بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السّودان المفتوحة

برنامج الحاسوب

مباديء الإدارة

رمز المقرر ورقمه: أدر 2103

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**

الطباعة والتصميم الفني * **منى حمدان موسى محمد**

التنضيد الطباعي * **وسام سرالختم أحمد**

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.

مقدمة المقرر

عزيزي الدارس،

لاشك أن علم الإدارة يعتبر من أهم وأنفع العلوم الإنسانية التي لعبت دوراً مهماً وعظيماً في تطوير حياة البشرية . ولعل التقدم العلمي والتطور الاقتصادي والاجتماعي الذي أدى إلى رفاهية المجتمع ورقي حياته خلال هذا العصر الحديث يرجع أساساً إلى التقدم في مجال علم الإدارة حيث كانت الإدارة هي الإكسير الذي مكن من إستغلال كل الموارد المادية منها والطبيعية وبالتالي توفير حياة حضارية متقدمة سخرت خلالها كل الإمكانيات لخدمة الإنسان. وقد تميزت كل الدول المتطورة – المتقدمة والتي وفرت لشعوبها حياة كريمة– راقية تميزت جميعها بتمتعها بإدارة فاعلة نجحت في تحقيق أهدافها والنهوض بشتى الجوانب. وشهد القرن الماضي– العشرين– نهضة عظيمة في مجال الإدارة تبلورت في البحث العلمي المستمر والذي كان نتاجه هذا الإيقاع السريع والمستمر نحو الأفضل دوماً وبكل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والخدمية وبكافة مجالاتها الصحية والتعليمية والمالية بل تجاوزت ماعلى ظهر الكرة الأرضية إلى غزو الفضاء الخارجي. وتكاملت المعرفة في مجال الاتصال مع المجالات الأخرى، حتى عرف هذا العصر بعصر المعلومات (المعرفة). وأصبح يقاس تقدم الدولة أو المنظمة بمدى قدرتها على توفير المعرفة، وأصبحت الإدارة تمثل اللبنة الأولى لنجاح أي عمل وأي أداء وضرورة لابد من تعلمها للمضي في أي مجال ولعل هذه الجرعة العلمية والتي يتناولها هذا الكتاب قد صممت لتناسب أبنائنا ببرنامج علوم الحاسوب ويفي بإحتياجاتهم الأساسية من مباديء وأصول الادارة من خلال فصل دراسي واحد وبالتالي تم إختصار مؤلفنا الاصل (أصول الإدارة والتنظيم) حتى يمكن تدريسه من خلال فصل دراسي واحد بدلاً عن فصلين دراسيين كما هو لطلاب العلوم الإدارية (أصول الإدارة والتنظيم 1، 2). ولا يفوت علينا أن نزكّر أن علم الإدارة كان أول العلوم التي استفادت من التطور الحادث في علم الحاسوب وبفضله إنعكست آثار التطور الإداري

على كل حضارة هذا العصر وقد جاء هذا الكتاب في ست وحدات دراسية حاولنا فيها التعرض إلى الأصول العلمية للإدارة متناولين الإدارة منذ بداياتها كعلم وحتى الاتجاهات الحديثة في هذا المجال. وتعرض الكتاب في وحدته الأولى إلى مدخل لدراسة الإدارة تعرضنا فيه إلى مفهوم الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى وأقسام وفروع الإدارة. ومن ثم تعرضنا إلى مشكلات الإدارة بالسودان. ثم تعرضنا إلى أنواع المديرين والمشكلات التي تواجههم والمهارات اللازمة للمدير وتعرضت الوحدة أيضاً إلى الحديث عن المنظمة فلسفتها وأهميتها ودورها في المجتمع. ثم ختمنا الوحدة بالحديث عن الإنتاجية وأهميتها في رفاهية وسعادة المجتمعات وفي الختام تعرضنا لعمومية الإدارة.

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

عزيزي الدارس لقد زودت كل وحدات هذا الكتاب بمجموعة من المعلومات المتعلقة بوظائف الإدارة في مجال الحاسوب حيث تربط ربطاً مباشراً بين الحاسوب كأداة فاعلة

في مجال خدمة الإدارة. وقربنا الصورة أكثر أمامك بأمثلة من واقع كليات الحاسوب أو الاجهزة التي تعمل في هذا المجال.

كما زودنا كل وحدة ايضاً من وحدات هذا الكتاب بمجموعة من أسئلة التقويم الـــذاتي و التدريبات والأنشطة لتعزز عملية الفهم والإستيعاب لهذا المقرر الذي بين يديك ونحـــسب أنه مفيد لك ونأمل في تطبيقه في حياتك العملية والخاصة بجانب إيماننا التام بأن مـــشغل أو مبرمج أو مهندس الحاسوب من اقرب العاملين إلى المدير والإدارة بوجه عام لـــذلك كان هذا المقرر خاص بهم. مع الرجاء أن تقوم تجربتنا عزيزي الدارس هذه بنـــصحك وملاحظاتك حول المادة العلمية ومنهجية التناول، وستجد ملاحظاتك منـــا كـــل إهتمـــام ويمكن إرسالها على البريد الإلكتروني Zaki – Maki @ Hotmail.com

والله ولي التوفيق والسداد..

أهداف المقرر

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذا المقـــرر ينبغـــي أن تكون قادراً على أن:

1. تفرق بين أنواع الإدارة العامة والخاصة.
2. تلم بمكونات وظيفة المدير وتعدد مشاكل المديرين.
3. تتعرف على عمومية أصول الإدارة.
4. تتعرف على مراحل تطور الفكر الإداري.
5. تتفهم دور وظيفة التخطيط والتنظيم الجيد في تطوير الإدارة.
6. تتعرف علي الوظائف الإدارية المختلفة والأســس العلميــة لادائها بالكفاءة المطلوبة.
7. تتزود بمعرفة العوامل الواجب توافرها في المدير الناجح.
8. تبيّن دور ومفهوم التفويض في إتمام التنسيق.

محتويات المقرر

م.	الوحـــدة	الصفحة
1	**الوحدة الأولى:** مدخل لدراسة الإدارة	1
2	**الوحدة الثانية:** مراحل تطور الفكر االإداري	55
3	**الوحدة الثالثة:** التخطيط والتنظيم	107
4	**الوحدة الرابعة:** وظيفة التنسيق والأشكال القانونية للمشروعات	161
5	**الوحدة الخامسة:** التوجيه والقيادة واتخاذ القرارات	207
6	**الوحدة السادسة:** التنمية الإدارية والإتصال والرقابة	261


الوحدة الأولى
مدخل لدراسة الإدارة

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	4
تمهيد	4
أهداف الوحدة	5
1- مفهوم الإدارة	6
1.1 تعريف الإدارة	7
2.1 أهمية الإدارة	13
3.1 التغيرات التي أدت لتطوير الإدارة	13
4.1 الإدارة والمجتمع	15
2- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى	18
3- الإدارة علم وفن	22
1.3 الإدارة علم	22
2.3 الإدارة فن	23
4- أقسام وفروع الإدارة	24
1.4 الإدارة العامة	25
2.4 إدارة الأعمال الخاصة	26
5- مشكلات الإدارة في الدول النامية	27
6- مشكلات الإدارة في السودان	29
7- الإدارة والمدير	30
1.7 عناصر ومكونات وظيفة المدير	31
2.7 صفات ومهام وظيفة المدير	32
3.7 أنواع المديرين	32

4.7 المشاكل التي تواجه المديرين	33
5.7 المهارات	34
8- المنظمة	36
1.8 تعريف المنظمة	36
2.8 أهمية المنظمة	37
3.8 فلسفة المنظمة	38
4.8 أهداف المنظمة	40
5.8 مسئولية المنظمة	41
6.8 وظائف المنظمة	42
7.8 فعالية المنظمة	42
9- مفهوم الإنتاجية	44
10- عمومية أصول الإدارة	46
الخلاصة	50
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	50
إجابات التدريبات	51
مسرد المصطلحات	53

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحبا بك إلى هذه الوحدة الأولى من مقرر مباديء الإدارة.

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

ولا شك أن هذه الوحدة هي الوحدة الأولى في هذا المقرر، حيث يكون لها تأثير بالغ في فهم بقية الوحدات، ولذا نأمل أن تكون وحدة مفيدة وممتعة وأن تستفيد من التدريبات وأسئلة التقويم الذاتي التي وردت في ثناياها.

أهلاً بك مرة أخرى إلى هذه الوحدة وثق عزيزي الدارس أن نقدك وملاحظاتك تجاهها أو تجاه هذا المؤلف عامة سيكون محل اهتمامنا حتى يصبح هذا الكتاب بالمستوى الذي يرضي ويفيد كل دارس التي نأمل أن تساعدنا في نقدها وتطويرها.

أهداف الوحدة

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

1- تعرّف مفهوم الإدارة وتذكر السمات الرئيسة للإدارة.
2- تناقش أهمية الإدارة وتوضح التغيرات التي أدت إلى تطورها.
3- تناقش علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى وتجيب عن السؤال هل الإدارة علم أم فن؟.
4- تقارن بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال الخاصة.
5- تناقش مشاكل الإدارة في الدول النامية.
6- تذكر عناصر ومكونات وظيفة المدير وتعدد مشاكل المديرين.
7- تشرح أهمية وأهداف المنظمات.
8- تناقش عمومية أصول الإدارة.

1- مفهوم الإدارة

- تعتبر الإدارة (Management) مهمة لكل فرد وكل مجموعة في أي مجتمع من المجتمعات حيث نجدها تعالج وظيفة مهمة من وظائف المجتمع الإنساني وهى تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل فرد وكل مجتمع.
- وبالتالي فالإدارة تسعي لاستخدام معلومات الإنسان وقدرته على تحقيق أهدافه بنجاح والخروج برغباته إلى حيز التنفيذ، وتتدَّخل الإدارة في جميع أوجه النشاط الإنساني من صناعة وتجارة وزراعة وتعليم وجيش وحكومة وأعمال خيرية أو دينية، وتطبق فكرة الإدارة عادةً على تصرفات وأعمال المجموعات من الأفراد.
- إلا أن هذا لا يعني أنها لا تتعلق بالأعمال الفردية، فالفرد حينما يقوم بعمل نجده يحدد هدفه ويعمل أيضاً على تحقيقه، وعليه فالإدارة لازمة لكل مجهود إنساني سواءً بذله الفرد أو المجموعة من أجل تحقيق أي هدف من الأهداف.
- ولا شك أن مبادئ الإدارة وأصولها يمكن أن تطبق على جميع أوجه النشاط الإنساني سواءً كان منها ما يتصل بالبيع أو الشراء أو التخزين أو التمويل أو النقل وأيضا سواء كان هذا النشاط نشاط الحكومة أو المدرسة أو الجامعة أو المزرعة أو المسجد أو الأعمال المنزلية.
- تجتمع كل هذه المنظمات في استغلالها للموارد المختلفة مادية أو بشرية من أجل تحقيق أهدافها. (حمدي معاز، 2003).كما تجتمع كل هذه المنظمات في القيام بمهامها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وتنمية كفاءات وذلك من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

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

1.1 تعريف الإدارة

- وقبل أن نتعرف على مجموعة من التعاريف التي حددها الكتاب والباحثون للإدارة سوف نتعرض إلى تعريف الكفاءة والفاعلية في مجال الإدارة حيث ارتبط استخدام الكفاءة أو الفاعلية كمعايير لقياس الأداء الإداري.

1. الكفاءة

وتعني الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج أو للموارد المتاحة

- ويعتبر هذا التعبير أكثر شمولاً حيث يحمل مفهوم الاستخدام الأمثل للموارد لكل من الأجل الطويل والقصير.
- و تعتبر الكفاءة إحدى المتغيرات المهمة في تحقيق الفعالية للمنظمة، حيث إنه من المهم لأي منظمة أن تحقق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.
- ويتم قياس الكفاءة كما يلي:

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

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

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

أما الفعالية والتي تستخدم أيضا عند تقييم الأداء فتعرف بأنها:

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

$$\textbf{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة لفترة زمنية}}{\text{النتائج المطلوب تحقيقها لنفس الفترة}}$$

- ويتضح أن **الفعالية معيار أشمل من الكفاءة لتقييم أداء الإدارة** حيث أن هناك أهدافاً محددة قد تكون للمنظمات بجانب الأهداف الإنتاجية الكمية أو الربحية كإحداث التنمية بمنطقة معينة أو انتشار التعليم والوعي الثقافي أو تحقيق التكافل الاجتماعي أو إصحاح البيئة.
- وتتكامل مجموعة العناصر الأساسية للعملية الإنتاجية حيث **تشمل العمل والموارد ورأس المال والخبرة والعوامل التنظيمية والإدارية.**
- وتعكس الفعالية مدى قدرة المشروع علي تحقيق الأهداف الإنتاجية المحددة له ولا شك أن هذا من الأهداف السامية للإدارة.
- والمعيار الثالث هو الإنتاجية وتعني عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن.
- وقد أوضحت تقارير هيئة الأمم المتحدة أن الإنتاجية هي السبب الرئيسي لرفع مستوى حياة الفرد (United Nations, world economic, 1975).

- وكما قال كليرقو (Clair Vough,1975) إن من أجل الحصول على حياة صحية وإنسانية راقية لابد من زيادة الإنتاجية. حيث أن العمل والإنتاج هو الذي يوفر للمجتمع حياة الرفاهية والسعادة "ولا شك أن هذا يمثل أسمى الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها أيضاً. وعليه فان معادلة الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معاً على النحو التالي:(علي محمد عبدالوهاب، 1996)

الكفاءة = المخرجات / مدخلات

الفعالية = المخرجات / المعايير

أي النتائج المحققة على النتائج المطلوب تحقيقها.

الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية

الكفاءة = المخرجات ÷ المدخلات

الفعالية = المخرجات ÷ المعايير

ويضعها البعض في شكل آخر كما يلي :

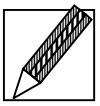
الإنتاجية = مجموع النتائج المحصلة / مجموع الموارد المستخدمة

= الفعالية + الكفاءة

المصدر:(عايدة خطاب، 1979)

- وهناك تقارب بين مصطلحات الإنتاجية والكفاءة والفعالية والأداء والنجاح.
- فالكفاءة إحدى المتغيرات المهمة في تحقيق الفعالية للمنظمة حيث إنه من المهم لأي منظمة أن تحقق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.
- وسوف نتناول الإنتاجية بشيء من التفصيل وذلك حينما نتحدث عن فعالية المنظمات.

تدريب (1)



يعتقد البعض أن نشاط الإدارة ينحصر داخل المصانع فقط علل ؟

وفيما يلي نتناول بعض التعاريف المهمَّة للإدارة

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

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

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

ث- تناول الكتاب الادارة من خلال العديد من التعريفات والتي تعتبر جميعها جهوداً في سبيل الوصول إلى تحديد ماهية الإدارة يمكننا مناقشة العناصر الرئيسية لأي مشروع باختصار حيث نجدها تشمل ستة عناصر رئيسية هي:

1- الأفراد Personnel

2- المواد Material

3- العدد والآلات والمعدات Equipments , Machines, Tools

4- طرق العمل Methods

5- الأموال Money

6- الأسواق Market

وهي العناصر التي يستخدمها المديرون في تحقيق أهدافهم مهما إختلفت انشطة المشروعات التي يقومون بإدارتها.

- فالعملية الإدارية ذات جانبين، جانب وظيفي لمجموعة من المهام وجانب آخر يشمل الوسائل المستخدمة لتحقيق الهدف بالصورة المطلوبة ويمكن من خلال ما سبق الوصول إلى تعريف أشمل لمفهوم الإدارة كما يلي:

الإدارة Management

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

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

التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والقيادة والاتصال والرقابة ولعلها هي ذات المهـــام التي حددها (فايول) أحد رواد الإدارة العلمية في كتابه (الإدارة العامة والصناعية) بقوله يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. (الهـــواري نقلا عن فايول، 1999).

نشاط



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

أسئلة تقويم ذاتي



1. عرف الإدارة.
2. أذكر السمات الرئيسية للإدارة.
3. ماذا نعني بالكفاءة؟ وكيف يتم قياس الكفاءة؟
4. ماذا نعني بالإنتاجية؟
5. ماذا نعني بالفعالية؟
6. أذكر تعريفا شاملاً لمفهوم الإدارة.
7. عدد العناصر الرئيسة لأي مشروع.
8. عدد وظائف الإدارة.

2.1 أهمية الإدارة

لا شك أن الإدارة تمثل الفيصل القاطع بين النجاح والفشل للأعمال والوحدات والمنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة. والحاجة للإدارة تعتبر ضرورية لأي من الوحدات بدءاً من الوحدات الصغيرة حتى أعلي المستويات بإدارة أعمال الدولة (مجلس الوزراء، ورئاسة الدولة). وبالطبع كلما زاد حجم المؤسسة زادت الحاجة والأهمية للإدارة، ولابد من تناسب تأهيل المديرين بحيث تتناسب قدراتهم والجهد الإداري الملقى على عاتقهم. ولا شك أن توافر الإدارة الرشيدة يمثل الضوء الأخضر لانطلاق وتطور وتنمية المجتمع، والاستخدام الفعال للموارد المختلفة والمزج بين العناصر المختلفة للمشروع من أرض وعمل ورأس مال يؤدي إلى إحداث التنمية المتبادلة بكافة المجالات في المجتمع (المعاز، 2003).

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

وقد أوضح (كونتز،1965) للإجابة عن هذا السؤال إن حالات الفشل التي صاحبت الكثير من المنشآت كان مرجعها الإدارة غير المؤهلة. وقد كان للتغيرات التي حدثت بعد الثورة الصناعية الأثر الأكبر في إحداث التطور الإداري.

3.1 التغيرات التي أدت إلى تطور الإدارة

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

1. كبر حجم المشروعات

توسعت المشروعات بعد الثورة الصناعية واستخدام التكنولوجيا.

2. تطور أشكال المشروعات

حدث التطور القانوني لأشكال المشروعات حيث تدرجت من المشروع الفردي الصغير إلى شركات التضامن وشركات التوصية وشركات المساهمة وشركات الأموال.

3. التقدم التكنولوجي

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

4. تطور الإدارة العامة

لا شك أن التطور الذي حدث في وظيفة الدولة وإدارتها لمشروعات القطاع العام زاد من الاهتمام بالإدارة في مجال الأعمال الحكومية.

5. ظهور نقابات العمال وقوتها

نتيجة كبر المشروعات وزيادة وكبر شريحة العاملين ومن ثم قوة مطالبتها بحقوقها ولعل زيادة الوعي والثقافة العمالية نبهت العاملين للمطالبة بحقوقهم.

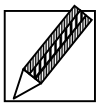
6. الحاجة للإدارة في النشاط البشري الجماعي المنظم

ويضيف (المقلي، 2004) في مؤلفه (مبادئ الإدارة، 2004) أن الإدارة ضرورة لازمة لجميع أوجه النشاط البشري.

7. ضرورة الإدارة للأعمال غير الرسمية

لا شك أن أعمال المجموعات أيًّا كان نوعها تقتضي إدارة قادرة علي تحقيق أهدافها كلجان الإغاثة والمنظمات الطوعية، بل حتى العصابات الخارجة عن الأنظمة والقوانين يقتضي أداؤها وجود إدارة قادرة على تحقيق أهدافها (العلاقي، 1989).

تدريب (3)



وضح كيف يمكن تحديد الأهداف الإجتماعية الأساسية

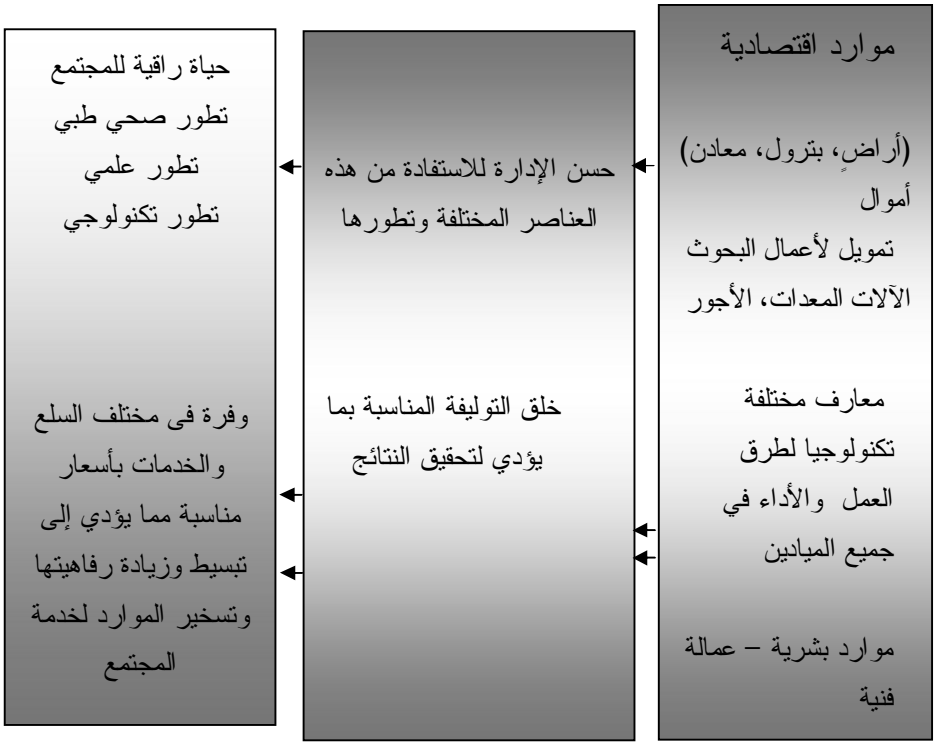
4.1 الإدارة والمجتمع

- إذا كانت الأهداف الاجتماعية الأساسية وهي السعادة والصحة والتقدم المادي ورفع مستوى المعيشة وتبسيط الحياة فإن ذلك يجعلها سهلة ومريحة وذلك بتسخير كل الإمكانات المتاحة بجانب الاستقرار والسلام والحرية والضمان الاجتماعي. فإذا كانت أيضاً الإمكانات التي تعتبر وسائل تحقيق هذه الأهداف متوافرة كالموارد الطبيعية من أرض ومعادن وبترول وموارد بشرية والتي تعتبر أهم هذه الموارد فلابد من وجود عوامل أخرى لخلق التوليفة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف وذلك من خلال البحث والتطوير واستخدام المعارف المختلفة والعلوم المختلفة لاستخدام تكنولوجيا متطورة تؤدى إلى إسعاد البشرية وتمتعها بمستوى راق ومتحضر من الحياة. فبالتالي لابد أن تلعب الإدارة دوراً مهماً وبارزاً لإكمال هذه الحلقة لتحقيق ما يصبو إليه المجتمع.

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

شكل (1)

أهمية الإدارة في خدمة المجتمع وتطويره



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

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

فالدول المتطورة تلحظ أن الإدارة في منشآتها تتمتع بمستوى عالٍ من المهـارة والذكاء فإذا أخذنا أمريكا كمثال للتقدم الحضاري نتيجـة تـوافر المـوارد الإنتاجيـة والثروات الطبيعية والاستقرار السياسي فنجد أن الكثير من المـشروعات الأمريكيـة تميزت بالإدارة الرشيدة وحسن أدائها. وقد كانت الإدارة عاملاً مهمـا ورئيـسياً فـي نجاحها بل نجده لا يقل بأي حال من الأحوال عن العوامل الأخرى.

أسئلة تقويم ذاتي

1. عرف الإدارة.
2. أذكر السمات الرئيسية للإدارة.
3. ماذا نعني بالكفاءة؟ وكيف يتم قياس الكفاءة؟
4. ماذا نعني بالفعالية؟
5. اذكر تعريفاً شاملاً لمفهوم الإدارة.
6. عدد العناصر الرئيسية لأي مشروع.
7. عدد وظائف الإدارة.
8. ماهو الهدف الرئيسي للإدارة؟
9. ناقش باختصار أهم التغيرات التي أدت لتطوير الإدارة.
10. تحدث باختصار عن أهمية الإدارة في خدمة المجتمع.

2- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى (محمد الذنيبات، 1993)

تصنف الإدارة بأنها علم من العلوم الإجتماعية مثلها مثل الاقتصاد والسياسة والقانون وعلم النفس والاجتماع والتاريخ والجغرافيا والمحاسبة، وقد ارتبطت الإدارة بكل هذه العلوم كما ارتبطت أيضاً بالعلوم الحديثة كعلم الحاسوب وبحوث العمليات وعلوم أبحاث الفضاء وعلوم الرياضيات والهندسة وغيرها ويمكن أن نتناول العلاقة بين الإدارة والعلوم الأخرى فيما يلي:

أ. الإدارة والمحاسبة

إن كانت المحاسبة هي المرآة التي تعكس الوضع المالي للمنظمة فإنها بذلك تخدم الإدارة كأداة ووسيلة ومؤشر تستفيد منه الإدارة في تقييمها لأداء المنظمة ومن ثم في توجيهها في إتخاذ قراراتها المناسبة. ولا شك أن المحاسبة أداة تمثل البوصلة أمام المديرين نحو ترشيد أدائهم في منظماتهم.

ب. الإدارة والإحصاء

ويعتبر علم الإحصاء أداة بين يدي رجال الإدارة يستخدمونها في قراراتهم وأبحاثهم الإدارية وقد أسهمت التطورات التي حدثت في مجال الإحصاء في ترشيد الأداء الإداري في الوقت الحالي. ولعب علم الحاسوب دوراً هاماً في تطبيق الاساليب الاحصائية وخدمتها لاتخاذ القرارات الادارية وتوجيه الرقابة. وما أسلوب الرقابة على الجودة الشاملة فيما يسمى بإدارة الجودة الشاملة إلا تطويراً لدور الاحصاء في ترشيد الاداء الاداري.

ت. الإدارة والاقتصاد

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

ث. الإدارة وعلم الاجتماع

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

ج. الإدارة وعلم النفس

يبحث علم النفس في فهم الذات البشرية ودوافعها وسلوكياتها وهي بلا شك أبحاث تهتم بها الإدارة حيث أنها ترتبط بالفرد أو الإنسان والذي يعتبر أغلى الموارد التي تمتلكها أي منظمة. ولعل قدرة الادارة في كيفية استغلالها للعنصر البشري استغلالاً كاملاً يرتبط كثيراً بعلم النفس والاجتماع.

ح. الإدارة وعلم القانون

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

فالإدارة العامة أي إدارة الأعمال الحكومية نجدها تلتزم في أدائها بالقوانين واللوائح التي تحكم أداءها وفي ذات الوقت نجد أن الإدارة في منظمات الأعمال الخاصة (غير الحكومية) بالرغم مما تمتلكه من مرونة في تسيير أعمالها فهي أيضا محكومة بالقوانين التي تسير عليها الدولة.

خ. الإدارة والعلوم السياسية

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

د. الإدارة والتاريخ

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

ذ. الإدارة والحاسوب وتقنية المعلومات

إن كان علم الحاسوب وتقنية المعلومات من أحدث العلوم لكنه يعتبر أكثر العلوم خدمة للإدارة ولا شك أن الطفرة الكبيرة التي حدثت في مجال الإدارة قد اعتمدت بالدرجة الأولى على تكنولوجيا تقنية المعلومات من خلال الحاسوب. والتي كانت خلف كل ما وصل إليه العصر الحاضر في مجال الصناعة والخدمات. وهي بالطبع كانت نتاج الإدارة الرشيدة التي استفادت من إسهامات علوم الحاسوب وتقنية المعلومات. فالادارة استفادت كثيراً من تطور علم الحاسوب في ترشيد كل انشطتها وإن انعكست آثار التطور الهائل والحضارة العظيمة التي حققها العصر الحديث في ظهور نظريات ادارة الجودة الشاملة والتميز أخيراً، كلها اعتمدت على الاحصاء والذي استخدم تقنية الحاسوب كأداة ووسيلة لتحقيق أهداف الاحصاء في مجال خدمة الادارة. وكانت تقنية الحاسوب بمثابة الشريان الذي ينقل الحياة والحيوية لكل اجزاء المنظمة والدولة باعتبارها الأسرة الأكبر ومن ثم المجتمع العالمي فبفضل هذه التقنية ايضاً جاء الدور الاكبر للاستفادة من المعرفة من خلال تكنلوجيا الاتصال التي تعتبر تكنلوجيا حاسوب في المقام الاول. حتى أصبح يعرف العالم والعصر بها (عصر الاتصالات) و (عصر المعرفة) والتي وسيلة نقلها هي الاتصالات. فتكاملت تكنلوجيا الحاسوب والاتصالات مع الادارة فكانت ثمار ذلك ما نراه من حضارة. وبذات القدر خدمت الادارة علم الحاسوب بكيفية القدرة على ادارته تخطيطاً وتشغيلاً وبفضل الادارة ايضاً تقدم الحاسوب وخدم كل العلوم الانسانية النظرية منها والتطبيقية.

ر. الإدارة والعلوم الصحية والطبية

إن كانت هذه العلوم تبحث في صحة البيئة وطب المجتمع وقايةً وعلاجاً فهي بذلك تخدم الإدارة بتوفير بيئة مناسبة وكوادر بشرية صحيحة ومعافاة نفسياً وعضوياً. وبتطور العلم تغيرت مفاهيم العقل السليم في الجسم السليم إلى مفاهيم الجسم السليم في العقل السليم إشارة إلى أن كل الأمراض العضوية مرجعها لأثار وضغوط نفسية.

وقد أثبتت الدراسات في كثير من الدول المتقدمة أن نسبة كبيرة عالية جداً تجاوز الـ80% من الأمراض في القطاع الصناعي نجدها ناتجة من آثار نفسية وضغوط عمل (فؤاد القاضي، 1994). وحاليا أصبح هنالك تخصص طبي في الدول الأوربية يعرف بصحة المديرين (الحملاوي، 1995).ويبحث هذا التخصص في صحة المديرين مثله مثل تخصص الكُلي والباطنية وأمراض النساء وغيرها.

ز. الإدارة وعلم الهندسة

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

س. الإدارة وتكاملها مع العلوم الأخرى

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

أسئلة تقويم ذاتي



1. أكتب مقالاً عن علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.
2. تحدث باختصار عن العلاقة بين الإدارة وعلم النفس.
3. ما هي أكثر العلوم خدمة للإدارة؟
4. تحدث باختصار عن علاقة الإدارة بالعلوم السياسية.
5. تتكامل الادارة مع تقنية الحاسوب ويخدم كل منها الآخر ناقش

3.الإدارة علم وفن

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

ولا شك أنها تشمل كليهما كما يلي:

1.3 الإدارة علم

والعلم بوجه عام هو:

المعرفة المرتبطة بظاهرة معينة بقصد شرحها وتفسيرها ويضم مجموعة من المبادئ والقوانين ثم التحقق من صحتها (المعاز، مرجع سابق).

- فالإدارة بهذا الفهم تضم قدراً واسعاً من المعرفة يستخدمها كل المديرين وفي كل مكان وبأي مستوي تنظيمي (العلاقي، مرجع سابق ذكره). والإدارة كعلم أيضاً نجد أنها جاءت كنتيجة لتطبيق المعرفة والمبادئ العلمية (التخطيط، التنسيق، اتخاذ القرارات، التنظيم، الرقابة) في العمليات الإدارية المختلفة، مستخدمة القياس الدقيق والإحصاء وبحوث العمليات والمحاسبة والتحليل والتجارب.

أسباب عدم اعتبار الإدارة كعلم تطبيقي

1. ما زالت الدراسات في مجالات الإدارة في مراحلها المبكرة.
2. مازالت هنالك ممارسات في الإدارة تتم من خلال الحدس والتخمين في إتخاذ القرارات الإدارية.
3. استخدام العنصر الإنساني والسلوكي في الإدارة تعترضه صعوبة في التنبؤ لكونه تشوبه الكثير من التعقيدات لصعوبة دراسة الكائن البشري.
4. مازالت بعض التجارب في مجال الإدارة تحتاج لمزيد من المراقبة حتى يتسنى للباحثين تحويلها إلى حقائق علمية. وتعتبر مبادئ الإدارة مرنة لوجود عنصر

الإنسان فيها (د. سيد الهواري، 2000). والإنسان مخلوق معقد لا يمكن معاملته كرقم في الحساب فالرقم (3) في الحساب دائماً هو الرقم (3).

5. لكن نجد أن الإنسان الفرد معقد لا يسهل فهمه ولكل فرد صفات تختلف عن الآخر.

2.3 الإدارة فن

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

- وهذه المهارات قد لا تتوافر لكل من يمارس العمل الإداري.
- ويمثل الفن المهارة والخبرة والدراية بالظروف المحددة للموقف ويلاحظ أن مهارة المديرين وخبراتهم الشخصية تختلف من مدير لآخر.
- ويرى البعض أن الإدارة في حركتها كالحياة عملية مستمرة وفي حركة دائمة ونجد وعلى قدر مهارة القائمين بها يقل جهدهم للحصول على تحقيق أهدافهم المطلوبة ولابد للمدير (الفنان) أن يعرف متى يشجع عماله ومتى يؤنب ومتى يعاقب ومتى يحفز وكيف يعاقب وكيف يشجع ومتى يعتمد على سلطته؟ وهذا يذكرنا (بقول سيدنا معاوية رضي الله عنه: لو كانت بيني وبين الناس سبيبة لما انقطعت إذا شدوها أرخيتها وإذا أرخوها شددتها).
- قد يكون هناك رجل أعمال ناجح لكنه لا يلم بأصول الإدارة العلمية وهو في ذلك مثله مثل الطبيب الناجح الذي نسى ما تلقاه من دروس في كلية الطب لكنه يمارس الطب من خلال تجربته في مدرسة الحياة وخبرات تراكمت في عقله في العمل لسنوات طويلة.
- إلا أن هذا الطبيب يمكن أن يكون أفضل إذا كان يتابع إطلاعه للعلم ويستفيد من أخر تطورات العلم في مجال الطب حتى يستطيع أن يحقق نجاحاً أكبر.
- والفن هو التطبيق السليم لهذه المعرفة في سبيل ممارسة العملية الإدارية وحل المشكلات المختلفة التي تلاقى أو تواجه الإداري في أي موقع.

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

نشاط



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

أسئلة تقويم ذاتي



1. تحدث باختصار عن الإدارة كعلم.
2. لماذا لا يمكن مقارنة الإدارة بالعلوم التطبيقية؟
3. اذكر أسباب عدم اعتبار الإدارة كعلم تطبيقي.
4. تحدث باختصار عن الإدارة كفن.

4- أقسام وفروع الإدارة

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

(أو يمارس المدير فيها الإدارة) بوظائفها السابقة، التخطيط والتنظيم والتنسيق.... إلى آخر الوظائف الإدارية.

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

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

أ. الإدارة العامة أو ما يسمى بإدارة الأعمال الحكومية.

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

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

1.4 الإدارة العامة (إدارة الأعمال الحكومية)

- وتعني الإدارة العامة كما أوضحنا أعلاه إدارة أعمال الدولة سواء كانت التنفيذية منها أو التشريعية أو القضائية. ويلاحظ أن أعمال الدولة أوسع نطاقاً وأكبر حجماً من الأعمال الخاصة وهذا شيء بديهي حيث أن ملكية المشروعات العامة تؤول إلى المجتمع بأكمله (أو الدولة).
- بينما المنظمات أو الأعمال الخاصة يمتلكها أفراد أو جماعات بالمجتمع وحيث أن الدولة هي التي تحكم المجتمع ومنظماته المختلفة (العامة) سواءً كانت خدمية كخدمة التعليم بمراحله المختلفة أو صحية سواء كانت للوقاية أو العلاج أو كانت خدمات أمنية أو دفاعية أو إنتاجية بالقطاعات المختلفة صناعية وزراعية وتجارية وطاقة وتعدين.
- ونجد أن الدولة أو الحكومة تحكم قبضتها على المجالات الإستراتيجية من المشروعات بينما تفتح المجال للقطاع الخاص للمساهمة في الأنشطة الأخرى.

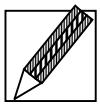
- ووفق المفهوم الأشمل للإدارة العامة تندرج كافة منظمات خدمات الصحة والتعليم والبيئة والكوارث والأزمات ومنظمات المجتمع المدني والتعاونيات والخدمات الخيرية، وبالطبع فإن جميعها لا يشكل الربح هدفاً رئيساً لها.

2.4 إدارة الأعمال الخاصة

- إذا كان المقصود بالإدارة العامة إدارة الأعمال الحكومية والمنظمات غير الحكومية التي لا يشكل الربح هدفاً رئيساً لها فإن إدارة الأعمال تعني إدارة الأعمال الخاصة أي غير الحكومية والتي تسعى لتحقيق الربح. بمعنى أنها التي ترتبط ملكيتها بفرد أو مجموعة من الأشخاص.
- وأهم ما يميز هذه الأعمال الخاصة أنها تتمتع بمزيد من المرونة في إدارتها بعيداً عن بيروقراطية القطاع العام وقوانين ولوائح الإدارة العامة وبالتالي

فالإدارة في مجال الأعمال الخاصة تتمتع بقدر أكبر من الديناميكا ومرونة الحركة التي تجعلها أكثر تناسقاً مع البيئة المحيطة بها وتقلباتها المختلفة بحيث تسعى دائما للتأقلم والتفاعل مع مقتضيات الموقف الذي تفرضه البيئة الخارجية.

تدريب (4)



قارن بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال الخاصة.

أسئلة تقويم ذاتي



1. هل تختلف الإدارة من نشاط لآخر؟
2. اذكر وظائف الإدارة الرئيسة.
3. ما هي الفروع الرئيسية للإدارة؟
4. عرّف إدارة الأعمال الخاصة.

5- مشكلات الإدارة في الدول النامية

- قبل أن نتطرق لمشكلات الإدارة بالدول النامية لابد لنا أن نتناول مشكلات التخلف الحضاري الذي تعاني منه الدول النامية بوجه عام في عصرنا الحالي، أو ما يسمى بدول العالم الثالث.
- وإن جاز تصنيف الدول وفق تحضرها ورفاهية حياة شعوبها في العصر الحالي فيمكن القول بأن الدول الأكثر تحضراً تأتي في المرتبة الأولى وتليها الدول المتحضرة ثم دول الكتلة الشرقية ثم دول العالم الثالث والتي يضمنها البعض في دول الكتلة الشرقية أيضاً.
- ويستثنى من ذلك الدول المنتجة للنفط من دول العالم الثالث (حيث أن قوة اقتصاد هذه الدول المنتجة للنفط ليس مرجعها التقدم الصناعي أو الدخل القومي الناتج من العمليات الإنتاجية للقطاعات المختلفة وإنما عائدات النفط والموارد الطبيعية بهذه الدول).

- وقد ارتبط التصنيع بالاقتصاد القوي ورفاهية الشعوب والنهوض بالمجتمع كما ارتبط بتقدم الإدارة وازدهارها.
- وبالجانب الآخر كان تخلف الإدارة سبباً في تخلف التصنيع والفقر وانخفاض مستوى التنمية.
- ومما سبق يتضح لنا أن تطور الإدارة ارتبط بتطور الصناعة وهذا شيء بديهي حيث أن الإدارة كعلم بدأت من داخل المصانع (أبحاث تايلور في أواخر القرن التاسع عشر) وما تبعها من دراسات وتجارب أسهمت في تطور الإنتاج وزيادة الإنتاجية وهي التي قادت إلى نمو وتطور المجتمع بأكمله.
- ولعل من أولى **مشكلات التصنيع بالدول النامية هي مشكلة التخلف الإداري** حيث تفتقر هذه الدول إلى التنمية الإدارية والوعي الإداري وقلة الكوادر الإدارية المؤهلة.
- ولا شك أن الإدارة تمثل العنصر الفعال في استغلال الموارد الاقتصادية المختلفة بالمنظمة.
- والإدارة الفعالة هي التي تؤدي إلى حل مشكلات الصناعة المختلفة ومن ثم تؤدي لتقوية الاقتصاد ليسهم بدوره في دفع عجلة التنمية من تشييد للبنيات الأساسية بالمجتمع وتوفير الخدمات المختلفة والتي تسهم بدورها في تطوير ونمو الصناعة.

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

1. انخفاض المستوى الثقافي والوعي وانتشار الجهل نتيجة لانخفاض مستوى خدمات التعليم وبالتالي قلة الكوادر المؤهلة في مجال الإدارة.
2. التخلف الاجتماعي والذي يؤدي بدوره لانتشار العادات والتقاليد غير الداعمة للتنمية الإدارية.
3. تخلف أنظمة الحكم مقارنة بالدول المتطورة وبالتالي عدم دعمها الكافي لنشر التنمية في المجالات المختلفة والتنمية الإدارية بوجه خاص.
4. قلة معاهد ومراكز التنمية الإدارية وكليات الإدارة بالبلدان النامية.
5. هجرة الكوادر المؤهلة في المجال الإداري من البلدان النامية طلباً للدخل الأعلى.

6. الاعتماد على المجتمع الزراعي والرعوي وسلوكياته التي تميل إلى عدم الاهتمام بالوقت والعمل الموسمي.
7. التخلف الاقتصادي بهذه البلدان جعلها تدور في حلقة مفرغة من الفقر وقلة الانتاجية والدخل المنخفض يصعب معه كسرها.
8. الأنظمة الشمولية بالدول النامية اعتمدت في قيادة أجهزة الخدمة المدنية على إسناد الوظائف الإدارية لجماعة التنظيم الحاكم فيما يسمى (بشعار الولاء قبل الكفاءة) برغم قلة دراية الكثيرين ممن يتم اختيارهم وافتقارهم للكفاءة الإدارية.
9. الميل لتضخم الأجهزة الإدارية بالدول النامية وترهل التنظيمات وكبر حجمها وغياب مبدأ التخصص في التوظيف وبالتالي تدنت الكفاءات. (محمد الزنيبات، 1993)
10. الميل للمركزية الشديدة وعدم إتاحة فرصة للمشاركة في الإدارة.
11. غياب الرقابة الذاتية وظهور المصالح الذاتية واستغلال السلطة. وعدم الاهتمام بالتخصص وتشغيل الكوادر المختلفة التخصصات في المجال الإداري دون أدنى دراية إدارية.

نشاط



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

6- مشكلات الإدارة بالسودان

- إن مشكلات التخلف الإداري بالسودان مثلها مثل غيرها من الدول النامية تتعلق بذات الأسباب السابق ذكرها.
- وقد أثرت عمليات انخفاض المستوي التعليمي وكفاءة الخريجين بوجه عام مقارنة بنظرائهم في الفترات السابقة برغم زيادة الكم إلا أنه كان على حساب الكيف. حيث أنخفضت كفاءة وقدرات العاملين كثيراً عن ما كان سابقاً.

- وبرغم الجهود المبذولة لزيادة الوعي الإداري وجهود مراكز التدريب الإداري بالبلاد وكليات التجارة والعلوم الإدارية إلاّ أن الأداء الإداري مازال متخلفاً مقارنة بنظيره بالبلدان الأجنبية.
- كما فقدت الخدمة المدنية خاصة مؤسسات ووحدات القطاع العام كثيراً من الكوادر المدربة والمؤهلة والتي اكتسبت خبرتها على مدار سنوات طويلة وذلك فيما يسمى بالإحالة إلى الصالح العام.

أسئلة تقويم ذاتي

1. يعتبر التخلف الإداري من مشكلات التصنيع في الدول النامية، ناقش ذلك باختصار.
2. عدّد أسباب مشاكل الإدارة بالدول النامية.
3. تحدث باختصار عن مشاكل الإدارة بالسودان.

7- الإدارة والمدير

إن كانت الإدارة تعني عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة المنظمة والاستخدام الأمثل لكل الموارد البشرية والعلمية والمادية والمعلوماتية بغرض انجاز اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (د. الخرشوم، 1999) فلا شك أن المدير هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يقوم بهذه الوظيفة بحيث يساعد المنظمة على انجاز أهدافها من خلال استغلال مواردها المتاحة بكافة الطرق. (Anderson, 1988)

ولعل التعريف ألأشمل للمدير أورده الدكتور الخشروم في كتابه إدارة الأعمال (1999) حيث ذكر أنه :

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

1.7 عناصر ومكونات وظيفة المدير

عزيزي الدارس، يمكن أن نستخلص من التعريف أعــلاه المكونــات الأساســية لتعريف المدير وهي :

1- يؤدي وظيفته مع ومن خلال الآخرين.

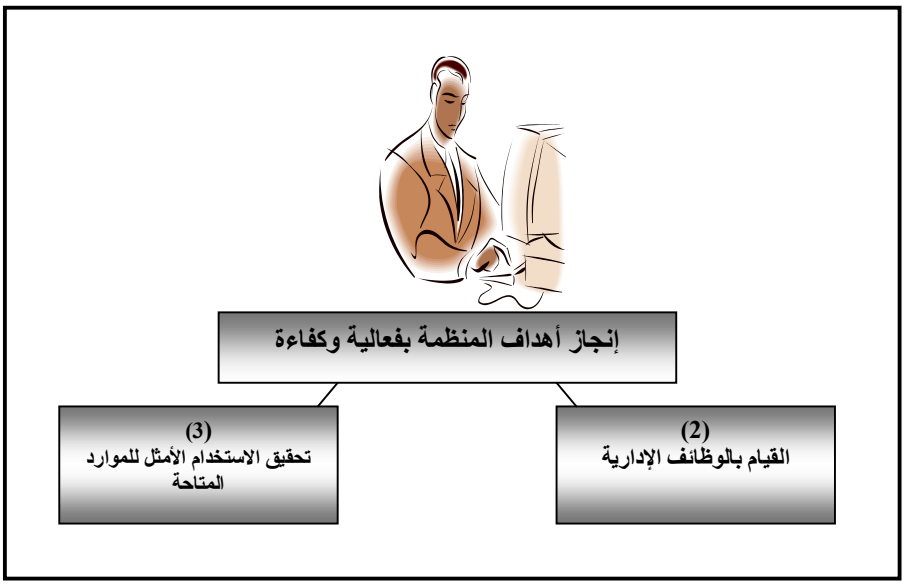
2- يقوم بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم...الخ.

3- يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة بمنظمته.

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

شكل (2)

عناصر ومكونات وظيفة المدير



المصدر: (الخشروم، 1999م)

ومن الرسم يتضح أن هذه المكونات تتعلق **بثلاثة جوانب أولها ارتباطه بالآخرين** حيث إنه يؤدي مهامه ويحقق أهدافه من خلال مرءوسيه بالمنظمة ويمارس الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم ...الخ محققا استخداماً أمثل لكل ما هو متاح من موارد. ويضيف الدكتور عمر المقلي (المقلي، 2002م) أن المديرين يتحملون المسئولية ويخضعون للمحاسبة حيث إنهم مسئولون عن نتائج أعمالهم وبالتالي فهم قيد المحاسبة في حالة فشلهم وعدم قدرتهم على أداء ما أوكل إليهم من مهام.

2.7 صفات ومهام ووظائف المدير

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

1. لابد أن يتمتع المدير بقدرة على التفكير والتحليل الموضوعي للمشكلات.
2. ولا بد له من إيجاد قدر من الدبلوماسية في التفاهم لمواجهة المواقف المختلفة التي تحدث بين الأطراف المختلفة بمنظمته أوبين منظمته والبيئة الخارجية.
3. القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في المشكلات التي تواجهه سواء كانت مشكلات مالية او صراعات بين العاملين أو ازمات تواجه إدارته.

ولعل الوظائف الأساسية للإدارة هي ذاتها الوظائف الأساسية للمدير والمتمثلة في العملية الإدارية. حيث تتوالي خطوات العملية الادارية من التخطيط كخطوة أولي ومنتهية بالرقابة كخطوة أخيرة .

3.7 أنواع المديرين (عمر المقلي، 2002)

هنالك عدة تقسيمات لأنواع المديرين والذين تكون لهم مسئوليات ومهام مختلفة. ويمكن تصنيفهم وفق مستواهم الوظيفي في الهيكل التنظيمي بالمنظمة وفق إدارتها العليا والوسطى والدنيا أو وفق الأنشطة التي يشرفون عليها. أما في الادارة الوسطى فنجد المدير يشرف على مجموعة من الوحدات كمدير شئون الموظفين فهو مثلاً يشرف على مجموعة من وحدات التوظيف أو الاختيار أو وحدة التدريب. **وفي الادارة العليا** نجد

المدير العام يشرف على مجموعة من مديرى الإدارات المختلفة بمنظمته كإشرافه علـــى مدير الإنتاج والمدير المالي ومدير التسويق وهكذا. كما نجده أيضاً مسئولاً أمام مجلـــس الإدارة عن نتائج أعمال منظمته ومما سبق يتضح ان المدير في المـــستويات الوســـطى والعليا يشرف علي أعمال مديرين آخرين بخلاف ما نجده في مستوي الإدارة الدنيا.

4.7 مشاكل المديرين

لا شك أن المدير الناجح الفعال بالمنظمة يستطيع أن يطورها ويحفظ لها مكاناً مرموقاً في مجال الأعمال يمنحها قدرة تنافسية بتقديمه سلعة أوخدمة متميـــزة بأســـعار منافسة وتكلفة مناسبة كما يستطيع أن يحقق أرباحا عالية تمكنه من إرضاء المـــستثمرين في المنظمة وتوسعة أعمالهم وأعمال المنظمة.ويواجه المـــدير العديـــد مـــن المـــشكلات اليومية التي تقتضي خبرة ودراية وفكراً إدارياً ومهارات متعددة يستطيع من خلالهـــا أن يتجاوز كل ما يعترض طريقه من معوقات. فالمدير يواجه بيئة داخلية بمنظمتـــه تتبـــاين أهدافها فالمستثمرون يريدون عائداً أعلى على رؤوس أمـــوالهم المـــستثمرة والعـــاملون يريدون أجوراً أعلى لاشباع حاجياتهم كما يواجه بيئة خارجيـــة تـــشكل عليـــه قيـــوداً ومحددات تحد من كفاءته وتقتضي مهارة عالية لمواجهتها والتعامل معهـــا فـــالموردون يريدون أسعارا عالية مقابل ما يوردونه من مدخلات للانتاج والعملاء (الزبائن) يريدون سلعة عالية الجودة منخفضة السعر والجودة العالية تقتضي مزيداً مـــن التكلفـــة ومهـــارة عالية من العاملين وبالجانب الآخر هنالك منافسون بالأسواق يصعب مجـــاراتهم جـــودة وسعراً أو خدمات مكملة. وبين هذا وذاك نجد المدير مطالباً بجهـــد متواصـــل وحنكـــة وحكمة في قراراته وأفق واسع في سياساته الادارية.

بعض المشاكل التي تواجه المديرين

1. مواجهة التغيرات في الظروف المحيطة وذلك ما يتعارض مع التخطـــيط المـــسبق ويقتضي ذلك درجة من المرونة كي يواجه بها المتغيرات.

2. بعض المشكلات تقتضي حلولاً سريعة لمواجهتها وأصبح عامل الوقت عائقاً وبالتالي تحتاج لكثير من المهارة والدراية كالأزمات الطارئة.

3. يواجه المديرون أحياناً مشكلة نقص البيانات الكافية للمشكلة ومن ثم عدم قدرتهم على اتخاذ القرار المناسب.

4. يواجه المديرون أحياناً مشكلات نقص السيولة أو الأموال وبالتالي يصعب عليهم تجاوز هذه المشكلات.

5. يواجه المديرون أهدافاً متعارضة أو متباينة للأطراف المختلفة التي يتعاملون معها سواء بالبيئة الداخلية (الأفراد، المستثمرين، ومدخلات الإنتاج المختلفة) والبيئة الخارجية أيضاً (الموردون والعملاء المنافسون والتشريعات والمجتمع) وكلها تقتضي قدراً من الموازنة والتكيف و تشكل هذه الأطراف ضغوطاً على المديرين.

5.7 المهارات الإدارية Managerial skills

ونعني بالمهارة ترجمة المعرفة إلى تصرف أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب فيه (قيلي، 1994م) وحتى يمارس المدير وظيفته على وجهها الأكمل لا بد له من التمتع بمجموعة من المهارات والتي تشمل:

أولاً : مهارات فكرية Conceptual skill

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

ثانياً : مهارات فنية Technical Skills

وتعني قدرته على استخدام الأساليب والآدوات المناسبة للنشاط الذي يقوم به أو يراقبه ومن أمثلة هذه المهارات مهارات المحاسبة والهندسة والحاسوب وهذا لا يعني أن يكون مدير المستشفي طبيباً أو مدير هيئة السكة الحديد مهندساً أو وكيل المالية محاسباً إنما يقتضي الأمر قدراً من استيعاب النشاط الذي يديره كما أن نجاح الشخص كبائع لا

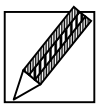
يعني نجاحه كمدير للمبيعات ونجاح الأستاذ الجامعي كمحاضر لمـــادة معينـــة لا يعنـــي نجاحه كمدير لجامعة.

ونورد في هذا الجانب حالة تخلف مؤسسة السكك الحديدية اليابانية في عقـــود مضت عن بقية المؤسسات اليابانية وعند دراسة المشكلة إتـــضح أن أســـبابها الرئيـــسية كانت إدارة المؤسسة بواسطة المهندسين فقط وعندما تم إســـتبدالهم بمتخصـــصين فـــي المجال الإداري تقدمت المؤسسة ولحقت بركب المؤسسات اليابانية المتطـــورة (رشـــاد الحملاوي، 1985). ويرى الدكتور عمر المقلي أن المهارات الفنية تعني القدرة علـــى استخدام الأدوات والإجراءات والأساليب المتعلقة بمجال التخصص ويحتاج المدير إلـــى هذه المهارات المعينة والتي تقع ضمن إطار مسؤليته (المقلي، 2002م) فالمشرف على الإنتاج في شركة صناعية يحتاج لقدر أكبر من المهارات الفنية مقارنة مع المدير العـــام لذات الشركة بحيث يقوم هذا المشرف بمعالجة المشاكل اليومية للإنتاج الصناعي.

ثالثاً : المهارات الإنسانية Human Skill

وتعني امتلاك المدير لخصائص وصفات تعينه على التعامل مع العنصر البشري وذلك من حيث كيفية التعامل معه والقدرة على حفزه ودفعه للعمل ومعاملته كإنسان لـــه مشاعر وأحاسيس وكرامة. كما قسم بعض الكتاب المهـــارات الإداريـــة إلـــى مهـــارات تشخيصية بمعنى قدرة المدير على تشخيص المشكلات ومهارات تحليلية بمعنـــى قـــدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها والتمييز بين متغيرات الموقف لإدراك أيهما يقتضي اهتماما أكبر وأيهما يحتاج لاهتمام أقل وبالتـــالي اختيـــار التصرف الملائم للموقف (الخشروم، 1999م).

تدريب (5)



قارن بين المهارات الفكرية والمهارات الفنية للمدير.

أسئلة تقويم ذاتي

1. اذكر المكونات الأساسية لتعريف المدير.
2. عدد صفات ومهام وظيفة المدير.
3. عدد مسئوليات ومهام المديرين وفق مستواهم الوظيفي.
4. اذكر بعض المشاكل التي تواجه المديرين.
5. اذكر بعض المهارات الرئيسة التي تقتضيها وظيفة المدير.
6. ما هي المهارات الإنسانية التي تقتضيها وظيفة المدير؟

8- المنظمة

1.8 تعريف ماهية المنظمة

والمنظمة هي المحور أوالمكان الذي يمارس من خلاله النشاط. وقد نظرالكتاب للمنظمة من وجهات نظر مختلفة فمنهم من يرى أنها كيان اجتماعي Social Approach باعتبارها وحدة اجتماعية تتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يتبعها من تفاعلات ومنهم من نظر إليها من ناحية سلوكية Behavioral Approach بحيث يرى أنها تعتمد على سلوكيات الأفراد والجماعات. وعليه فإن المنظمة نجدها قد اتخذت تعريفاتها من عدة جوانب واتجاهات مختلفة ويمكننا تعريفها:

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

ولاشك أن كلمة أو مصطلح المشروع يترادف مع كلمة أو مصطلح المنظمة ومثلما تعرف المنطمات بأنها منظمات كبيرة أو منظمات صغيرة وفق حجمها نجد أن المشروعات أيضا تمثل مشروعات صغيرة ومشروعات كبيرة. والبعض يحدد حجم المشروع بحجم شريحته في السوق أو بنوع الملكية في رأس المال ونوعية الإدارة أو حجم الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة أو الطاقة المستخدمة وتتفاوت هذه المعايير من دولة لأخرى طبقا لمدى النمو والتطور الصناعي أو التجاري أو الإقتصادي بها، فالمشروع الذي يعتبر وفق معايير اليابان مشروعا صغيرا قد يعتبر مثيله في السودان كبيرا سواء أكان من حيث حجم العمالة أو حجم رأس المال أو الإنتاج، وقد عرف البنك الفدرالي الأمريكي المشروع الصغير بأنه المشروع المستقل في ملكيته وإدارته والذي تقل نسبته في السوق (د. مروة أحمد وآخرون، 1998م) ، كما عرفته لجنة التنمية الإقتصادية الأمريكية بأنه المشروع المستقل بإدارته ويديره صاحبه أو الذي يتكون رأس ماله من شخص واحد ويقيم صاحبه بنفس منطقته.

وبالنظر للمنظمات التي تخدم في مجال الحاسوب فيمكن اعتبار كلية كمبيوترمان (ComputerMan College) منظمة من المنظمات الكبيرة في هذا المجال بالسودان. مقارنة بأي مشروع أو منظمة صغيرة لدراسات الحاسوب. وبالطبع فإن هذا التعريف وفق المعايير المحلية لحجم المشروع يختلف كثيراً عن ما هو خارج السودان حيث تعتبر شركة (IBM) كبرى شركات الحاسوب بامريكا من المشروعات التي تعتبر منظمة كبيرة الا أن المنظمات الصغيرة في مجال الحاسوب قد تعتبر أكبر ضخامة من المنظمات التي نحسبها كبيرة بالمجتمع المحلي بالسودان.

2.8 أهمية المنظمات

إن كانت المنظمات هي المحاور التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة بالمجتمع فبالتالي نجد أن كل الحضارات والمدنيات تقوم من خلال هذه المنظمات المختلفة. وهي تؤدي إلى تطوير المجتمع وتحقيق نموه الاقتصادي والاجتماعي. ويمكن تناول أهمية المنظمات من خلال الآتي: (قيلي، 1994م):

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

3.8 فلسفة المنظمات

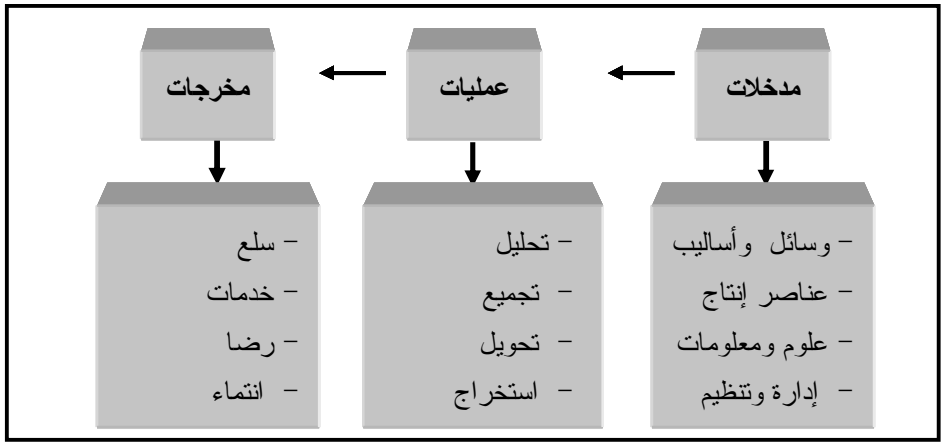
إن الإطار العام للفلسفة الإدارية التي تبنى عليها المنظمات كما يراها كتاب الإدارة تتمثل في الاجابة علي أسئلة ماذا يعمل المديرون ولماذا وماذا يهم المدير في عمله وما هي القيم التي يحرص المدير على تحقيقها أو عدم الانحراف عنها ولماذا؟ وهل الهدف تحقيق أقصى ربح أم الحرص على ارضاء العملاء ولا شك أن هذه الفسلفة التي تنتهجها الإدارة في ادائها تؤثر كثيرا في الطريقة التي يمارسها المديرون بأعمالهم الإدارية. والفلسفة تعني الطريقة التي تعبر بها المنظمة عن مواقف معينة وثابتة تنتهجها الإدارة وتتعامل على أساسها داخل وخارج المنظمة (العلاقي، 1989م) ويعرفها الدكتور مدني العلاقي بأنها تعني نظرة المنظمة إلى وجودها ودورها في المجتمع والذي ينعكس على علاقتها داخل وخارج المنظمة. فهناك عدة أساليب تحدد فلسفة المنظمة يوردها فيما يلي:

- العملاء وهل هم مصدر اهتمام وإرضاء تسعى المنظمة لتحقيقه أم أن الهدف الربح العالي والسريع؟ أي هل هناك اهتمام بتقديم سلعة جيدة بسعر معقول.
- المجتمع بمعنى هل تتولى المنظمة مسئولية اجتماعية بشكل واسع أم تكتفي بدور محدد وعلاقة المنظمة بالحكومة أيضا تؤثر في فلسفتها في ظل التشريعات والنظم القائمة وهل تبني فلسفتها علي رعاية العاملين ومشاركتهم أم غير ذلك وبالتالي نجد أن الفلسفة التي تنتهجها المنظمة هي التي تحدد طريقة إدارة المدير للمنظمة وتوجه تفكيره. (العلاقي، 1989). المنظمة تسعي لإشباع حاجات مطلوبة كما أن الإنتاج هو العملية الأساسية التي تمارسها المنظمة (عمر وصفى عقيلي، 1994م) سواء كان هذا الإنتاج لإنتاج سلعة أو خدمة. وذلك من خلال استقلالها واستخدامها لعناصر الإنتاج المختلفة.

وقد حدد أستاذ الاقتصاد (ساي) الاقتصادي الفرنسي المعروف عناصر الإنتاج بأنها تتمثل في: **الأرض، العمل، رأس المال، التنظيم أو الادارة.**

والرسم التالي يوضح دور المنظمة في العملية الإنتاجية. (نقلاً عن عمر وصف عقيلي،1994م)

(i) شكل (3) رسم يوضح دور المنظمة في عمليات الإنتاج



المصدر: (عمر وصفي عقيلي، 1994م)

ومن خلال الرسم يتضح لنا أن المنظمة تقوم بالدور الأساسي في عملية الإنتـــاج بحيث أنها هي التي تؤلف مدخلات العمليات الإنتاجية وهي التي تقوم بعملية أحداث التفاعل بين هذه المدخلات ومن ثم فهي التي تحقق خلق المخرجات سواء كانت سلعا أو خـــدمات تقدمها للمجتمع.

4.8 أهداف المنظمة

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

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

الأهداف العامة للمنظمات

- المساعدة في محاربة عوامل الشر والضرر في المجتمع.
- مساعدة المحتاجين من خلال تقديم برامج العمل.
- التعاون مع الحكومة في تنمية المجتمع.
- استقلال الموارد الطبيعية ومنع سوء استخدامها. (مدني العلاقي، 1989م)

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

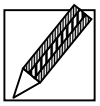
- تحقيق الأهداف لحملة الأسهم.
- إنتاج أو تقديم خدمة مرغوبة من المستهلكين.
- حماية الموظفين وتوفير أقصى مقتضيات الرفاهية.
- تحقيق أقصى معدلات الإنتاج.
- تحسين منتجاتها وخدماتها.

5.8 مسؤولية المنظمة

تقع على المنظمة مسئولية قيامها بالدور الذي قامت من أجله بـــالمجتمع وذلـــك حتى تتمكن من البقاء والاستمرار من جهة وتطوير المجتمع وقدراتها وإمكاناته من جهة أخرى. (عمر وصـــفي عقيلـــي، 1994م). ولعـــل للمنظمـــة مـــسئوليات اقتـــصادية (Economical Responsibility) باعتبارها كيان اقتـــصادي ومـــسئولية قانونيـــة (Legal Responsibility) باعتبارها منظمة تتمتع باعتراف شرعي وبموافقة المجتمع وبالتالي فهي ملتزمة بلوائح وقوانين المجتمع بالاضافة الى التزامها بالقوانين واللـــوائح الدولية. كذلك للمنظمة مـــسئولية اخلاقيـــة (Ethical Responsibility) ولاشـــك أن الأخلاق جزء أساسي من سلوكيات المجتمع وهي التي تحدد اتجاهـــات الـــسلوك العـــام للمنظمة بمعني أن تدعم المنظمة سلوكيات أخلاق المجتمع وألاّ تتعارض في رسالتها مع هذه السلوكيات. فقيام منظمة للاتجار في المخدرات نجدها تتنافى مع سلوكيات المجتمـــع أو قيام منظمة لتسويق الأفلام أو الكتب الهابطة أو المحطمة لأخلاقيات المجتمع وبالتالي مثل هذه المنظمات نجدها تتنافي مع أخلاقيات المجتمع.والمسئولية الأخلاقيـــة للمنظمـــة تعني التزامها بأخلاقيات المجتمع من جهة وباخلاقيات المهنة أو النشاط الـــذي تمارســـه من جهـــة أخـــرى أي التزامهـــا بالأخلاقيـــات المهنيـــة (Code of Ethics) والأخلاقيات المهنية تعني أن لكل مهنة أخلاقا وسلوكيات قويمة وقواعد ومبادئ شـــرف تستدعى الالتزام بها ومثلما للتجارة أخلاقيات تعني عدم الغش وتهتم بالصدق والإخلاص في التعامل والالتزام بالمواثيق والاتفاقيات التجارية وعدم الاحتكار أو استغلال الطـــرق الأخرى نجد أيضا لمهنة الطب أخلاقيات تحدد السلوك الذي يجـــب علـــى الطبيـــب أن ينتهجه خلال ممارسته لمهنة الطب من حيث الحفاظ على أســـرار المـــريض وإعطائـــه الجرعة الدوائية المناسبة والأمانة في كتابة التقارير الطبية والطبيـــب الـــشرعي عنـــد تشريحه للجثة كما تستدعي أخلاقيات المهنة المحافظة علـــى أعـــضاء المـــريض فـــي العمليات الجراحية أو بعدها حياً او ميتاً. ونشرت بعض الصحف حالات لأطبـــاء فـــي العالم الخارجي قاموا باستئصال أعضاء مثل (كلية مريض) عند إجراء عملية استئصال

زائدة دودية له وذلك بهدف بيعها لمريض آخر دون علم صـــاحبها. ولعـــل اخلاقيـــات المهنة (Ethical Responsibility) لتفريغ بيانات استقصاء أو دراسة لاستطلاع الرأي العام يقوم بها مشغل كمبيوتر اخلاقيات المهنة تتطلب منه الاحتفاظ بسرية هذه البيانـــات وعـــدم احـــداث أي تغييـــر فيهـــا. واخيـــراً المـــسئولية الذاتيـــة (Discretionary Responsibility) ونجدها تقدم خدمات طوعية لتنمية وتطوير المجتمع وتقدم إعانـــات ومساعدات مختلفة وتساهم في مواجهة الأزمات والكوارث بالدعم المادي والاقتـــصادي بالمجتمع. ومثال لذلك الدور الذي تقوم به شركات إنتاج السكر كشركة كنانـــة ومـــصنع سكر عسلاية أو الجنيد أو حلفا من دعم وإسهام في مجال الخـــدمات المختلفـــة بمنطقـــة المنظمة أو المصنع تجاه عامليها أو تجاه المنطقة التي بهـــا المـــصنع. وتتحمـــل كليـــة كمبيوتر مسئولية ذاتية تدفعها لتقديم خريجيين تزودهم بافضل المعارف الفنية والنظريـــة في مجال الحاسوب.

تدريب (6)



وضح ما المقصود بالمسئولية الأخلاقية للمنظمة؟

6.8 الوظائف التي تمارسها المنظمة

تمارس المنظمة مجموعة من الوظائف وهي ما يعرف بوظائف المشروع مـــن إنتاج وشراء وتخزين وتسويق وأفراد وبحث وتطوير. وسوف نتناول هـــذه الوظـــائف بشيء من التفصيل عند تعرضنا لوظائف المشروع (المنظمة) في فصل لاحق من هـــذا الكتاب.

7.8 فعالية المنظمات

إن فعالية المنظمات تعتبر هدفاً أساسيا تسعى لتحقيقه وذلك من خـــلال تحقيقهـــا للأهداف الأساسية التى تقوم من أجلها وإن كانت الأهداف الإنتاجية الكمية تمثل أهـــدافاً مرغوبة في المقام الأول وذلك من خلال الإستخدام الأمثل لما تملكه من موارد وبالتالي

تحقيقها للإنتاجية الأعلى والتي تمكنها من تحقيق أهداف أصحاب هذه المنظمات في الحصول على العائد المناسب من جهة وتحقيق أهداف العاملين بها من جهة أخرى وخدمة الإقتصاد والمجتمع من حولها من جهة ثالثة، ولاشك أن تحقيق الإنتاجية يقود تلقائيا إلى قدرة المنظمات من القيام بمسئوليتها الاجتماعية وأداء رسالتها تجاه المجتمع الذي وجدت فيه وسوف نتناول في الجزء التالي الإنتاجية كمؤشر أساسي لتحقيق المنظمات للفعالية التي تنشدها.

الإنتاجية وأثرها فى تحقيق المنظمات للفعالية التى تنشدها

لاشك أن المنظمات تواجه صعوبات متعددة في سبيل تحقيقها للفعالية التي تنشدها من حيث تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، ونجد أن المنظمة تواجه مجموعة متباينة (مختلفة أو متعارضة) من الأهداف التي تنشدها الجهات المختلفة التي تتعامل معها فالمستثمرون وأصحاب الأموال يرغبون فى أعلى عائد ربحي لأموالهم المستثمرة لذلك يرغبون دائما في خفض التكلفة لأقل ما يمكن لتزيد في الجانب الآخر أرباحهم والعاملون بالمنظمة يرغبون في أجور مرتفعة وشروط خدمة أفضل تمكنهم من الحياة الكريمة والاستقرار، وكلما تحسنت شروط خدمتهم زادت تكلفة العمل والموردون يرغبون أيضا في الحصول على أسعار أفضل لمدخلات الإنتاج التي يوردونها للمنظمة والعملاء يرغبون في الحصول على سلعة ذات جودة عالية وبسعر أقل أو مناسب. والجودة في ذات الوقت تقتضي أيضاً قدرا من التكلفة لاستخدام مدخلات جيدة أو عمالة ماهرة أو الآت حديثة والمنظمة أيضا ترغب في تقديم سلعة جيدة أي بجودة عالية وسعر منافس يمكنها من الحصول على الشريحة التي ترغب فيها من العملاء.

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

أسئلة تقويم ذاتي

1. عرف المنظمة.
2. تحدث باختصار عن أهمية المنظمات.
3. ناقش باختصار فلسفة المنظمات.
4. عدد الأهداف العامة للمنظمات.
5. تناول بالشرح المسئوليات التي تقع على المنظمة.
6. ما هي الصعوبات التي تواجه المنظمات فى سبيل تحقيقها للفعالية ؟

9- مفهوم الإنتاجية

وتعني الإنتاجية فى أبسط تعريف لها زيادة عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن – الساعة، اليوم، الشهر، السنة وسواء كانت هذه الوحدات وحدات سلعية أو خدمية، ونجد أن كل الدول التي حققت لشعوبها حياة راقية وإقتصادا قويا كانت الإنتاجية فيها عالية (فؤاد القاضي، 1995) ولذلك زاد الإهتمام بالإنتاجية بكل القيادات من أجل تحقيق كافة الإنشطة لأهدافها وإختلفت السياسات بين المعسكرين الغربي (أمريكا وأوربا) والشرقي (روسيا ودول شرق أوربا) حول كيفية تحقيق الإنتاجية العالية لكنها أدت للوصول إلى نتائج أفضل للإنتاجية وإن إختلفت السبل في كل معسكر وتمكنت من توفير حياة كريمة واقتصاد قوى وقوة كبرى بالشرق والغرب. وتزيد الإنتاجية للعامل في كليهما أضعاف أضعاف المرات عن نظيرها بالدول النامية، فزيادة الإنتاجية تؤدي لزيادة الوحدات المنتجة ، وبالتالي تؤدي للوفرة والإشباع وبالتالي إنخفاض التكلفة وزيادة الربح وتحقيق الأهداف للفرد والمنظمة ومن ثم استثمارات جديدة وهكذا... وتؤدي للحياة الكريمة والتطور والنمو والاقتصاد القوي وهكذا.

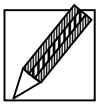
العوامل الرئيسية لزيادة أداء الفرد أو الإنتاجية

الأداء = القدرة × الرغبة × المناخ

ولا شك أن هذه المحددات الثلاث يتعلق أي منها بمجموعة من المحـــددات. ويمكـــن تفصيلها باختصار كالآتي:

1. **القدرة** وترتبط بتعلم الشخصية والموروثات والعقائد والإختيار والتدريب والخبـــرة والقدرة تعني قدرة العامل على القيام بهذا العمل وذلك من حيث تدريبه وخبرته فـــي هذا المجال.
2. **الرغبة** وترتبط بالرضا والروح المعنوية والإستعداد للعمل وياتى هذا الإستعداد عند توافر الدافع للعمل لتحقيق الإشباع والرضا عن العمل ذاتـــه أي طبيعـــة الوظيفـــة وتناسب العائد الذي يحقق الحياة الكريمة للفرد.
3. **المناخ** ويرتبط بمناخ وجو العمل (بيئة العمل) وبيئة المنظمة والمنـــاخ التنظيمـــي بالمنظمة والإدارة وتوافر آليات العمل ومعداته والتعاون والأمن والاســـتقرار وقـــد يكون العامل قادراً على العمل ولديه الرغبة لكن بيئة العمل ســـيئة فلايـــستطيع أن ينتج. وبالتالي تعمل ادارة المنظمة جاهدة في سبيل توفير ورفع كفاءة هذه العناصر بقدر الامكان حيث أنها هي التي سوف تحقق المنظمة أهدافها مـــن خلالهـــا. كمـــا تتشابك العوامل المختلفة في تأثيرها في الإنتاجية بحيث لابد للمنظمة مـــن العمـــل على دفع وزيادة إيجابية أي من المحددات أو العناصر السابقة والعوامل المرتبطـــة بها وفى نفس الوقت العمل على تخفيف وإزالة المؤثرات السلبية الضاغطة وعلـــى قدر نجاح الإدارة فى دعم القوة الدافعة لزيادة الإنتاجية وخفض وإزالة أثـــر القـــوة الضاغطة أو المخفضة للإنتاجية تستطيع من زيادة الإنتاجية وصولا لتحقيق فعاليتها التنظيمية.

تدريب (7)



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

أسئلة تقويم ذاتي



1. عرف مفهوم الإنتاجية.
2. اذكر العوامل الرئيسية لزيادة الإنتاجية.

10- عمومية أصول الادارة

اتضح من قبل إن الادارة هي ذلك العضو المسؤول في أي مؤسسة أو منظمة عن تحقيق النتائج التي قامت من أجلها المنظمة. وحينما نذكر كلمة المنظمة أو المؤسسة أو المشروع فإنما نعني بذلك الكيان الاجتماعي والاقتصادي الذي ينشأ من أجل تحقيق هدف. وحينما نذكر الاجتماعي فإنما نعني أن يتكون من العنصر البشري (الأفراد) والموارد الأخرى المختلفة من معادن ومعدات وآلات وأموال تتفاعل جميعها فيما بينها من أجل تحقيق هدف واحد كما أن عملية تحقيق هذا التفاعل هي ما يعرف بالإدارة أي أن الإدارة تمثل الأداة التي تحقق تفاعل عناصر المنظمة المختلفة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة. فالإدارة لا تقتصر على منشات الأعمال بل نجدها تلازم كل جهد جماعي أيضاً في المؤسسات الدينية والخيرية والاجتماعية (الهواري، سنه 2000). وأياً كان نوع المنظمة فإن العمليات الإدارية التي تمارس فيها لا تختلف حيث نجدها في جميعها تبدأ بتحديد الأهداف ثم التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات وتنتهي بالرقابة. فالمبادئ الإدارية واحدة في جميع الحالات والعمليات الادارية واحدة في كل الحالات أيضا وإن اختلفت الانشطة وهذا هو ما يعرف بعمومية الإدارة. ومما سبق يتضح إن المبادئ الإدارية واحدة وإن اختلفت نوعية الأنشطة من منظمة لأخرى. ومما

سبق أيضاً يمكن القول بأن الإدارة في كل المنشات تسعي لتحقيق الأهداف من خلال العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة...الخ حيث أنها لا تختلف مبادؤها عند إدارة مصنع أو مزرعة أو جامعة أو جمعية خيرية أو بقالة أو مدرسة أو مستشفي أو مصرف فالادارة هي الادارة مهما اختلف نوع النشاط.

أمثلة لعمومية أصول الادارة بالمنشآت المختلفة.

أولاً: إدارة مصنع

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

ثانياً : إدارة مستشفي

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

ثالثاً: إدارة بنك

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

رابعاً : إدارة مزرعة

تهدف إدارة المزرعة إلى إنتاج مجموعة من المحاصيل أو الأعلاف أو تربيـــة الدواجن. وبالتالي استثمار أموال في هذه المزرعة بهدف الإنتاج وتسويقه وتحقيق عائـــد مناسب على رأس المال المستثمر. ويواجه مدير المزرعة مجموعـــة مـــن المـــشكلات الخاصة بالمزرعة كنوع المحصول ذي العائد الأفضل ومدى تنوعه كإنتاج قطن، قمـــح، لوبيا، خضروات، فواكه، نخيل، أعلاف... الخ. ومساحة الأرض الواجـــب زراعتهـــا وأنواع البذور الواجب استخدامها ونوعية المبيدات والأسمدة الواجب اســـتخدامها أيـــضاً وتوفير مدخلات الانتاج من ارض وبذور واسمدة ومزارعين ومياه وتكنلوجيا مستخدمة في العمليات الزراعية ...الخ ومن ثم بعد حصاده فهو مواجه بكيفية تسويق منتجاته كمـــا هو مواجه بكيفية زيادة انتاجية محصوله في الموسم القادم.

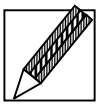
خامساً: إدارة جامعة

يقوم مدير الجامعة بإدارة جامعته لتقديم خدمة تعليمية تشمل تخريج مجموعة من الخريجين في التخصصات العلمية المختلفة بالإضافة إلى تقديم خـــدمات بحثيـــة لخدمـــة المجتمع في المجالات المختلفة ولتحقيق هذا الهدف يقوم بأحداث التفاعل بين مجموعـــة من المدخلات المتمثلة في طلاب قادمين من المرحلة الثانوية وأساتذة يقومـــون بالعمليـــة التعليمية في مختلف التخصصات ومساعدي تدريس وفنيـــين فـــي المجـــالات العلميـــة المختلفة وكتاب جامعي متوافر في المكتبات وقاعات درس مجهزة لاســـتقبال الطـــلاب ومجموعة من الوحدات المساعدة لتقديم هذه الخدمـــة تـــشمل إدارة الخـــدمات وشـــئون الموظفين والحسابات والمطبعة. كما يقوم بالإشراف على الوحدات المختلفة بالجامعة من كليات تشمل الطب والصيدلة والزراعة والتجارة وقاعات محاضرات ومعامل ومكتبـــات وكفتريات ووحدات خدمية مختلفة تشمل الشئون الاجتماعية والإدارية والأمن والعلاقات العامة. كما يقوم بالأشراف الإداري على هيئة التدريس العاملة بكـــل كليـــات الجامعـــة وعلى الطلاب المنتسبين بهذه الكليات أيضاً ومتابعة سير العمليـــة التعليميـــة والبحثيـــة تخطيطاً وتنفيذاً . ولقيامه بهذه العملية نجده يمارس العمليـــات الإداريـــة المختلفـــة مـــن

تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بدءا من إجراءات القبـــول والتـــسجيل وحتـــى اعتمـــاد شهادات التخرج.

وبالمثل يمكن قياس كيفية ادارة منظمة للخدمات الحاســـوبية (مكتـــب خـــدمات اتصال وطباعة أو بيع اجهزة حاسوب أو صيانتها) أو كلية تعليمية مثل(كمبيوترمان). هكذا تتضح لنا عمومية أصول الإدارة وإن اختلفت المنظمات وأنـــشطتها وإن تباينـــت أحجامها بدءاً من متجر صغير (للتجزئة) وصولا إلى إدارة الدولـــة بكامـــل أنـــشطتها. والمبادئ الإدارية واحدة في كل ذلك وكلها تسعي للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مـــن خلال وظائف الإدارة لأحداث التفاعل المناسب لهـــذه المـــوارد المتاحـــة (المـــدخلات المختلفة).

تدريب (7)



عدد مدخلات الانتاج المختلفة لكلية جامعية في مجال تدريس الحاسوب محدداً الاعمال المطلوب القيام بها والمخرجات المتوقعة لهذه الكلية.

أسئلة التقويم الذاتي



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

الخلاصة

تناولت الوحدة السابقة مفهوم الادارة ووظائفها الرئيسية وعموميتها كما تناولت المنظمة ودورها ودور المدير فيها وكيفية مواجهته للمشكلات التى تعترض الاداء بالمنظمة ، وأن تكون لديه القدرة الدبلوماسية على التفاهم لمواجهة المواقف المختلفة وأن تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة للمشاكل التي تواجهه. وعددنا بعض المشاكل التي تواجه المديرين. وذكرنا أن فعالية المنظمات تعتبر هدفا أساسيا تسعى لتحقيقه وذلك من خلال تحقيقها للأهداف الأساسية التي تقوم من أجلها. ثم تناولنا مفهوم الإنتاجية حيث تعني الإنتاجية زيادة عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن – الساعة – اليوم – الشهر – السنة، وتوصلنا إلى أن الإنتاجية = القدرة × الرغبة × المناخ، وهذه هي المحددات الرئيسة لزيادة أداء الفرد أو الإنتاجية.

ومن ثم تناولنا عمومية أصول الإدارة وهي تعني أن المبادئ الإدارية واحدة في جميع المجالات والعمليات الإدارية واحدة في جميع الحالات أيضاً وإن إختلفت الأنشطة.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

عزيزي الدارس،

الوحدة الدراسية التالية سنتناول فيها مدرسة الإدارة العلمية والمدرسة السلوكية ومدرسة لنظم. وتمثل هذه المدارس أشهر وأهم المدارس الإدارية التي شكلت علم الإدارة.

إجابة التدريبات

تدريب (1)

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

تدريب (2)

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

تدريب (3)

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

تدريب (4)

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

تدريب (5)

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

تدريب (6)

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

تدريب (7)

مدخلات الانتاج: طلاب، عمال، موظفين، اساتذة، مكتبة، كتب، اجهزة حاسوب، معامل، قاعات درس، مستلزمات مادية واجهزة، بروجكتر وميكرفونات وسماعات، والعمليات التي تقوم بها الكلية: عملية تدريس وتعليم وتدريب عملي باجهزة الحاسوب.

المخرجات: طلاب خريجون في مجال الحاسوب مبرمجين ومشغلين ومهندسين.

مسرد المصطلحات

❖ **الإدارة Management**

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

❖ **الكفاءة Effectiveness**

تعنى الإستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج أو الموارد المتاحة.

❖ **الفعالية Efficiency**

مدى قدرة المشروع أو المنظمة على تحقيق أهدافها.

❖ **الإنتاجية Productivity**

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

❖ **المخرجات Output**

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

❖ **المدخلات Input**

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

❖ **المنظمة Organization**

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

❖ **إدارة الأعمال Business Administration**

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

❖ **الإدارة العامة Public Administration**

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


الوحدة الثانية
مراحل تطور
الفكر الإداري

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
مقدمة	58
تمهيد	58
أهداف	59
1- تطور الفكر الإداري	60
1.1 تأخر نظرية الإدارة	60
2.1 الآثار القديمة لنظرية الإدارة	60
3.1 العوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم مستقل	61
4.1 أفكار ميكافيللي في الإدارة	61
5.1 أفكار ماكس ويبر	62
2- المدرسة الكلاسيكية	63
1.2 أبحاث تيلور	63
2.2 أبحاث هنري فايول	65
3.2 مقارنة بين أبحاث تيلور وفايول	68
4.2 أبحاث هنري جانت	69
5.2 أبحاث جلبرت فرانك	69
6.2 ملاحظات حول المدرسة الكلاسيكية	70
3- المدرسة السلوكية	71
1.3 النظريات السلوكية	71
2.3 الإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية	79
4- مدرسة النظم	82
1.4 الإدارة والبيئة	82

2.4 مفهوم وتعريف النظام	85
3.4 أنواع النظم	86
4.4 خصائص النظام	89
5.4 النظرية العامة للنظم	92
6.4 الإدارة ومفاهيم النظم	94
7.4 أهمية الإدارة في مفهوم النظم	97
8.4 منهج النظم وأثره في معالجة المشكلات الإدارية	97
9.4 استخدام مفهوم النظم في الإدارة	97
5- إسهامات المدارس المختلفة في تطوير الفكر الإداري	102
الخلاصة	103
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	103
اجابة التدريبات	104
مسرد المصطلحات	105

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى هذه الوحدة

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

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

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

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

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

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

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس،

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

1- تناقش تطور الفكر الإداري.

2- تشرح مدرسة العلاقات الإنسانية.

3- تفسر مبادئ مدرسة الإدارة العلمية.

4- تشرح مفهوم مدرسة النظم.

5- تبين إسهامات المدارس المختلفة في تطوير الفكر الإداري.

1- تطور الفكر الإداري

1.1 تأخر نظرية الإدارة

إن كان ظهور الإدارة كنشاط كان قديما بقدم الإنسان إلاَّ أن ظهور نظرية علمية للإدارة جاء متأخراً إذا ما قارناه بالعلوم الاجتماعية الأخرى، حيث كانت النظرة في المجتمع للإدارة لا تساعد على تقدم العلم في هذا المجال. لعل الاسباب في تأخر علم الادارة ارجع إلى نظرة المجتمع للتجارة كانت سلبية بحيث ينظر لها بأنها وظيفة غير جديرة بالاهتمام وانشغال الاقتصاديين كثيراً بالاقتصاد السياسي والنواحي غير الادارية بجانب ذلك اعتقاد العمالين في المجال التجاري انفسهم بأن مهنة التجارة تحتاج لفن فقط وليست في حاجة إلى أصول عملية وقواعد.

2.1 الآثار القديمة لنظرية الإدارة

- لقد وجد في أوراق البردي لقدماء المصريين سنة 1300 قبل الميلاد آثار للاهتمام بالتنظيم والإدارة كذلك في آثار الصينيين القدماء (الحملاوي، 2001).
- كما أن الكومنولث القديم في أثينا بالجهاز الإداري له ومجلس حكامه يثبت لنا أهمية الوظيفة الإدارية والعناية بها في ذلك العهد.
- كذلك في عهد الإمبراطورية الرومانية القديمة كان حكام الولايات يتمتعون بسلطات تتدرج حسب أهمية ولاياتهم وقد قيل أن سر نجاح الإمبراطورية الرومانية القديمة يرجع إلى قدرة الرومان ومهارتهم في التنظيم.
- وعرف البابليون بقوانينهم الإدارية وأشهرها قوانين حمورابي.
- كما عرف المسلمون الإدارة ومبادئها وطبقوها في شئون حياتهم المختلفة قبل أكثر من 1400 سنة وسوف نتعرض للإدارة في الإسلام في وحدة لاحقة من هذا المقرر(محمد الذنيبات) متعرضين بذلك إلى آثار الإدارة في العصور الإسلامية.

3.1 العوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم مستقل

1. اشتداد الصراع بين أصحاب الأموال والعاملين وقوة الحركة النقابية وزيادة تأثيرها بين العاملين.
2. التقدم الصناعي والتكنولوجي وظهور المجتمعات الصناعية أدى إلى ضرورة الاهتمام بالإدارة ومن ثم الاهتمام بالعاملين.
3. اهتمام الإداريين بالأبحاث والتجارب في سبيل تطوير العمل.
4. الاهتمام بالجانب السلوكي وأثره في الأداء .
5. اهتمام الدولة بالأنشطة الاقتصادية الضخمة وبالتالي الاهتمام بتأهيل الكوادر لإدارتها.
6. ظهور الأفكار المختلفة في أنظمة الدولة من نظم اشتراكية ورأسمالية وما تبعتها من نظريات تخدم أنشطة الدولة المختلفة. كظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

4.1 أفكار ميكافيلي في الإدارة (1537)

يعتبر ميكافيلي أحد كتاب السياسة الأوائل وقد ألف كتابه (الأمير) The Prince، ويعتبر هو مؤسس علم السياسة ومن أقواله الشهيرة:

- "الغاية تبرر الوسيلة".

- " وأثار سؤالاً أيهما أفضل؟ أن تكون علاقة الأمير بالناس مبنية على الحب (قوة الشخصية) أم أن تكون علاقته مبنية على الخوف أي قوة المنصب؟

- ويرى أن كليهما مهمان بحيث يجب أن يحبه الناس ويخشونه حيث إن العلاقة المبنية على الحب ستكون متقلبة قصيرة الأجل ومن السهل إنهاؤها حينما لا يكون هناك خوف من الأخذ بالثأر وترى أن العلاقة المبنية على الخوف تدوم طويلاً لكنه يحذر أن الخوف قد ينقلب إلى كراهية تؤدي إلى الثورة وهناك كثير من القادة والحكام على مر التاريخ نجدهم يحكمون قبضتهم علي شعوبهم بالقهر والقوة فيخشونهم ويخافون بأسهم وتكون طاعتهم ناتجة من الخوف منهم لا من حبهم. وبمرور الأيام تنمو كراهية شعوبهم لهم وتظل بركانا ثائراً في أعماقهم حتى ينفجر هذا الغضب إلى ثورة وتمرد وعصيان

يلفظهم بعيداً عن كراسي الحكم وهناك شواهد كثيرة على هذه النظرة نجدها في التاريخ وتاريخنا المعاصر يزخر بالعديد من النماذج.

5.1 أفكار ماكس ويبر (ألماني 1864-1920م)

- يعتبر ماكس ويبر أحد الكتاب الذين أسهموا في مجال الإدارة حيث نجده قد اهتم بالهياكل التنظيمية ونظر للإدارة من خلال **ثلاثة أنماط إدارية هي:**
- النمط التقليدي ويعني به الذي ورث الإدارة من أبيه أو من عائلته كزعيم القبيلة أو الشيخ ونجده في المجتمعات الريفية.
- النمط الذي يعتمد على قوة الشخصية وهو الذي يستمد قوته من خلال صفاته الشخصية وقدرته على كيفية التعامل مع المرؤوسين بأعماله الخارقة وحنكته في التعامل وذكائه.
- النمط البيروقراطي وهو الذي يهتم بتسلسل السلطة وتدرجها وكتابة الأوامر وهذا النمط نجده أكثر تطوراً من النمطين السابقين.
- وقد كانت أفكار ماكس ويبر أساسا للمدرسة العلمية للإدارة حيث بُنِيَتْ أفكارها عليها فيما بعد.

أسئلة تقويم ذاتي



1- **تحدث** باختصار عن أسباب تأخر نظرية الإدارة.
2- عدد العوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم مستقل.
3- ناقش باختصار أفكار ميكافيلي في الإدارة.
4- ناقش باختصار أفكار ماكس ويبر في الإدارة.

5.2- المدرسة الكلاسيكية (مدرسة الإدارة العلمية)

لقد شهدت الفترة خلال الربع الأخير من القرن قبل الماضي (1875-1900) تطوراً كبيراً في المجال الصناعي ظهر على أثره العديد من المشروعات الصناعية الكبرى بأوربا وأمريكا وترتب إثر ذلك العديد من المشكلات الإدارية المعقدة لإدارة هذه الأنشطة الجديدة مما ألقى الضوء على ضرورة الاهتمام بالإدارة وتطويرها حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات.

وتعتبر حركة الإدارة العلمية(Scientific Management) والتي ظهرت في هذه الفترة أي أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين (1875- 1925) هي المرحلة الأولي لتطور الفكر الإداري وقد ركزت هذه المرحلة أو الحركة أو هذه المدرسة (مدرسة الإدارة العلمية) على:

- الاهتمام بالعمل وتخطيطه وقياسه.
- والاهتمام بمعدلات أدائه.
- وظهرت خلالها دراسات الحركة والزمن وجداول القياس الزمنية.
- والاعتماد على تحفيز الأفراد مادياً.
- وبنيت أفكار هذه المدرسة على مبدأ أن كفاءة أداء العمل تحقق رضا الأفراد (الهواري، 2000).

1.2 أبحاث تيلور

يعتبر المهندس الأمريكي فردريك تايلور أول من تصدى لمشكلة الإدارة بصورة علمية (1887-1911).

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

- وقدم عدة أبحاث من أجل تطوير الإدارة وإدارة الورشة بوجه خاص.
- وقد قال تايلور: أن أهم عنصر في الإدارة هو الوظيفة وإن ما يطلبه العمال من أصحاب العمل بخلاف أي شيء أخر هو أجور مرتفعة وإن ما يطلبه أصحاب الأعمال من عمالهم بخلاف أي شيء آخر هو انخفاض تكلفة العمل وأن غياب أي من هذين العنصرين يكون أحسن (مقياس) تيرمومتر على سوء الإدارة أو جودتها.
- وقام ببحث وتحليل طبيعة المصنع الصغير وتوصل إلى أن كل عملية تتكون من عدة حركات بسيطة يمكن تحليلها بعد ملاحظتها وتوقيتها باستخدام ساعة توقيت وبذلك يمكن محو بعض الحركات غير الضرورية وتحسين بعضها ثم تحديد وقت نموذجي لكل حركة علمية.
- ووجد أن كل عامل يتأثر جسمانياً وعقلياً من طبيعة العمل الذي يؤديه وشملت هذه الدراسات دراسة الحركة والزمن أمكن تحديد فترات الراحة.
- وألف كتابه (أصول ومبادئ الإدارة العلمية سنة 1911م) والذي أظهر فيه:

-ضرورة توافر الإدارة الرشيدة الحكيمة لعلاج وخفض الإسراف الحادث بالمشروعات.

-إن الإدارة علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية معروفة وأن هذه الأصول الأساسية للإدارة العلمية يمكن تطبيقها على الحالات المختلفة من النشاط الإنساني سواءً كانت تصرفات فردية أو أعمال كبيرة وإنها تؤدي إلى نتائج باهرة.

- و أن تتحمل إدارة المشروع مهام التخطيط والإشراف وتحويل أساليب العمل إلى قواعد وقوانين ومعادلات تساعد العاملين على إنجاز أعمالهم بأحسن الطرق وأقل التكلفة بما يؤدي إلى زيادة أجورهم وتحقيق فائدة أكبر لصاحب العمل.

- ذكر ضرورة اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة.
- التعاون مع العمال لإنجاز الأعمال بالطريقة العلمية.
- العدل في تقسيم المسئولية بين المديرين والعمال بحيث يتحمل المديرون مسئولية التخطيط وتنظيم العمل.

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

أهم النتائج التي توصل إليها تايلور

- إن هنالك مصالح مشتركة بين العاملين والإدارة تستدعي حدوث التعاون بينهم.
- إتباع الأساليب العلمية من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات الإدارية ولاشك أن هذه النتائج مهدت الطريق لإيجاد فكر إداري فتح المجال أمام العديد من البحوث والدراسات من أجل تطوير الإدارة.

ولعل عظمة هذا العالم تبرز من خلال توصياته التي قدمها والتي ما زالت صالحة للاستخدام حتى يومنا هذا ولذا يعتبر تايلور مؤسس مدرسة الإدارة العلمية وقائد حركتها العلمية. وأتبع خطاه مجموعة من الباحثين من بعده. (المعاز،2003).

الانتقادات التي وجهت لنظرية تايلور

* إهماله للعامل الإنساني ومعاقبته للعامل البطيء في طريقة دفعه للأجور. بجانب اختصار بحثه على المصنع الصغير.

2.2 أبحاث هنري فايول (1888م)

وهو مهندس فرنسي في إحدى شركات التعدين الفرنسية ترقى إلى مدير إداري في العام 1888 وقام بأبحاثه خلال فترة توليه وظيفة مدير إداري، ويعتبر معاصراً لأبحاث تايلور. وتركزت أبحاثه علي الإدارة العليا ووظيفة المدير الإداري ثم تتدرج إلى

أسفل.ولم يوجد فايول نظرية منطقية للإدارة إنما قدم المبادئ والأصول التي لاحظها وطبقها في عمله كمدير، وقام بتقسيم العمل للاستفادة من التخصص ومن ضرورة احترام النظم واللوائح. وشمل تقسيمه للنشاط: اعمال فنية ومالية وتجارية واعمال الوقاية والضمان واعمال المحاسبة والاعمال الادارية. ورأى أن الأنشطة الأولى موجودة ومعروفة جيداً لذا ركز أبحاثه على النشاط السادس وهو أوجه النشاط الإداري. ويمكن تقسيم كتاب فايول إلى ملاحظات خاصة بالمبادئ والأصول العلمية للإدارة وأخرى خاصة بعناصر الإدارة ويمكن توضيحها كما يلي:

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

أولا: القيم الإدارية والتدريب

وشملت: الصحة والقوة والشكل والقيم العقلية والحيوية والرغبة ورأى أن هنالك حاجة للتعليم الاداري.

ثانياً: المبادئ العامة للإدارة

لقد ذكر فايول في كتابه على أن مبادئ الإدارة مرنة وليست جامدة وينبغي استخدامها في ضوء الظروف والملابسات الخاصة وقد حددها **بـــ14 مبدأ (أربعة عشر مبدأً) كما يلي:**

1. **تقسيم العمل** وهو مبدأ التخصص وقد أعتبر هذا المبدأ مهما وضرورياً لرفع الكفاية وطبقه (بنطاق أوسع)، وأوضَحَ أن تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى زيادة مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
2. **السلطة والمسؤولية** حيث تتعلق كل منهما بالأخرى وشرح السلطة بأنها هي السلطة الرسمية التي يستمدها المدير من وظيفته والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والخلق.
3. **النظام والترتيب** وهو احترام النظم واللوائح والاتفاقات وإطاعة الأوامر وضرورة وجود النظام الواضح لتطبيق الجزاءات.

4. **وحدة الأمر** بحيث يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد كما يكون مسئولاً أمام شخص واحد.
5. **وحدة التوجيه** وتعني أن كل مجموعة أنشطة توضع لتحقيق هدف واحد ويرى أن مبدأ وحدة الأمر يطبق على المستخدمين بينما مبدأ وحدة التوجيه يطبق على أقسام المنشأة.
6. **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة** بحيث تفضل مصلحة المجموعة على مصلحة الفرد ومهمة الإدارة هي التوفيق بين المصلحتين عند حدوث تعارض بينهما.
7. **مكافأة المستخدمين** بحيث تكون المكافأة عادلة تؤدي إلى رضاء الموظفين وصاحب العمل.
8. **المركزية** وتعني تركيز السلطة أي أن توزع السلطة وتتركز في المشروع حسب الظروف الخاصة.
9. **تدرج وتسلسل السلطة** أي سلسلة الرؤساء في أعلى الرتب إلى أسفلها بحيث لا يخرج أي مرؤوس عن هذا الخط عند الاتصال برؤسائه.
10. **الترتيب والنظام** وقسمه إلى قسمين: ترتيب ونظام مادي للأشياء والأشخاص بحيث يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص حيث يجب أن يكون كل شئ وكل شخص في مكانه الخاص.
11. **المساواة** حيث يمكن للمديرين كسب حُبِّ مرءوسيهم عن طريق مساواتهم وعدلهم في التعامل معهم.
12. **ثبات المستخدمين** حيث يرى أن عدم ثبات المستخدمين دلالة على سوء الإدارة.
13. **روح الابتكار** من ابتكار الخطط ورسمها وتنفيذها وتطبيق الأفكار.
14. **روح التعاون** حيث إن الاتحاد قوة وهو امتداد لمبدأ وحدة الأمر والعمل على هيئة متماسكة ويؤكد أهمية الصلات بين المستخدمين.

ثالثاً: عناصر الإدارة كما حددها فايول

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

3.2 مقـــارنة بين أبحاث تايلور وفايول

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

▫ نوع الدراسة

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

▫ الخبرات

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

4.2 أبحاث هنري جانت

- وهو من معاصري وزملاء تايلور وكان من مؤيدي أفكاره بل وكان أكثر عمقاً في مفهوم المصالح المشتركة بين الإدارة والعاملين.
- وأهتم بالعامل الإنساني عند تحديد الأجور والحوافز وتميز في أبحاثه بمبادئ فريدة كالاهتمام باستخدام سيكولوجية العمال في زيادة إنتاجهم.

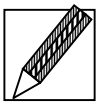
5.2 أبحاث جلبرت فرانك (1868-1924م)

- وقد تأثر إلى حد كبير بأبحاث تايلور ونادى هذا المهندس العالم بتطوير الأدوات والمعدات المستخدمة.
- وقام بدراساته لتحديد أفضل الطرق للأداء والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية بأقل جهد. كما نادى بضرورة الاختيار العلمي للعمال.
- **وكان من أهم مبادئه :**

– الاهتمام بالعامل الشخصي في زيادة الإنتاج.

– واستخدام دراسة الحركة والزمن بطريقة تؤدي لتحسين طرق الإنتاج.

تدريب (1)



قارن بين أبحاث هنري جانت وأبحاث جلبرت فرانك.

6.2 ملاحظات حول المدرسة الكلاسيكية (مدرسة الإدارة العلمية)

عزيزي الدارس، ما هي ملاحظاتك حول مدرسة الإدارة العلمية؟

1. اعتمدت في أبحاثها على الدراسة التحليلية على عنصر العمل.
2. الحوافز المادية هي العنصر الأساسي في تحفيز الفرد وترى أن الحافز سبب الكفاءة نتيجة تطبيقه من قبل الإدارة.
3. ترى إمكانية رفع الكفاءة من خلال بناء تنظيم رسمي يتم تطبيقه ومراقبته.

أسئلة تقويم ذاتي



1- متى ظهرت حركة الإدارة العلمية؟
2- تحدث باختصار عن أبحاث تايلور.
3- عدد أهم النتائج التي توصل إليها تايلور.
4- ما هي الانتقادات التي وجهت لنظرية تايلور؟
5- اذكر قيم ومبادئ الإدارة التي حددها فايول.
6- ما هي جوانب القصور في أبحاث فايول؟
7- تحدث باختصار عن أبحاث هنري جانت وأبحاث جلبرت فرانك.
8- ما هي المبادئ التي نادى بها جلبرت فرانك؟

3- المدرسة السلوكية Behavioral School

1.3 النظريات السلوكية

- لقد ركزت الإدارة العلمية على النواحي الكمية والاهتمام بالعمل مثل دراسة الحركة والزمن وتقسيم العمل وتحديد السلطات والتدريب على طرق العمل.
- حيث أنها اهتمت بالجزء فقط، وكانت ترى أن الكفاءة في العمل تؤدي إلى رضاء الأفراد ونجاح المشروعات ونظرت للإنسان كأنه آلة وسميت بـ (Man Machine Syste).
- إلاَّ أن هذه النظرة الضيقة المفهوم للإدارة كانت قاصرة رغم أنها كانت تطويراً كبيراً لمفهوم الإدارة وكان نتاجها الكساد العالمي الكبير سنة 1929م.
- في هذه الفترة –الربع الأول– من القرن العشرين وأواخر القرن التاسع عشر (1880–1930) م، ساءت العلاقات بين أصحاب العمل والعاملين كثيراً وتناقضت أهدافهما فبينما يركز أصحاب العمل علي تحقيق اكبر عائد مادي لهم ولأموالهم المستثمرة بغض النظر عن أي شي غير ذلك. و بالجانب الأخر أحس العاملون بأنهم يعاملون كالآلات دون أدنى إحساس بهم كبشر لهم مشاعر وأحاسيس وآمال وأهداف بخلاف أهداف أصحاب العمل. وظهرت الصراعات والنزاعات بين أصحاب العمل والعاملين وظهرت نقابات العاملين للمطالبة بحقوقهم وتدرجت أسلحتها من الاحتجاج والتفاهم إلى سلاح الإضراب والتوقف عن العمل.
- وساءت العلاقة بين أصحاب العمل وهؤلاء العاملين، وقد نجم عن ذلك التدهور في مجال الأعمال وسوء العلاقات الصناعية بين العاملين وأصحاب الأعمال.
- وبدأ بعد ذلك اهتمام كتاب الإدارة بالعلاقات الإنسانية والعاملين بدلاً عن التركيز علي طرق العمل.

- حيث بدأت في الثلاثينيات هذه النظرة الجديدة لتطور الفكر الإداري (أي بدأ الاهتمام بالجانب السلوكي).
- ولاشك أن الإنسان (أو المورد البشري) يمثل العنصر الأهم من عناصر الإنتاج حيث يرى بعض العلماء أن دور القوى العاملة في أي مشروع يشكل 85 % من الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج المختلفة.
- وقسموا عوامل الإنتاج المختلفة وفق أهميتها النسبية كما يلي:

النسبة	%85	%10	%5
عامل الإنتاج	أفراد	مواد	أموال (آلات)

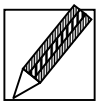
- ووفقاً للأهمية النسبية فالإنسان هو أغلى ثروة استثمارية وهو الذي أحدث نمواً وتطوراً في الإنسانية وبالتالي بدأت النظرة للعلاقات الإنسانية والاهتمام بالإنسان أكثر مما نظرت إليه الإدارة العلمية.
- فنجد في اليابان التي أصبحت اليوم في مصاف الدول الصناعية الأكثر تقدماً ينظرون إلى رجال الإدارة بأنهم أغلى الأصول التي يمتلكها المشروع.

- **حركة العلاقات الإنسانية**

- وظهرت خلال الثلاثينيات عدة دراسات في المجال الإداري أهمها أبحاث التون مايو (27-1932م) بمصانع (هاوثورن) بشركة W.Electric بأمريكا.
- وبدأت هذه الأبحاث والتجارب سنة (1924م) بقيادة التون مايو وزميله روثلر برجر، **ويعتبر التون مايو مؤسس المدرسة السلوكية.**
- وجاءت أبحاثها لتربط وتحدد العلاقة المباشرة بين ظروف العمل المادية وأثرها في إنتاجية العاملين كقياس أثر الضوء وفترات الراحة والضجيج (المعاز، 2003).

- وخلصت هذه الدراسات والأبحاث إلى وجوب تركيز الإدارة على تلبية الحاجات الشخصية للعاملين بجانب توفيرها لظروف العمل حيث إن الروح المعنوية العالية هي التي تقود إلى زيادة الإنتاجية.
- وأجرت هذه الدراسات مجموعة من التجارب كانت نتائجها العديد من المفاهيم الجديدة التي تؤيد الاهتمام بالنواحي الإنسانية في مجال الإدارة وضرورة الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وسلوك جماعة العمل (زويلق، 1975).
- وأتضح أيضاً من هذه الأبحاث أن هناك عوامل أخرى سيكولوجية واجتماعية تؤثر جوهرياً في الكفاءة.
- وعرفت هذه الدراسات بمدخل العلاقات الإنسانية، وتعني هذه المدرسة (مدرسة العلاقات الإنسانية) أن الكفاءة في العمل ربما تنتج عن طريق آخر غير طريق الإدارة العلمية وذلك عن طريق السلوك.

تدريب (2)



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

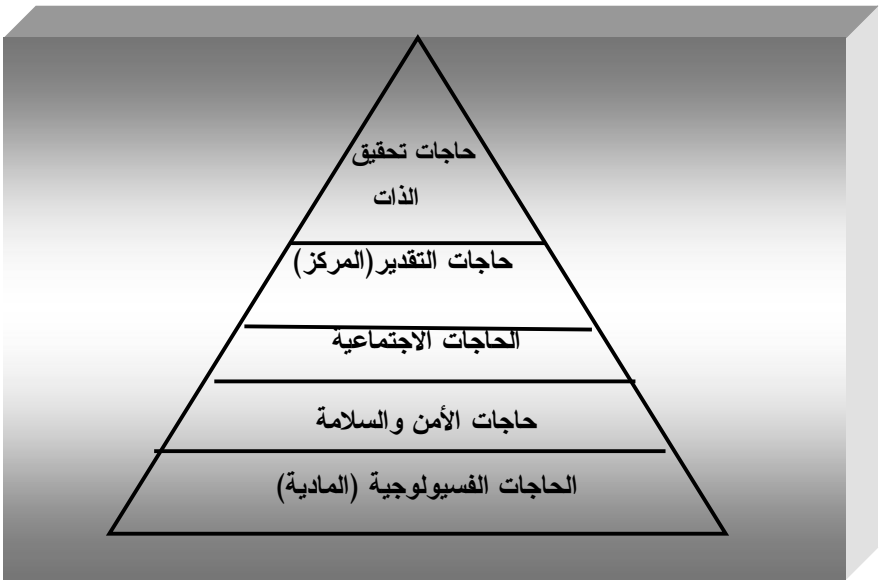
- والعبرة في مدرسة الإدارة العلمية كانت بالوظيفة (الاهتمام بالوظائف وتقسيم العمل والتدريب) بينما في مدرسة العلاقات الإنسانية كان الاهتمام بالفرد حيث قال تايلور (أهم عنصر في الإدارة هو فكرة الوظيفة).
- إلاَّ أن مدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن العناية بالفرد بحاجاته ودوافعه تحقق الكفاءة أكثر مما يحققه تصميم طريقة العمل حيث أن الإدارة يجب أن تعرف ماذا يريد عمالها ولماذا يعملون؟ وما هي أهدافهم؟.
- والعمل على تحقيق هذه الأهداف سوف يدفعهم للنجاح فى العمل، والتجاوب معه، وبالتالي سوف يبدعون ويبتكرون وتنطلق كل طاقاتهم.

- وترى هذه المدرسة أيضاً (أعط الناس حاجياتهم تجدهم ينطلقون ويبدعون في عملهم) وإن التكيف يجب أن يكون متبادلاً بين الفرد والوظيفة بحيث لا يتم تكيف الفرد بالمنصب فقط وإنما لابد للفرد أن ينصهر مع المنظمة.
- ولكي نناقش سلوك الفرد والسلوك الجماعي للعاملين **سوف نتعرض لمجموعة من النظريات السلوكية التي تبحث في هذا المجال :**

1. نظرية الحاجات (Needs Theory)

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

شكل (1) سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: (خالد الهيتي، 1997)

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

1. الحاجات الفسيولوجية : المأكل ، المسكن ، الملبس.
2. حاجات الأمان.
3. حاجات الانتماء.
4. حاجات المركز والتقدير.
5. حاجات تحقيق الذات.

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

قال تعالى(فليعبدوا رب هذا البيت (3) الذي أطعمم من جوع وآمنهم من خوف) (قريش 003-004)

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

•ويلاحظ أن حاجات المستوى الأول (الفسيولوجية) تتحكم في سلوك الفرد أكثر من غيرها كالحاجة للمأكل والمشرب والملبس ومتى ما أشبعت تظهر حاجيات المستوى الثاني متمثلة في **حاجة الأمان:** وتعنى الشعور بالحاجة إلى الأمان وعدم الخوف والاستمرار في العمل دون أي مخاطر تهدده.

•ثم حاجة الانتماء وهى الحاجات الاجتماعية Social Needs وتأتي في المستوى الثالث وتتمثل في إقامة علاقات إنسانية مع الجماعة (الناس بالناس).

•ثم حاجات التقدير الشخصي وتتمثل في الشهرة والشعور بالأهمية وكسب وتقدير حب الآخرين.

•فحينما يريد المرء إشباع هذه الحاجات نجده يقوم بسلوك معين يؤدي إلى الإشباع ثم أخيراً تأتي في قمة الهرم حاجات الطموح وتحقيق الذات وتعني تحقيق الفرد آماله التي

يصبو إليها. ومن أمثلة اشباع حاجة تحقيق الذات كشخص تجده في وظيفة مرموقة ومستوى دخل مريح وهو طبيب أو مهندس فيبدأ بعد ذلك في دراسة الادب أو الحقوق (القانون) لاشباع ذاته في هذا المجال.

•ويتفاوت إشباع الأفراد لهذه الحاجيات من فرد لآخر وفق مستواه الثقافي، فبينما نجد أن أهداف الفرد لإشباع حاجيات المستوي الأول (المأكل والملبس) تمثل قمة وغاية طموحات الإنسان البدائي البسيط كما يصورها الإنسان البسيط في المجتمع بقوله (نحن ما عايشين لي لقمة الكسرة وشقانا ولقانا كله في سبيلها).

•نجد في الجانب الآخر أن الإنسان الأكثر تحضراً ورقياً وعلماً لا تشكل هذه الأساسيات قمة أهدافه فكثيراً ما تجده يسعى لتحقيق ذاته في العمل وإرضاء ضميره وقناعته الشخصية.

•ويقول الشاعر السوداني محمد عبد الوهاب القاضي رحمه الله:

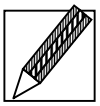
إذا أرضيت في الدنيا ضميري

فحسبي في السعادة منتهاها

•ولعله يشير هنا إلى أن قمة رضاه تنبع من سلوكه الذي يرضي قناعاته، أي يرضي ضميره، أي الرضا الذي يشبع ذاته وتقول الحكمة في ذلك "ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان"، إشارة إلى أن هنالك حاجات أخرى للفرد بخلاف المأكل والملبس.

•أضاف بعض الكتاب حاجات أخرى على حاجات ماسلو الخمس السابق ذكرها كالحاجة إلى الوجود والحاجة إلى العلاقات مع الآخرين والحاجة إلى النمو لتصبح هذه الحاجات الأساسية ثمانية بدلاً عن الخمس التي تناولها ماسلو (د. شوقي جواد، 2000م).

تدريب (3)



ماهي الفكرة الأساسية لنظرية ماسلو؟

2. نظرية X

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

العمل في حد ذاته مر لمعظم الناس. وأن معظم الناس غير طموحين ولديهم رغبة قليلة في تحمل المسؤولية. ويفضلون التوجيه وهم كسالى ويتمتعون بقدر قليل من الابتكار وأن التحفيز لهم يتم على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان.

- ويرى ضرورة الرقابة المباشرة على معظم الناس وإجبارهم على تحقيق أهداف المشروع أو المنظمة.

●وتتفق هذه النظرية مع نظرة الإدارة العلمية والتي تركز على الاهتمام بالعمل وتقسيمه ومراقبة العاملين.

●ونلاحظ أن تدرج المستوى الثقافي والاجتماعي للفرد يتدرج من إحساسه بحبه للعمل لتحقيق ذاته.

●فالإنسان الأقل وعياً يحس بمرارة العمل بخلاف الأكثر تحضراً الذي يجد ذاته فيه.

●ويمكننا مقارنة أفراد على مستوى ضحل من المعرفة والوعي بأفراد أكثر تخصصاً (خبراء أو باحثون) فيلاحظ أن أفراد المجموعة الأولى يحتاجون لمراقبة لصيقة لهم لإنجاز عملهم والمراقبة تحتاج إلى استخدام أسلوب رقابي يعتمد على التحفيز سلباً وإيجاباً لدفعهم للعمل. بخلاف مجموعة أفراد من الباحثين بأحد مراكز البحوث حيث تجدهم يعملون دون أدنى مستوى رقابي من جهة خارجية أخرى باستثناء رقابتهم الذاتية لأنفسهم والنابعة من إحساسهم بتحقيق ذاتهم في تخصصهم.

3. نظرية Y

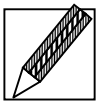
وقدمها ماكريجور أيضاً وتبحث أيضاً في طبيعة الفرد ونظرته للعمل حيث يرى:

- أن الإنسان ينظر للعمل كاللعب تماماً إذا كانت الظروف ملائمة له. ويمكن للإنسان أن يراقب نفسه ذاتياً دون رقيب.

- وأن الإنسان طموح بطبعه ويمكنه أن يكون خلاقاً مبدعاً مبتكراً طموحاً متى ما وفرت له الظروف المناسبة وتم تحفيزه بصورة سليمة.

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

تدريب (4)



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

4. نظرية الشبكة الإدارية Managerial Grid

• لروبرت بليك وجين موتون (Robert Blake & Mouton, 1964) ويعتبر كليهما من مفكري المدرسة السلوكية وينسبان فشل التنظيمات الإدارية إلي نمط الإشراف السيئ المبني على فهم غير صحيح لطبيعة الدوافع الإنسانية

• **حيث يرى هذان الكاتبان أن معالجة هذه المشكلات تتمثل في برنامج من ستة عناصر هي ما أسمياه بالشبكة الإدارية حيث تعالج هذه العناصر عمليات الاتصال والتخطيط وتتمثل في:**

1. التعرض إلى نمط الإشراف ومعالجته بنمط إشراف أفضل (نقلاً عن القريوني 1990م).
2. تطوير فرق العمل بالتنظيم.
3. تطوير العلاقات بين الجماعات.
4. القيام بتخطيط إستراتيجي بالتنظيم يؤدي إلى تحسين أدائه.
5. العمل على تخطيط الاستراتيجيات المعدة.
6. تقييم عمليات التنفيذ.

وتحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط مختلفة للقيادة سوف نتناولها بالتفصيل عند تعرضنا لأنماط القيادة في وحدة لاحقة ومفادها أن الأداء العالي هو نتاج طبيعي للاهتمام بكليهما، الإنتاج والعاملين.

2.3 الإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية

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

أ- الحوافز.

ب- والاختلافات الفردية بين الأفراد والمصلحة المشتركة.

ت- والكرامة الإنسانية.

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

يمكن تفصيل هذه الجوانب كما يلي:

أ. الحوافز الدوافع

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

وتشمل الحوافز كل ما يقدم للعامل مقابل أدائه –باستثناء الأجر الأساسي– من أشياء مالية أو غير مالية سواءً كانت في شكل خدمات أو أشياء معنوية، كالثناء والتقدير وشهادات التقدير. فإذا كان الأجر يمثل دخل العامل من عمله فبالتالي يحدد مستوى معيشته كما يرتبط عليه مركزه في المجتمع ومكانته بين زملائه في العمل وفى المجتمع بوجه العموم.

- **ومن تقسيمات الحوافز مايأتي:**

•الحوافز الفردية

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

•الحوافز الجماعية

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

- **بعض أشكال الحوافز المالية**

(وقد تكون فردية أو جماعية) مثل:

الأجر والمكافآت التشجيعية والعلاوات و الترقيات والمشاركة في الأرباح ...الخ.

•بعض أشكال الحوافز غير المادية:

إشراك العاملين في الإدارة و الإعلان في لوحة الشرف و درع التفوق والكؤوس والتميز الأدبي والمعنوي وإصدار مجلة العامل.ترقية بجوائز رمزية وحرية في الرأي والتعبير و شهادات تقدير.

•أشكال الحوافز السلبية

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

ج. الكرامة الإنسانية

وفلسفة الكرامة الإنسانية تنطوي على ضرورة استخدام الفرد بأكمله وليس فقط قوته الجسمانية أو ما تتوافر فيه من مهارة في ناحية معينة. والكرامة لا تمنح إنما هي حق كل فرد ويمكن أن يتحصل عليها في العمل في الظروف المناسبة، وأي عمل مهما

كان بسيطاً لابد للعامل فيه أن يعامل باحترام وأن يكافأ بما يناسب تطلعاته وآماله وقدراته الشخصية، بعيداً عن الإهانة والتجريح.

عزيزي الدارس،

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

تعتبر المدرسة السلوكية خطوة مهمّة من مراحل تطور الفكر الإداري فإن كانت المرحلة الأولى هي مرحلة الاهتمام بالإنتاج والنواحي الكمية والتدريب والتنسيق والإشراف فإن هذه المدرسة جاءت لتنبه بأن الجانب السلوكي الإنساني للعاملين أيّاً كانت مستوياتهم بالتنظيم تمثل عنصراً مهما لابد من الاهتمام بها. وبالتالي اهتمت بدوافع وحاجات الفرد والجماعة ومن ثم العمل على إشباعها بهدف تحقيق الرضا الوظيفي بالتنظيم والذي من خلاله يمكن تحقيق أهداف المنظمات.

أسئلة تقويم ذاتي

1. تحدث باختصار عن مدرسة العلاقات الإنسانية.
2. حدد الجوانب التي يشملها نطاق العلاقات الإنسانية.
3. تحدث باختصار عن نظرية الحاجات.
4. عرف الدافعية.
5. أعط بعض الأمثلة للحوافز المادية والحوافز السلبية والحوافز غير المادية.

4- مدرسة النظم

1.4 الإدارة والبيئة

• وقبل أن نتطرق للمرحلة التالية من مراحل تطور الفكر الإداري لابد لنا أن نتعــرض لأثر البيئة في الإدارة ونعني بذلك أثر البيئة في إدارة المنظمة.

• ولاشك أن للبيئة أثراً كبيراً في أي منظمة بحيث يمتد هذا الأثر إلى فــشل أو نجــاح المنظمة وبالتالي نجد أن أثر البيئة مباشر في تحقيق أهداف المنظمة سواء كان هذا الأثر سلبياً أو إيجابياً وتتكون البيئة التي تتأثر لها المنظمة من بيئة داخليــة وبيئــة خارجيــة وتنقسم البيئة الخارجية بدورها إلي قسمين: هما البيئة العامة والبيئة المباشرة.

• **ويمكن تناول هذه البيئات الثلاث باختصار فيما يلي:**

أ/ البيئة العامة General Environment وتــشمل العوامــل الاقتــصاديةوالطبيعية والتكنلوجية والاجتماعية والسياسية القانونية الدولية – العالمية.

ب/ البيئة المباشرة Task Environment وهي بيئة خارجيــة تــشمل المنافــسين والموردين والمستهلكين والعملاء والاتحادات المهنية ومكاتب التوظيف.

ج/ البيئة الداخلية Internal Environment وهي ما يطلق عليها المناخ التنظيمــي Organizational Climate وتعني طبيعة وقيم وعادات وتقاليــد الإدارة المطبقــة بالمنظمة.

•تشمل البيئة الاقتصادية والذي يمثل النظام الاقتصادي بالدولة التي تعمل فيها المنظمة سواء كان هذا النظام رأسمالياً أو اسلامياً أو اشتراكياً.

• والنظام الإسلامي نجده يحرم الربا ويحض على الإنفاق وتتعدد موارده والملكية فيه مزدوجة.

• كما تؤثر الظروف الاقتصادية العامة في أنشطة الدولة في مجال التكاليف والأسعار والأرباح وأيضاً تؤثر التطورات التكنولوجية المتلاحقة وبإيقاعها السريع في المنظمة بما يستدعى قيام المؤسسة بتطوير وتغير منتجاتها باستمرار.

• ونلحظ التغير التكنولوجي السريع في أنشطة الحاسوب والاتصال والطابعات والأجهزة الإلكترونية.

• أما العوامل الاجتماعية والثقافية من عادات وتقاليد وقيم واتجاهات وأنماط استهلاك وديانة ولغة فنجدها تؤثر في بيئة المنظمة كثيراً.

• ونلحظ تأثر المناطق الصناعية مثل مصانع السكر والنسيج بعوامل البيئة الثقافية والاجتماعية حول المنظمات وغالباً ما تكون هذه المؤثرات سلبية الأثر في المنظمة.

• والعوامل السياسية والقانونية بما تفرضه من سياسات وقوانين ونظم ولوائح عامة نجدها في الغالب تمثل ضغوطاً خارجية على البيئة وإن كانت أحياناً تمثل قوى دافعة وداعمة للمنظمة.

• كما تؤثر أيضاً العوامل الدولية والعالمية في المنظمة سواء كان هذا الأثر في المنتجات المنافسة في المنظمة أو حتى المنتجات الأخرى التي تؤثر في المنظمة من خلال أثرها في تغير أذواق واتجاهات عملاء المنظمة كما تؤثر أيضاً العوامل الطبيعية من كوارث وأزمات وسيول وفيضانات وزلازل وغيرها.

• أما البيئة المباشرة فنجدها تتكون من سبعة عناصر تشمل المنافسين والموردين والمستهلكين والعملاء والدائنين (أو المقرضين) واتحادات العمال ومكاتب التوظيف والأجهزة المنظمة.

• بينما البيئة الداخلية (ثقافة المنظمة (Organization culture) وهي تمثل المعتقدات والقيم والعادات والتقاليد والرموز واللغة الخاصة بالمنظمة (طريقة التعامل بها) وهي ما تميز المنظمة عن غيرها أو ما يجتمع حوله أعضاء المنظمة.

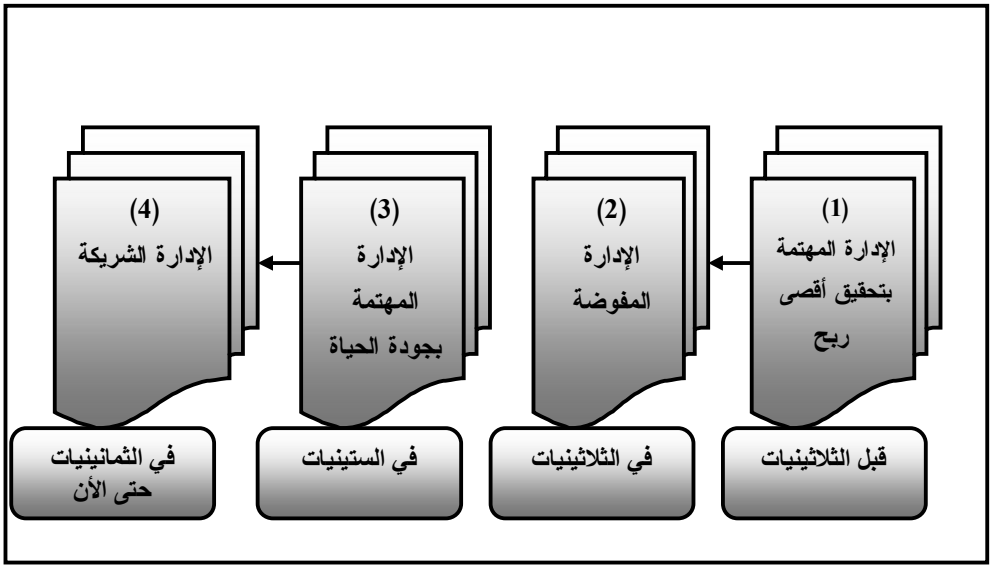
• فمثلاً تجد شركة IBM الأمريكية لأجهزة الحاسوب ثقافتها تشمل:

احترام الفرد، وجودة المنتج والخدمة، والنظافة، والسعر. وتبني فلسفة المنظمة على المستهلك ثم الموظفين ثم المجتمع وحملة الأسهم.(الخشروم، 1999م)

- والدول النامية بمنظماتها المختلفة مطالبة بالسعي الحثيث لتطوير انتاجهـــا وخـــدماتها حتى تلاحق التطور التكنلوجي القادم.
- ينبغي للدول النامية أن تعمل جاهدة لتطوير الصناعة بها خاصة في مجال صناعات المستقبل (الالكترونيات) وفي مقدمتها الحاسب العلمي (الحاسوب).
- وعلى الدول النامية (أي دول العالم الثالث) أن تخرج من كونها مستهلكة للتكنلوجيـــا الحديثة إلى كونها منتجة ومصنعة لها.
- وفي المقام الاول لابد لهذه الدول أن تعمل على رفع كفاءة كوادرها البـــشرية حتـــى تكون قادرة في المرحلة الاولى على ادارة وتشغيل التكنلوجيا الحديثة ثم بعد ذلك تـــصبح منتجة لها.

شكل (3)

دور المنظمة فى البيئة



(المصدر: محمد الخشروم ، 1999م)

• كانت نتائج واجتهادات مدرسة الإدارة العلمية منصبة على الاهتمام بالهيكل والعمل وطرقه، حيث كان جل اهتمامات رواد هذه المدرسة مركزة على:

- التنظيم وتسلسل السلطة والمسئولية بين أجزاء التنظيم وتقسيم العمل.
- والاهتمام بطرق العمل والتدريب.

• ولا شك أنها كانت نظرة ضيقة اقتصرت على جانب العمل فقط بحيث جعلت للإدارة أصولا وأسسا ومبادئ لم تكن تُعرف في الماضي وقامت بتطبيقها معتقدة بأن تطبيقها وحده سوف يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

• ثم جاءت بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بالإنسان والجانب السلوكي معتقدة بأن الاهتمام بالإنسان وحده سوف يؤدي إلى نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة لأي نظام.

• وتعتبر كل من المدرستين قد عالجت المشكلة الإدارية من جانب ضيق ونظر إليها من زاوية واحدة باعتبارها مقصورة على داخل المشروع فقط. وتجاهلت كل منهما أثر العوامل الخارجية في أداء المنظمة.

• ومن ثم جاءت مدرسة النظم تطويراً لكل من المدرستين السابقتين واستيعابهما بجانب اهتمامها بأثر البيئة الخارجية. وحتى يتسنى لنا استيعاب مدرسة النظم الحديثة وأثرها في تطوير الفكر الإداري لابد للتعرض لمفهوم النظم وخصائصه بوجه عام.

2.4 مفهوم وتعريف النظام

لا شك أن دراسة المنظمة قد دخلت مرحلة جديدة بتقدم البحث العلمي وإدراكه لتداخل العوامل البيئية المختلفة مع العوامل الداخلية للمنظمة (قاسم القريونى 2002م). وقد ساهمت نظرية النظام العام General System كثيراً في تطور الفكر الإداري.

•يعرف النظام بأنه عبارة عن مجموعة من العناصر Elements(أو الأنظمة الفرعية أو المكونات) تتفاعل فيما بينها بحيث إنها في حركة دائمة من أجل تحقيق هدف معين. (عبد الوهاب،1985)

مثـــال

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

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

ويلاحظ أن لكل من هذه الأجزاء تفاعلات فيما بينهـــا تعطـــي وظيفـــة النظـــام الفرعي بالجسم كما تتفاعل جميعها فيما بينها ليمارس الإنسان أنشطته المختلفة بطريقـــة عادية، ويمكن أن نأخذ التعريف السادس بأنه أبسط وأوضح التعريفات.

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

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

3.4 أنواع النظم

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

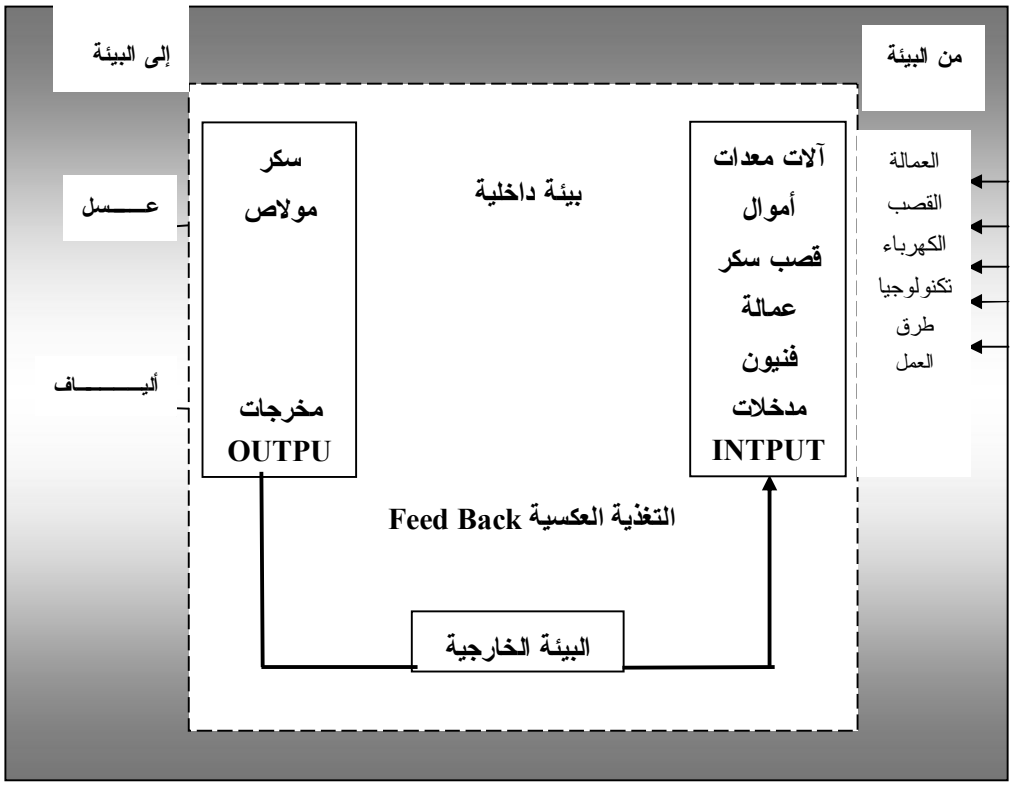
1. **النظم المفتوحة** وهي النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية بحيث تـــؤثر فيهـــا وتتأثر بها وهي تمثل معظم الأنظمة ونجدها دائمة الحركة والتفاعل.
2. **الأنظمة المغلقة** كالأنظمة الكونية وهي الأنظمة التي تمثل دائرة مغلقة مع نفسها بحيث تجد تفاعلاتها داخليه للنظام مع وحداته المكونة لكنها تكون في عزلة تامة عن ما يدور حولها بالبيئة الخارجية.

وتتكون عناصر النظام المفتوح من:

المدخلات والأنشطة أو العمليات والمخرجات و البيئة الداخلية والخارجية والتغذية المرتدة.

شكل (4)

مصنع سكر الجنيد كنظام مفتوح



المصدر: المؤلف

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

•ويمكن تناول هذه العناصر باختصار فيما يلي:

أ- المدخلات

وتعني الجزيئات المختلفة التي تدخل في العمليات التحويلية وتتمثل في المواد الخام ومستلزمات الإنتاج المختلفة والعمالة والأموال التي تستخدم في توفير هذه المدخلات.

ب- الأنشطة أو العمليات التحويلية

- يقصد بها العمليات التي تتم في النظام لخلق التوليفة المناسبة لتفاعل مدخلات الإنتاج المختلفة.

ت- مخرجات النظام

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

ث- البيئة

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

1. بيئة داخليه بالنظام تتفاعل فيما بينها لتعطي مكونات النظام وتتكون من وحدات النظام المختلفة.

2. وبيئة خارجية بالنظام تتفاعل مع هذا النظام وتؤثر فيه وتتأثر به وتمثل البيئة المجتمع ولا شك أن هذه البيئة تؤثر في المدخلات بالنظام سواءً كانت هذه البيئة داخليه أو خارجية.

ج- التغذية المرتدة

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

4.4 خصائص النظم

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

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

2. أي نظام لا بد أن يكون له هدف معين يتم تفاعل جزئياته من أجـــل تحقيـــق هـــذا الهدف.

3. لكل عناصر النظام علاقات فيمـــا بينهـــا "بعـــضها الـــبعض" وهـــذه العلاقـــات Relations يصعب حصرها، كما تكون له علاقات مع البيئة الخارجية إذا كان النظام يتفاعل مع البيئة الخارجية.

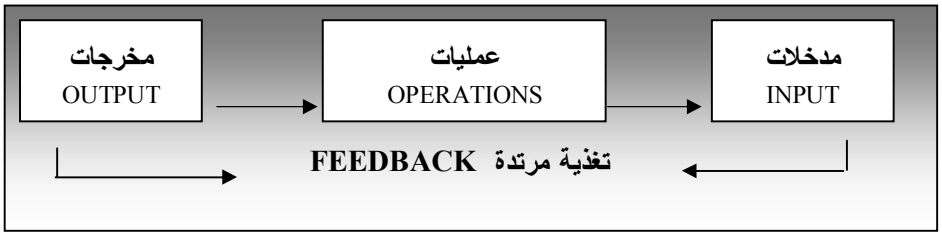
4. حدوث أي اضطراب بين هذه العناصر في علاقاتها ينتقل أثره على كـــل أجـــزاء النظام وبالتالي يؤثر في أهداف النظام تـــأثيراً مباشـــراً، كمـــا أن هـــذا الاضـــطراب Deterioration سوف يؤثر مهما كان خفيفاً "مثل رمى قطعة تباشـــير فـــي البحـــر" سواء كان سلباً أو إيجاباً وبالتالي سيؤثر في العناصر الأخرى وبالتالي سيؤثر أيضاً في هدف النظام، كالألم في أي عضو من جسم الإنسان يؤثر في كامل الجسم، وذلك لقول الرسول صلى الله عليه وسلم في الحديث "مثل المؤمنين في توادهم وتـــراحمهم كمثـــل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى".

5. المتابعة : كلما تم اكتشاف الاضطراب في وقت مبكر أمكن تقليل أثـــره وعلاجـــه في الوقت المناسب والاستفادة منه.

6. أي نظام له مدخلات وله مخرجات وتتم بداخله تفاعلات وله تغذية مرتـــدة.(عبـــد الوهاب، 1985م)

شكل (5)

مكونات النظام



المصدر: المؤلف.

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

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

مثال:

فالكشف على المريض يجب ألاَّ يتم من زاوية واحدة فقط "تخصص معين" وإنما النظرة الشاملة حتى لا تكون هناك آثار جانبية ناتجة عن الكشف من خلال "تخصص معين"، وفى الدول المتقدمة أصبح الآن الميل في تدريب الأطباء وذلك بتزويدهم بقدر متكامل من المعلومات حول مكونات الجسم بأكمله كنظام بحيث يستطيع الكشف على المريض من خلال كشفه المتكامل لا من زاوية التخصص الضيقة حتى يمكنه بسهولة تحديد موطن الداء والعلاج "الكمبيوتر الشخصي في الدول المتقدمة" أصبح يقدم للمريض 50 سؤالاً في حالة طلب طبيب عن طريق الجهاز للإسعاف السريع للإجابة عنها ومن خلال إجابة المريض يمكن تحديد الداء والجهة التي يمكن الاتجاه إليها للعلاج.

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

10.حيث إن النظام يتفاعل فيما بينه ويتفاعل مع البيئة الخارجية فـــبالتالي لابـــد مـــن إيجاد نظام سليم للاتصال بمكوناته من جهة وبين البيئة الخارجية مـــن جهـــة أخـــرى، بمعنى لا بد من تناسب وسيلة الاتصال وتوافقها مع البيئة الخارجية.

مثال:

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

ويسمى البعض عملية الاتصال بأنها نوع من التعاون بـــين الأنظمـــة ويتوقـــف عليها سلامة إتمام الاتصال في تنظيم العلاقة بين النظام والعالم الخارجي من أجل جعـــل العلاقة إيجابية.

11. من خصائص النظام المفتوح أنه يقوم بتحويل مدخلاته لإنتاج شئ يفيـــد الأنظمـــة الأخرى كالمصنع الذي يأخذ مدخلاته من البيئة من حوله ثم يقوم بتحويلها إلى منتجات يمد بها البيئة من حوله.

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

أ. إن كفاءة النظام تعتمد على كفاءة المشرفين عليه.

ب.خاصية اتخاذ القرارات.

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

ث.النظام له أيضاً مدخلات ومخرجات وتغذية مرتدة.

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

5.4 النظرية العامة للنظم

وهي النظرية التي تصف العلاقات المختلفة السائدة بالمنظمة والبيئة الخارجية من حولها والهدف النهائي لهذه النظرية هو التوصل إلى إطار عام يمكن به ربط النظم الفرعية المختلفة في شكل علاقات مفيدة. ولعل نظرية النظم تعتبر من أهم الإنجازات التي حدثت في مجال علم الإدارة من خلال ما قدمته من مدخل أو منهج موضوعي أسهم كثيراً في معاونة المدير وتفهمه للمواقف وبالتالي ترشيد رؤيته ونظرته عند تقييم البدائل المختلفة وفهم العوامل المكونة لأي موقف والعلاقة بينها.

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

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

وهذه الأنظمة الفرعية "أو العناصر أو الجزيئات لنظام الإنسان الكلي" تشمل النظام العقلي–النظام السمعي– النظام البصري– الجهاز الهضمي– الجهاز التنفسي– الجهاز الحركي– جهاز الإخراج – نظام الدورة الدموية وبقدرة إلهية تعمل كل هذه

الأنظمة في تناسق تام وتكامل تام من أجل استمرار النظام الكلي ونموه وقيامه بأنشطته العادية.

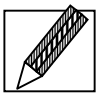
ولا شك أن هذه الأنظمة الفرعية لكل منها مدخلات وتفاعلات تتم بداخله ومن ثم مخرجات يقدمها وهكذا، وفكرة النظم تؤدي لتشخيص الأنظمة الفرعية وصولاً الى موضع الخلل.

ولم يقتصر دور نظرية النظم على خدمة الإدارة وحدها بل تعداها لخدمة كل المجالات الأخرى وأسهمت هذه النظرية كثيراً في مجال الطب وتشخيص الحالات المرضية فنجد أنه عند إجراء الفحص أو التشخيص لأي مريض لا يقتصر دور الطبيب على فحص وتشخيص الجزء المصاب فقط وإنما يتعداه لكل أنظمة وأجهزة الجسم حتى يكّون الطبيب نظرة شاملة لنظام الإنسان ككل ومن ثمّ يعالج الخلل.

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

وبذات الفكرة يمكن النظر للأجهزة المختلفة كنظام السيارة ونظام الطائرة ونظام الأقمار الصناعية. وتزيد كفاءة تطبيق النظرية العامة للنظم بزيادة كفاءة الاتصال بين النظم الفرعية منها والخارجية "بالبيئة المحيطة"، بمعنى أنه كلما تناسبت أنظمة الاتصال وتناسقت بين جزيئات النظام الداخلية "بأنظمته الفرعية" وتناسبت ذات الأنظمة "أنظمة الاتصال" مع البيئة الخارجية زادت كفاءة الأنظمة وبالتالي كان للنظرية دور أكبر في المساهمة في حسن إدارة هذه النظم.

تدريب (5)



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

6.4 الإدارة ومفاهيم النظم

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

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

ووفق منهج نظرية النظم ينظر إلى المنظمة كنظام يتلقى مدخلاته المختلفة من البيئة من حوله ويقوم بإحداث عمليات تحويلية تعمل على تفاعل ومزج هذه المدخلات المختلفة للحصول منها على مخرجات تقدم للبيئة المحيطة. وتلعب الإدارة دوراً مهماً في عملية تنسيق الجهود بين هذه الأنظمة الفرعية فيما بينها وخلق نوع من التآلف والموازنة مع البيئة الخارجية بحيث تعمل الإدارة على دعم إيجابيات البيئة للمنظمة وتخفيف حدة سلبياتها "حدة ضغوطها".

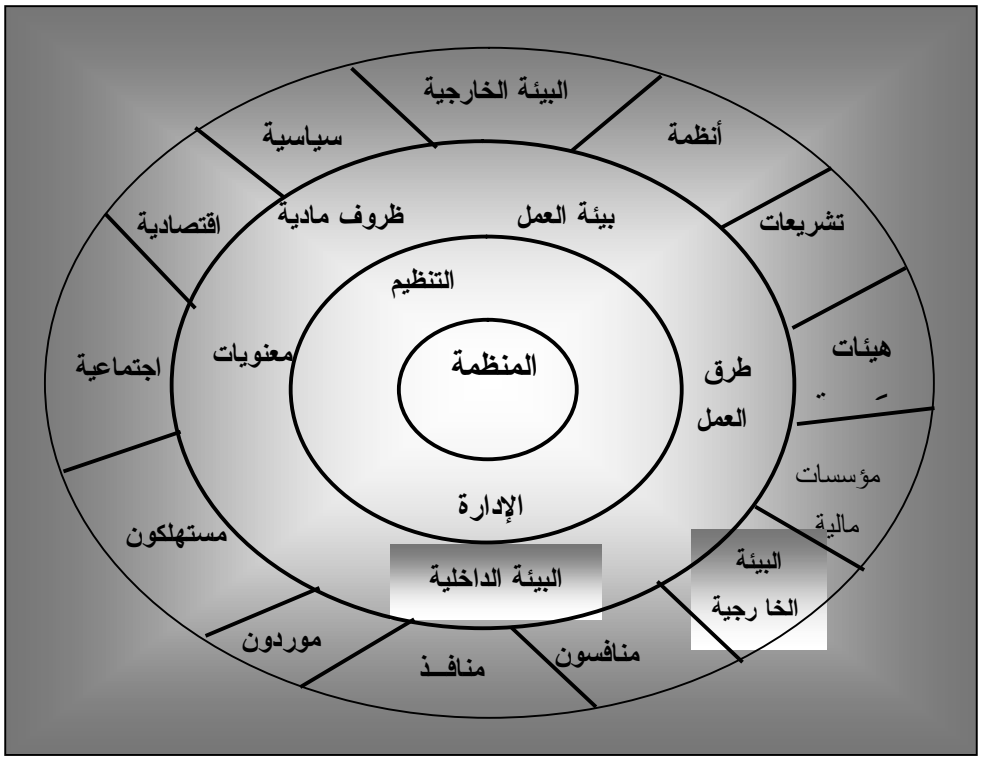
وتجد الإدارة نفسها باستمرار أمام مواقف تقتضي الموازنة بين أنظمتها الداخلية أو الموازنة مع بيئتها الخارجية، وبقدر كفاءة الإدارة في إتمام التفاعل بين الأنظمة الفرعية بالمنظمة فيما بينها من جهة وبين الأنظمة الفرعية أو النظام ككل والبيئة الخارجية من جهة أخرىتأتي كفاءة وفعالية أدائها.

ولا شك أن اختلاف البيئة الخارجية يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف وإن توافرت مدخلات متشابهة، بحيث تختلف كفاءة الإدارة في منشأتين تشابهت فيهما التكنولوجيا المستخدمة وطرق العمل والمدخلات الأخرى وكانت إحداهما مثلاً مصنع كوكا كولا بالخرطوم بحري ومصنع كوكا كولا بأمريكا. ومهما توافرت النظم الحديثة والكفاءات الإدارية لذات المصنع بالدولة النامية "السودان" فلن يكون بمستوى كفاءة المصنع الأمريكي "مصنع نيويورك أو واشنطون"، حيث إن هنالك علاقات اجتماعية

وأعرافا وتقاليد وموروثات تترك بصماتها من البيئة المحيطة على النظام الداخلي للمنظمةوبالتالي هذه العلاقات والثقافات والخلفيات الشخصية الفردية تؤثر في قدرة المدير على اتخاذ القرارات لقدرات تختلف عن تلك التي تأتي بها قرارات نظيره بالدول النامية كمدير مصنع الكوكاكولا بالسودان أو مصر.

شكل (6)

الجوانب المختلفة للنظام الشامل لمنشآت الأعمال وعلاقته بالبيئة



المصدر: (المعاز، 2003)

- ومن االشكل تتضح الجوانب المختلفة لمؤثرات البيئة الخارجية والتي تؤثر في المنظمة متمثلة في:

- النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأنظمة والتشريعات و الهيئات الحكومية والمؤسسات المالية والمنافسين ومنافذ التوزيع والموردين والمستهلكين.

- **وبالجانب الآخر تظهر المؤثرات الداخلية متمثلة في:**
  - بيئة العمل وظروفه و معنويات العاملين و التكنولوجيا وطرق العمل و شروط الخدمة.
- ومن ثم دور التنظيم والإدارة في كيفية إدارة عملية التفاعل وتوازن الأهداف المختلفة للبيئة، وللعاملين، ولأصحاب المال والمستثمرين "أصحاب المنظمة".
- ويتميز التنظيم الإداري بالتفاعل المستمر مع عناصر البيئة المحيطة به مثل المستهلكين والمنافسين والعمال والموردين والجهات الحكومية، فالتنظيم الإداري ما هو إلاَّ نظام يحتوي على عدد من الأجزاء المتداخلة والتي تعمل معاً بشكل منسق من أجل الوصول إلى عدد من الغايات الخاصة بالتنظيم نفسه وبالأفراد العاملين بهذا التنظيم.
- ويمكن تشبيه الجسم الإنساني كنظام بنظام التنظيم في المشروع فالعضلات وهيكل الجسم تمثل خط العمليات القائم بالتنفيذ في التنظيم بالمشروع ونظام الإدارة على أنه وظيفة استشارية رئيسية بالتنظيم بالمشروع ونظام الأعصاب Nervous System يعبر عن نظام الاتصالات والمخ ويرمز إلى مستوى الإدارة العليا ويعتبر نظام المشروع نظاما اجتماعيا وتنظر مدرسة النظم إلى المشروع باعتباره نظاما للعلاقات الثقافية المتبادلة حيث يعتبر نظام المشروع بأنه جزء من النظام البيئي الكبير.
- ولعل الهدف الرئيسي من تطبيق فكرة النظم في مجال إدارة الأعمال هو تسهيل وتحسين فهم المديرين للبيئة المعقدة المحيطة بالمشروع وعليه فإن منظمة الأعمال تحتوى على مجموعة من الأنظمة الفرعية ونظم التمويل ونظم الاتصالات ونظم المعلومات ونظم البحوث والتطوير. وتعتبر الإدارة هي القوة الأساسية التي تعمل على تنسيق الأنشطة الخاصة بالنظم الفرعية Sub-System داخل التنظيم وربطها بالبيئة الخارجية.

7.4 أهمية الإدارة في مفهوم النظم

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

8.4 منهج النظم وأثره في معالجة المشكلات الإدارية

- يلعب منهج النظم دوراً مهمّاً وموضوعياً في معالجة المشكلات الإدارية بحيث نجده يتيح للإدارة فرصة تشخيص العوامل المختلفة للمشكلة بهدف تحديد العامل الحيوي المؤثر في المشكلة.
- فأي مشكلة نجدها تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية Internal & External Variable.
- وينبغي أن تتعامل الإدارة مع كل هذه المتغيرات داخلية وخارجية "المعاز 2003".
- ولاشك أن هذه المؤثرات تعتبر قوى ضاغطة على الإدارة ولابد للإدارة من مواجهتها والتوازن معها من أجل استمرار ونمو المنظمة.

9.4 استخدام مفهوم النظم في الإدارة

1. مفهوم النظم والتخطيط

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

➢ ويمثل التخطيط الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وأن تطبيق مفهوم النظم على وظيفة التخطيط يُمكن الإدارة من اعتبار المشروع على أنه تكامل في اتخاذ القرارات المرتبطة بالنظم الفرعية.

2. مفهوم النظم والتنظيم الإداري

- التنظيم الإداري لأي منظمة يمثل نظاما اجتماعيا من صنع الإنسان Man Made System ومن أهم وظائف الإدارة في المنظمات الحديثة التنسيق بين الأنشطة الخاصة بالوحدات الوظيفية المختلفة، وذلك للوصول إلى أهداف تلك المنظمات.
- "يلاحظ أنه في هذه الحالة يرى بعض كتاب الإدارة أن التنسيق يعتبر أحد مهام التنظيم الرئيسية في المشروع" ولابد لمدير المشروع أن ينظر ويعي جيداً العلاقات التى تربط وحدات نظامه وأن يكون له القدرة على التنبؤ بالتداخل والتفاعل بينهما، بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين الأفراد والوظائف المختلفة داخل النظام المتكامل بحيث يتيح ذلك لكل جزء بالنظام أن يؤدي دوره في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.
- كما تلعب نظم الاتصالات دوراً هاماً في تمكين المديرين من السيطرة الإدارية وتحقيق الرقابة المطلوبة، وحتى يتم تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية لابد من التكيف معها وإلاَّ فلن يستطيع المشروع الاستمرار.
- لا بد من وضوح مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة وكلما كانت نظم المعلومات متقدمة ساعدت الإدارة في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف.

3. مفهوم النظم والرقابة

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

لابد لنظام الرقابة أن يشمل البنود والخصائص الرئيسية المطلوب الرقابة عليها عن طريق مراكز المعلومات التي تخص هذه البنود مثل:

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

4. مفهوم النظم والاتصال

- هناك أهمية قصوى للاتصال في المجال التنظيمي نظراً لاهتمام الإدارة بوصول رسائلها وتعليماتها للعاملين بالتنظيم.
- واهتمامها أيضاً بالاتصالات المتجهة إلى أعلى والتي يمكن بها الوقوف على مشاعر واتجاهات الأفراد وسير الأداء بالأقسام.
- بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية القادمة من البيئة الخارجية كالمساهمين والمستهلكين والموردين والمجتمع والحكومة... الخ.
- أن أهم الوظائف الأساسية للتنظيم تلك الخاصة بتسهيل تدفق المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وبالتالي تعتبر الاتصالات المصدر الأساسي للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات.
- ويلاحظ أن المدير يعتمد في قراره على البيانات القادمة إليه من المراكز أو النظم الفرعية المختلفة وهذا لا يتم إلاَّ عن طريق الاتصال.

5. نظم المعلومات لاتخاذ القرارات

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

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

ثانياً: استخدام منهج النظم من خلال الوظائف الرئيسية للمشروع

أ. نظم الإنتاج

لا شك أن إدارة الإنتاج والتي تقوم بعمليات الإنتاج "السلعة أو الخدمة" نجدها تشكل في مجملها نظاماً واحداً يتكامل فيما بينه محققاً لهدف الإنتاج، ولابد من تناسق جهود جزئياته أو أنظمته الفرعية. والذي قد تكون أنظمته الفرعية متمثلة في خطوط الإنتاج المختلفة أو نظم ومراحل الإنتاج المختلفة ونظم الجودة والفحص والصيانة أو المتمثلة أيضاً في نظم عناصر الإنتاج المختلفة.

ب. **نظم التسويق**

ويُشَكَّل التسويق بالمنظمة نظاماً فرعياً يتمثل نشاطه بدءاً في دراسة أذواق المستهلكين "بحوث التسويق" وحتى بيع وتوزيع السلعة وتقديم خدمات ما بعد البيع، وذلك من خلال عمليات البيع والتوزيع والترحيل ومتابعة الخدمات المصاحبة لعمليات البيع. ونجده يتكون بداخله من مجموعة من الوحدات التي تخدم عمليات التسويق من خلال أقسام البيع والترحيل وبحوث التسويق والإعلان والمعارض وصالات العرض ومحلات الجملة والتجزئة والمناطق والأسواق الحرة، وتتكامل كل وحدات إدارة التسويق لتشكل نظاماً فرعياً أكبر يعمل متكاملاً مع بقية الأنظمة الفرعية بالمنظمة.

ج. النظم المالية

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

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

د. نظم الأفراد

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

هـ. نظم المشتريات والمخازن

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

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

5- إسهامات المدارس المختلفة في تطوير الفكر الإداري

•كانت عملية الإدارة بالنظم تطويراً لكل الأبحاث والدراسات السابقة مراعيةً أثر البيئة الخارجية وأهميتها أيضاً في جوانب العملية الإدارية الداخلية بالمشروع سـواء أكانـت المتعلقة بالهيكل وطرق العمل أو المتعلقة بالجانب الإنساني.

أسئلة تقويم ذاتي



1. تحدث عن مفهوم وتعريف النظام.
2. أذكر الخصائص التي تتميز بها النظم.
3. ناقش دور الإدارة في ظل مفهوم النظم.
4. تحدث باختصار عن استخدام منهج النظم من خلال العمليات الإدارية.
5. تحدث باختصارعن استخدام منهج النظم من خلال الوظائف الرئيسية للمشروع.
6. ناقش إسهامات المدارس المختلفة في تطوير الفكر الإداري.

الخلاصة

عزيزي الدارس، مرحبا بك في نهاية هذه الوحدة.

- تناولت هذه الوحدة مدرسة النظم, فتحدثنا أولاً عن الإدارة والبيئة، حيث تتكون البيئة التي تتأثر بها المنظمة من بيئة عامة وبيئة مباشرة وبيئة داخلية, وبعد ذلك عرفنا مفهوم النظام بالهيكل الذي يضم مجموعة من الأشياء أو الأجزاء المترابطة والمتكاملة والموجهة لتحقيق هدف مشترك، وقسمنا النظم إلى نظم مفتوحة ونظم مغلقة.
- ثم تناولت الوحدة النظرية العامة للنظم وهي النظرية التي تصف العلاقات المختلفة السائدة بالمنظمة والبيئة الخارجية من حولها والهدف النهائي لهذه النظرية هو التوصل إلى إطار عام يمكن به ربط النظم الفرعية المختلفة في شكل علاقات مفيدة.
- بعد ذلك تناولنا الإدارة ومفاهيم النظم وأهمية الإدارة في مفهوم النظم ومنهج النظم وأثره في معالجة المشكلات الإدارية واستخدام مفهوم النظم في الإدارة، وأخيراً تحدثنا عن إسهامات المدارس المختلفة في تطوير الفكر الإداري.

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

لمحة مسبقة عن الوحدة التالية

عزيزي الدارس،

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

اجابات التدريبات

تدريب (1)

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

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

تدريب (2)

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

تدريب (3)

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

تدريب (4)

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

تدريب (5)

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

مسرد المصطلحات

❖ **البيئة العامة: General Environment**

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

❖ **البيئة المباشرة: Direct Environment**

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

❖ **البيئة الداخلية: Internal Environment.**

وهى ما يطلق عليه المناخ التنظيمي Organizational Climate ويعني طبيعة وقيم وعادات وتقاليد الإدارة المطبقة بالمنظمة.

❖ **النظم المفتوحة: Open Systems**

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

❖ **النظم المغلقة: Closed Systems**

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


الوحدة الثالثة
التخطيط والتنظيم

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	110
تمهيد	110
أهداف الوحدة	111
1- العملية الإدارية	112
1.1 طبيعة العملية الإدارية	112
2.1 مستلزمات ومحتويات العملية الإدارية	114
3.1 تكامل العملية الإدارية	114
2- التخطيط	117
1.2 مفهوم وتعريف التخطيط	117
2.2 أهمية التخطيط والحاجة إليه	117
3.2 أهداف التخطيط	119
4.2 مبادئ التخطيط	119
5.2 استخدام الأسلوب العلمي في عملية التخطيط	120
6.2 العوامل المؤثرة في عملية التخطيط	121
7.2 مرونة التخطيط	123
9.2 مراحل وخطوات التخطيط	123
10.2عوامل نجاح التخطيط	131
11.2 العناصر الوجب توافرها في المدير الناجح في مجال التخطيط	133
3- التنظيم	134
1.3 مفهوم التنظيم	135
2.3 أهمية التنظيم	136

3.3 أهداف التنظيم	136
4.3 عناصر التنظيم	136
5.3 أنواع التنظيم	139
6.3 أسس وطرق التقييم التنظيمي	140
7.3 اعداد الهيكل التنظيمي	151
8.3 التنسيق كأصل من أصول التنظيم	146
9.3 خصائص التنظيم الجيد	147
10.3 العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التنظيم	147
11.3 الأدلة والخرائط التنظيمية	148
الخلاصة	156
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	157
إجابات التدريبات	158
مسرد المصطلحات	159

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

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

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

أهداف الوحدة

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

1- تشرح مستلزمات ومحتويات واهتمامات العملية الإدارية.
2- تناقش وظيفة التخطيط.
3- تحدد العوامل الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التخطيط.
4- تناقش وظيفة التنظيم.
5- توضح خصائص التنظيم الجيد.
6- تعدد العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التنظيم.
7- تشرح طريقة رسم الخرائط التنظيمية.

1- العملية الإدارية

يتضح مما سبق أن الإدارة تتعلق بمحورين أساسيين هما:

1- المهام المطلوب تحقيقها (الأهداف والأعمال المطلوب تحقيقها.

2 - الأشخاص الذين يقومون بهذه المهام.

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

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

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

1.1 طبيعة العملية الإدارية

إن طبيعة العملية الإدارية تتكون من مجموعات مترابطة من العناصر تمثل حلقات متداخلة ومتكاملة, وتتمثل هذه الحلقات فيما يسمى بالوظائف الإدارية. ويمكن تعريف هذه الوظائف الرئيسية التي تتكون منها العملية الإدارية باختصار فيما يلي وسوف نتناولها جميعا مفصلة في وحدات لاحقة من هذا المقرر.

1- التخطيط Planning

- يعتبر التخطيط **أول الوظائف الإدارية وأهمها ويمثل الخطوة الأولى من سلسلة الخطوات اللازمة لتنفيذ وانجاز الأعمال**، وتبنى عليه بقية الوظائف الإدارية الأخرى.

- ويعني تحديداً أفضل الوسائل والطرق الواجب إتخاذها بالمستقبل.
- كما يمثل الإختيار الرشيد للأهداف والسياسات والبرامج المطلوب إنجازها خلال فترة زمنية محددة مستقبلاً (حمدى المعاز، 2003).

2- التنظيم Organizing

والتنظيم كما يشبهه د. حمدي المعاز في كتابة وظائف الإدارة (حمدي المعـــاز، 2003) يمثل الحقل الذى تعمل فيه الإدارة والإطار الذي يحدد العلاقة بـــين الوظـــائف والواجبات المختلفة في سبيل تحقيق أهداف المشروع.

3- التنسيق Co-ordination

ويعرف التنسيق بأنه تنظيم الجهود الجماعية وتوجيهها نحو تحقيق الهـــدف (عبد الرحيم، 1997م) ويرى بعض كتاب الإدارة أن التنسيق يعتبر أحد الأصول العلمية للتنظيم بجانب تحديد الوظائف وتدرج السلطة.

4- التوجيه والقيادة واتخاذ القرارات

- وإن كانت مهمة الإدارة هي تحقيق الأهداف بواسطة الأفراد فإن **التوجيه يعنـــي مساعدة هؤلاء الأفراد على تحقيق هذه الأهداف.**
- أما القيادة **فتعني العملية الخاصة بدفع وتشجيع هؤلاء الأفراد نحو إنجاز هـــذه الأهداف من خلال التأثير فيهم.**

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

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

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

1.2 مستلزمات ومحتويات العملية الإدارية

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

جدول رقم (1)

اهتمامات المدير ووسيلة الأداء

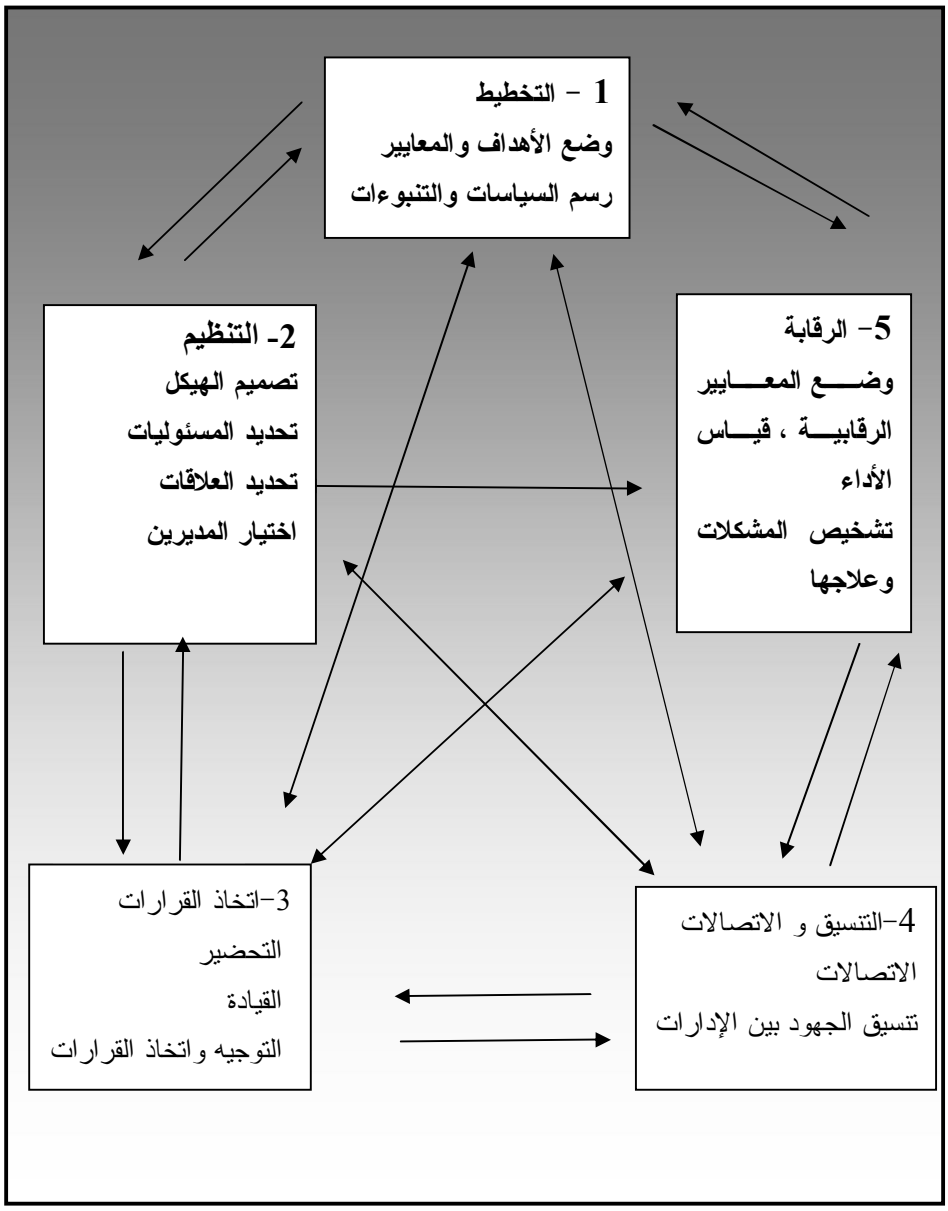
مستلزمات العملية	العملية الادارية للمديرين	إهتمامات المدير
تحديد الأهداف، السياسات الإجراءات، طرق العمل	1- التخطيط	ما هي دواعي الحاجة للتخطيط؟ ماهى البرامج المطلوبة؟ وكيف ومتى تنفذ؟
تقسيم العمل، تحديد الواجبات، تفويض السلطات	2- التنظيم	أين يتم التنفيذ؟ ومن الذي يتولى التنفيذ؟
توفير الكوادر، التقويم، التدريب التطوير	3- توفير الكوادر الإدارية	كيف يتم توفير الكوادر، وتقويمها، وتطويرها؟
القيادة، الإتصالات، الحوافز	4- التوجيه والقيادة	لماذا وكيف يتولى الأفراد تنفيذ المسؤليات المكلفين بها؟
التقارير، المقارنة، التكلفة الميزانيات	5- الرقابة	هل ينفذ العمل؟ ومتى وأين؟ وكيف ينفذ ومن ثم المقارنة بالخطط؟

المصدر : (مدني العلاقي،1989م.)

3.1 تكامل العملية الإدارية

- ويمارس المدير كل الوظائف والتي نجدها تتكامل فيما بينها وتتداخل برغم حدود كل عملية أو وظيفة منها.
- والرسم التالي يوضح تكامل العملية الإدارية.

شكل (1) تكامل العملية الإدارية



المصدر: المؤلف

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

أسئلة التقويم الذاتي



1. تتعلق الإدارة بمحورين أساسيين ما هما؟
2. اذكر الوظائف الإدارية الأساسية التي يمارسها المدير.
3. عرف التنسيق.
4. عرف الإتصال.

2- التخطيط

1.2 مفهوم وتعريف التخطيط

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

يمثل التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل واتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجموعة الأهداف الواجب تحقيقها والعناصر الواجب إستخدامها (مادية كانت أم بشرية) وكذلك مجموعة القرارات التي توجه سير العمل والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية اللازمة (الهواري، 2000).
كما أنه نشاط يتعلق بالمستقبل والإقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لإختيار أفضلها والوسيلة التي تحققه (درويش، 1976م). ويعرف أيضاً بأنه هو عملية الاختيار للبديل الأنسب من بين عدة بدائل.

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

2.2 أهمية التخطيط والحاجة إليه

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

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

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

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

4. يعتبر التخطيط هو إستخدام الطريقة العلمية لمواجهة المشكلات وإتخاذ القرارات (الذنيبات، 1993) من خلال تحديد الأهداف والسياسات والمراحل الكفيلة بتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها.

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

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

7. ويضيف الدكتور (محمد الذنيبات، 1993) في كتابه مبادئ الإدارة إن الحاجة إلى التخطيط ضرورة تمليها التغيرات الحادثة في عالم اليوم والمشكلات التي تواجه الأعمال مما يستدعي ضرورة تحديد الإحتياجات المالية بدقة وتدريب وتأمين الموارد اللازمة وتحديد حجم العمل ونوعية وعددية القوى البشرية اللازمة لتنفيذ المشروعات التي تتضمنها الخطة كما أن عملية التحديد المسبق للأهداف والسياسات يبعث الطمأنينة والإستقرار النفسي لدى العاملين ويمكن المنظمة من مواجهة التغيرات الطارئة.

3.2 أهداف التخطيط

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

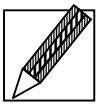
1. يهدف التخطيط إلى تحديد أفضل الوسائل والطرق التي ينبغي سلوكها من أجل تحقيق الأهداف.
2. يهدف التخطيط لتحقيق النمو والاستمرار للمنظمة. كما يؤدي التخطيط إلى زيادة نصيب المنظمة بالأسواق. والإبتعاد عن التغيرات غير المتوقعة.

4.2 مبادئ التخطيط (مدني العلاقي، 1989)

هنالك مجموعة من المبادئ الواجب مراعاتها عند التخطيط وهي:

1. استخدام الأساليب العلمية في التخطيط وسوف نتناول بعض هذه الأساليب بشيء من التفصيل في هذه الوحدة.
2. المرونة في وضع الخطط حتى يمكن مواجهة أي تغيرات تطرأ بحيث تكون هنالك إمكانية حلول بديلة عند تغير الظروف ولا يكون هنالك جمود يؤدي لتوقف الخطة عند تغير الظروف.
3. الإلتزام بتنفيذ الخطة الموضوعة ما دامت الظروف مؤاتية حيث إن المقصود بالمرونة التعديل في حالة تغير الظروف.
4. متابعة التنفيذ لإجراء التعديلات اللازمة عند حدوث إنحرافات أو تغير في المواقف والظروف.
5. أن يساهم التخطيط في تحقيق النتائج حيث أن الجهود المبذولة في المشروع تسعى لتنفيذ الخطط الموضوعة من أجل تحقيق النتائج وبالتالي يستدعى الأمر مراجعة الخطة بإستمرار حتى يتم تنفيذها بالصورة المطلوبة تكامل التخطيط مع الوظائف الإدارية الأخرى بحيث أنه يتداخل مع بقية الوظائف التالية له من تنظيم وقرارات وتوجيه ورقابة. (العلاقي، 1989) وبالتالي لابد من فاعلية التخطيط بحيث يؤدي لتحقيق نتائج أفضل، أي أن يجاوز عائد الخطة ما أُنفق عليها من تكاليف.

تدريب (1)



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

5.2 إستخدام الأسلوب العلمي في عملية التخطيط

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

وقد ظهرت مناهج متعددة في هذا المجال كالمنهج الوصفي الذي يهتم بتوصيف المشكلة وتحديد أبعادها وتشخيصها وصولاً إلى اختيار أنسب بدائلها للحل والمنهج الاحصائي ومنهج دراسة الحالة والاساليب الكمية وغيرها من الاساليب والمناهج العلمية الحديثة.

وقد أحدث الحاسب العلمي طفرة هائلة فى استخدام الأسلوب العلمي في مجالات التخطيط خاصة في المجال الصناعي وعمليات الحروب، وتعتبر حرب الخليج 1990 (عاصفة الصحراء) نموذجا لاستخدام الأسلوب العلمي والحاسوب في مجال التخطيط العسكري في مجال الحرب الجوية التي نفذتها قوات التحالف ضد العراق.

6.2 العوامل المؤثرة في عملية التخطيط

إن ارتباط عملية التخطيط بعدم التأكد يزيد من إحتمالات مخاطر التغيرات المتوقعة فى الظروف الداخلية والخارجية مما يستدعى ضرورة الاهتمام بالدراسة العلمية والتنبؤ بالمستقبل من خلال استخدام الوسائل العلمية، بحيث يؤدي ذلك إلى تقليل وتخفيف حدة المخاطر المتوقعة عند حدوث التغير. (العلاقي، 1989)

وبالتالي لابد من النظر بعين الاعتبار لكل العوامل المؤثرة في عملية التخطيط. وتتمثل هذه العوامل فى السياسات الحكومية والظروف الاقتصادية والتنبؤات التجارية وسلوك المستهلكين والتنبؤات التكنولوجية والاجتماعية السياسية وكل هذه العوامل لابد من النظر اليها بعين الاعتبار والعمل على دراسة آثارها وكيفية التخطيط وفقاً بمعنى وضعها في الحسبان عند القيام بعملية التخطيط حيث أنها سوف تعمل على وضع آثارها سلباً على التخطيط حينما يتم تجاهلها وبالتالي ينبغي وضعها نصب اعين المخططين حتى يتم وضع تخطيط سليم يراعى كل ماهو مؤثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهي باختصار كما يلي:

1. السياسات الحكومية

وتمثل ما تنتهجه الدولة من سياسات مؤثرة في الاقتصاد والاستثمار بحيث تعمل على تشجيع أو انكماش لبعض الانشطة.

2. السياسات الضريبية

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

3. الظروف الاقتصادية العامة Economic Conditions

كذلك تؤثر الظروف الاقتصادية في عملية التخطيط للمنظمات فنلاحظ أن فترات الإزدهار تؤدي إلى النمو والتوسع بأنشطة القطاع التجاري بينما نجد أن فترات الإنكماش الاقتصادي تؤدي إلى انكماش الأرباح ومن ثم الخسائر والإفلاس. وبالتالي لابد لعمليات التخطيط أن تهتم بدراسة الإحتمالات المتوقعة للظروف الاقتصادية ومدى ميلها للإنكماش أو الازدهار الاقتصادي خلال الفترات القادمة.

4. التنبؤات التجارية Business Forecasting

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

5. سلوك المستهلكين Consumer Behavior

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

6. التنبؤات التكنولوجية

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

7. التغيرات التي تحدث فى ظل الظروف المتغيرة

كالتغيرات السياسية أو الإجتماعية وقد تكون هذه الظروف مواتية لنشاط بعينه أو معاكسة بحيث تؤثر سلباً في هذا النشاط. وتشمل هذه التغيرات:

أ. التشريعات والقوانين الحكومية.

ب. وإتجاهات الرأى العام.

ج. ومدى توافر الموارد الاقتصادية والأموال والموارد البشرية.

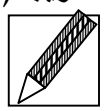
د. ومدى توافر المرافق العامة في المستقبل والبنيات الأساسية.

هـ. بالإضافة إلى الأعراف والعادات والتقاليد وغيرها.

7.2 مرونة التخطيط

- وحيثُ إن التخطيط دائماً مرتبط بالمستقبل، والمستقبل نجده محفوفا بعدم التأكد وبالتالي لابد من المرونة في التخطيط حتى تتمكن المنظمة من مواجهة أي تغيرات تحدث في المستقبل. ولا ينبغي أن تكون الخطط جامدة بحيث تتوقف الخطط عند تغير الظروف بل يجب أن تكون الخطة مرنة وواضعة إحتمالات التعديل والتكيف مع أي ظروف تستجد عند التنفيذ. ولعل مرونة التخطيط تعني القدرة على مواجهة الظروف المستجدة (مدني العلاقي، 1989) من خلال إجراء التعديلات المناسبة والتكيف لتتناسب مع الظرف الجديد.

تدريب (2)



وضح الهدف من مرونة التخطيط.

8.2 مراحل وخطوات التخطيط

أولاً: مرحلة تحديد الأهداف

- ويعتبر تحديد الهدف من الخطة هو الخطوة الأولى. مثلاً يكون هدف أحد المشروعات إنتاج كمية محددة من منتجات المشروع "من سلعة معينة 800 ألف كرتونة صابون سنوياً".
- ثم يتم تحديد الوسائل والطرق التي تلزم لتحقيق هذا الهدف.

- وبالتالي تحديد العناصر المالية والبشرية والمادية والتي سيتم بها تنفيذ الخطة ومصادرها "سواءً أكانت وطنية أم أجنبية".

ثانياً: مرحلة تحديد السبل التي بواسطتها يتم تحقيق هذه الأهداف

وتقتضي هذه المرحلة مجموعة من الخطوات تشمل:

1. **جمع البيانات والإحصائيات.**
2. **تحديد البدائل المختلفة.**

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

3. **تقسيم الخطة إلى خطط فرعية وتحديد الزمن**

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

4. **يتم إخطار المسئولين "المديرين" بالأقسام بالخطة وأهدافها والجزء الموكول للقسم تنفيذه**
5. **متابعة الخطة وتقييمها**

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

مراحل صياغة الخطة

1. مرحلة وضع الأهداف

وقبل أن نتناول عملية وضع الأهداف لابد أن نتحدث لشمولية التخطيط أو ما يعرف بالتخطيط الشامل وكما يعرفه دكتور حمدي مصطفى المعاز في كتابه وظائف الإدارة (المعاز– 2003) بأنه:

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

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

- ونجد أن أهداف المنظمات بشكل عام قد تكون أحد الأهداف التالية:

أ. تحقيق الربحية حيث أن كل المنظمات تسعى لتحقيق الربحية.

ب. الحصول على حصة ومركز للمنظمة بالأسواق.

ج. تطوير أساليب العمل بالمنظمة ومسايرة التقدم التكنولوجي.

د. خدمة المجتمع.

هـ. النمو والاستقرار والتقدم والاستمرار ويعتبر هذا الهدف أيضاً هدفاً إستراتيجياً "أي طويل المدى" لكل المنظمات.(المعاز،2003)

- ومن أمثلة الأهداف العامة للمنظمة تقديم سلعة من خلال الاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج بهدف تحقيق ربحية.
- بينما تكون الأهداف النوعية "الفرعية" مثل:

- فتح فرع جديد. فتح خط إنتاج جديد، تحسين جودة المنتج، تطوير الخدمة المقدمة، إصلاح هيكل التمويل بالمنظمة، أو تخفيض تكلفة الإنتاج وهكذا.

- ولابد أن تتناسق الأهداف الفرعية "النوعية" مع الأهداف العامة. بحيث إن إنجازها يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة "الرئيسية".

2. الاستراتيجيات

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

3. مرحلة وضع الخطط

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

4. السياسات

وتعرف السياسات بأنها مجموعة من الموجهات العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل (سيد الهواري، 2000)

ويعرف كونترز وأدونيل 1955, السياسات بأنها:

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

أنواع السياسات (سيد الهواري،2000)

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

أ. السياسات الأساسية

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

ب. السياسات العليا

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

ج. السياسات التشغيلية

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

جدول (2)

أنواع السياسات حسب المستويات الادارية

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

المصدر : (سيد الهواري– الإدارة – الأصول،2000)

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

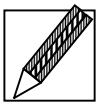
1. وضوح السياسات وتحديدها حتى لا يحدث سوء في فهمها.
2. أن تكون مكتوبة ومتاحة لكل أفراد التنظيم "من ذوي الإختصاص".
3. أن يتم شرح السياسة وتفسيرها "مكتوباً" حتى لا يفسرها البعض وفق أهوائهم.
4. أن تكون السياسة عادلة ومرنة حتى تمكن من إنسياب العمل وتعطى قدراً من حرية التصرف أثناء عمليات التنفيذ.
5. أن تتلاءم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

➢ **أمثلة للسياسات الادارية**

من أمثلة السياسات ما يلي:

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

تدريب (3)



ما هو العامل الذي يضمن للمنظمة تنفيذ تخطيطها وتحقيق أهدافها؟

5. الإجراءات

وتعرف الإجراءات بأنها الطرق والخطوات التى تتبعها العمليات

مثال:

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

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

- تماثل تصرفات الموظفين.
- بالإضافة إلى أنه وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الاشخاص والعمليات (الهوارى، 2000).
- ولابد أن نوضح هنا أن الإجراءات تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة على تنفيذ الأعمال حيث أن تنفيذ الأعمال وفق الإجراءات المحددة يعتبر تنفيذاً وفق التخطيط المسبق له.

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

ومن أمثلة الإجراءات:

- إجراءات الشراء كاجراءات الشراء المحلي أو إجراءات الشراء من الخارج "الإستيراد". إجراءات صرف المواد من المستودعات. إجراءات البيع. إجراءات التوظيف. إجراءات الترقية. إجراءات مجالس المحاسبة. إجراءات الإجازات. إجراءات صرف الإستحقاقات. إجراءات الجزاءات والفصل. إجراءات صرف الشيك من بنك. إجراءات الإقتراض. إجراءات السلفيات.

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

6. القاعدة

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

9.2 عوامل نجاح التخطيط

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

1. صحة البيانات

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

2. **كفاءة الإدارة المنفذة**

حيث إن الإدارة هي التي تقوم بعملية التنفيذ فكلما كانت الكوادر الإدارية قادرة مؤهلة لقيادة تيم العمل كان ممكناً تحقيقها للأهداف.

3. **المشاركة في وضع الخطة**

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

4. **مركزية التخطيط**

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

5. **وضوح الأهداف وموضوعيتها**

وكلما كانت الأهداف واضحة وكلما كانت موضوعية أى قابلة للتنفيذ كلما أدت إلى إمكانية وضع خطط موضوعية وقابلة للتنفيذ.

6. المرونة

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

7. الالتزام بتنفيذ الخطة الموضوعة

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

خدمات الحاسب العلمي في مجال التخطيط:

لا شك أن جهاز الحاسب بما يوفره من تكنلوجيا يقدم خدمات جليلة للإدارة في مجال التخطيط فالتخطيط سواء أكان تخطيطاً استراتيجياً أو تخطيطاً على مستوى الإدارة التنفيذية لاعداد الخطط السنوية للتشغيل والانتاج يحتاج لعديد من البيانات والمعلومات التي يقوم بتقديمها جهاز الحاسب العلمي من خلال نظم المعلومات الادارية الحديثة الذي تقوم المنظمة بتطبيقه. كما يمثل نظام الحاسب العلمي المطبق لنظم المعلومات الحديثة شبكة من الاتصال التي بمثابة الاعصاب والاوردة والشرايين التي تضخ الحياة في جسم المنظمة.وبفضل هذا النظام تتوفر كل البيانات التي تحتاج اليها االدارة في اتخاذ قراراتها في مجال التخطيط كما يمثل أيضاً وسيلة استرجاع البيانات القادمة من الادارات والاقسام المختلفة والبيئة الخارجية لتعكس سير الاداء وبالتالي تقوم الادارة بتقييم الوارد من البيانات والمعلومات واتخاذ الإجراء اللازم من تصحيح ومعالجات ودعم أكبر في حالة البيانات والمعلومات الايجابية. وحتى يتمكن قسم نظم المعلومات الادارية بالمنظمة من خدمة الادارة في مجال التخطيط لا بد أن يتوفر له الكفاءات البشرية القادرة على تسخير الجهاز لهذ الخدمة كذلك أن يستجيب لطلبات الادارة في توفير التقارير التي تطلبها وتصميم البرامج التي تعالج البيانات بالشكل الذي تطلبه الادارة.

10.2 العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التخطيط (د. ناصر غطاس وآخرين،2002)

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

1. الموضوعية عند دراسة وتحليل الوضع الحالي للنشاط والعوامل المؤثرة فيه.
2. دقة وواقعية ووضوح الخطط التي يضعها المدير لتحقيق أهدافها.
3. الكفاءة العالية في تفصيل الخطط.

4. الاهتمام بالوقت ومعاملته بموضوعية وواقعية عند التخطيط.
5. القدرة على المرونة لتعديل الخطط.
6. الإستفادة من الإنحرافات الحادثة في الخطط السابقة وبالتالي محاولة معالجتها في الخطط المستقبلية.(غطاس وآخرين،2002).

أسئلة تقويم ذاتي



1. عرف الوظائف الرئيسية التي تتكون منها العملية الإدارية.
2. اذكر الاعتبارات التي تدل على أهمية التخطيط.
3. عدّد أهداف ومبادئ ومراحل وخطوات التخطيط.
4. عدّد أنواع السياسات من حيث تأثيرها في المنظمة.
5. ما هي العوامل الأساسية التي يلزم توافرها من أجل نجاح عمليات التخطيط؟
6. ناقش بإختصار مرونة التخطيط.
7. ما هي العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال الخطيط؟

3- التنظيم

1.3 مفهوم التنظيم

- يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية أو المرحلة الثانية من مراحل العملية الإدارية، ولاشك أن كلمة التنظيم من الكلمات الشائعة الاستخدام.
- ووفق المفهوم المبسط للكلمات نُظَّم، يُنَظِمْ يمكن أن ندرك معناها بمعنى نظم الشيء أي رتبه بحيث تعني ترتيبه من كونه مبعثراً أو غير مرتب الي شكل منظم ومرتب أو منسق.
- ويعرف البعض التنظيم بأنه وضع كل شيء في مكانه وتخصيص مكان لكل شيء. فنسمع أحياناً تنظيم المرور مثلاً أي ترتيب حركة السير للسيارات.

- والبعض الآخر يعنى بتنظيم الشيء أي تخطيطه فيقال (تنظيم الأسرة) فيعنى بها تخطيط لعددية أفراد الأسرة حيث تعني الجمعية تنظيم الأسرة ترشيد الأسر في عملية الإنجاب وفق معايير تخطيط النمو السكاني التي تحددها بعض الدول بإنجاب ثلاثة أو أربعة أطفال بحد أقصى.
- التنظيم هو الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤدي من أجل بلوغ الهدف المحدد (عبد الرحيم، 1977م).
- تصميم هيكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى التحقيق الأمثل لأهدافها.
- بمعنى أنه يشمل الوظائف الموجودة بالمنظمة والأفراد الذين يشغلونها. ويعتبر هذا هو التعريف الأمثل والأشمل لمفهوم التنظيم.
- ويعرفه د. سيد الهواري في كتابه السابق ذكره بأنه

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

- وخلاصة القول فإن التنظيم يعني:

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

2.3 أهمية التنظيم

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

3.3 أهداف التنظيم

ويهدف التنظيم الإداري إلى توفير الإطار الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة من حيث المهام والأشخاص الذين يقومون بأدائها والهيكل الذي ينظم العلاقات فيما بينها كما يهدف إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها لتسهيل الإدارة كما يهدف إلى تحديد المسئوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة.

4.3 عناصر التنظيم

ونعني بها الأصول العلمية للتنظيم، وتشمل هذه العناصر مجموعة من الوظائف نوردها **فيما يلي:**

1. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف

والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف تشمل أنشطة إنتاج وأنشطة تسويق وأنشطة مالية وأنشطة لإدارة الأفراد وخدمات مختلفة وأنشطة شراء وهكذا.

2. تجميع الأنشطة في إطار هيكل يضمها

ومن ثم يتم تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها البعض.

3. إسناد كل نشاط أو أنشطة إلى وظيفة أو أشخاص ثم تحديد حدود سلطة ومسئولية لكل وظيفة بمعنى تقسيم العمل.

4. تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الوحدات أو الأنشطة المختلفة

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

5. تحديد الوظائف

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

6. تكوين الوحدات الإدارية

يتم إعداد التنظيم وتقسيمه إلى وحدات إدارية وذلك حسب نوع المشروع وطبيعة عمله. وقد يكون هذا التقسيم على أساس جغرافي كأن يكون قسم المنطقة الشمالية أو المنطقة الجنوبية أو الولاية الشمالية أو الإقليم الأوسط وهكذا. أو أن يكون على أساس الوظيفة بحيث يقسم حسب إدارات المشروع من إنتاج أو تسويق أو شئون مالية أو (وزارات، الصحة، التربية، النقل). أو على أساس العملاء (وزارة الشباب التي تتعامل مع الشباب) أو وزارة الزراعة وهكذا.

- أو علي أساس الإنتاج أو طبقاً لنوع الخدمة التي يقدمها المشروع (في الجامعة مثلاً يتم التقسيم إلى كليات طب، زراعة، وتجارة) ، كذلك تقسيم المستشفى حسب أقسام المستشفى (جراحة ، باطنية، عيون ... الخ).

7. تحديد السلطات والمسئولية لكل وظيفة

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

أ. السلطة Authority

وتعني السلطة الحق أو الصلاحية في أداء شئ ما وكما يعرفها د. سيد الهواري بأنها قوة إصدار الأوامر ولعل هنالك خيطا رفيعا بين القوة والسلطة فإن كانت السلطة كما ذكرنا تعني الصلاحية أو الحق في أداء شيئ ما فإن القوة تعني القدرة على أداء شيئ ما فالكثير من الإداريين تجدهم يمتلكون السلطة والصلاحية لممارسة أعمالهم

الإدارية لكنهم جبناء في استغلالها بعكس المديرين الأقوياء الذين نجدهم أحياناً يفتقدون إلى السلطة لكنهم يمارسون مهامهم الإدارية بكل قوة دون تقيدهم بالسلطة المفقودة وإنما تجدهم يتصرفون وفق مقتضيات الموقف الذي هم فيه ويتحملون المسئولية بشجاعة عن نتائج تصرفاتهم تلك.

ب. المسئولية Responsibility

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

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

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

ج. تناسب السلطة والمسئولية

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

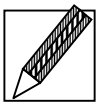
د. تفويض السلطة

يجوز للمدير أن يمنح جزءاً من صلاحياته –أي سلطاته– لمرؤوسيه بما يمكنهم من أداء ما أوكل إليهم إنجازه لكنه يبقي مسئولاً عن نتائج أدائهم. بمعنى أن السلطة

تفوض لكن المسئولية لا تفوض. وسوف نتناول التفويض للسلطات بشئ مـــن التفـــصيل عند تعرضنا لفصل التنسيق.

8. التنسيق: ويعتبر التنسيق أحد عناصر التنظيم.

تدريب (4)



قارن بين السلطة والقوة.

5.3 أنواع التنظيم

نجد أن هنالك نوعين من التنظيم أحدهما التنظيم الرسمي والآخر التنظيم غير الرسمي ولا شك أن هذين النوعين ما نجده متوافر بأي من منظمات الأعمال.

أ. **التنظيم الرسمي**

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

ب. **التنظيم غير الرسمي**

فيشمل علاقات العمل غير الرسمية وهو الذي يمثل العلاقات الخاصة بين العاملين. مثل الصداقات كعلاقات العمال فيما بينهم كرابطة الجهاد أو رابطة مريدي الشيخ البرعي أو رابطة تسهيل الزواج. والتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي يهتمان بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وخطوط السلطة والمسئولية التي تحكم عمل الأفراد. (الذينبات، 1993م). ولاشك أن هذه العلاقات مهمة جداً بين العاملين بالرغم من أنها قد تكون علاقات لا ترتبط بالعمل لكنها تؤثر تأثيراً كبيراً على سير العمل، حيث أن هذه الجماعات ينبع من وسطها بعض الأفراد المؤثرين على غيرهم والذين يطيعونهم في أي أمر. ولابد للإدارة أن تسعى إلى كسب هذه التنظيمات غير الرسمية والموازنة بين أهدافها وأهداف المنظمة بما يؤدى إلى رضا هؤلاء الأفراد.

6.3 أسس وطرق التقسيم التنظيمي

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

أ- التنظيم على أساس الوظيفة.

ب- التنظيم على أساس السلعة أو الخدمة المقدمة.

ت- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية.

ث- التنظيم على أساس فئات الزبائن.

ج- التنظيم على أساس المراحل الإنتاجية.

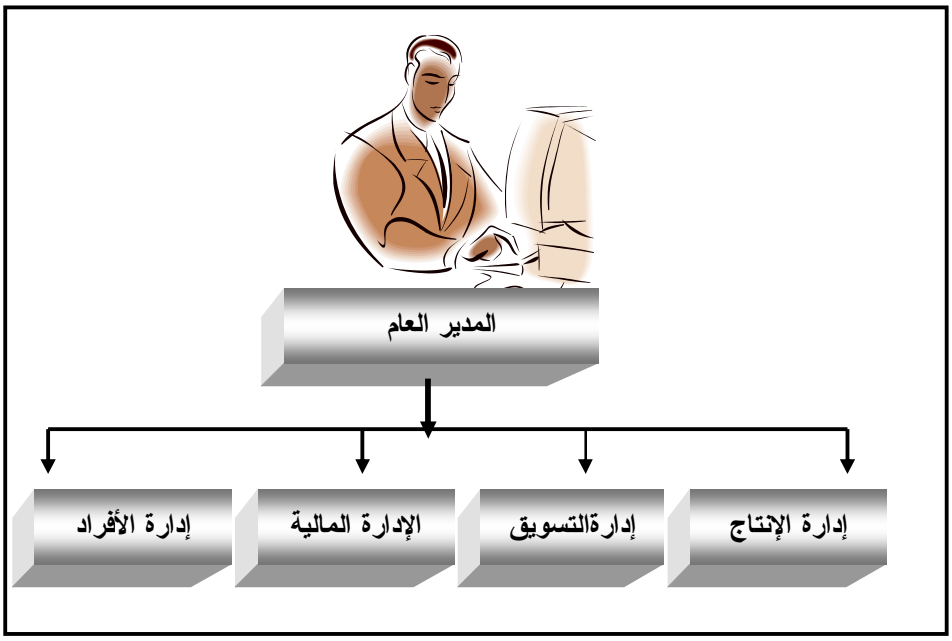
وبشيء من الإيجاز يتم تناول طرق تنظيم تقسيم العمل السابقة كما يلي:

أ. التنظيم على أساس الوظيفة

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

شكل (6)

التقسيم على أساس الوظيفة



المصدر: المصمم التعليمي

- ونجد هذا التقسيم أيضاً وفق الوظائف في إدارة الوزارات كوزارة المالية ووزارة الداخلية أو الخارجية أو الصناعة.. الخ.
- كما نجده في القوات المسلحة وفق الأسلحة المختلفة كقيادة سلاح المهندسين أو المدرعات أو المظلات أو المشاة وهكذا.

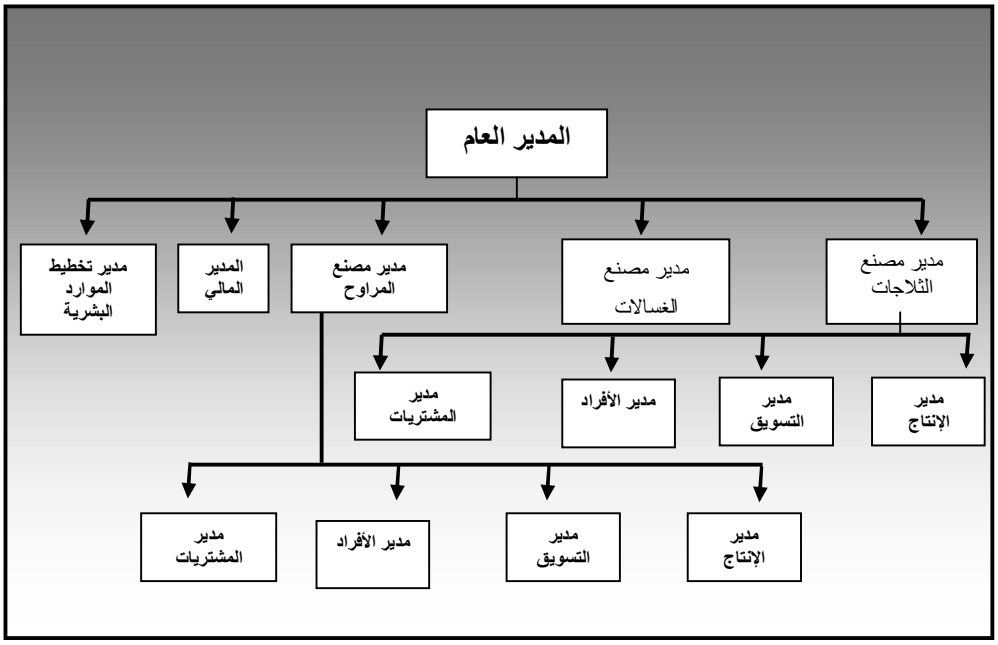
ب. التقسيم على أساس السلعة المقدمة أو الخدمة المقدمة

فمثلاً: نجد أن المنظمة تقوم بإنتاج مجموعة من الأصناف كالثلاجات والغسالات والمراوح فيتم التقسيم وفق خطوط الإنتاج فنجد التقسيم للإدارات الرئيسية كمدير تصنيع الغسالات مدير إنتاج الثلاجات ومدير إنتاج المراوح.

والرسم التالي يوضح الخريطة التنظيمية لشركة إرهاف الصناعية.

شكل (6)

خريطة تنظيمية لشركة إرهاف الصناعية



المصدر: المؤلف

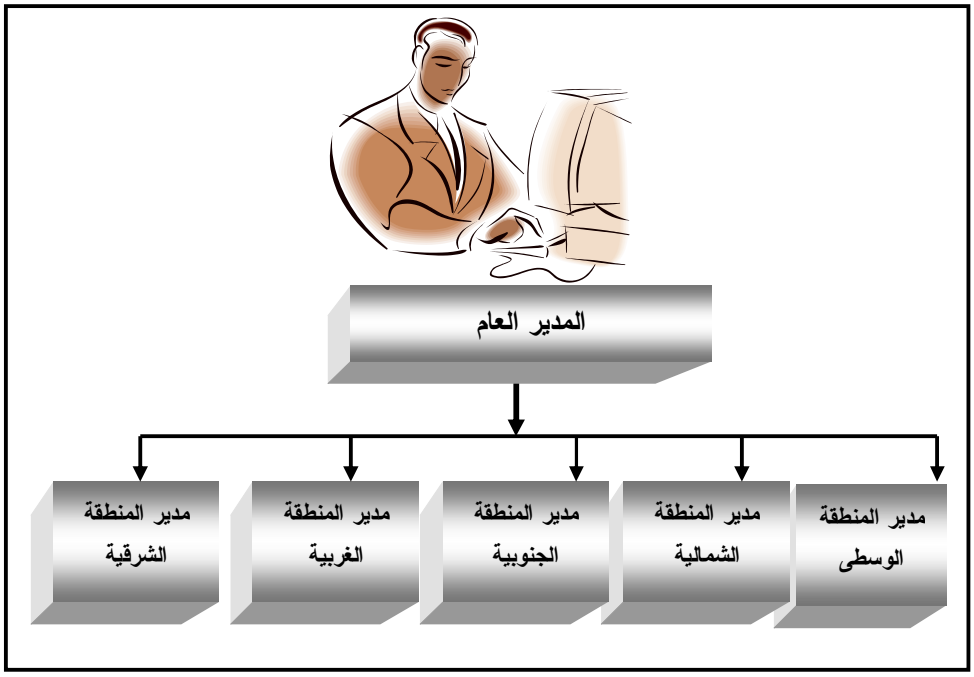
ت. التقسيم على أساس المناطق الجغرافية

وقد يكون تقسيم الهيكل التنظيمي وفق المناطق الجغرافية بحيث تقسم الإدارة وفق كل منطقة. فمثلاً شركة تعمل في مناطق مختلفة فنجد المركز الرئيسي للشركة ثم المديرين على المناطق المختلفة.

والرسم التالي يوضح هذا النوع من التوزيع.

شكل (7)

التوزيع وفق المناطق الجغرافية



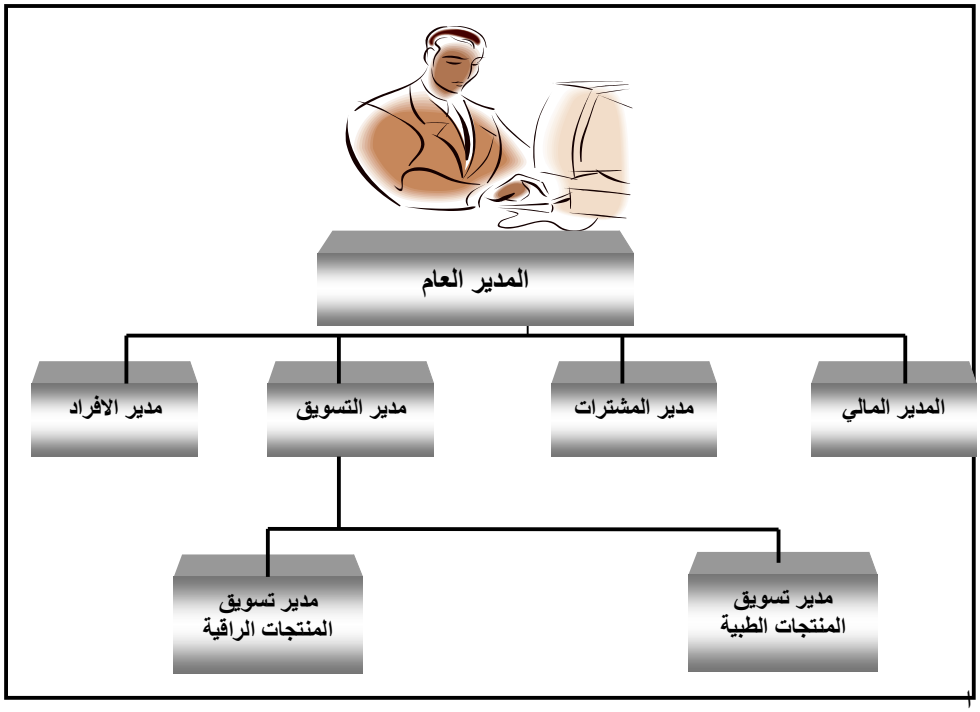
المصدر: المؤلف

ونجد أيضاً هذا النوع من التقسيم في إدارة الأعمال الحكومية كتقسيم الولايات كالعاصمة القومية والولايات المختلفة. كما نجده أيضاً في تنظيم القوات المسلحة كالقيادات المختلفة التابعة للقيادة العامة مثلاً القيادة الغربية والقيادة الشرقية والقيادة الوسطى والقيادة الجنوبية وهكذا.

ث. التقسيم على أساس فئات الزبائن

قد يكون التقسيم وفقاً لفئات العملاء كقسم لتسويق المنتجات الشعبية وقسم لتسويق المنتجات الفخمة أو الراقية ونجد هذا التقسيم في شركة تجارية ويتخذ الشكل التالي:

شكل (8)
التقسيم وفق الفئات



المصدر: المؤلف

ج. التقسيم وفق المراحل أو العمليات الإنتاجية

قد نجد أن التقسيم يتم وفق مراحل العمليات الإنتاجية ففي مصنع للبصل نجد مثلاً رئيسا لقسم التقطيع ورئيسا لقسم التقشير ورئيسا لقسم التعبئة.

7.3 إعداد الهيكل التنظيمي

- بعد أن تم تحديد الأنشطة والوظائف المختلفة المطلوب القيام بها لأداء هذه الأنشطة، يتم وضع هذه الأنشطة والوظائف في إطار موحد يعرف بالهيكل التنظيمي.

- ويشبه الدكتور سيد الهواري في كتابه الإدارة والأصول والأسس العلمية مرحلة إعداد الهيكل التنظيمي بعملية تصميم المباني بحيث يتحدد عدد الطوابق وعدد الحجرات في كل طابق.
- ونجده يتصدى (أي التصميم) أساساً لمشكلة كيف نقسم العمل الي أجزاء وكيف نعيد تجميع هذه الأجزاء بحيث تعمل كلها من أجل تحقيق هدف المنظمة.

المقومات الأساسية الواجب مراعاتها عند إعداد التنظيم

لقد أورد كتاب الإدارة العديد من الخصائص والمقومات الأساسية التي يرجى مراعاتها عند إعداد التنظيم الإداري ولا شك أن هذه الخصائص تتكامل من أجل تحقيق أهداف التنظيم ونوجزها **فيما يلي :-**

أ. التغطية الشاملة

أي عدم ترك مهمة بدون مسئول عنها، وعدم السماح بأن يكون أكثر من شخص مسؤولاً مباشراً عن تنفيذ المهمة الواحدة، أي التي تخضع لنفس المكان والزمان.

ب. الوضوح

بحيث يعرف كل شخص واجباته وسلطاته بالتحديد، والصلاحيات المخولة له.

ج. التوازن بين الصلاحيات المخولة والمسئوليات الملقاة على عاتقه

د. البساطة

حتى يمكن فهم الهيكل بسهولة ويستطيع الأفراد معرفه واجباتهم بسهولة.

هـ. المرونة وعدم الجمود

بحيث يمكن للعاملين تحقيق الملاءمة مع التغييرات التى تحدث أثناء التنفيذ.

و. الاقتصاد

بمعنى عدم الإكثار من الوظائف الثانوية التي ترهل التنظيم.

ز. القبول

بمعنى أن يكون التنظيم مقبولاً لدى جميع العاملين.

ج. تدرج السلطة

لابد من تدرج السلطة في التنظيم من أعلى إلى أسفل وسريانها في الجهاز الإداري بحيث يؤدي إلى فاعلية التنظيم وتحقيق أهدافه.

- التنظيم في ظل نظرية الأنظمة المتوازنة أو نظرية النظم هو نظام منسق حيث أن كل فرد في المنظمة مسئول عن نتائج عمله.
- ولابد لأفراد التنظيم أن يعملوا كفريق الكرة تماماً في تعاون وتناسق لتحقيق هدف المشروع.
- ومن أجل تحقيق هذا الهدف لابد من ضرورة نسج أهداف المشروع مع أهداف العاملين بالمشروع.
- ولابد من روح العمل الجماعي (روح الفريق) – رغم تخصص الوظائف وتحديد السلطات والمسئوليات – يجب الأيمان بروح الفريق والعمل بدرجة عالية من الالتزام.

8.3 التنسيق كأصل من أصول التنظيم

يعتبر بعض كتاب الإدارة أن التنسيق يعتبر أحد الأصول العلمية للتنظيم (بجانب تحديد الوظائف وتدرج السلطة). حيث يرى هذا الفريق أن التنظيم لا يكون إلاَّ بوجود أكثر من شخص وبالتالي ما دام الأمر يتعلق بجماعة فلا بد من التنسيق بين جهود هذه المجموعة لتحقيق الهدف وهؤلاء الكتاب يعتبرون أن المبدأ الأول من مبادئ التنظيم هو التنسيق بين جهود أفراد المجموعة. **ولأي تنظيم هدفان** هما:

أولاً : الهدف الخارجي وهو تحقيق هدف المشروع وقد يتغير هذا الهدف من وقت لآخر.

ثانياً: الهدف الداخلي وهو ما يسمى بالتنسيق وهو ثابت لا يتغير بمعنى أن الهدف الأول إذا تغير أو لم يتغير فالهدف الثاني ثابت وهو لابد أن يكون هناك تنسيق وتعاون لجهود الأفراد بالتنظيم لتحقيق الهدف أياً كان نوع هذا الهدف.

9.3 خصائص التنظيم الجيد(الفعال)

لابد أن نذكر هنا أنه يصعب القول بأن هنالك مبـــادئ تنظيميـــة ثابتـــة عالميـــة التطبيق إلاَّ أن هنالك اتفاقا بين كتاب الإدارة على بعض المبادئ والتي ينبغي الاسترشاد بها عند إعداد التنظيم والتي تمثل خصائص التنظيمات الفعالة (الجيدة) **وهـــي :**

أ- تناسب نطاق الإشراف.

ب- أن تشترك كل أجزاء التنظيم في تحقيق الهدف العام أي وحدة الهدف التنظيمي.

ت- تفويض السلطات بما يمكن من إنجاز المهام.

ث- وحدة الأمر بحيث يتلقى الفرد أوامره من شخص واحد.

ج- توازن السلطة والمسئولية لكل وظيفة بالتنظيم.

ح- التسلسل الرئاسي بخضوع كل مستوى للمستوى الذي يعلوه في الهيكل.

خ- إمكانية احتواء التغيرات أي مرونة التنظيم عند تغير الظروف.

د- التقسيم الأنسب للعمل.

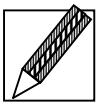
ذ- عدم حدوث تضارب أو تداخل أو تعارض بين الوحدات أو الأقسام أو الإدارات أو المناطق.

10.3 العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التنظيم

1. الكفاءة العالية في تقسيم وتوزيع العمل في الوحدة الإدارية التي يتولى مسئولياتها على أساس مهام محددة ومتجانسة.
2. الدقة في تحديد هدف ومهام ومسؤوليات كل من الوظائف التابعة للوحدة الإدارية التي يتولى الإشراف عليها.
3. توافق التغييرات التي يجريها على الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية مع الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة.

4. المرونة في تعديل توزيع العمل على مرؤوسيه مع توسع عمليات المؤسسة وتغير أهدافها.
5. الدقة والوضوح في تحديد صلاحيات كل من مرؤوسيه.
6. الدقة والوضوح في تحديد معايير تقييم كل من مرؤوسيه استنادا إلى مهام ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها كل منهم.
7. احترام التسلسل الإداري عند إصداره التعليمات والتوجيهات إلى مرؤوسيه.
8. الدقة والوضوح في تدوين الإجراءات وأساليب العمل، ومرونته في تعديلها دورياً لتتوافق مع تطور واقع العمل.

تدريب (5)



باختصار وضح علاقة التنسيق بالتنظيم.

11.3 الأدلة والخرائط التنظيمية

الأدلة تعني السجلات التي توضح تفصيلاً واجبات وسلطات الوظائف المختلفة بالتنظيم والعلاقات التي تربط بين أجزاء المنظمة، وهي بمثابة الدليل الذي يضعه المشروع لحدود كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى داخل المنظمة. كما يوضح فيه شروط شاغل الوظيفة ومؤهلاته المطلوبة وطبيعة العمل المنوط القيام به.

أما الخرائط التنظيمية فهي خرائط توضح العلاقات التنظيمية بين أجزاء المنظمات ومستوياتها الإدارية من أعلى إلى أسفل موضحة الإدارات الكبرى والأقسام والوحدات التابعة لكل منها بدءاً من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية (الوسطى) والإدارة الدنيا.

وهنالك طريقة علمية محددة توضح كيفية رسم الخرائط التنظيمية نورد ملامحها فيما **يأتي:**

أ- توضيح الوظائف والإدارات العليا في أعلى الخريطة كمجلس الإدارة يليها المدير العام ثم مديرو الإدارات ثم رؤساء الأقسام ثم الوحدات الأصغر حتى قاعدة الخريطة التي توجد فيها الوظائف العمالية.

ب- تشير الأسهم الهابطة إلى انسياب خطوط الاتصال من أعلى إلى أسفل لتنقل الأوامر (القرارات) من أعلى التنظيم إلى الإدارات والأقسام الأقل ومن الإدارة العليا (مجلس الإدارة أو المدير العام) إلى الإدارة الوسطي والدنيا. وتحمل هذه الخطوط (الهابطة) القرارات والتوجيهات من أعلى إلى المستويات الأقل بالمنظمة.

ت- الخطوط الصاعدة من أسفل إلى أعلى توضح خطوط الاتصال بين الأجزاء الأدنى والمستويات الأعلى وهي تقوم بايصال التقارير والمقترحات والاستفسارات والشكاوي والتوصيات من الإدارات والأقسام الأقل للجهات الأعلى بحيث توضح سير الأداء والنتائج والانحرافات.

ث- الخطوط المتقطعة (.....) توصل بين الأجزاء والأجهزة الاستشارية والإدارة العليا أو المدير العام والأجهزة المختلفة.

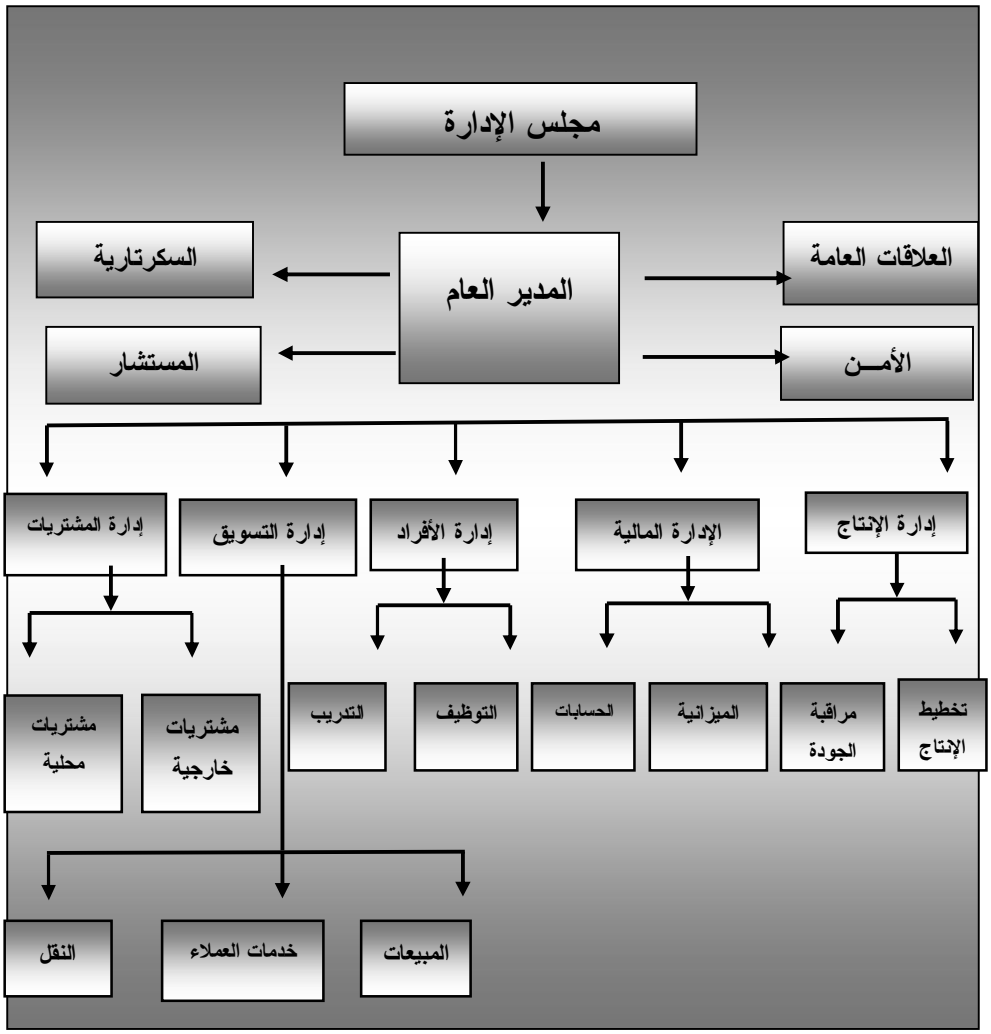
ج- تأخذ الإدارات التي في مستوى واحد شكلاً موحداً (مربعات أو مستطيلات) كما تتضح علي مستوى موحد من أعلى إلى أسفل بحيث توجد الإدارات الأكبر أعلى الخريطة ثم تليها الأقل مستوى منها وهكذا . ويراعى عدم تضارب خطوط الاتصال.

ح- هنالك أقسام صغيرة نجدها تتبع مباشرة للمدير العام لأهميتها كالسكرتارية أو العلاقات العامة والأمن والمستشار القانوني وقسم البحوث والتطوير أحياناً والمراجعة الداخلية.

والرسم التالي يوضح الخريطة التنظيمية لأحد المصانع:

شكل (9)

خريطة تنظيمية توضح الإدارات والأقسام بمصنع حسام للعطور

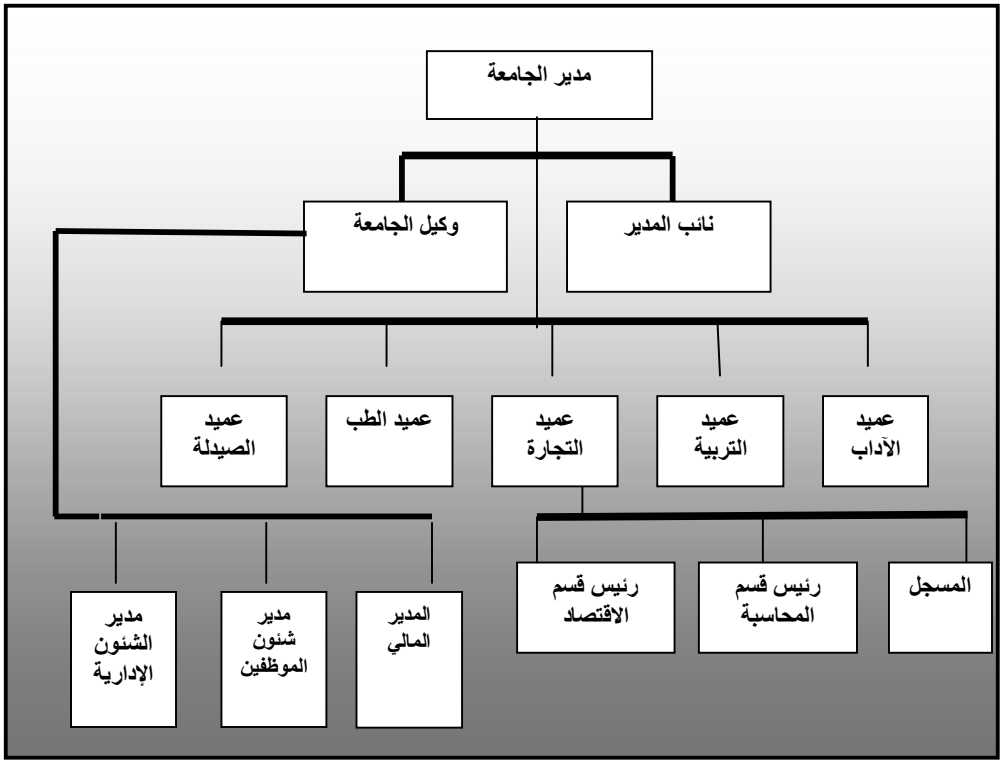


المصدر: المؤلف

والرسومات التالية توضح أشكالاً مختلفة من الخرائط التنظيمية لمنظمات مختلفة.

3. شكل (10)

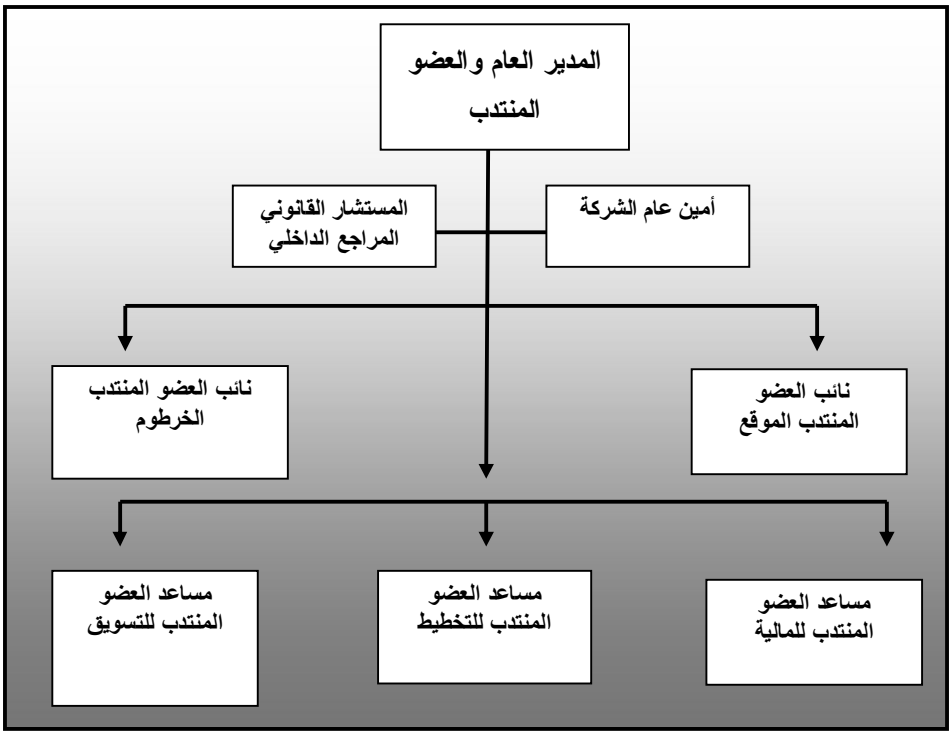
التنظيم الإداري لإحدى الجامعات



المصدر: المؤلف

شكل (11)

التنظيم الإداري لشركة سكر كنانة



المصدر: سجلات الشركة

وظيفة التنظيم في مجال الحاسوب

ولأمثلة التنظيم في مجال كليات الحاسوب ومراكز التدريب يمكن تناول كيفية تنظيم بعض مراكز وإدارات الحاسوب:

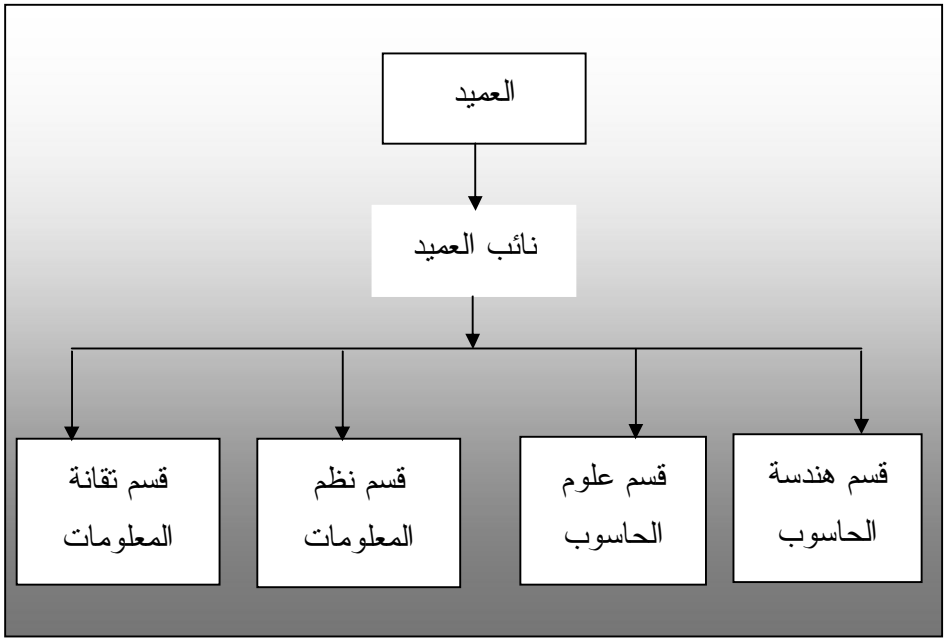
أ- تنظيم كليات الحاسوب:

وتتكون كليات الحاسوب بالجامعات وفق مجموعة من الاقسام الرئيسة كما يلي:

العميد وتتبع له أقسام هندسة الحاسوب، وعلوم الحاسوب، ونظم المعلومات وتقانة المعلومات وهي كما يلي بالرسم:

شكل رقم (12)

الهيكل التنظيمي لإحدى كليات الحاسوب



المصدر: المؤلف

ب- المهن المتعلقة بالحاسوب:

* مدير نظم المعلومات.
* مدير قاعدة البيانات.
* محلل النظم.
* محلل نظم متمرس.
* مدخل بيانات.
* مبرمج نظم.
* مبرمج تطبيقات.
* مهندس حاسوب.
* مشغل أجهزة حاسوب.

نشاط



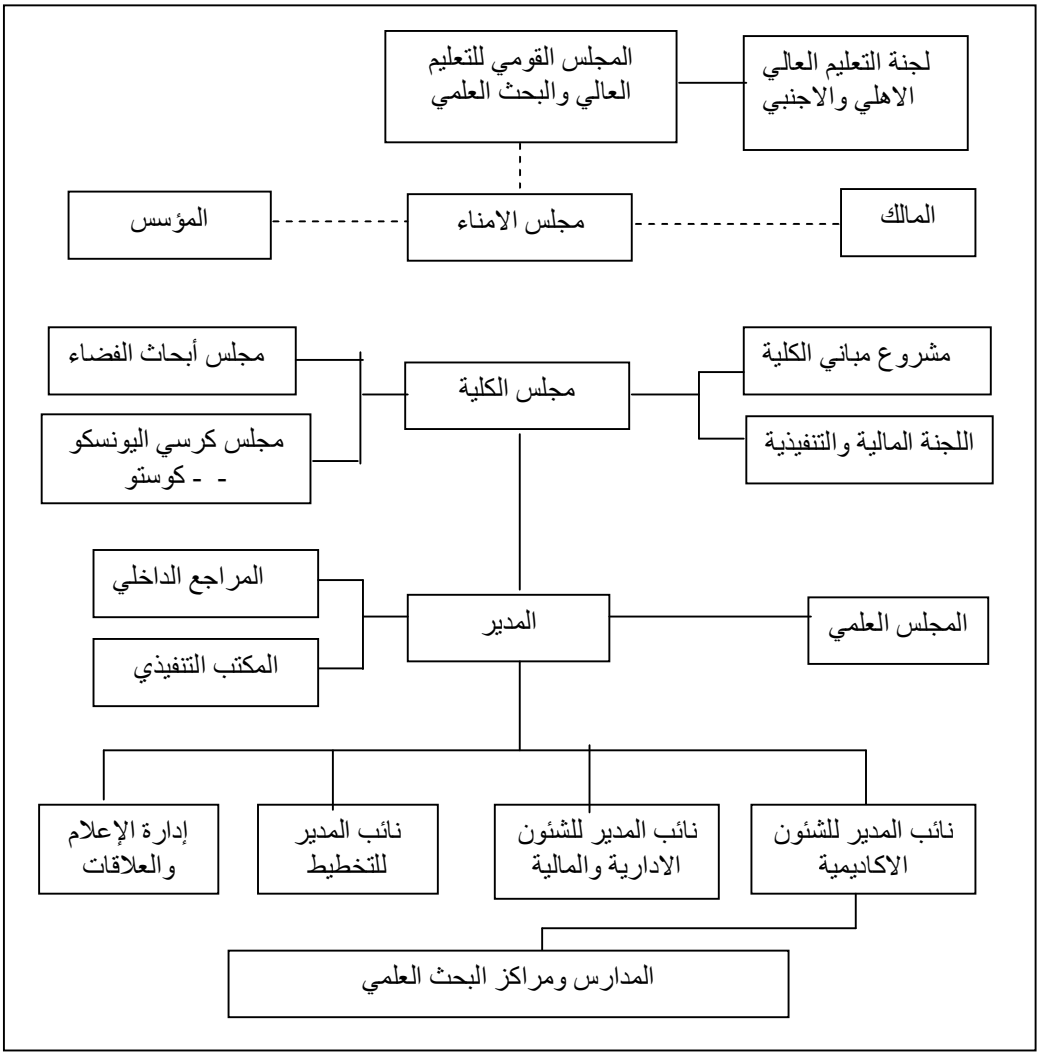
يمكنك تصور نظام لهيكل تنظيمي لكلية حاسوب خاصة. وبالتالي تحديد الاقسام المتوقع قيامها في هذه الكلية.

شكل رقم (13)

الهيكل التنظيمي لكلية دراسات الحاسب الآلي

Computer Man

ديسمبر 2006



المصدر: أ.د. ميرغني حمور (المدير المكلف بالكلية أبريل2007) اعداد د.أحمد محمـــد حسن الفقيري.

ومن الرسم يتضح إن تخصصات الكلية بالتنظيم تدخل ضمن المدارس ومراكز البحث العلمي التابعة لنائب المدير للشئون الاكاديمية. وتعتبر كلية دراسات الحاسب الآلـــي هـــي المؤسسة التعليمية المتخصصة والاكبر في مجال دراسات الحاسوب بالسودان وبفضل مـــا تقدمه من برامج دراسية أصبحت الاولى في المجال من حيث تفوق خريجيهـــا والطلـــب المتزايد عليهم ببيئة العمل محلياً وخارجياً.

أسئلة تقويم ذاتي



1. عرف التنظيم.
2. تحدث باختصار عن أهمية التنظيم.
3. اذكر أهداف التنظيم.
4. ما هي العناصر الأساسية للتنظيم؟
5. لابد من تناسب السلطة والمسئولية ناقش.
6. السلطة تفوض لكن المسئولية لا تفوض، ناقش.
7. مستعيناً بالرسم عدد أنواع التنظيم.
8. ما هي المقومات الأساسية الواجب مراعاتها عند إعداد التنظيم؟
9. ناقش التنسيق كأصل من أصول التنظيم.
10. اذكر العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التنظيم.
11. عدد أسس وطرق التقسيم التنظيمي.
12. أذكر خصائص التنظيم الجيد الفعال.

الخلاصة

عزيزي الدارس،

قبل أن تقرأ الخلاصة أرجع إلى بداية الوحدة وتأكد من أنك حققت الأهداف التعليمية الواردة فيها حتى تستفيد من هذا الإيجاز:

- في بداية الوحدة ذكرنا أن الإدارة تتعلق بمحورين أساسيين هما المهام المطلوب تحقيقها والأشخاص الذين يقومون بهذه المهام، وذكرنا أن العملية الإدارية تتكون من مجموعة من العناصر تمثل حلقات متداخلة ومتكاملة، وتتمثل هذه الحلقات فيما يسمى بالوظائف الإدارية، وقد تفاوت كتاب الإدارة فى تحديد الوظائف الإدارية الأساسية التي يمارسها المدير، فمنهم من حددها بسبع ومنهم من حددها بخمس والوظائف الأساسية الخمسة هي: التخطيط والتنظيم وتوفير الكوادر الإدارية والتوجيه والقيادة والرقابة.
- بعد ذلك تناولنا وظيفة التخطيط وشرحنا مفهوم التخطيط وذكرنا أن التخطيط يرتبط أساسا بالمستقبل ويتعلق بجانبين أساسيين هما تحديد الأهداف والكيفية التي يتم بها تحديد الأهداف. كما ذكرنا الاعتبارات التي تدل على أهمية التخطيط، وشرحنا أهداف ومبادئ التخطيط، وتحدثنا عن الأسلوب العلمي في عملية التخطيط. وتناولنا بالشرح العوامل المؤثرة في عملية التخطيط حيث تتمثل هذه العوامل في السياسات الحكومية والظروف الاقتصادية والتنبؤات التجارية وسلوك المستهلكين والتنبؤات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية.
- بعد ذلك شرحنا مرونة التخطيط وقسمنا التخطيط إلى عدة تصنيفات، أولاً تقسيمات من حيث مبادئ التخطيط، ثانياً من حيث شموليته ومستوياته الإدارية، ثالثاً من حيث البعد الزمني، رابعاً من حيث المستوى الذي تطبق فيه الخطة، خامساً من حيث مدى الالتزام ، سادساً من حيث الموضوعية والدقة، سابعاً وفقاً لمدى استمرارية الاستخدام.

- وناقشنا بالتفصيل مراحل وخطوات التخطيط وذكرنا العوامل الأساسية لنجاح التخطيط كما ذكرنا العناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التخطيط.
- في القسم الأخير تحدثنا عن التنظيم وعرفنا مفهوم التنظيم ووضحنا أهمية وأهداف وعناصر وأنواع التنظيم وشرحنا أسس وطرق التقسيم التنظيمي وتصميم الهيكل التنظيمي. وناقشنا التنسيق كأصل من أصول التنظيم، وذكرنا خصائص التنظيم الجيد والعناصر الواجب توافرها في المدير الناجح في مجال التنظيم، أخيرا تناولنا الأدلة والخرائط التنظيمية.آمل أن تكون وحدة مفيدة وممتعة وأن تساهم معنا في نقدها وتطويرها.

لمحة مسبقة عن الوحدة التالية

عزيزي الدارس، الوحدة التالية تتناول التنسيق، وهو الإطار الذي تتحقق من خلاله الأهداف الإدارية، كما تتناول الأشكال القانونية للمشروعات.

أتمنى أن تجدها وحدة مفيدة وأن تستمتع بدراستها.

إجابة التدريبات

تدريب (1)

تتضارب أهدافه – تفشل منظمته ويكون المدير دائما مشغولا بالمشاكل اليومية.

تدريب (2)

التخطيط دائما مرتبط بالمستقبل والمستقبل محفوف بعدم التأكد وبالتالي لابد من المرونة في التخطيط حتى تتمكن المنظمة من مواجهة أي تغيرات تحدث في المستقبل.

تدريب (3)

الشيء الذي يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها هو تنفيذ خططها وهو مدى سلامة السياسات الإدارية المطبقة بالمنظمة.

تدريب (4)

السلطة هي الحق أو الصلاحية في أداء شيء ما، وتعرف بأنها قوة إصدار الأوامر، والقوة تعنى القدرة على أداء شيء ما، فقد يتمتع المدير بالسلطة لكنه يفتقد القوة في أداء شيء ما.

تدريب (5)

التنسيق أحد الأصول العلمية للتنظيم، والتنظيم لا يكون إلا بوجود أكثر من شخص، ومادام الأمر يتعلق بجماعة فلابد من التنسيق بين جهود هذه المجموعة لتحقيق الهدف.

مسرد المصطلحات

❖ **التخطيط Planning**

يعني تحديد أفضل الطرق والوسائل الواجب اتخاذها بالمستقبل، وهو الخطوة الأولى من سلسلة الخطوات اللازمة لإنجاز الأعمال.

❖ **التنظيم Organizing**

هو الإطار الذي يحدد العلاقة بين الواجبات والوظائف المختلفة في سبيل تحقيق أهداف المشروع.

❖ **التنسيق Co-ordination**

هو تنظيم الجهود الجماعية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف.

❖ **التوجيه Directing**

مساعدة الإدارة للأفراد على تحقيق الأهداف.

❖ **القيادة Leadership**

العملية الخاصة بدفع وتشجيع هؤلاء الأفراد نحو إنجاز هذه الأهداف من خلال التأثير فيهم.

❖ **الرقابة Controlling**

هي عملية متابعة تنفيذ الأداء والتأكد من أنه قد تم وفق ما خطط له.

الإتصال Communication

عملية نقل وتبادل المعلومات بين اجزاء المنظمة أو بين المنظمة والبيئة الخارجية.

❖ **التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning**

هو التخطيط طويل المدى الذي يستخدم الأساليب العلمية في التنبؤ بالمؤثرات البيئية.

❖ **السياسات Policies**

هي مجموعة من القواعد العامة التي توضع بمعرفة المديرين في المستوى الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل.

❖ **الإجراءات Procedures**

هي الطرق والخطوات التي تتبعها العمليات.


الوحدة الرابعة
وظيفة التنسيق والأشكال
القانونية للمشروعات

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	163
تمهيد	163
أهداف الوحدة	164
1- التنسيق	165
1.1 مفهوم التنسيق وأهميته	165
2.1 عناصر التنسيق	166
3.1 أهداف التنسيق	170
4.1 التنسيق من خلال العملية الإدارية	171
5.1 أنواع وأساليب التنسيق	172
6.1 مبادئ التنسيق وسلطته المختصة	176
2- الإشراف وتفويض السلطة	179
1.2 نطاق الإشراف	179
2.2 المركزية واللامركزية كإحدى وسائل التنسيق	183
3.2 مفهوم التفويض وأهميته كوسيلة لإتمام التنسيق	184
4.2 كيفية تحقيق التنسيق الجيد الفعال	188
3- الأشكال القانونية للمشروعات	189
الخلاصة	202
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	202
إجابات التدريبات	203
مسرد المصطلحات	205

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى هذه الوحدة

تحتوي هذه الوحدة على قسمين رئيسيين، في القسم الأول يتم تناول التنسيق حيث يتناول مفهومه وتعريفاته، وعناصره وأهميته. والغرض من التنسيق وأهدافه. كما تتناول الوحدة أنواع ونماذج وأساليب التنسيق و كيفية التنسيق الجيد الفعال. اما في القسم الثاني فنجد الأشكال القانونية للمشروعات الخاصة و المشروعات ذات الملكيات الفردية، وشركات التضامن، ثم شركات التوصية البسيطة، ويليها شركات التوصية بالأسهم، من ثم الشركة المساهمة، والشركات ذات المسئولية المحدودة، واخيراً مشروعات الأعمال الدولية. كما 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

ويتكون التنظيم 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 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.

2.1 عناصر التنسيق وأهميته

وتتضح عناصر التنسيق فيما يلي:

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 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. كما أن التنسيق يؤدي لتحقيق أفضل النتائج وذلك بإيجاد الترابط بين الأفراد ومنع التضارب والإزدواجية.

مثـــال

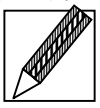
ويمكن تشبيه التنسيق بدور قائد الأوركسترا في الفرقة الموسيقية حيث يعرف كيفية قيادة هذه الفرقة لأداء القطعة الموسيقية المطلوبة فيعرف متى يخفض هذا ومتى يرفع ذلك صوته ومتى يتوقف هذا ومتى يبدأ الآخر. ويشبه أيضاً بشرطي المرور الذي ينظم الحركة .

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). بخلاف التنسيق الذي يضمن تعاون المجموعات المختلفة.

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 المنظمةوهكذا.

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.

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.

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

ويعنى احداث التنسيق بين الجهود المختلفة بالتنظيم بهدف توجيهها نحو تحقيق الهدف.

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").

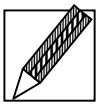
3. منع الازدواج

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 أهداف 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.

لاشك أن التنسيق القائم بين العمليات الإدارية هو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف وإنسياب العمل بالصورة المطلوبة. وكلما 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. **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. 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 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. وهكذا يتخذ شكله من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.

- 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 على خلق التوازن بين المنظمة وبيئتها المحيطة وهذا التوازن هو الذي يمكن من إمكانية الاستمرار وتخفيف حدة الضغوط ودعم الايجابيات بالبيئة المحيطة.

* أساليب التنسيق:

ويتم التنسيق بعدة اساليب يتم تناولها 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.

أسئلة تقويم ذاتي

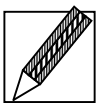
1. ما هي أهداف التنسيق؟
2. مستعيناً بالرسم أشرح العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية الأخرى.
3. مستعيناً بالرسم أشرح أشكال التنسيق الأفقي والرأسي الداخلي الخارجي بالمنظمة.
4. أشرح أساليب وأنواع التنسيق.

نماذج وامثلة للتنسيق بين الادارات والاقسام

- ويتم التنسيق 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 الإدارات 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.

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.

9. يعتمد التنسيق على السلطة التى يمنحها التنظيم لمستوياته ومدى كفاءتهم وتعاونهم في العمل وبدون هذه السلطة يصعب التنسيق.
10. كلما كانت القيادة الإدارية ذات كفاءة إدارية كلما كان التنسيق جيداً.

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.

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.

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 ووزارات 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

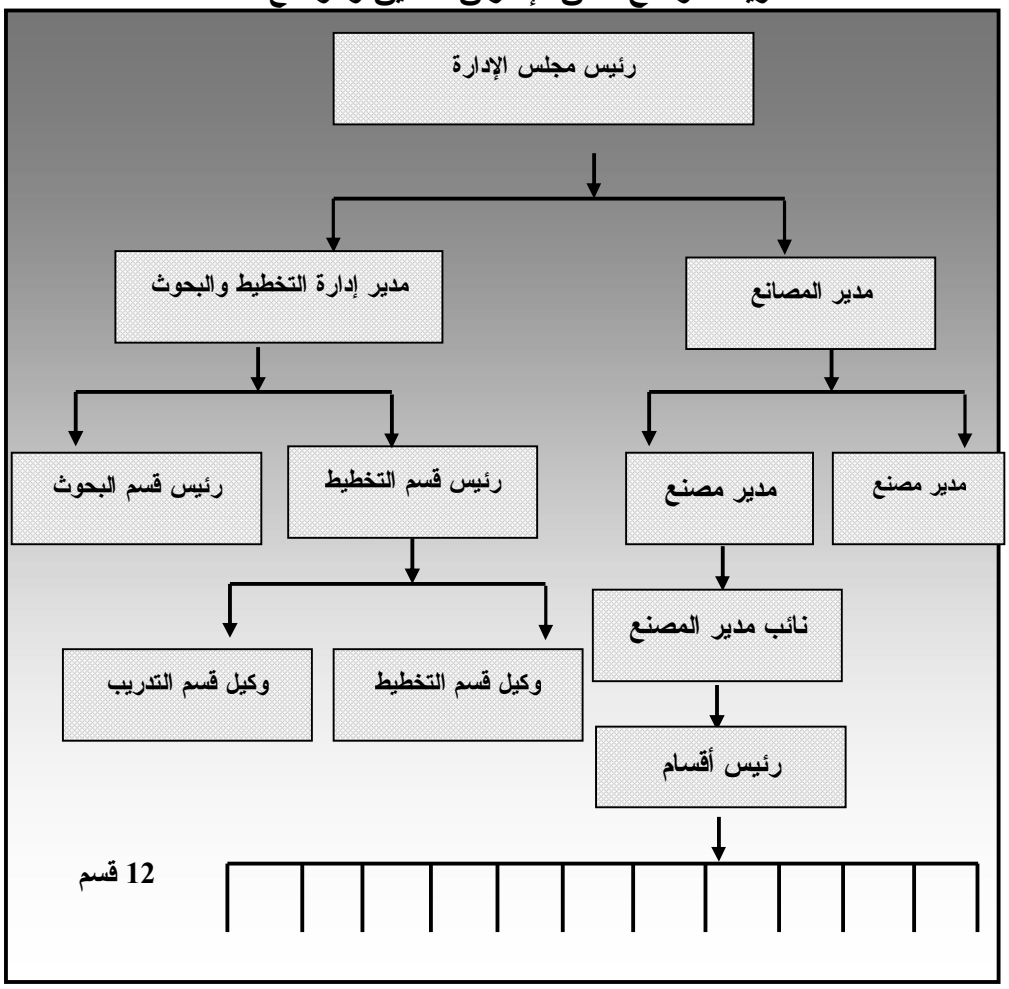
1.2 نطاق الإشراف Span of Supervision

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). 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.

والامثلة التالية بالرسم توضح نطاق الاشراف الضيق والواسع:

شكل (6)

خريطة توضح نطاق الإشراق الضيق والواسع معاً



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)

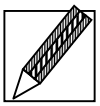
و. نطاق إشراف رئيس قسم التخطيط (2)

وبالإمعان في الرسم السابق من المستوى الرابع يتضح ضيق نطاق الإشراف يتسع في الوظائف الدنيا عند مستوى رئيس الاقسام.

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؟

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 نطـــاق الإشـــراف وكلمـــا 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 دراســـات فـــي التنظـــيم وإدارة الأعمال عوامل أخرى شملت طاقات المشرف وفعالية نظـــام الاســـتقبال ودرجـــة 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).

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 بتباينات 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)

إن 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،1987).

أسباب الاهتمام بتفويض السلطة:

1. لاشك أن كبر حجم المنظمات نتيجة توسعة أعمالها بالإضافة إلى عمليات إندماج الشركات مع بعضها لمواجهة المنافسة الحادة في الأسواق.

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.

ويلاحظ هنا في السودان زيادة أعداد الموظفين في بعض الوزارات إلى أكثر من مائة ألف موظف كما هو الحال في وزارة التربية والتعليم وانتشار الوحدات التابعة لها من مدارس ومكاتب تعليم وإدارة تعليم كبار ومعاهد تدريب وتأهيل تربوي وإدارة امتحانات ومناهج وغيرها مما يستدعي ضرورة احداث درجة كبيرة من التفويض.

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 (التخصص) في المجال الطبي لصحة المديرين حتى أصبح هذا التخصص مثله مثل غيره من تخصصات الباطنية والأطفال والنساء والولادة (أحصائي صحة مديرين).
4. فالتفويض يؤدي إلى نقل الصلاحيات من الرئيس الى المرؤوسين الأقل وبالتالي تخفيف العبء الإداري ولكنه يبقي المسئولية على عاتق المفوض لها بحيث يظل مسئولاً عن نتائج المفوض إليه.

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 .

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

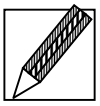
إن تفويض السلطة من جانب المديرين لا يكون لكل السلطات إنما هنالك جوانب يجوز فيها التفويض وهنالك جوانب أخرى يجب فيها إبقاء سلطاتهم بين يديهم.

المعوقات التي تعترض عملية التفويض

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

عدم الثقة في قدرة المفوض إليهم، الخوف من استغلالها السيء، الغموض في المهمة المفوضة، الخوف من منافسة المفوض لمديره، 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 .

التنسيق:

وكمثال لإستخدام الحاسوب في التنسيق نأخذ خدمة ATM البطاقات المصرفية الآلية. حيث يمكن باستخدام بطاقات ATM الاستفسار عن الرصيد أو السحب منه أو اجراء بعض المعاملات المصرفية من أي مكان تتاح فيه هذه الخدمة مم يحقق التعاون بين فروع البنك الواحد وتعاونه مع البنوك الاخرى. ايضاً حيث يمكنك الصرف ببطاقة ATM بنك أمدرمان الوطني من الصراف الآلي للبنك الفرنسي أو بنك الخرطوم أو أي بنك آخر. وتعدت هذه الخدمة حدود الوطن الواحد الى اكثر من دولة حيث يمكنك استخدام بطاقات (Visa Card) (الفيزا) و(أمريكان توريست) (American Tourist) للسحب منها أينما كنت من خلال شبكة مالية عالمية بل يتم استخدامها بالمحلات التجارية للشراء والفنادق للإقامة دون حمل النقود الورقية معك واصبح حالياً بالدول الاخرى لا يهم أخذك حقيبة جيب (جزلان) (محفظة نقود) فقط تحمل البطاقة الإتمانية وتغادر منزلك لتناول الخدمة من خلالها بداءاً من بترول سيارتك إلى ضيافتك وتزكرة الطائرة وشراء مستلزماتك من الاسواق الحرة بالمطار أو المتاجر أينما كانت بل شراء ما يستلزمك من مجهورات كهدية لزوجتك عند عودتك من السفر دون أن يكون بجيبك مليم واحد .

- ولضبط وتنسيق هذه العملية لا يمكن استخدام بطاقتين ATM تحمل نفس الرقم "رقم الحساب" في وقت واحد أو سحب بمبالغ تفوق الرصيد الحالي المتاح مما يؤدي إلى عدم حدوث تعارض أو تضارب.
- يمكن للمدير العام التنسيق مع مدراء الاقسام باستخدام برنامج حاسوبي لاعطاء التوجيهات فمثلاً بين إدارة الانتاج إدارة والتنسيق.

- كذلك تتم عمليات التنسيق بين المستودعات والمبيعات وادارة المشتريات في سبيل رفع كفاءة استخدام كل هذه الادرات.

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.

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.

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 هذا الجزء الوحدة الأشكال القانونية للمشروعات من حيث ملكيتها كما نتعرض في الوحدة القادمة إلى الإدارات الوظيفية المتخصصة بالمشروع "المنظمة" بشيء من التفصيل

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

1. تعود ملكيتها للدولة أي منشآت عامة تمتلكها الدولة.
2. منشآت خاصة تعود ملكيتها للأفراد.
3. منشآت مشتركة من حيث الملكية تعود ملكيتها للقطاعين الخاص والعام أي يمتلكها مساهمون بجانب الدولة.

ولا شك أن **إختلاف نوع ملكية المشروع يؤدي إلى اختلاف أهداف المشروع أو حجمه فبينما** تكبر أحجام المشروعات العامة أى التى تمتلكها الدولة وتتسع إدارتها

تصغر بالجانب الآخر المشروعات الفردية "الخاصة". ونجد الطابع الخدمي يغلب على المنشآت العامة (الحكومية) كالصحة والتعليم ونجد بالجانب الآخر يغلب الطابع الإنتاجى والتجارى على منشآت الأعمال الخاصة .

والمنشآت العامة باختصار هي كل وحدة أو مؤسسة تؤول ملكيتها للدولة. ونجد أن هذه الأعمال الحكومية تحكمها القوانين العامة للدولة من حيث تحديد أهدافها وإداراتها وتعيين القوة البشرية التابعة لها وتدبير الأموال اللازمة لتسيير أعمالها ومن ثم مراقبة أدائها ومدى سيره وفقاً للصلاحيات التي يمنحها القانون العام لإدارتها ومن ثم المحاسبة في حالات المخالفات أو التقصير. وتخضع هذه المشروعات للرقابة الإدارية والقضائية من خلال ديوان النائب العام والوحدات التابعة له كديوان الحسبة والمظالم ، كما يتولى عمليات الرقابة على الأموال ديوان المراجع العام الذي يقوم بمراجعة الأداء المالي لكل الوحدات الحكومية لقياس مدى تطابق صرف هذه الأموال وفقاً للصلاحيات الممنوحة بحكم القانون لإدارات هذه الوحدات الحكومية.

إدارة الأعمال الخاصة

- إذا كان المقصود بالإدارة العامة هي إدارة الأعمال الحكومية نجد أن: إدارة الأعمال الخاصة تعني إدارة الأعمال غير الحكومية بمعنى التي ترتبط ملكيتها بفرد أو مجموعة من الأشخاص.
- ولابد من التوضيح هنا أن الإدارة هي الإدارة وعملياتها لا تختلف باختلاف المشروعات أو الأعمال سواء كانت هذه الأعمال أو هذه المشروعات خدمية أو إنتاجية أو صناعية أو تجارية، حكومية أو خاصة.
- و المدير يمارس أعمالاً إدارية تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة أياً كان نوع المشروع حكومي أو خاص، فرد أو شركة مع بعض الاختلافات النسبية التي تحددها طبيعة النشاط وحجمه وعلاقاته وطريقة تمويله والرقابة عليه.

أشكال إدارات الأعمال الخاصة

(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 الجنسيةوهي شركات دولية تحمل أكثر من جنسية ومن امثلتها شركات شل، وتوتال، وأجيب. 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.

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 بأروبا 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 السكك 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. كما تمثل السياحة المصدر الثالث للدخل القومي بجمهورية مصر العربية بعد البترول وقناة السويس.

نشاط



يمكنك وضع تصور لإنشاء مشروع خاص لادارة مكتب خدمات تقوم بانشائه بعد تخرجك وتوفر به مجموعة من الاجهزة الالكترونية من حاسوب للطباعة والانترنت واجهزة تصوير وفاكس المطلوب منك تحديد كيفية توفي رأس المال اللازم هذا المشروع وما هي الاحتياجات المطلوب توفيرها رأس المال وما هي الانشطة التي تتوقع ممارستها وما هي الايرادات المتوقع تحقيقها من المشروع يومياً وشهرياً وسنوياً.ومن ثم تقارن بين دخلك المتوقع من مشروعك الخاص والوظيفة بالقطاع الخاص.

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 ذاتى



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.

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.

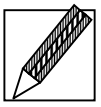
ثالثاً : شركات التوصية البسيطة

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.

رابعاً : شركات التوصية بالأسهم

ونجدها أكثر تعقيداً من شركات التوصية البسيطة حيث تتطلب مجموعة من الإجراءات والمستندات حول الشركة وعقد تأسيسها ونظامها الأساسي وبيانات عن المؤسسين والشركاء الذين يقومون بالإدارة.

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) ويشترط 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.

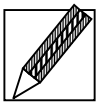
مجلس الإدارة

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.
- ✓ 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.

مزايا وعيوب الشركات المساهمة

وكما هو موضح بالجدول التالي تتضح مزايا وعيوب الشركات المساهمة.

جدول رقم (2)

مزايا وعيوب الشركات المساهمة

المزايا	العيوب
- تحديد الحقوق والالتزامات عند تأسيس الشركة. - انفصال الملكية عن الإدارة. - المسئولية المالية المحدودة عند الوفاء بالالتزامات.	- ارتفاع 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)

أسئلة تقويم ذاتى

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 حـــصته 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.

ومن أمقلة هذه الشركات نجد مثلاً شركة محلية تمارس اعمالاً دولية بدول أخرى كمثال لذلك مثلاً تقوم شركة سوداتل بتنفيذ مشروعات بدول افريقية اخرى أو شـــركة مـــصر للأسمنت المسلح التي قامت بتنفيذ بعض مباني جامعة النيلين وبعض الاعمال الانـــشائية الاخرى بالسودان أو شركة المقاولين العرب (المصرية) والتي يمتلكها عثمـــان أحمـــد عثمان وشركاه و التي تمارس أعمالها الانشائية بعدة دول عربية وبالخليج. كـــذلك مـــن الشركات العلمية شركات شل وتوتال وشيفرون في مجال البترول وشركة تايوتا وبعض شركات صناعة السيارات التي لها أفرع لصناعة سياراتها بأمريكا الجنوبية ونيوزيلنـــدة وماليزيا وشركة هنداي الكورية والتي تعتبر شـــركة جيـــاد تقـــوم بتجميـــع ســـياراتها بالسودان. كذلك شركات فيات الايطالية التي تقوم بتجميع سياراتها بجمهوريـــة مـــصر العربية.

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.

وظائف المشروع

ونتطرق في ختام هذه الوحدة إلى وظائف المشروع المختلفة التي يمارسها في سبيل تحقيق اهدافه ونجدها تتمثل في مجموعة من الاتشطة والادارات الرئيسة التي نجدها في كل المنظمات وهي:

1. إدارة الانتاج التي تتولى القيام بعمليات انتاج السلعة أي كان نوعها أو الخدمة التي تقوم المنظمة بتقديمها.
2. الإدارة المالية وهي الإدارة التي تتولى إدارة الجانب المالي بالمنظمة من حيث تدبيره وتحديد أوجه صرفه ووضع الضوابط التي تحكم عملية استخدامه.
3. إدارة الافراد وهي الادارة التي تتولى توفير وتدريب الموارد البشرية بالمنظمة وصرف استحقاقاتها.
4. إدارة المشتريات والمخازن وهي ايضاً من الادارات الهامة التي تعمل على توفير احتياجات المنظمة من مواد خام ومستلزمات انتاج وحفظها لحين استخدامها.
5. إدارة التسويق والمبيعات وهي الادارة التي تتولى تسويق وبيع المنتجات التي تقدمها المنظمة سواء أكانت سلع أو خدمات.
6. وهنالك مجموعة من الوظائف الاقل والتي تمارسها وحدات اصغر قد تتبع لأي من هذه الادوات أو تتبع مباشرةً للمدير العام كالعلاقات العمة والمستشار القانوني والسكرتارية والجودة الشاملة ومكتب المراجعة الداخلية أو المراجع.
7. وقد أسهم الحاسب العلمي في رفع كفاءة أي من بوظائف المشروع المختلفة.

الحاسوب في إدارة الانتاج:

أمثلة لمساهمة الحاسب بوظائف المشروع المختلفة

1. لقد ساهم استخدام الحاسوب في إدارة الانتاج باستخدام الاجهزة الزكية والانسان الآلي حيث أدى ذلك إلى تطور الصناعات بدرجة ملحوظة. فنجد الانسان الآلي (Robot) قد ساهم كثيراً في المشاريع التي يصعب فيها استخدام الانسان أو هنالك

خطورة لاستخدامه مثل الرحلات الاستكشافية للفضاء أو المناجم التي ترتفع فيها درجات الحرارة وصناعة السيارات أو الاعمال التي تصعب على الانسان أن يؤديها كما ساهم أيضاً في الصناعات التي تحتاج إلى دقة كبيرة ومن أمثلة ذلك:

- صناعات الاجهزة الطبية.
- صناعات الكترونية.
- صناعات الادوية.

حيث تحتاج هذه الصناعات من دقة وتناسب في المقادير التي يصعب على الانسان المحافظة عليها.

2. استخدام البرامج المحاسبية أدى إلى تسهيل عملية الإدارة المالية وذلك من خلال ما توفره من سرعة ودقة. حيث إن استخدام هذه البرامج يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل المحاسبي والتحليل المالي بحيث يمكن بواسطة هذه البرامج استخراجأي بيانات أو معلومات بأقل جهد وبأقل وقت كذلك اعداد القوائم المالية واعداد الميزانيات في أي وقت واعداد حساب المتاجرة أو حساب الارباح والخسائر وكل ذلك يصب في خانة خدمة الحاسب العلمي للإدارة.

3. مساهمة الحاسوب في مجال التسويق:

لقد ساهمت تقنية المعلومات والانترنت بصورة خاصة في مجال التسويق بتوفير كافة البيانات اللازمة لإدارة التسويق عن الاسواق والمنافسين والبيئة الخارجية مما يمكنها من من التخطيط السليم. كذلك ساهمت في حسن إدارة المبيعات وتنظيم عملها. وأخيراً ازدهرت التجارة العالمية من خلال التجارة الالكترونية التي تتم من خلال الانترنت. وحققت رواجاً كبيراً في العصر الحديث.

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. متعرضين لأهميته ومستوياته وأشكاله واساليبه ومبادئه ومن تعرضنا للتفويض وكيفية زيادة فعاليته ومن ثم تعرضنا للاشكال القنونية للمشروعات متعرضين لانواعها المختلفة ومزايا وعيوب كل منها.

عزيزي الدارس، أرجو أن تكون إستفدت من هذه الوحدة، كما نرجو منك أن تساهم معنا في تقدمها وتطورها ، وأن تمدنا باسهاماتك ومقترحاتك.

لمحة مسبقة عن الوحدة التالية

عزيزي الدارس،

الوحدة التالية تتحدث عن بعض وظائف العملية الإدارية وهي التوجيه والقيادة وعملية اتخاذ القرارات، فالتوجيه يشمل الإشراف على الأفراد وحفزهم للأداء، أما القيادة فتعني إستخدام النفوذ للتأثير في سلوك الآخرين. وقد يكون مصدر هذا النفوذ خصائص شخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة. وعملية إتخاذ القرار نقصد بها إختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف.

أرجو أن تستمتع بدراسة هذه الوحدة وتحقق الأهداف التعليمية لها، كما نتمنى أن تساهم معنا في تطويرها مستقبلاً.

إجابة التدريبات

تدريب (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.


الوحدة الخامسة
التوجيه والقيادة واتخاذ
القرارات

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	209
التمهيد	209
أهداف الوحدة	210
1- التوجيه	211
2- التحفيز ودوافع العمل	214
3- القيادة	218
1.3 مفهوم القيادة وأهميتها	218
3.3 وظائف القيادة	223
4.3 نظريات القيادة	225
5.3 أنواع وانماط القيادة الإدارية	233
4- اتخاذ القرارات	240
1.4 طبيعة ومفهوم القرارات	240
2.4 حل المشكلات واتخاذ القرارات	244
3.4 علاقة القرارات بالعملية الإدارية	245
4.4 أنواع القرارات	248
الخلاصة	255
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	256
إجابات التدريبات	257
مسرد المصطلحات	259

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. وتتكون من عدة اقسام تتناول عملية القيادة الإدارية. 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. وستجد أن أقسام هذه الوحدة ذات علاقة منطقية مع بعضها البعض. وترد في ثنايا هذه الوحدة تدريبات وأنشطة مع حلول وتعليقات نموذجية تقع في نهايتها، حرصنا على توفير القدر اللازم منها بهدف ترسيخ التعلّم وتعزيزه لديك بصفة عامة ومساعدتك على تنمية قدرتك على تطبيق هذه المفاهيم عملياً. ونتمنى 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 أكثر).

- فالأفراد هم الذين يديرون الأنشطة ويقومون بجزء كبير منها من أجل تحقيقهم لأهداف المنظمة كما لهم بالجانب الآخر أهداف يريدون تحقيقها.
- فالإدارة لا بد لها من دفع هؤلاء الأفراد لتحقيق أهدافها وبالتالي فإن طبيعة التوجيه والقيادة هي دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة لتحقيق الأهداف.
- فالتوجيه هو:

الوظيفة التي تعطي إشارة البدء بالعمل فتسري الحياة في المنظمة وتتحرك أجزاء التنظيم في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة. (الشنواني، 1975)

- فالتوجيه يشمل:

أ. الإشراف على الأفراد وحفزهم للأداء.

ب. مساعدة الأفراد وتقديم النصائح والإرشادات لهم.

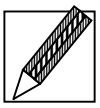
ج. وتوفير جميع الإمكانيات والظروف التي تمكنهم من القيام بالعمل المطلوب بأحسن طريقة ممكنة.

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.

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).ش
- 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. وسوف تجد من المعلومات بمؤلفنا السلوك التنظيمي والمقرر ضمن مقررات برنامج العلوم الادارية. (زكي مكي إسماعيل، 2005م)

أسئلة تقويم ذاتي

1. وضح أهمية العنصر البشري في العملية الإدارية.
2. بين أهمية وظيفة التوجيه في الادارة.
3. عرف التوجيه.
4. أكمل العبارة التالية:

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

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

2. التحفيز ودوافع العمل

التوجيه هو 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).

- 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. والحوافز ما هي إلاّ الحاجات أو الرغبات وهي التي تدفع الفرد لإتخاذ سلوك معين.

(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 مراعي 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

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.

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).

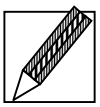
ب. نظرية ماسلو Maslo theory

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.

- **القيادة 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



إماهي المهارات التي ترى ضرورة أن يتميز بها القادة المحليون في مجتمعك؟

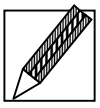
تعريف القيادة

- 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.
- 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.

- والجدول التالي يوضح الفرق بين القائد الاداري والرئيس الاداري:

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.

أسئلة تقويم ذاتي

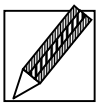
1. اذكر تعريفاً جامعاً لعملية القيادة.
2. قارن بين الرئيس الإداري والقائد الإداري.

- وقد أورد الكثير من الكتاب مصادر القوة في القيادة والمتمثلة في قـوة الحـافز والمكافأة وقوة الجزاء والعقاب وقوة السلطة الرسمية وقوة الشخصية.

- **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.
- 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.
- 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 ذاتى



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

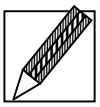
عزيزي الدارس،

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.**

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 التعريف 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 أنه في الطرح التالي يتم التركيز على القيادة الإدارية بإعتبارها أهم الوظائف التي تشملها العملية الإدارية.

أهمية دراسة سلوك القيادة

▪ إن أهمية القيادة 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).

أسئلة تقويم ذاتي



1. اذكر المهام الأساسية للقائد.
2. ما الذي يجب على القائد عمله حتى يحقق التعاون مع مرؤوسيه؟

4.3 نظريات القيادة

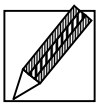
وحتى يتسنى للدراس استيعاب القيادة وسلوكيات القائد سوف نتناول باختصار بعض نظريات القيادة في الجزء التالي.

1. نظرية الرجل العظيم (القيادة الموروثة)

تقوم هذه النظرية على افتراض أن القائد شخص موهوب متعه الله بقدرات معينة بحيث أنها صفات طبيعية فيه وتجعله متميزاً عن بقية المجموعة. وتمكنه من قيادة الآخرين نحو تحقيق الأهداف. **وأن القادة مولودون ولا 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)

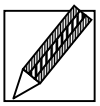
- **وفقاً لهذه النظرية فان القائد تتوافر فيه صفات معينة حدد بعض هؤلاء الكتاب هذه الصفات بعشر صفات شملت:**

- 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**.

تدريب (7)



قارن بين نظرية القيادة الموروثة وسمات القائد محدداً أوجه الشبه والإختلاف بينهما.

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.....

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.

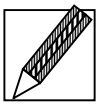
ثالثاً: الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.

- 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.

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 العوامل فيما يلي:

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 قدراتهم ومثلوا بذلك نماذج لسلوكيات القائد التي تتفاوت بين القسوة والعدل تارةً واللين والاعتدال تارةً أخرى.
- ويهم في هذا الجانب أن نذكر قوة تأثير القائد في تابعيه ودفعهم نحو تحقيق الأهداف بغض النظر عن وجهة النظر 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).

أ. المهارات الإنسانية

وتتمثل هذه المهارات في إهتمام القائد بالجانب الإنساني في تعامله مع مرؤوسيه أخذاً في الإعتبار أنه يتعامل مع بشر لهم أحاسيس ومشاعر وكرامة ومعتقدات. وبالتالي ينبغي على القائد أن يعاملهم معاملة إنسانية حسنة.

ب. المهارات الفنية

تشمل القدرات التي تمكن القائد من آداء وظيفته كمدير من حيث الخبرة والكفاءة في مجاله والإلمام بالنشاط الذي يقود دفته ولا نعني هنا ضرورة أن يكون مدير شركة تعمل في مجال الانشاءات مهندساً أو مدير مستشفي ان يكون طبيباً انما أن يكون ملماً بعض الشيء بالنشاط الذي يديره.

ومعرفة النشاط لا تعني التخصص في النشاط إنما الإلمام بخطوات إتمام عمليته ولابد من وجود مساعدين له في مجال التخصص الفني يستشيرهم من خلال تفاعله مع العوامل المختلفة بمؤسسته من بشر وإمكانيات أخرى.

ج. المهارات الفكرية

تعني الذكاء وسرعة البديهة والنظرة الثاقبة للأشياء وقوة الملاحظة والتدبير والتفكير عند اتخاذه لقراراته أو مراقبته للأداء أو عند عمليات تقييم أي من الأعمال التي أمامه أو تقييم أيٍ من أفراد تنظيمه. وفقاً لهذه المهارات الفكرية لابد أن يكون قادراً ذهنياً على القيادة ولعل التعليم يعتبر من الوسائل التعليمية الجيدة لتطوير أداء الإنسان الفكري من خلال تعلمه لمهارات كيفية التفكير ونضيف في هذا الجانب ضرورة توفر المهارات الإدارية.

د. المهارات الإدارية

تعني إلمام القائد بمبادئ وأصول إدارة الأعمال بالإضافة إلى إلمامه باستيعاب الأدوات المساعدة التي تتطلبها مهنته كمبادئ الإحصاء والرياضيات وبحوث العمليات والبرمجة الخطية والحاسوب والاستفادة من كل التقدم الذي حققه العلماء في هذا الجانب.

أسئلة تقويم ذاتي



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:

1. **القيادة الديمقراطية**

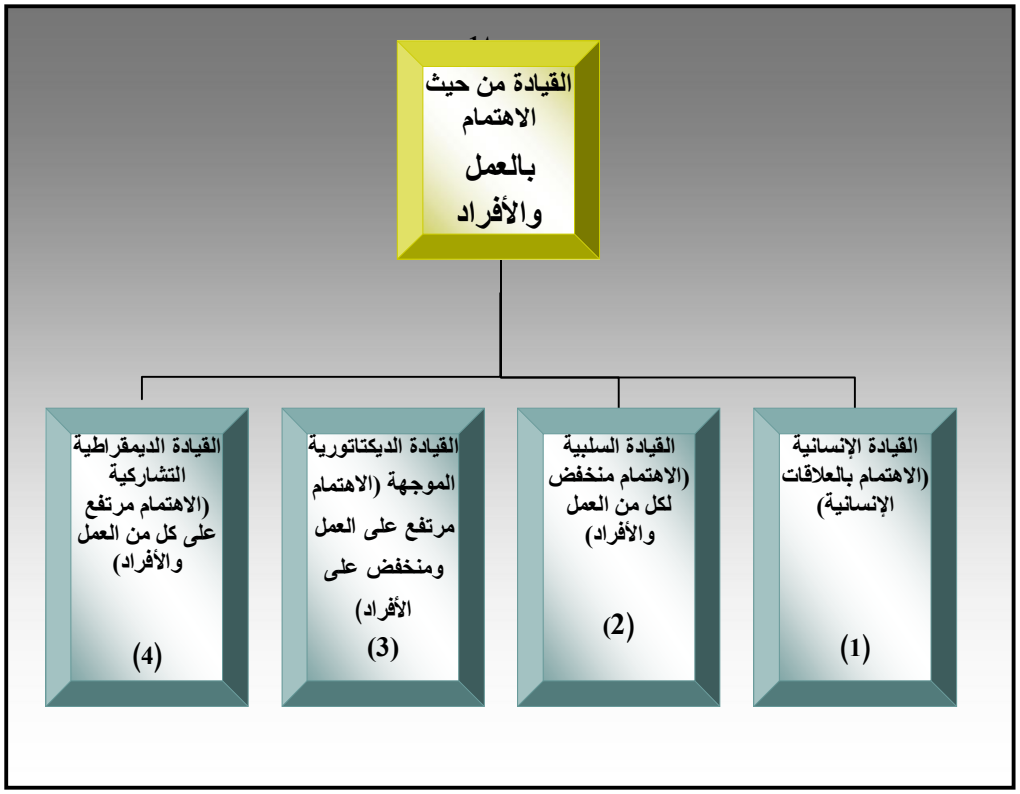
وهي التي يقوم فيها القائد بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة برسم السياسات مشاركة فعلية.

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



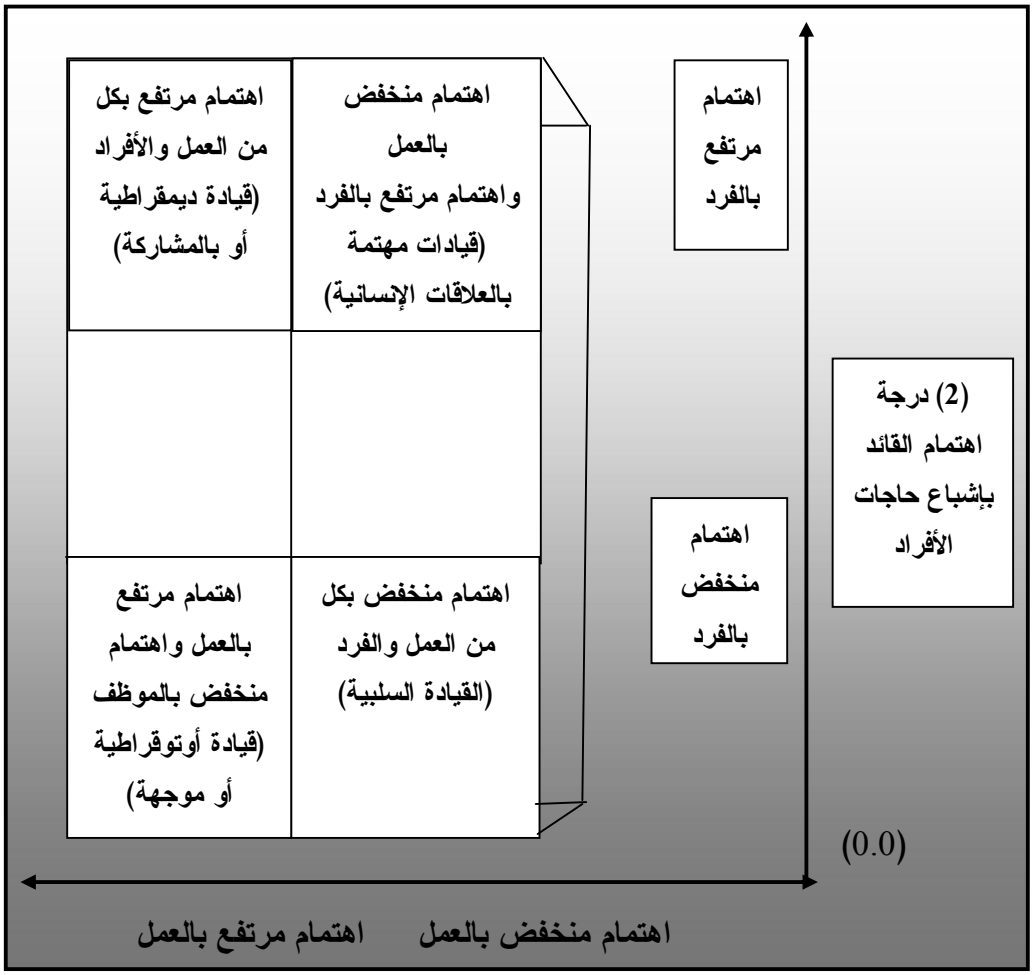
المصدر: المؤلف

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، الادارة الاهلية وزعماء العشائر من حيث المشاركة في اتخاذ القرار.

شكل رقم (11) التصنيف العام لأنماط القيادة الأربعة



المصدر : الخشروم, 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. القدرة على السيطرة في المواقف.
2. القدرة على الإنجاز. القدرة على تحمل المسئولية والاعتمادية.
3. العزم والمبادرة والعزيمة والإصرار. النشاط والحيوية والجاذبية.
4. قوة الأثر على الآخرين. القدرة على تحمل الضغوط والتوترات.
5. التحلي بالصبر. القدرة على الدراية بمجريات الأمور.
6. 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.

ويمكن مناقشة الأنماط الخمسة السابقة للقيادة من خلال نموذج الشبكة الإدارية كما هـو أدناه.

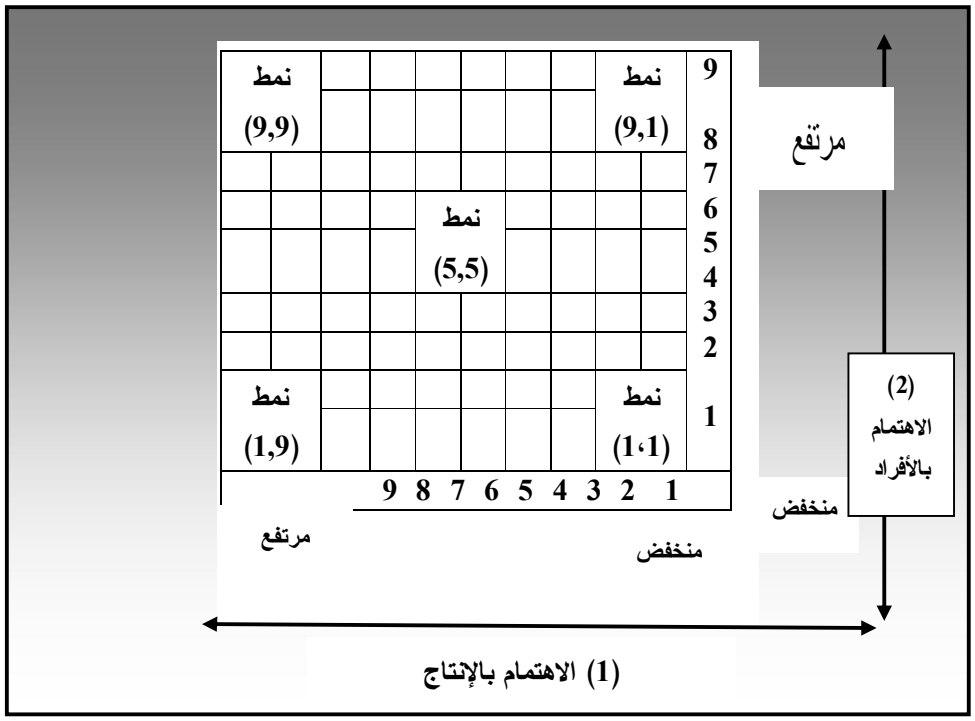
نموذج الشبكة الإدارية لكل من بلاك وموتون

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 أن هنالك خمسة أنماط رئيسية للقيادة تتفاوت من حيث الاهتمام بالإنتاج (بالعمل والتكنولوجيا والنواحي الكمية) من جهة والاهتمام بالأفراد من جهة أخرى. ويمكن شرحها كما يلي:

- ✓ نمط (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.

- 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

مفهوم القرار الإداري

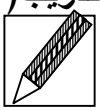
- القرار الإداري هو الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين (F. Nigro،1965م).

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؟

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 قانوني 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 يومه العادي تتعلق بتفاصيل حياته اليومية. وتمارس عملية إتخاذ القرارات حتى على مستوى الطفل حيثُ مجموعة من القرارات خلال يومه أيضاً فحينما يقرر اللعب فهو يتخذ قراراً وحينما يشترى الحلوى أو البسكويت فهو يتخذ قراراً وحينما يختار لعبة بعينها من البقالة فهو يتخذ قراراً أيضاً.
- وهكذا فالمشاكل اليومية التي تعترض المدير تحتاج إلى قرارات لحلها.
- وعادةً ما تحدث مستجدات أثناء التنفيذ نتيجة التغير في الظروف المحيطة واختلافها عند التوقعات السابقة عند مرحلة التخطيط.

- وبالتالي يحتاج الأمر للتكيف مع الظرف الجديد وهذا التكيف مع الواقع الجديد يحتاج من المدير اتخاذ قرارات جديدة تجعله قادراً على الاستجابة للمتغيرات الجديدة وبما يمكنه من تحقيق أهدافه المنشودة.
- ولاشك أن استجابة المدير عند اتخاذه لقرارات جديدة تتفاوت طبقاً لمستوى الحدث بدءاً بالحدس والتخمين إلى الاعتماد على الآخرين إلى اتباع خطوات مرحلية.
- كما تتدرج أساليب القرار المتخذ من الإشارة باليد أو الرأس أو بالآلة أو بالضوء إلى القرار الشفهي وإلى القرار المكتوب.

نشاط



من معايشتك لواقع الإدارة بالمؤسسات المختلفة في السودان علام تعتمد عملية اتخاذ القرار من وجهة نظرك؟

- وبنفس القدر تأتى أهمية القرارات بالنسبة للمنظمة وبكل مستوياتها سواء كانت منظمات عالمية أو تجارية أو صناعية أو خدمية.
- ويمكن ملاحظة أهمية القرار من خلال القرار الأمريكي بغزو العراق وما تبع هذا القرار من تبعات وقرارات مكملة.
- وما تبعه من تأثيرات على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي.
- **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، ولا شك أن 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.

- **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.

- **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 الأفـراد والجماعـات مـن احتمالات إساءة رجال الإدارة لاستعمال سلطاتهم. أو تعسفهم في استخدامها. (د. نـوف 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 مراحلـه مـع عملية اتخاذ القرارات** من حيث الآتي :

* تحديد الهدف المطلوب تحقيقه. * والبحث عن المجالات البديلة.
* وتقييم هذه البدائل واختيار أفضلها. * ونجد أن التخطيط التكتيكي في المـستوى الإداري الأوسط والتخطيط التنفيذي يتم في المستويات الدنيا للتنظيم.

ب. القرارات والتنظيم

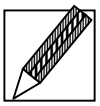
يرتبط اتخاذ القرارات بالهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية وطبيعة العلاقة بين العاملين وتقسيم العمل ومسئولية العاملين.

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 بالإذن في أي حالة غير حالة المرض.

ثالثاً: القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية

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

رابعاً: القرارات الفردية والقرارات الجماعية

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

خامساً: القرارات الأساسية

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

- قرارات الإنشاء.
- أو خطوط الإنتاج.
- أو نوع المنتج.
- أو عدد الإدارات بالمشروع، أما القرارات الروتينية فهي قرارات متكررة تتعلق بالإعمال اليومية وهي لا تحتاج لدراسة ومن أمثلتها منح إجازة عامل أو خروج عامل قبل نهاية اليوم العملي.

سادساً: القرارات القاعدية والقرارات الفردية

القرارت القاعدية (وفق اللائحة) هي التي تصدر تجاه فرد أو أفراد غير محدودين (مثال يمنح العامل علاوة أو ترقية في حالة..) وبالتالي تطبق على كل من يفي بشروطها أو القرارات الفردية هي التي تصدر لشخص بعينه كان يصدر المدير قراراً بترقية عامل لأدائه المتميز.

نشاط



اتخذ قراراً محدداً وقم بتنفيذه ثم أجب عن الآتي:
1- هل اشتمل قرارك هذا على عناصر القرار الإداري السابقة؟
2- إلى أيّ أنواع القرارات تصنف القرار الذي قمت به؟

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. 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 أعـضاء التنظيم وتختلف درجات المشاركة من سلوك إداري لآخر (مدير لآخر) سـواء كان المدير أوتوقراطياً (حكم الفرد الواحد) أو ديمقراطياً (يـؤمن بالمـشاركة) ويعتبر أسلوب اللجان أحد أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات.

نشاط



كيف يمكن للمدير إشراك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات؟

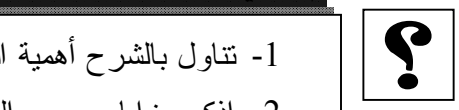
مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرارات

ويوضح الجدول التالي مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرارات:

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 بعض 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.

مساهمة الحاسب العلمي في مجال إتخاذ القرارات:

إن كانت عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الادارية فيعتبر الحاسوب بمثابة القلب النابض للإدارة لمدها بمعينات القرار السليم (الرشيد).

إن استخدام برامج الحاسوب الاحصائية أدى إلى التسهيل كثيراً في عملية إتخاذ القرارات حيث أن هذه البرامج تقوم بتحليل البيانات ومقارنتها وإجراء المعالجات اللازمة لها ومن ثم تحويلها لمعلومات تفيد كثيراً الادارة في دراسة المشكلة موضع البحث وتحليل بدائل حلَّها حسب البيانات المتاحة. كما توجد برامج جاهزة تقوم باعطاء حلول للمشاكل التي يتوقع حدوثها والاسباب التي أدت إلى حدوثها.ويمكن التمثيل بمضادات الحرائق التي يدمج بها برنامج حاسوب يتفاعل مع درجة الحرارة فعند وصول درجة لدرجة معينة يقوم الحاسوب بإتخاذ قرار تشغيل لمضخة الحرائق، وهكذا. وبفضل وجود الحاسوب وما تم فيه من تطوير في الاستخدام استطاعت الادارة أن ترشد قراراتها وبالتالي تحسن قيادتها لوحداتها المنتجة وبالتالي تحقيق اهدافها التنظيمية.

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 كفاءة المديرين في مجال اتخاذ القرارات.

- التركيز على المشكلة وذلك بما يتيح الفرصة للتعرف على أبعادها وبالتالي تحديدها تحديداً واضحاً.
- التحليل المنطقي للمشكلة موضع القرار بعيداً عن التأثيرات العاطفية.
- تحديد الهدف المراد الوصول إليه من اتخاذ القرار بدقة.
- العمل على طرح كافة الخيارات (البدائل) الممكنة للمشكلة ومن ثم اختيار أفضلها.
- أهمية توفر التعاون بين الأفراد الذين يقومون بتنفيذ القرار.
- التأني والتمعن في القرار قبل اتخاذه. وأن يتسم القرار بالواقعية والوضوح والانتظام والمنهجية.

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 تغطيـــة نفقـــات 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 القـــرار المناسب كذلك الرأي العام أو المنافسين أو المستهلكين أو الموزعين بحيث نجدها تـــؤثر سلباً في إمكانية اتخاذ القرار الصحيح، وبالتالي تقف الإدارة عاجزة عن اتخاذه اســـتجابة 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 كاملـــة؟ 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 تـــرتبط مـــع بعـــضها 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 نفـــسه وخصائص الموقف المعين وخصائص كل من القائد والموقف.
- اتخاذ القرارات بمراحل أو خطوات محددة.
- ولعملية كما أن للقائد صفات فطرية إلاّ أن هنالك بعض الـــصفات القياديـــة يمكـــن اكتسابها بالتعّلم والمران.
- هنالك أنواع من السلوك القيادي تحدده من خلال درجة الاهتمام بكلٍ مـــن الأفـــراد 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 بعـــض 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. ولا شك أن 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.


الوحدة السادسة
التنمية الإدارية والإتصال
والرقابة

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	263
تمهيد	263
أهداف الوحدة	264
1- **تنمية العنصر البشري**	265
1.1 أهمية تنمية العنصر البشري	265
2.1 عناصر التنمية الإدارية	269
3.1 الوظيفة الإدارية وعملية التنمية	271
4.1 برامج تنمية الإدارة	274
2- الاتصال	275
1.2 مفهوم الاتصال وأهميته	276
2.2 عناصر الاتصال	277
3.2 أنواع وأشكال الاتصال	279
4.2 أساليب الاتصال وعوائقه	282
3- الرقابة	289
1.3 مفهوم الرقابة وأهميتها	289
2.3 أنواع وأساليب الرقابة	294
3.3 مبادئ الرقابة ومراحلها	299
الخلاصة	305
إجابات التدريبات	306
مسرد المصطلحات	307
المراجع	309

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،

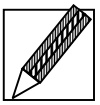
لماذا تهتم المنظمات بعمليات التدريب وسياسات الاختيار والتعيين ونقل الخبرات؟ ولماذا تبذل المنظمات جهداً كبيراً في تعزيز التجارب الناجحة؟ لا شك أنك تتفق معي أن كل تلك الجهود تبذل من أجل رفع الكفاءة الإدارية. أليس كذلك؟!

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).

تدريب (1)



لماذا يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري من أولى اهتمامات الادارة؟

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.
- تعتبر 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 ولا شك أنها تلعب دوراً مهماً في النهوض بحياة هذه المجتمعات.

نشاط



اذكر مثالين لمؤسسات التنمية الإدارية.

- يعتبر التخلف الإداري 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 وخطط 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.

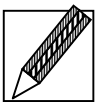
- فالتنمية الإدارية كعملية حضارية لا تقتصر فقط على معدلات عالية للإنتاج القومي ولا على زيادة في معدلات دخل الفرد، وإنما هي جهد هادف لبلورة إدارة الإنسان واستكشاف طاقاته وتحقيق الرفاهية له.
- ويوقن الكثير من كتاب الإدارة على أن الإدارة هي القادرة على القيام بهذا الدور وتنفيذه بكفاءة وفاعلية ويقدم الدكتور حسن أبشر الطيب تعريفاً للتنمية الإدارية بأنها: (حسن أبشر، 1983)

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.وكيف تتحقق؟

2.1 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 تصرفاتهم وبالتالي لابد من الالتزام بهذه القيم والأخلاقيات. وفي مجتمعنا هذا لاشك أن الشريعة الإسلامية تمثل أهم عناصر التنمية الإدارية بما تحويه من قيم ومبادئ منظمة للمجتمع. ويجدر هنا أيضاً الإشارة للمعتقدات الإيجابية التي تحكم سلوكيات المجتمع في بعض الدول كاليابان مثلاً التي قامت فلسفتها الإدارية من واقع معتقداتها وقيم مجتمعها.

ب- النظرية الإدارية

والتي ينبغي أن تنبع من واقع الدولة وتجربتها فى مجال الإدارة إلاَّ أنه 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.

يضاف إلى ذلك **القيام بعملية إعادة التنظيم للمنظمـــات** والعمـــل علـــى تبـــسيط اجرءات العمل وتنمية الكفاءات كهدف رئيسي لإدارة المنظمة.

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.**

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.

نشاط



أيهما أفضل من وجهة نظرك التدريب داخـــل المنظمـــة أم خارجهـــا

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.

أسئلة تقويم ذاتي

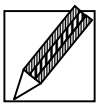


تناول بالشرح عناصر التنمية الإدارية.

3.1 الوظيفة الإدارية وعملية التنمية

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

تدريب (3)



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

المؤهلات الاساسية للمدير

عند التحدث عن الوظيفة الإدارية لابد 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. ولا تأتي هذه المعرفة الا بدراسة علوم الادارة وتعتبر أصول الادارة هي الاساس الذي تبنى عليه القدرات الاخرى.

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. يضاف لذلك الطرق الحديثة لحل المشكلات الادارية التي تشمل حل حالات عملية وغيرها من الاساليب المتطورة.

أسئلة تقويم ذاتي

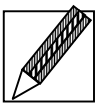
1. ماالهدف الأساسي من تغيير السياسات الداعمة لتنمية الموارد البشرية؟
2. ماذا نعني بتخطيط القوى العاملة؟
3. ما هي المؤهلات الرئيسية التي يجب أن تتوافر في المدير؟

2- الإتصال

عزيزي الدارس،

- 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.

تدريب (4)



اذكر بعض الوسائل الحديثة لاتصال المدير بموظفيه ووحدات منظمته في المواقع البعيدة.

- 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 و المكالمات الهاتفية وأن هذه الأعمال تستهلك 75% من أعمال المديرين. الفشل فى الاتصال السليم وباء يواجه الإدارة المعاصرة. ولا شك أن المدراء الناجحون هم الذين يجيدون الاتصال بشكل ممتاز، و يحققون أهدافهم.
- 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.
- 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 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.

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 المـــريخ، وقد نجحت أمريكا فى ذلك عام 1976. وتم نجاح الرحلة وتحديد موعـــد عـــودة السفينة وعادت بسلام فى نفس الزمن المحدد ويدل ذلك على سلامة الاتصال.

المعلومات وأثرها في نجاح عمليات الاتصال

- لاشك أن المعلومات هي أساس الإدارة الناجحة وهي بمثابـــة العمـــود الفقـــرى لعملية اتخاذ القرارات بشكل فعال. (ناصر غطاس وآخرون، 2002م)
- وإن كانت قنوات الاتصال تمثـــل الـــشرايين والأوردة التـــي تنقـــل البيانـــات والمعلومات بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية فـــإن البيانـــات والمعلومات تمثل الدم الذي يجري في هذه الشرايين والأوردة.

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.

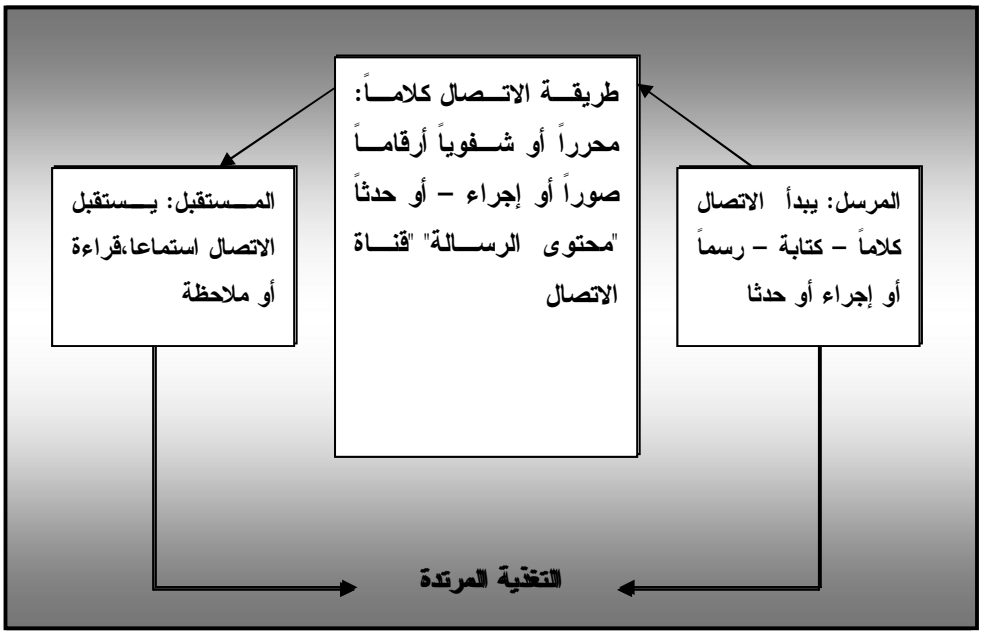
2.2 عناصر الإتصال

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 للمـــستقبل "الأفـــراد" فتكـــون ردود أفعـــالهم بالإصغاء أو الاتصال والتأثر بمضمون الرسالة وبذات القدر تكون رســـالة التلفـــاز أو القنوات الفضائية.

نشاط



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

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).

أولاً: الاتصالات الرأسية

وتنقسم بدورها إلى قسمين:

أ. الاتصالات النازلة

وهى الإتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم متجهة الى أسفل من الإدارة العلياإلى أسفل التنظيم. وتأخذ شكل وتوجيهات وأوامر.

ب. الاتصالات الصاعدة

وتبدأ من أسفل التنظيم صاعدة الى أعلى تأخذ شكل التقرير والطلب أو الاقتراحات أو الشكاوى وتقارير الاداء.

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.

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.

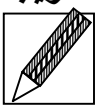
سادساً: الاتصالات غير الرسمية

- 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؟

4.2 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:

1. الإتصال الكتابي

- وذلك عن طريق الكتابة ويجب أن يراعى فيه البساطة والوضوح والدقة.

2. الاتصال الشفهي

- ويتم شفهياً وهو أكثر سهولة ويسراً وأكثر إقناعاً.
- ويستخدم في الحالات التي تحتاج إلى شرح أو إجابة على استفسارات.

3. الاتصال التصويري

- ويتم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل فحوى ومضمون الرسالة. كالارسال التلفزيوني أو لوحات الاعلانات المصورة.
- 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 الحرارة والغبار والبرودة.

ضيق الوقت لفهم الرسالة

أحياناً السرعة فى طلب استجابة المستقبل قد يتبعها عدم الكفاية فى إتاحة الوقت لفهم الرسالة وبالتالى تقل كفاءة الاتصال لعدم الاستيعاب الكامل للرسالة.

تملق المرؤوسين

أحياناً يتملق المرؤوس رئيسه بحيث يقوم بتوصيل ما يحقق أهدافه الشخصية من معلومات.

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

- **كالقيم والعادات والتقاليد** التي قد تؤثر فى فهم المعاني المقصودة بين مجتمع وآخر أو بين منطقة وأخرى فى البلد الواحد.
- **كذلك تؤثر الخلفيات العلمية أو العملية بين الأفراد** فى فهمهم للرسائل "وفق خلفياتهم".
- **كذلك التخصص للفرد** قد يؤثر فى فهمه لبعض الكلمات أو المصطلحات كالمهندس مثلاً قد يفهم من الرسالة من واقع خلفيته الهندسية بمعنى مخالف لفهم الآخرين لها.

الآثار المترتبة على غياب الاتصال الفعَّال

- يمكنك أن تتصور كفاءة الأداء بأحد البنوك عند حدوث خلل بأجهزة الاتصال "الكمبيوتر" وبالتالي توقع الخلل الحادث فى إدارة نشاطه المصرفى إلى حين إصلاح هذا العطل والذي قد يصل الشلل الكامل وتوقف الخدمة تماماً.
- 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.

أهمية الحاسب العمي في إتمام عمليات الاتصال الفعال:

إن استخدام نظم المعلومات والشبكات الحاسوبية في مجال الادارة ادى إلى استخدام امثل بين الرئيس ومرؤسيه في الاقسام والوحدات المختلفة بالمنشأة وإلى سهولة حركة تدفق البيانات بين اجزاء النظام المختلفة. بواسطة الشبكة الحاسوبية التي يسرت كثيراً في ربط أجزاء المنظمة وبالتالي أصبح من الممكن للمدير العام الاستفسار عن أي معلومة أو بيان في أي قسم من اقسام أو فروع المنشأة والحصول على اجابة في نفس الوقت بجانب امكانية حصوله على كم هائل من البيانات من البيئة والعالم الخارجي من خلال الانترنت ، مثال:

- كان في الماضي لمدير التسويق بالخرطوم بالاتصال بمدير المخازن ببورتسودان لمعرفة معلومة عن الكمية الموجودة من سلعة معينة. بينما اصبح حالياً يتم ذلك من خلال الحاسوب في ثوانٍ معدودة دون الاتصال المباشر.
- كما يمكن لمدراء الاقسام والفروع والمدير العام الاجتماع ومناقشة موضوعات العمل المختلفة وكل في ادارته دون ترك لموقع عمله من خلال اجتماعات الفيديو على الهواء مباشرةً (Video Conference).
- كذلك يمكن لمدراء الاقسام رفع الشكاوي والتوصيات والمقترحات والحصول على التوجيهات الفورية من المدير العام أو جهات الاختصاص دون اهدار للوقت أو فقدان للمستندات.
- امكانية حفظ المستندات وحمايتها من التلف والانتشار. (سرية المعلومات).
- ايضاً عملية اتخاذ القرارات إن كانت تتم من خلال بيانات الحاسب العلمي فإنها تنقل بواسطته للإدارات المختلفة كما تتم التغذيةالمرتجعة عن مدى تنفيذ هذه القرارات من خلال جهاز الحاسب العلمي ايضاً.

وبفضل هذا الجهاز العجيب اصبح "العالم قرية" كما يقولون.

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) فيرى الزيادة في فعالية الاتصال ما يلي:

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.

- التكلفة المناسبة للاتصال: لا بد أن يتم الاتصال بتكلفة مناسبة مع قيمة المعلومة أو البيان المطلوب نقله.
- 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، 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).

أسئلة تقويم ذاتى



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.

- الرقابة

عزيزي الدارس،

إن إتقان العمل وإنجازه على وجهه الصحيح يعتبر من أولى أخلاقيات الدين 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".

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)

❖ 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).

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.

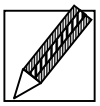
➢ **الإشراف**

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 علـــى نفـــسها وعلى الأجهزة التابعة لها أو التي تشرف عليها وهى بذات التعريف والمفهـــوم السابق ذكره.
- والرقابة الإدارية لا يقف دورها على اكتشاف وإصلاح الأخطاء التـــي حـــدثت بالفعل ولكنها هي الرقابة التي تتناول دراسة الأخطاء المتوقع حدوثها وبالتـــالي تعمل على تفاديها مسبقاً أو قبل حدوثها. (محمد عثمـــان إســـماعيل وآخـــرون، 1988م).

أسئلة تقويم ذاتي



1. اشرح ماهية الرقابة.
2. فرق بين الرقابة وكل من الآتي:

(أ) التوجيه (ب) الإشراف (ج) التفتيش

أهمية الرقابة

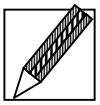
تنبع أهمية الرقابة في أنها تمثل الأداة التي يتحقق من خلالها قياس مدى تطـــابق الأداء لما هو مخطط بالفعل بافتراض أن ما هو مخطط عند تنفيذه يمثل تحقيق الأهداف. أي أنها الأداة التي يمكن بواسطتها أن ندرك مدى تحقيق الأهداف.

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.

تدريب (7)



تناول بالشرح علاقة التخطيط بالرقابة.

2. الرقابة والتنظيم

- إذا كان التنظيم سليماً وخطوطه واضحة لحدود الـــسلطة والمـــسئولية وتقـــسيم العمل وإدارات المشروع كلما سهلت عملية الإتصال ووصول المعلومات فـــي 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 إعـــادة بنائـــه أو إجراء التعديلات اللازمة عليه والتي تمكنه من أداء دوره في التنظيم.
- كما أن المدير لا يستطيع أن يفوض سلطاته إلا إذا كانت لديه وســـائل رقابيـــة فعالة تمكنه من مراجعة نتائج الأداء واستغلال مرؤوسيه للسلطة الممنوحة.

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.
- وعموماً يمكن القول أنه كلما كان التخطيط سليماً والتوجيهات والأوامر ســليمة كلما مكن من إجراء عمليات رقابية سليمة.

نشاط



وضح العلاقة بين الرقابة وإصدار الأوامر والاتصال والتنظيم بالمنظمة.

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:

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.** 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 استنتاجاتهم من التقارير المقدمة إليهم.

ب- **الموازنات المختلفة**

حيث أن الموازنات المختلفة توضح وتعكس التكاليف المالية وبالتالي فهي رسائل رقابية تستخدمها الإدارة لمقارنة الجوانب المالية المختلفة.

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

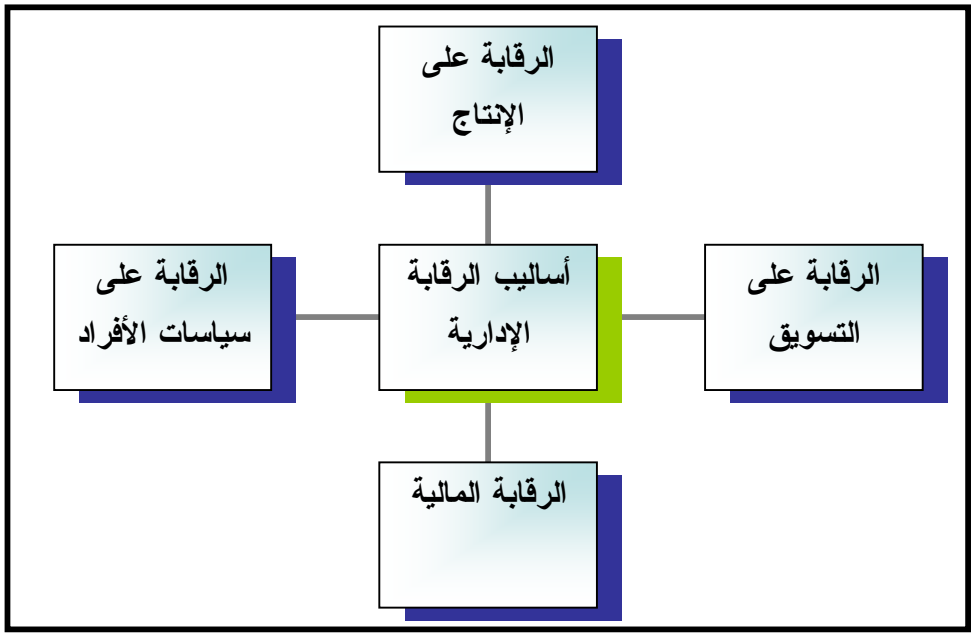
وهى الرقابة التي تقوم بها الإدارة فى مجال الأعمال على الأنشطة المختلفة.

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

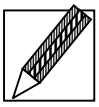
- وهي رقابة لقياس أن الإنتاج جاء كما هو مخطط له من حيث شكله ومواصفاته ثم من حيث مدى جودته المطلوبة كذلك وفق الزمن المخطط له.
- وفى هذا المجال يتم تحديد معايير (أو مقاييس) محددة يتم من خلالها القياس لكافة الأنشطة المتعلقة بالإنتاج والتي تهدف إلى إنتاج السلعة المطلوبة وبالكمية والجودة المحددة لإنتاجها وفي الوقت المناسب لإنتاجها وبأقل التكاليف.
- كما 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.
- وأصبحت 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.

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.

بعض المعايير المالية المستخدمة:

1. العائد على الاستثمار

يتم حساب العائد على الاستثمار كما يلي:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الأرباح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

فترة استرداد رأس المال

وهي عدد السنوات اللازمة لاسترداد رأس المال المستثمر في المشروع.

وتحسب كما يلي:

$$\text{فترة استرداد رأس المال} = \frac{\text{رأس مال المستثمر}}{\text{الأرباح + الإهلاك + الفوائد}}$$

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:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الإيرادات عند الطاقة القصوى} - \text{التكاليف المتغيرة}}$$

$$\text{قيمة مبيعات نقطةالتعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} \times \text{قيمة المبيعات}}{\text{المبيعات} - \text{التكاليف المتغيرة}}$$

وثم تناول كيفية حساب نقطة التعادل بالتفصيل ضمن مقـــرر إدارة الانتـــاج والعمليـــات وايضاً ضمن مقررات الادارة المالية.

4. الرقابة على سياسات الأفراد

- وتعني الرقابة على مدى سلامة تنفيذ السياسات المتعلقة بشئون الأفراد من اختيار وتوظيف وتدريب وشروط خدمة وترقية وحوافز.
- 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

1. **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.

2. 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.

3. **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.

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؟

خدمات الحاسب العلمي في مجال الرقابة:

باستخدام برامج الحاسوب يمكن الرقابة على كل أوجه النشاط بالمنشأة وبأقل جهد فمثلاً استخدام برامج مراقبة المخزون بالمستودعات، يساعد الادارة في مراقبة كل المخزونات بدقة بما يوضح:

- معرفة السلع الموجودة حالياً بالمخزن.
- معرفة كل الطلبيات التي تم سحبها من المخزن وأوقات سحبها.
- معرفة اكثر السلع تسويقاً وأقلها.
- معرفة السلع التي قد تتعرض للتلف.
- معرفة السلع التي عليها طلبات اكثر.
- تقديم بيانات أو معلومات عن أفضل العملاء والاسواق ورجال البيع.
- معرفة حركة كل السلع التي تم ايداها وكمياتها في المخزن.
- وتقديم تقارير في فترات زمنية تحددها إدارة المخازن عن حركة الاصناف كل على حدى أو في شكل مجموعات.
- القياس والمقارنة بين القيمة الدفترية للمخزون بالجهاز وبين واقع عمليات الجرد المتكرر والسنوي للمخزون.وبالتالي الاطمئنان على موقف المخزون وسلامته.

كذلك يخدم الحاسوب كافة مجالات النشاط بالمنظمة من انتاج وتسويق وشئون أفراد وشئون مالية.

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

- 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.

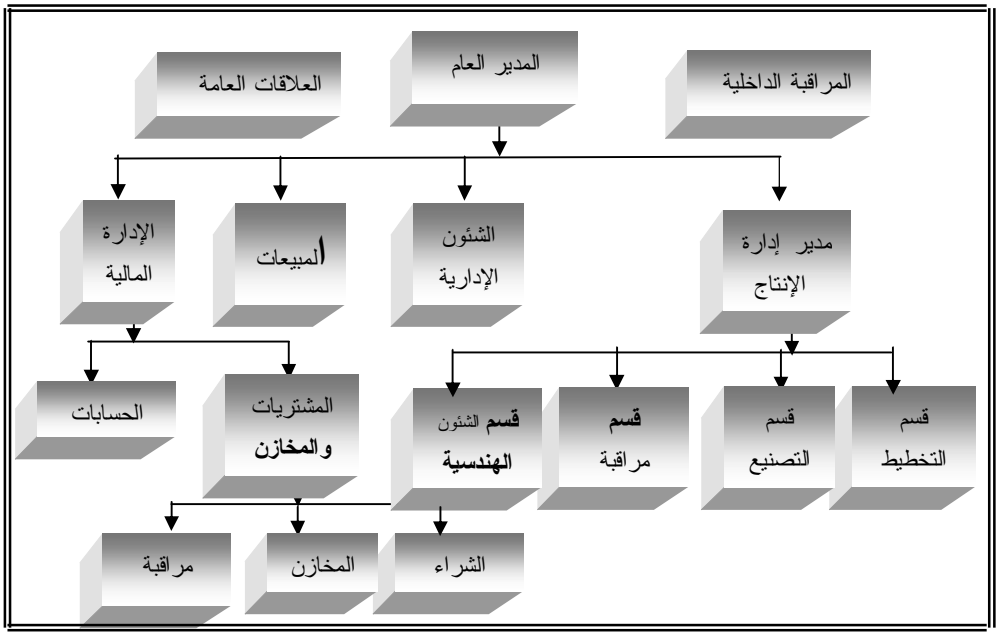
- وضعه للخطط المسبقة لمعالجة الإنحرافات.
- إختيار السليم لخطوات المعالجة وإشراكه لمعاونيه في تحديد الإجراءات الكفيلة بتصحيح الإنحرافات.
- العمل على تحسين أساليب الرقابة مستقبلاً.

الشكل التنظيمي لأجهزة الرقابة بالمنظمة:

- والخرائط التنظيمية الآتية توضح الشكل التنظيمي لأجهزة الرقابة بالمنظمة.

شكل (11)

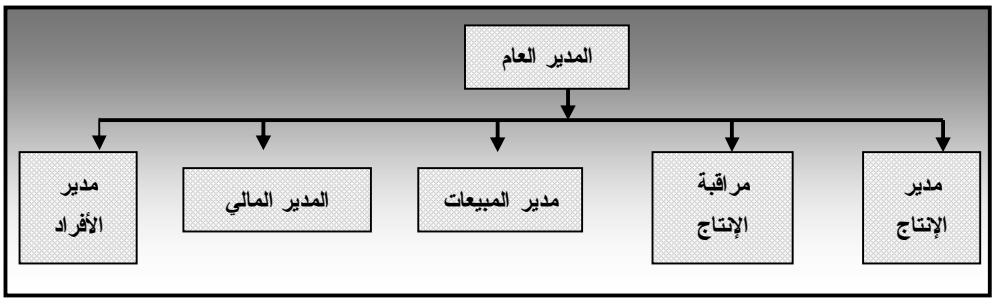
شكل تنظيمي يوضح وجود الرقابة على الخريطة التنظيمية



المصدر: المؤلف

شكل (12)

هيكل تنظيمي يوضح الرقابة كإدارة رئيسية بالمنظمة



المصدر: المؤلف

الخلاصة

عزيزي الدارس،

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. وشملت لكل من الجوانب التي تعرضت لها المفهوم والاهمية فالعناصر الرئيسية والانواع وكيف يكون هذا الجزء أو ذاك فعالاً. كما تناولت الوحدة العلاقة بين أي من اقسام الوحدة كتنمية الكفاءات الادارية والاتصال والرقابة ونأمل أن تكون قد وفقت الوحدة هذه في تحقيق أهدافها تجاهك وأن ينعكس أثرها.

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 تحقيقهـــا 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 النهـضة العربيـة، القـاهرة: 2003م.

2. الطيب، حسن أبشر، **الدولة العصرية دولة مؤسسات**، الـدار الثقافيـة للنـشر، 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 تيبرة، 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.

23.الهواري، د. سيد، **الإدارة والأسس العلمية**، مكتبة عين شمس، القاهرة: 2000م.

24.المقلي، د.عمر عثمان، **مبادئ الإدارة (2)** ، منشورات جامعة السودان.

25.الحملاوي، د.محمد رشاد، **تخطيط الإنتاج**، مكتبة عين شمس، القاهرة: 1995م.

26.**الإقتصادية**، مطبعة كلية التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة: 1994م.

27. الحاكم، د.على عبد الله، **واجبات وأخلاقيات الموظف وحقوقه في الإسلام والقوانين الوصفية**، الخرطوم: 1992م.

28.المصري، د.محمد عصام، **أساسيات العملية الإدارية**، مكتبة عين شمس، القاهرة: 1995م.

29.الخشروم، د.محمد مصطفى، **إدارة الأعمال، المبادئ والمهـــارات والوظـــائف**، مكتبة الشقري، الرياض: 1999م.

30.الطيب، د.حسن أبشر، **الدولة العصرية دولة مؤسسات**، الدار الثقافيـــة للنـــشر، القاهرة: 2002م.

31.الحملاوي، د. محمد رشاد، محاضرات في الادارة الصناعية، مطبعة كليـــة ادارة عين شمس، القاهرة: 1985م.

32.خطاب، عايدة سيد، **تقييم كفاءة الأداء في قطاع الخـــدمات**، رســـالة دكتـــوراه جامعة عين شمس القاهرة: 1979م.

33.عبد الوهاب، د.علي محمد، **التطوير التنظيمي**، بعض التجارب العربية، دراســـة بحثية مقدمة لاجتماع خبراء التطوير التنظيمي، عمان، الأردن: 1996 م.

34.عقيلي، د.عمر وصفي، **المنظمة ونظرية التنظـــيم**، الأردن: زاهـــران للنـــشر والتوزيع عمان: 1994.

35.مروة أحمد وآخرين، **الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة**، منـــشور جامعـــة القدس المفتوحة، عمان: 1998 م.

36.الحملاوي، محمد رشاد، **تخطيط الإنتاج**، مكتبة عين شمس، القاهرة:2001م.

37.عبد المجيد، علي، **الأصول العلمية للإدارة والتنظيم**، مطبعة التقـــدم، القـــاهرة: 1965م.

38.عبد الرحيم، محمد عبد الله، **أساسيات الإدارة والتنظيم**، دار التـــأليف، القـــاهرة: 1977م.

39.القاضي، فؤاد، **المفهوم العلمي للكفاية الإنتاجية**، مطبعة جامعة عـــين شـــمس، القاهرة: 1992م.

40.الهيتى، خالد، **أساسيات التنظيم الصناعي**، مطبعة زاهران، عمان: 1999م.

41.القريونى، محمد قاسم، **السلوك التنظيمي**، دراسة للـــسلوك الإنـــساني الفـــردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان: 1990م.

42.القزيونى، قاسم، **مبادئ الإدارة**، النظريات والوظائف، عمان:2002م.
43.الهوا ري، سيد، التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة: 1999م.
44.جواد، شوقي، **مبادئ الإدارة**، مطبعة التعليم العالي، بغداد: 2000م.
45.حسن، عادل، **العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد**، مكتبة المعارف، الإسكندرية:1975.
46.زويلف، مهدى حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات العامة الصناعية**، مطبعة الجامعة، بغداد: 1975م.
47.شريف، فؤاد، **العلاقات الصناعية**، دار الجامعات المصرية، القاهرة:1975.
48.عبد المجيد، علي،**الأصول العلمية للإدارة والنظم**، مكتبة دار النهضة العربية، 1975م.
49.عبد الوهاب، علي محمد، **الإنتاجية ودراسة العنصر الإنساني في الإدارة**، مكتبة عين شمس، 1986م.
50.عبد الوهاب، سيد محمد، **محاضرات في تحليل النظم**، مكتبة عين شمس، القاهرة: 1985م.
51.الطماوي، سليمان، **النظرية العامة للقرارات الإدارية**، مكتبة عين شمس، القاهرة: 1979م.
52.توفيق،. حسن أحمد، **الإدارة العامة**، ، دار النهضة العربية، القاهرة: 1981م.
53.درويش، إبراهيم، **الإدارة العامة في النظرية والممارسة**، مطابع الهيئة المصرية العامة، القاهرة: 1976م.
54.حسن، عبد الفتاح، **مبادئ الإدارة العامة**، دار النهضة العربية، القاهرة: 1972م.
55. إدريس، عبد الله عبد الرحيم، **أصول الإدارة والتنظيم**، الخرطوم: مطبعة النيلين–2000 م.
56.المقلي، عمر عثمان، **مبادئ الإدارة (1)** ، الخرطوم: منشورات جامعة السودان المفتوحة–2004م.

57.الحملاوي،محمد رشاد، تخطيط الإنتاج، القاهرة : مكتبة عين شمس،1988م.
58. السلمي، علي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية**، القاهرة : مكتبة دار المعارف–1987م.
59.إسماعيل، زكى مكي، السلوك التنظيمي، الخرطوم : منشورات جامعة السودان المفتوحة – 2005.
60.بورتر، مايكل، **الميز التنافسية للدول**، ترجمة د. عبد المحسن العرفج, الظهران: جامعة البترول والمعادن 1998م.
61. عبد الغفار، السيد محمد، 1991م.
62.عسكر، سمير أحمد، المدخل إلى إدارة الأعمال 1987م.
63. الهواري، سيد، **التنظيم**، القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبري بمصر، 1996م.
64. المغربي، كامل المدخل، لإدارة الأعمال، عمان: مكتبة عمان، 1974م.
65. السلمي، علي، **إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاج**، القاهرة: مكتبة دار المعارف، 1990م.
66.الطماوي، سليمان، **النظرية العامة للقرارات الإدارية**، القاهرة، 1976م.
67.الهواري، سيد، **المدير الفعال**، القاهرة: دار النهضة العربية، 2000م.
68.الهواري، سيد، **الإدارة والأصول والأسس العلمية**، القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبري بمصر والعالم العربي، 2003م.
69.أبو سن، أحمد إبراهيم، **نظرية الإدارة في الإسلام**، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1981م.
70.إسماعيل، محمد، **تطور فكرة القرار الإداري**، القاهرة: مجلة العلوم الإدارية، 1968م.
71.الأزهري، محي الدين، **الإدارة ودور المدير**، دار الفكر العربي، 1993م.
72.السلمي، علي، **إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاج**، القاهرة: مكتبة دار المعارف، 1950م.
73.جراي، صبري، ترجمة وليد عبد اللطيف، هودانه، 1984م.
74.حسن، عبد الفتاح، **مذكرات في الإدارة**، القاهرة، 1974م.

75.كلاكدة، ظاهر محمود، **الإتجاهات الحديثة في القيـــادة الإداريـــة**، عمـــان: دار زهران، 1997م.
76.كنعان، نواف، **إتخاذ القرارات (بين النظريـــة والتطبيـــق)**، الريـــاض: مطـــابع الفرزدق 1985م.
77.يس وآخرين، محمد، **المشكلة الإدارية وصناعة القرار**، 1975م.

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.