصالات.
2. ما هي أهمية الاتصالات في العمل الإداري؟
3. تحدث عن أثر المعلومات في نجاح عمليات الاتصال.

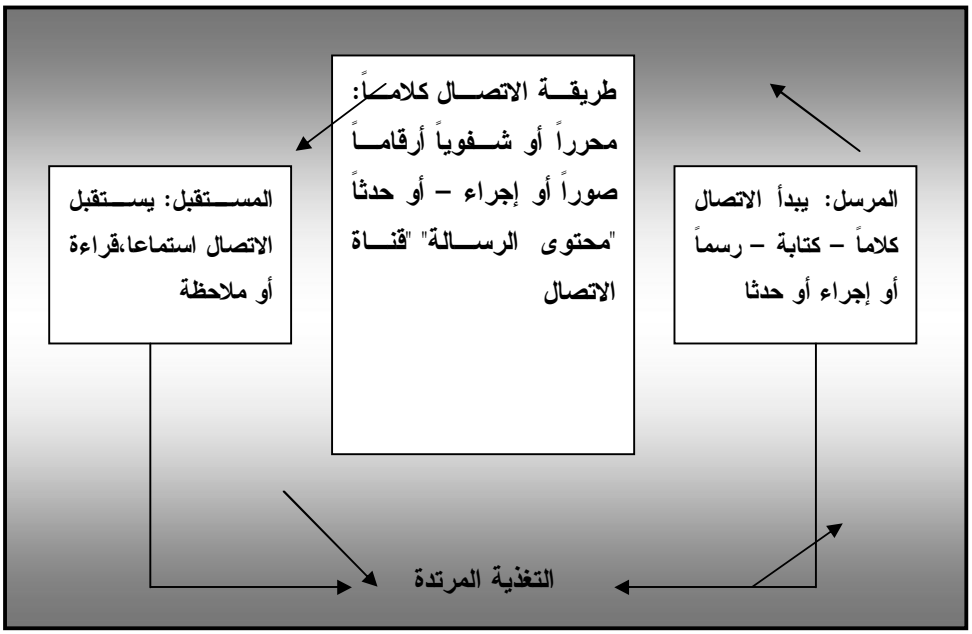
2.2 عناصر الإتصال

يتكون الاتصال من مجموعة من العناصر تشمل:

1. **طرفي الاتصال "المرسل ــ المستقبل".**
2. **مضمون الاتصال "المعلومات المنقولة".**
3. **وسيلة الاتصال "الطريقة التي يتم بها الاتصال ــ كتابية ــ شفهية ــ إشارات".**
4. **رد الفعل Reaction أو التغذية المرتدة Feedback.**

شكل (4)

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.**

مثـــال

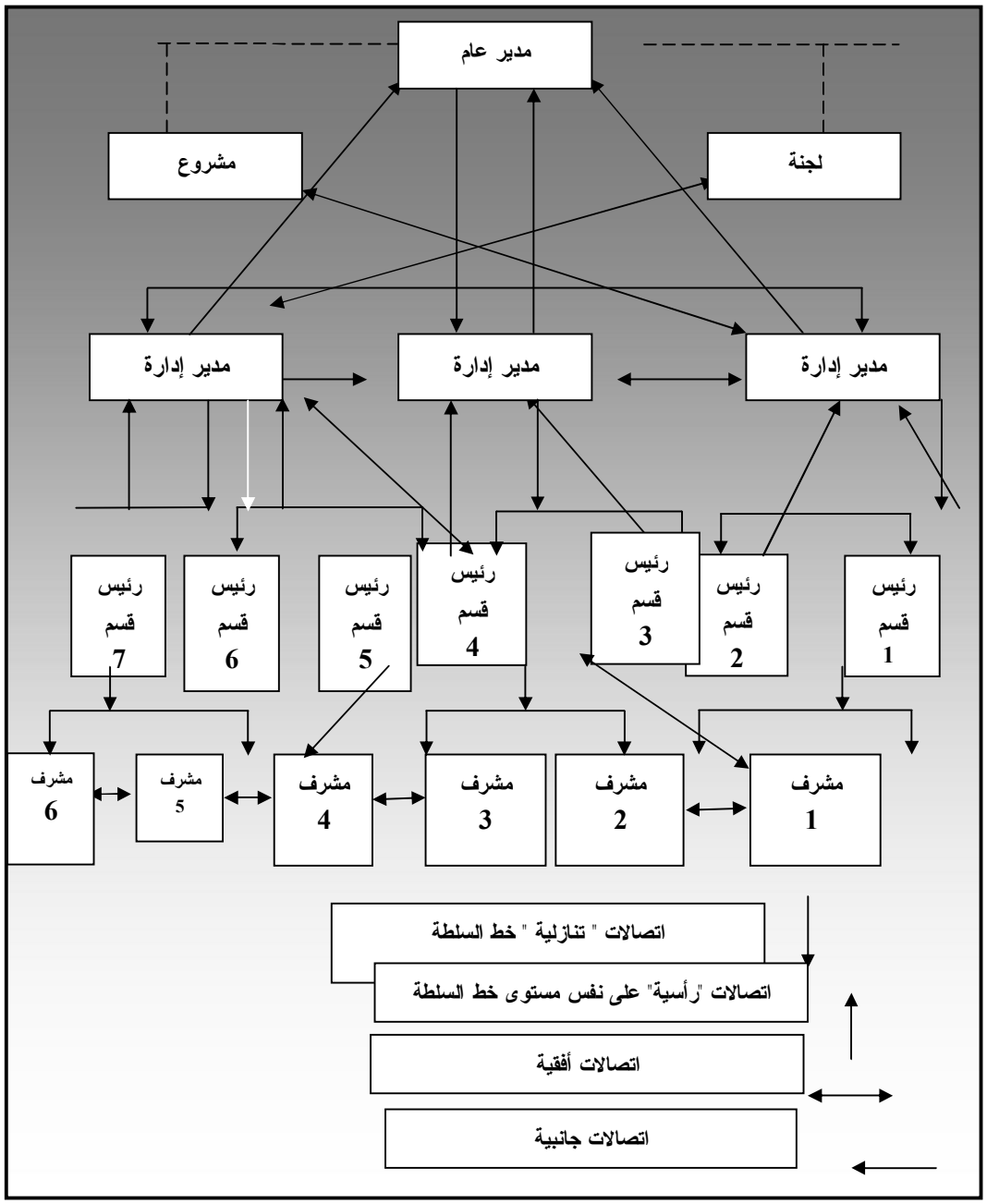
فالإذاعة السودانية "هنا أمدرمان" حينما تبث إرسالها "برامجها" عبر الأثير فتلتقطها أجهزة الراديو والتي تمثل وسيلة اتصال للمســتقبل "الأفــراد" فتكــون ردود أفعــالهم بالإصغاء أو الاتصال والتأثر بمضمون الرسالة وبذات القدر تكون رســالة التلفــاز أو القنوات الفضائية.

نشاط



1. ما هي وسيلة الاتصال بينك وبين الجامعة التي تدرس بها؟
2. حدد عناصر الاتصال.

شكل (5) 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 اتصـــالات أفقية جانبية.

3.2 أنواع وأشكال الإتصال

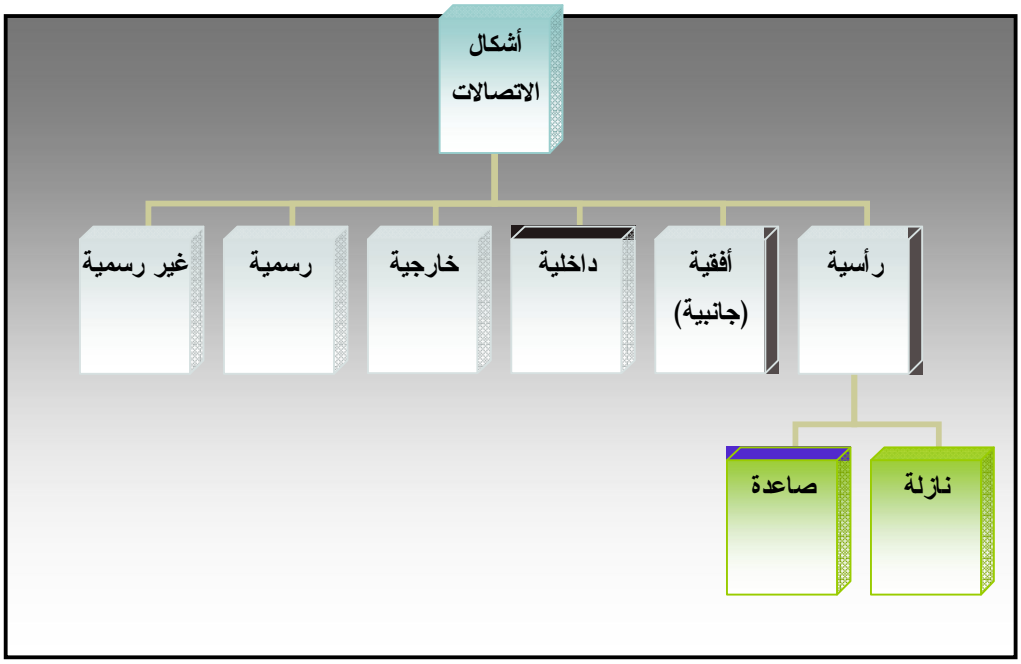
ويمكن توضيح أنواع الاتصال من خلال الآتي:

- ✓ 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 مـــن أعلى إلى أسفل أو العكس.
- ✓ الاتصالات المخططة وغير المخططة (حمدي المعاز، 2002).

ويمكن تناول أشكال الاتصالات بشيء من التفصيل فيما يلي:

شكل (6)

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 العليـــا 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

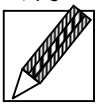
- وهى التي تتم عن طريق الصلات الشخصية وبين العاملين ومن خلال علاقاتهم الاجتماعية ونجدها مكملة للاتصالات الرسمية.

- 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 (5)



اشرح كيف تسهم الاتصالات غير الرسمية في حل المشكلات الإدارية بالمنظمة.

أسئلة تقويم ذاتي



1- عدد أنواع الاتصالات في التنظيمات الإدارية.
2- ماذا يقصد بالاتصالات المخططة؟

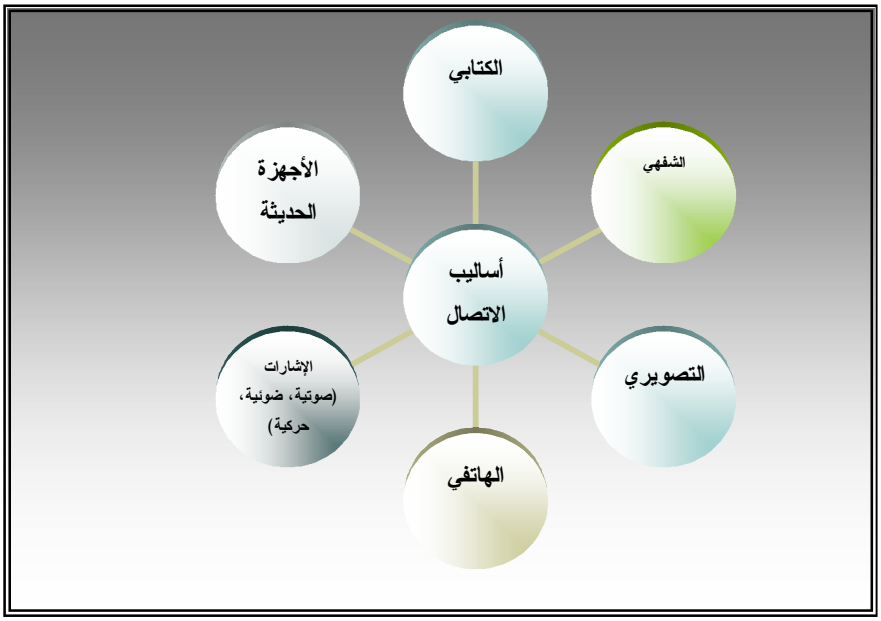
2 . 4 أساليب الاتصال وعوائقه

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 (7)

أساليب الاتصال



المصدر: المؤلف

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. الاتصال الهاتفي

ويتم باستخدام الهاتف بين الطرفين، ولابد من مراعاة سلامة مثل هذا الاتصال بحيث تصل الرسالة سليمة دون تشويش بحيث يسهل فهمها.

5. الاتصال من خلال الأجهزة الحديثة

"راديو فون، تلكس، فاكس، شبكة اتصالات خاصة، كمبيوترات حديثة، انترنت، شاشات مراقبة".

6. 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 7 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



1. اشرح أساليب الاتصال.
2. 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 الحـــرارة 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 معلومـــات.

ويضيف الدكتور محمد الذنيبات فى كتابه مبادئ الإدارة "محمد الذنيبات 1993" **عوامل أخرى** تعوق الاتصال.

- **كالقيم والعادات والتقاليد** التي قد تؤثر فى فهم المعاني المقصودة بـــين مجتمـــع وآخر أو بين منطقة وأخرى فى البلد الواحد.
- **كذلك تؤثر الخلفيات العلمية أو العملية بين الأفراد** فى فهمهم للرســـائل "وفـــق خلفياتهم".
- **كذلك التخصص للفرد** قد يؤثر فى فهمـــه لـــبعض الكلمـــات أو المصـــطلحات كالمهندس مثلاً قد يفهم من الرسالة من واقع خلفيته الهندسية بمعنى مخالف لفهـــم الآخرين لها.

الآثـار المترتـبة على غيـاب الاتـصال الـفعَّـال

- يمكنك أن تتصور كفاءة الأداء بأحد البنوك عند حدوث خلل بأجهزة الاتصـــال "الكمبيوتر" وبالتالي توقع الخلل الحادث فى إدارة نشاطه المصرفى إلى حـــين 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، 2000". من الإيجابيات المطلوب توافرها لإكمال الاتصال الفعال:-

1. إرسال المعلومات فى وحدات صغيرة حتى يمكن فهمها.

2. أن تحتوى الرسالة على معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه.
3. ألا يكون هنالك تعارض للاتصال مع التسلسل الرئاسي أو الهرمي.
4. وضوح الرسالة وعدم قبولها للتاويل أو التفسير المزدوج.
5. تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه وليس كما يراها الراسل.
6. يجب على المرسل معرفة رد فعل المستقبل وعدم الإكتفاء بتبليغ الرسالة.

- أما الدكتور (مدني العلاقي، 1989) 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:

1. ضرورة استيعاب المرسل لردود فعل المستقبل وبالتالي فهم مدى تأييده أو معارضته أو فهمه أو عدم فهمه للرسالة المرسلة.
2. التقليل من تكرار الاتصال.
3. الانصات لا الاستماع أي التركيز فى عملية الاصغاء لاستيعاب الرسالة جيداً.
4. 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، 2003".

- 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، 2002) 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

1. ما هي العقبات التي تحول دون الاتصال الجيّد أو الفعّال؟
2. ما هي الآثار المترتبة على عدم كفاءة الاتصال؟
3. عدد النتائج المتوقعة في ظل نظام سيّء الاتصال.

3- 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.

1.3 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، 2003)

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، 1985)

❖ تنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطط المحددة سلفاً من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعلنة (العلاقى، 1985).

❖ عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن (الهوارى، 2000م).

❖ 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، 1998).

❖ الرقابة وسيلة تمكن الإدارة من تصويب الخلل في الوقت المناسب (الغليانى، 1987).

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 (6)



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، 1988م).

أسئلة تقويم ذاتي



1. اشرح ماهية الرقابة.
2. 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 تطـــابق 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

1. الرقابة والتخطيط

- إذا كانت الرقابة تعنى التأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً لما خطط لـــه فهـــي 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 المعـــايير التـــي ســـيتم 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 (7)



تناول بالشرح علاقة التخطيط بالرقابة.

2. 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، 1988).

3. الرقابة وإصدار الأوامر والاتصال

- إن كانت الأوامر تمثل اتخاذ القرارات والتوجيهات التي تُحَوَّل الخطة إلى واقع عملي فالرقابة هي التي تقيس مدى تطابق هــذا الأداء مــع الخطــة وبــدونها 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 الخلــل الحادث في عمليات التنسيق والاتصال.
- وعموماً يمكن القول أنه كلما كان التخطيط سليماً والتوجيهات والأوامر ســليمة 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.

4. 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 مرحلــة فــى الوقت المناسب لها دون إحداث أي حالات من الانتظار (الاختنــاق) أو التوقــف لعــدم وصول منتجات المرحلة السابقة بحيث يتم انسياب العمليات الإنتاجية المختلفة وفق مــا هو مخطط لها. فالرقابة هي التي تتابع وتقيس لنا مدى تناسب هذا الانسياب وتعمل على فك الاختناق.

أسئلة تقويم ذاتى



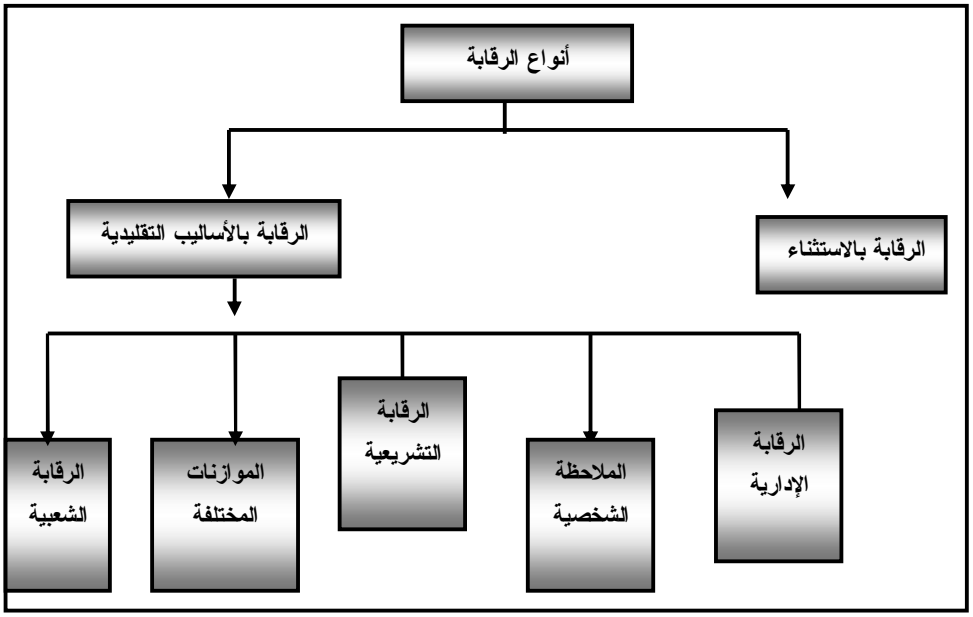
1. ما هي أهمية الرقابة بالنسبة للمنظمات؟
2. تحدث عن علاقة الرقابة بوظائف الإدارة الأخرى.

2.3 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 (8)

أنواع الرقابة



المصدر: المؤلف

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. الرقابة الإدارية

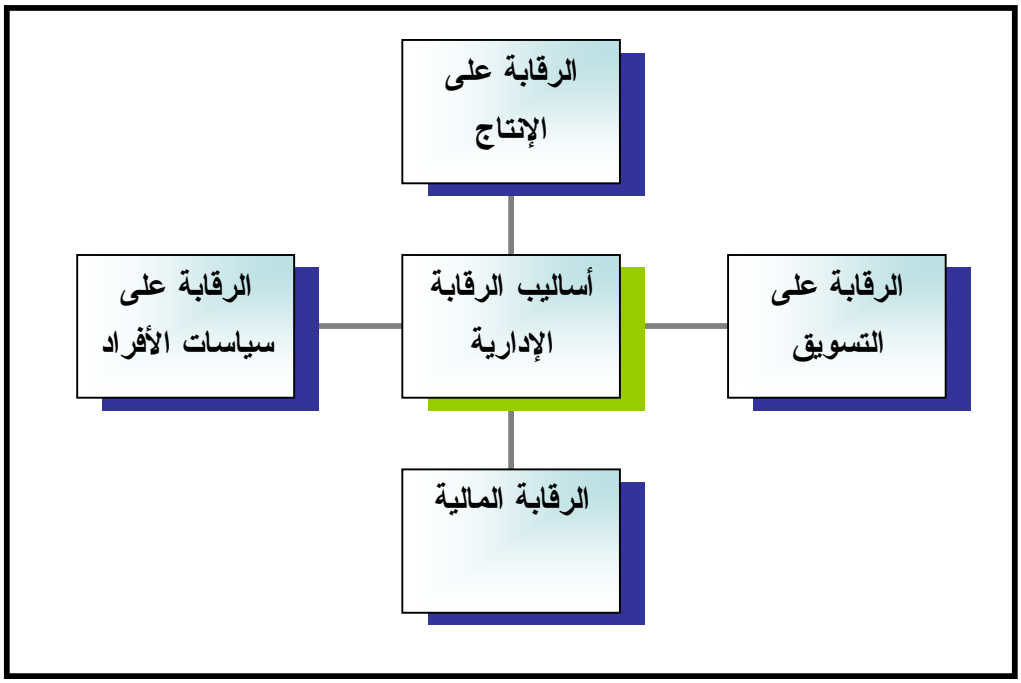
وهى الرقابة التي تقوم بها الإدارة فى مجال الأعمال على الأنشطة المختلفة.

أساليب الرقابة الإدارية

وتتخذ رقابة الإدارة على الأداء من خلال الأنشطة المختلفة للمشروع أو المنظمة أسالياً متعددة من حيث شمولها ودقة ما تتناوله من أساليب أو أشكال وسوف نتناولها **فيما يلي:**

شكل (9)

أساليب الرقابة الإدارية



المصدر: المؤلف

1. 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.

2. 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 10 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 (8)



اذكر أهم أنواع الرقابة التي تسبق الرقابة على الإنتاج في أنشطة المشروع.

3. الرقابة المالية

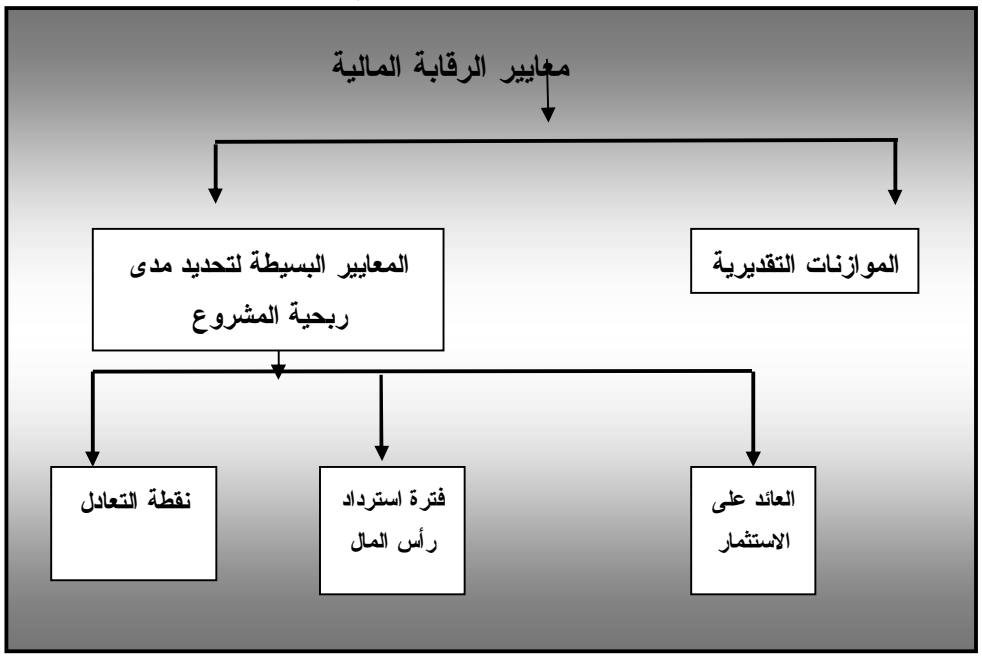
- وذلك بمتابعة أداء النشاط المالى بما يضمن إنسياب الأداء المالى دون حدوث حالات شح للسيولة أو صرف غير قانوني أو مخالفات.
- وتشمل الرقابة المالية تحليل العوامل المؤثرة على الربحية والمركز المالى (قاسم القريونى، 2002).
- وتستخدم هذه الرقابة النسب المالية والتحليل المالي وعائد الاستثمار والميزانيات والموازنات 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 (10)

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:

1. 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

2. نقطة التعادل Break Even

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 Fixed Cost	آلاف الدينارات
- إيجار الأرض	**0.4**
- التكاليف الثابتة للمصنع(مرتبات عمالة غير مرتبطة بالإنتاج مباشرة، معدات مكتبيه..إلخ).	1350
- 50% من تكاليف الصيانة والإصلاحات	300
- 50% من تكاليف المبيعات والتوزيع(تدريب الباعة، الدعاية، التغليف،عمولات.. إلخ)	200
-التكاليف الإدارية الثابتة(تأمين، مرتبات الإداريين، إيجارات، اتصالات..إلخ)	600
- الاستهلاك	740
- رسوم صندوق التنمية	25
الجملة	3215.4

ب. التكاليف المتغيرة Variable Costs	آلاف الدينارات
- المواد الأولية(الخام)	3950
- القوى العاملة المباشرة(العمالة والفنيين المرتبطين بالإنتاج)	1250
- المرافق (كهرباء، ماء، غاز.. إلخ)	450
- 50% من مصاريف الصيانة والإصلاحات	300
- 50% من تكاليف المبيعات والتوزيع	200
الجملة	**6150**

– فإذا كانت الإيرادات المحققة هي **12500000** دينار أحسب نقطة التعادل؟

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{تكاليف الإنتاج الثابتة}}{\text{إيرادات المبيعات – تكاليف الإنتاج المتغيرة}}$$

$$= \frac{3215.4}{12500000-6150} = 0.5063622$$

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، 2002)

4. 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،2000م).

3.3 مبادئ الرقابة ومراحلها

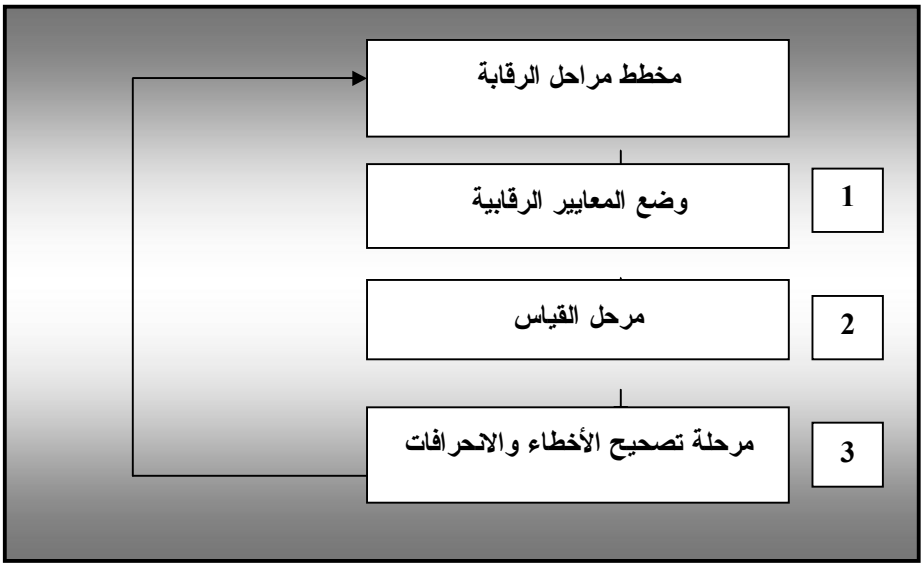
أولاً: مبادئ الرقابة

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

1. اذكر مراحل الرقابة بالمنظمة محدداً ما يتم في كل مرحلة.
2. ما هي مميزات الرقابة الإيجابية؟

العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال الرقابة(ناصرغطاس وآخرون،2002)

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

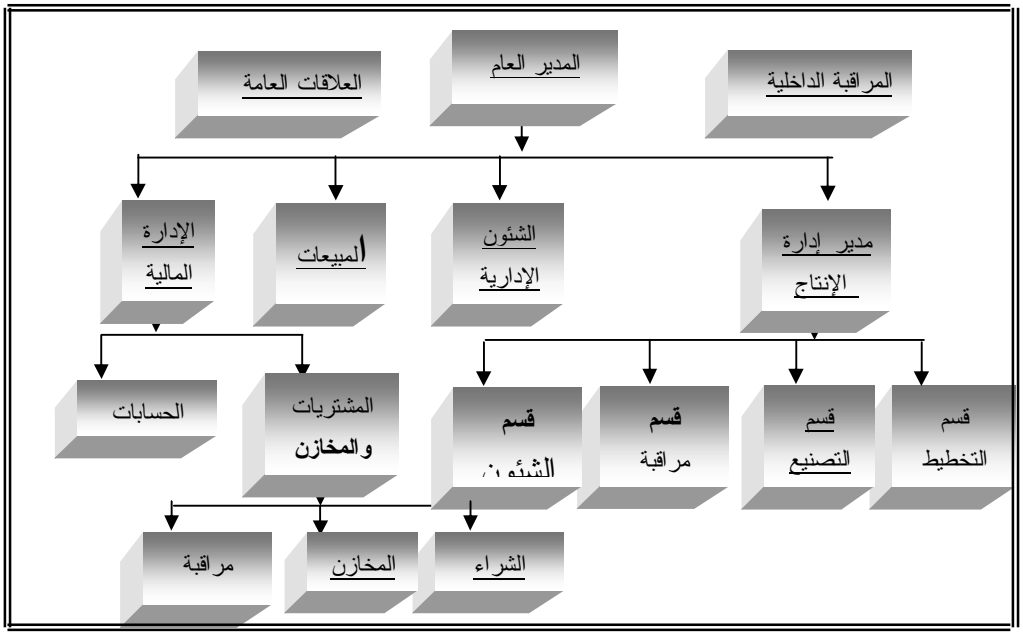
- كالمراقب المالي الذي نجده يتبع للمدير المالي أو للمدير العام مباشرة.

- 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 (11)

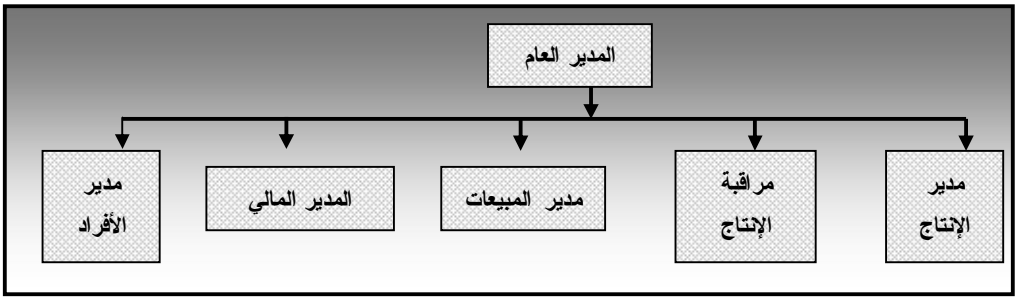
شكل تنظيمي يوضح وجود الرقابة على الخريطة التنظيمية



المصدر: المؤلف

شكل (12)

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 (1)

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 (2)

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 (3)

من وسائل تنمية الكفاءات حديثاً تكوين فرق العمل والتدريب الذاتي.

تدريب (4)

من وسائل الاتصال الحديثة بين المدير وموظفيه الاتصال عبر الإنترنت أو بالموبايل.

تدريب (5)

تسهم الاتصالات غير الرسمية في حل المشكلات الإدارية وذلك باسهام هذه الاتصالات في تغيير مفاهيم وسلوك الأفراد مع بعضهم وتجاوزهم عن بعضهم البعض.

تدريب (6)

مهمة الرقابة معرفة قدرة الموظف على إنجاز العمل.

تدريب (7)

تكمل الرقابة عملية التخطيط حيث يستفاد من نتائج الرقابة في عملية التخطيط مستقبلاً.

تدريب (8)

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

1. المعاز، حمدي مصطفى، **وظـائف الإدارة**، دار النهضـة العربيـة، القـاهرة: 2003م.

2. الطيب، حسن أبشر، **الدولة العصرية دولة مؤسسات**، الـدار الثقافيـة للنشـر، القاهرة: 1983م.

3. الطيب، حسن أبشر، **التنمية الإدارية بين النظرية والتجربة العملية**، دار الجيل، بيروت: 1983م.

4. العلاقي، مدني عبد القادر، **الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، تهامة، جدة: 1989م.

5. الهواري: سيد، **الإدارة والأسس العلمية**، مكتبة عين شمس والمكتبـات الكبـرى بمصر، القاهرة: 2002م.

6. الشنواني، صلاح، **أصول إدارة الأعمال**، دار الجامعات المصرية، الإسـكندرية: 1985م.

7. الذنيبات، محمد، **مبادئ الإدارة**، منشورات جامعـة القـدس المفتوحـة، الأردن: 1993م.

8. الغلياني، طلال سراج، 1987م.

9. العلاق وآخرين، بشير عباس، الرياض: 1998م.

10. القريوني وآخرين، قاسم، **مبادئ الإدارة، النظريات والوظائف**، عمان: 1989م.

11. **الإدارة الإقتصادية والبحوث: الغرفة الصناعية والتجارية بالـدمام**، الرشد فـي إعداد دراسات الجدوى، الغرفة الصناعية والتجارية، الدمام:1995م.

12. ج.فسكت، **سبل الاتصال**، ترجمة د.حمد عبد الله عبد القادر، مكتبة الملـك فهـد الوطنية، الرياض: 1993م.

13. درويش، إبرهيم، **التنمية الإدارية**، دار النهضة العربية، القاهرة: 1976م.

14.سام ديب وليلي سوسمان: **الخطوات الذكية**، ترجمة سامي تيرة، أوثمن للتوزيع، الرياض: 1997م.
15.شيخا، إبراهيم عبد العزيز، **الإدارة، المفاهيم والأسس العلمية**، دار العلوم، الرياض: 1980م.
16.شهيب، محمد علي، **نظم المعلومات في أغراض الإدارة**، دار الفكر العربي، القاهرة: 1990م.
17.عقيلي، عمر وصفي، **المنظمة ونظرية التنظيم**، زهران للنشر والتوزيع، الأردن: 1988م.
18.عصفور، محمد شاكر، **أصول التنظيم والأساليب**، دار الشروق، جدة: 1995م.
19.عبد الوهاب، علي محمد، **مقدمة في الإدارة**، معهد الإدارة العامة، **الرياض**: 1982م.
20.عبد المجيد، علي، **الأصول العلمية للإدارة والتنظيم**، مطبعة التقدم، القاهرة: 1970م.
21.غطاس وآخرين، ناصر، **قيم مهاراتك مدير**، قبرص: 2002م.
22.ناجي، السيد، **الرقابة على الأداء**، دار الفكر العربي، القاهرة: 1985م.

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.
9. Adam Smith, **The wealth of Nations,** New York, the modem library,
10. Whiting Williams. **What's on the Worker'**s Mind (New York: Charlie's Scriber's Sons 1920)
11. /Douglas Mc Gregor: The **Human Side of Enterprise** (New York: McGraw- Hill Book Company1960) .p.220
12. Robert Blake and Jane Mouton, **the Managerial Grid** (Houston, Texas: Gulf Publishing, 1964).
13. Koontz &O'donnell 'principles of management (N.Y.)Mc Graw.Hill book co.1955.
14. Ducker, peter .the practice of Management . New York's Harper and Bros.,1954.
15. Ernest .Organization. New York American Management Association Dale1976.
16. Kreinter 1992.

17.F .Mausner, B. and Snyder man, B .**The motivation F. Hertzberg To Work,** (New York john wiley1959.
18.Paul Herseg 1972.
19.B.BERELSON 1964.
20.Likert**,** Rensis**, The Human Organization.**(N.Y.)Graw-Hill book Co. 1967.
21.**Modern public administration**, Harper. Nigro Publishers, New york 1965.
22.Wechsler (R) and Massarik (F) R. Tannenbaum **Leadership and Organization**, A. Behavioral Science Approach, Mc Graw –Hill Book Co. New York, 1961.