

# مبادئ الإدارة

## للفص الأول التجاري

### المؤلفون

د. جاسم محمد الذهبي  
احمد علي صالح

د. زاهد عبد الحميد  
د. أياد محمود الرحيم

### المنتقون

زهرة إبراهيم سعيد

د. نعيم نجيب نعوم

صفاء جميل طعمة

## مقدمة

### عزيزي الطالب عزيزتي الطالبة

يشهد العراق نهضة شاملة تنعكس ايجابيا وبشكل واضح على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... ويستلزم هذا التقدم الحضاري بالضرورة تهيئة الكوادر البشرية اللازمة لشغل المراكز الوظيفية عموما والإدارية بشكل خاص في منظمات الأعمال كافة من اجل بلوغ أهدافها العليا .

وعلى هذا الأساس جاء إعداد كتاب مبادئ الإدارة الذي بين يديك ليكون منسجما مع التقدم العام الذي يشهده قطاع التعليم المهني لغرض الإسهام بدرجة اكبر في خدمة حركة التنمية حيث أدخلت بعض الموضوعات الحديثة ذات التأثير المباشر على العمل الإداري من بينها موضوع البيئة والمتغيرات البيئية إلى جانب المبادئ العلمية للإدارة ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ) مع تخصيص فصل مستقل للقيادة الإدارية نظرا للدور الهام الذي تلعبه في نجاح المنظمة مع حرصنا على البساطة والوضوح في عرض هذه المواضيع سائلين الله القدير التوفيق في جهدنا المتواضع هذا لما فيه من خير لطلبتنا الأعزاء وخدمة للعلم والتعليم في بلدنا العزيز.

## الفصل الأول

### المدخل لدراسة الإدارة

تمهيد :

من المعروف إن إي منظمة تظهر إلى الوجود عليها تحقيق أهداف محددة من خلال قيام الأفراد العاملين فيها بممارسة عدد من النشاطات والفعاليات كالنشاطات المتعلقة بالإنتاج والتسويق مثلا وتقديم الخدمات المساعدة وغيرها ، ومع ازدياد عدد من النشاطات وتشعبها تظهر الحاجة إلى إيجاد نوع آخر من النشاطات تدعى النشاطات الإدارية والتي تمارس عادة من قبل المدراء والمشرفين بهدف ضمان قيام الأفراد العاملين بتنفيذ النشاطات والأعمال المكلفين بها بكفاءة . ونتيجة لما ذكر أعلاه يتبين بان أنجاز إي عمل من أعمال المنظمة يتطلب القيام بنشاطات يمكن تقسيمها إلى نوعين:-

أ- **النشاطات التنفيذية:** وهي النشاطات التي تؤدي إلى أنجاز العمل كالقيام بصناعة أو بيع سلعة أو تقديم خدمات مساعدة كأعمال الصيانة والطباعة والتعليم وما شابه.

ب- **النشاطات الإدارية:** وهي النشاطات التي تؤدي إلى ضمان أنجاز العمل كالنشاطات المتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم جهود العاملين وتحديد العلاقات بينهم وتوجيههم وتحفيزهم ووضع المعايير الرقابية التي بموجبها يتم قياس أداء العمل ومعالجة الانحرافات التي تحصل فيه، فالإدارة هي ( مجموعة النشاطات التي تمارس في سبيل تنسيق وتوجيه جهود العاملين لإنجاز الأعمال المنوطة بهم والتي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة ).

وباختلاف أهداف المنظمات تختلف النشاطات الإدارية وتختلف صور العلاقات التنظيمية و بالتالي تظهر تسميات مختلفة للإدارة.

كإدارة الأعمال – الإدارة العامة – فضلا عن وظائف المنشأة كالإنتاج والتسويق والأفراد وغيرها. إن اختلاف التسميات لا يؤدي إلى تغير جوهر العمل الإداري فالعمل الإداري

واحد إلا إن ممارسته في مجالات مختلفة ولتحقيق أهداف مختلفة تخلق فروعاً للإدارة تتخصص بتحقيق متطلبات ذلك الهدف أو المجال .

فالإدارة تظهر كلما ظهرت الحاجة لأعمال مترابطة تسعى لتحقيق هدف معين لذلك نلاحظ إن الإدارة تمارس في الدوائر والمنشآت والمصانع والمدارس والمؤسسات العسكرية والمستشفيات وفي دوائر الدولة الخدمية وفي أي مجال كما نجدتها في مختلف الحضارات والبيئات الاجتماعية .

## المبحث الأول

### ماهية الإدارة

#### **أولا : تعريف الإدارة :**

وردت للإدارة تعاريف عديدة تختلف صياغتها وكيفية التعبير عنها إلا إن جميعها تدور حول مفهوم واحد ، كونها العملية التي تتم من خلالها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق الآخرين

#### **ومن بين هذه التعاريف نورد الآتي :**

**الإدارة :** ( هي وظيفة تنفيذ الأعمال بوساطة الآخرين ) كما تعرف الإدارة بأنها مجموعة المبادئ والأساليب العلمية لتحقيق نتائج وأهداف محددة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة . وذلك في ظل ظروف ومتغيرات بيئية مستمرة في التغيير من وقت الأخر )

#### **وتعرف أيضا بأنها**

( عملية بواسطتها يقوم المدبرون بالإنشاء والتوجيه والتسيير فضلا عن المحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة ).

#### **ثانيا : أهمية الإدارة :**

تبرز أهمية الإدارة باعتبارها عملية تنظيمية ضرورية لكل جهد جماعي تظهر فيه علاقات إذ يتم من خلالها تنظيم هذه العلاقات وتحقيق التعاون بين الأفراد . ويمكن إجمال أهمية الإدارة بما يأتي :

- 1- الإدارة مهمة وضرورية لكل جهد أو عمل جماعي هادف حيث تظهر الحاجة إليها في تنظيم العلاقات الناجمة عن قيام الأفراد بالمهام المنوطة بهم وتحقيق التعاون بينهم وتنسيق جهودهم للحصول على أفضل النتائج .
- 2- الإدارة مهمة للمنظمة إذا تحتاج إليها لأنها الوسيلة التي تستخدمها لتحقيق أهدافها واستمرار نجاحها وتطورها فالإدارة الكفوءة في المنظمة تساعد على الاستعداد

لمواجهة الظروف المستقبلية المختلفة وتعمل على تنسيق جهود أفرادها بالتالي نجاحها واستمرارها وتطورها.

٣- الإدارة مهمة و ضرورية لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي وتساعد على دفع عملية التنمية إلى الإمام ومواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات فالإدارة تحرك عمل المنظمات لاستغلال الموارد البشرية والمادية استغلالاً أفضل ويتضح مما تقدم بان الإدارة مهمة للأفراد العاملين والمنظمة وللتنمية وتنعكس آثار العمل المنظم على المجتمعات التي تعمل من خلالها المنظمات وتؤدي بها إلى التقدم والرفق .

### ثالثاً : الإدارة العامة وإدارة الأعمال

يؤدي اختلاف أهداف المنظمات ومجالات تطبيقها إلى ظهور إشكال متعددة للنشاطات البشرية والجماعية وأشكال مختلفة لصور العلاقات التنظيمية وتبعاً لذلك تظهر تسميات مختلفة للإدارة التي تمارس لتحقيق هذه الأهداف منها الإدارة العامة وإدارة الأعمال .

إن الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ليس اختلافاً في الأسس العلمية أو في مكونات العملية الإدارية وإنما يكمن الاختلاف في هدف المنظمات التي تبغى الإدارة تحقيقه ..

فالإدارة العامة هي التي تمارس لإنجاز وظائف الدوائر الخدمية التي لا تهدف إلى تحقيق مردود مادي أو اقتصادي من تقديم خدماتها للمجتمع عموماً بل تهدف إلى تقديم الخدمات بكفاءة .. إما إدارة الأعمال فهي تمارس في منشآت الأعمال التي تهدف ضمن أهدافها الرئيسية إلى تحقيق مردود مادي أو اقتصادي من عملياتها التي توجد في أي قطاع اقتصادي .

ومن بين أهم أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال مايلي :

١- من حيث الهدف : تهدف الإدارة العامة إلى تقديم خدمة أو منفعة عامة بكفاءة للمجتمع بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق مردود مادي أو اقتصادي من عملياتها (تحقيق الربح)

٢- من حيث مجال التطبيق : تمارس الإدارة العامة في دوائر خدمية كالتربية والتعليم والإدارة المحلية والصحة والخارجية والأمن الداخلي والدفاع وغيرها بينما تمارس إدارة الأعمال في قطاع اقتصادي كالزراعة والصناعة والنقل والسياحة والإسكان وما شابه .

٣- من حيث حجم التنظيم : يكون حجم التنظيم في الإدارة العامة اكبر من حجم التنظيم في مجال إدارة الأعمال ويكون الجهاز الإداري للقطاع الذي تمارس فيه الإدارة العامة اكبر حجما من قطاع إدارة الأعمال .

وأخيرا فإن الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ماهو إلا اختلاف في تطبيقات الإدارة في كلا المجالين إلا إن جوهر العمل الإداري وأساسه هو نفسه في المجالين ولايختلف باختلاف التسمية وذلك لان كلا الإدارتين تعتمد المبادئ والأسس العلمية نفسها كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

#### رابعاً: الإدارة والعلوم الأخرى

تتجلى العلاقة بين علوم الادارة والعلوم الأخرى من خلال التداخل والتكامل القائم بينهم ، فالإدارة لازمت النشاط البشري منذ القديم وتمت ممارستها بشكلها البسيط وتبلورت بالاعتماد على مفاهيم علوم مختلفة حتى أصبحت علما له أصوله ومبادئه في نهاية الربع الأول من القرن الحالي ، إلا إن ذلك لايعني أنها علما مستقلا في تقدمه وتطوره عن العلوم الأخرى ، وذلك بسبب الطبيعة الاجتماعية للعملية الإدارية من جهة والترابط الوثيق بين الإدارة والعلوم المختلفة من جهة أخرى .

ويعتمد نجاح الإداريين في عملهم على درجة إلمامهم في استخدام العلوم المختلفة إذا لابد للمدير إن يكون ملما بعلم الاقتصاد لمساعدته في فهم الظواهر الاقتصادية

وتأثيرها في عمل المنظمة وملما بعلم الإحصاء ليستطيع استخدام المقاييس  
والمؤشرات الكمية في التنبؤ والتخطيط لعمل المنظمة ومتطلباتها المستقبلية  
ومن هنا نجد إن علم الإدارة والعلوم الأخرى ترتبط بعلاقة وثيقة قائمة على النفع  
المتبادل فالإدارة تستعين بالمفاهيم العلمية المناسبة التي تتضمنها العلوم الأخرى لتقديم  
ما هو أفضل للفرد الذي هو هدفها ووسيلتها بالتالي في تقديم أفضل الخدمات للمجتمع .

## المبحث الثاني

### نشأة الإدارة وتطورها

#### أولا / الإدارة في الحضارات القديمة

ظهرت الإدارة منذ القدم بظهور العلاقات بين الأفراد نتيجة تعاونهم لإشباع حاجاتهم وتمت ممارستها كفن من الفنون بالاعتماد على المهارات والقابليات الشخصية للقائمين بها . ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى خمسة آلاف سنة مضت تقريبا حيث عثر الباحثون على وثائق تعود للحضارة السومرية في وادي الرافدين تدل على إن السومريين كانوا يزاولون فنون الإدارة ... كما تؤكد وجود أسس وقواعد لنظم إدارية كانت تستخدم في عهد البابليين وفي حضارة وادي الصين والحضارة المصرية القديمة والدليل على ذلك يمكن اخذ عملية بناء الآثار التاريخية كمثال فقد استخدم في بناء إحداهما (٣،٣) مليون قطعة من الحجر تزن كل قطعة حوالي (٢،٥) طن وبمشاركة حوالي (١٠٠٠٠٠) عامل وعلى مساحة (١٣) فدانا ولمدة عشرين سنة .

ومما لا شك فيه إن عملية بناء هذا الصرح الهائل يتطلب حصيلة جيدة من المعرفة بمبادئ التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات والتعامل مع الناس .

#### ثانيا / الإدارة في الحضارتين الإسلامية والأوربية

يزخر التراث العربي الإسلامي بالممارسات الإدارية المنظمة سواء على صعيد الدولة وتقسيمها أم على صعيد المنشأة في مختلف القطاعات الاقتصادية . ولقد ترك لنا العرب تراثا أدبيا خالدا استفاد منه الأوروبيون بشكل واضح عن طريق الأندلس وفرنسا وصقلية فضلا عن الأمم الأخرى عبر مختلف العصور ، ومن خلال دراسة الشواهد والإطلاع على النشاطات التنظيمية نجد في تاريخ الحضارة الإسلامية ظاهرة مهمة وهي نشوء النظم والمؤسسات الادارية استجابة لحاجات المجتمع والدولة وتلبية لها كالدواوين فبعد ان حرر العرب المسلمون معظم الامصار وضموا الاقاليم لدولتهم

الفتية كان لابد للخليفة ان يهتم بالجيش فانشأ ديوانا خاصا لهذا الغرض سمي (ديوان الجند) سنة ٢٠ للهجرة / ٦٤٠ للميلاد ثبت فيه اسماء الجند وقبائلهم ومقدار اعطيتهم . ثم تنوعت الدواوين في الدولة بتنوع حاجاتها وتشعبت مهامها الادارية فأصبح هناك ديوان للخراج وهو الضريبة التي تؤخذ عن الارض الزراعية وديوان للبريد يتولى نقل الاخبار والرسائل بين الولايات وعاصمة الدولة وديوان للرسائل يقوم بتحرير رسائل الخليفة الى ولاته في اقاليم الدولة العربية الاسلامية والاشراف على مكاتبته مع الدول الاخرى وديوان للصدقات مهمته النظر في موارد الزكاة والصدقات وتحديد مستحقيها وتوزيعها بينهم فضلا عن ديوان للنفقات وديوان للطراز وديوان للمضالم ..... الخ

لقد اثبت الاداريون العرب المسلمون ان لهم مرونة فكرية خدمت الادارة العربية من خلال ممارسات واسعة في مجال البناء والفتوحات اذا انهم جابهوا خلال عمليات الفتح والتحرير للاراضي العربية معضلات كثيرة ومعقدة كانت اكبرها مشكلة ادارة الدولة العربية الاسلامية وتسيير شؤونها وحفظ مصالح الناس ورعاية امورهم فقد اسس العرب في القرنين السابع والثامن الميلادي امبراطورية عظيمة امتدت ارجاؤها من اسبانيا على الحدود الغربية وعبر شمال افريقيا الى الشرق الاوسط.... ومع ان الخليفة الذي كان يقيم في العاصمة هو صاحب السلطة العليا في الدولة الا انه لم يكن يوسع عمليا اداره شؤون الدولة على سعتها لذا فقد ظهرت ادارة الاقاليم في الدولة العربية الاسلامية حيث كان على الخليفة تعيين امراء وولاة للاقاليم وتفويضهم صلاحيات حق النظر في شؤون ولاياتهم من خلال مؤسسات ادارية تتولى شؤونها ويقف على رأس هذه المؤسسات امير الاقاليم نفسه. وكانت هذه التقسيمات تخضع لرقابة الخليفة المستمرة حفاظا على الوحدة السياسية والادارية للدولة

وفي اوريا نجد ان عظمة الامبراطورية الرومانية ترجع في الاصل الى قدراتها التنظيمية العالية فقد هزت الجيوش الرومانية احدى الامبراطوريات الكبيرة في القرن الثاني الميلادي مما يدل على عبقرية المنظمين الاداريين للامبراطورية

الرومانية والذين نجحوا في اجراء التغييرات الادارية اللازمة وتطويرها بما ينسجم واتساع الامبراطورية الرومانية. وكان للرومان دراية واضحة بالامور المتعلقة بالنظام اللامركزي ونظام منح الصلاحيات وطريقة تنسيق الاعمال في المنظمه الواحدة وحققوا نجاحا باهرا في حل المشاكل الادارية

## المبحث الثالث

### تطور الإدارة في العصر الحديث

يمكن تقسيم مراحل تطور الإدارة في العصر الحديث الى ثلاث مراحل اساسية :-

اولاً مرحلة ما قبل الصناعات:-

تنحصر هذه المرحلة بين بداية الانسانية واعتمادها على المهارات اليدوية وعلى ما توفره الطبيعة من موارد تشبع حاجه الفرد وانتهاء بدخول الآلة في الانتاج وهي المرحلة التي نشأت فيها الإدارة وتمت ممارستها بشكلها البسيط وتطورت بشكل بطيء لتواكب التطورات الحاصلة في المجتمع فقد ظهرت الحاجة للإدارة منذ ان بدء الانسان بالاستقرار والتعايش مع الآخرين وظهور العلاقات بين الافراد نتيجة لتعاونهم مع بعضهم في اشباع حاجاتهم وذلك كصيغة لتنظيم هذه العلاقات وتنسيق الجهود. فعندما شعر الانسان بأنه غير قادر على العيش دون الاستعانة بالآخرين اخذ يتعاون معهم في استثمار ما توفره لهم الطبيعة من موارد في سبيل اشباع حاجاتهم فمنهم من امتهن الزراعة ومنهم من امتهن الصناعة اليدوية ومن خلال العيش في اماكن معينة تكونت العائله ثم تطورت الى القبيلة وتوسعت فأصبحت بصور مختلفة من صور التجمعات البشرية. ويتوسع شكل العلاقات الناجمة عن تعاون الافراد مع بعضهم توسعت النشاطات الإدارية وازداد تطبيقها .

وظهرت الحاجة للإدارة في المجال التجاري في الوقت الذي بدأ فيه الافراد يزاولون البيع والشراء بهدف تحقيق الارباح اذ ظهرت نتيجة لذلك علاقات تتطلب التنظيم والاحتفاظ بسجلات لمتابعة حركتها وما تبع ذلك من نشاطات ادت الى تنظيم عمليات البيع والشراء .

وبعد ان مرت العصور دخل الانسان دورا جديدا اذ اخذ يمارس العمل الصناعي الى جانب العمل التجاري فظهرت الصناعات اليدوية المعتمدة على المهارات والقابلية التي يتمتع بها الانسان ثم التجمعات التي ظهرت نتيجة اشتراك اصحاب المهن اليدوية في

انشاء المصانع البسيطة وهذا ادى بدوره الى ازدياد الحاجة الى الادارة وتطورها بشكل يواكب هذا التطور الحاصل في ميدان العمل. كما ظهرت الحاجة الى الادارة لدى المجتمعات المختلفة لتنظيم امور المجتمع من جهة ولحماية افراده من جهة اخرى سواء كان ذلك للمحافظة على الامن والطمأنينة او لصد الاعتداءات الخارجية التي كانت من الظواهر السائدة... الخ

## ثانياً مرحلة الصناعات الحديثة :-

بعد ان قضى الانسان شوطاً طويلاً في الاعتماد على مهاراته البسيطة وعلى ما توفره له الطبيعة لاشباع حاجاته واعتماده على الصناعات اليدوية البسيطة. باتت معالم الثورة الصناعية ودخول الآلة في الانتاج اذ تم اختراع اول الآلة استخدمت في صناعة النسيج وهي (المكوك) ثم تعاقبت الاختراعات الأخرى واخذت الآلة تدخل في معظم عمليات الانتاج الامر الذي ادى الى تحول الصناعات اليدوية الى صناعات حديثة تعتمد الآلة وكان لذلك نتائج سميت بنتائج الثورة الصناعية يمكن اجمالها بما يأتي :-

١. ازدياد معدلات الانتاج وظهور مشكلة التسويق وما ارتبط بذلك من امور كتوفير خدمات النقل والتخزين وماشابه .

٢. ظهور الشركات الكبيرة المساهمة وزياده رأس المال المستثمر اذ ادى ذلك الى اناطه مهمه ادارة الشركة الى مجلس الادارة .

٣. ظهور المنافسة والاحتكار نتيجة التسابق بين الشركات لكسب السوق لبضاعتهم .

٤. ظهور المشاكل العمالية نتيجة لاستخدام اعداد كبيرة من العاملين

٥. تبدل ظروف العمل الداخلية والخارجية كتغيير في اساليب العمل والانظمة والقوانين السائدة في المجتمع وفي المتطلبات المادية والبشرية

لقد استوجب التطور السريع والملحوظ الذي شهدته هذه المرحلة بالتأكيد حدوث تطور ملحوظ في الادارة لمواكبة هذه التغيرات التي احدثتها الثورة الصناعية فأخذ المعنيون بالعمل الاداري يفكرون بأساليب حديثة وصيغ جديدة وادارة تتلائم والتطور

الحاصل في العمل وبدأ التفكير بكيفية ادارة المنظمة وتطورها واساليب الارتقاء بها بما يؤدي الى الاستمرار والديمومة في العمل.

وهكذا نجد بان الادارة قد تطورت من كونها تمارس بشكلها البسيط المعتمد على المهارات والقابليات الشخصية الى ممارستها بشكلها الجديد الذي تضمن التخطيط العلمي السليم لكمية الانتاج وشكله وكيفية ايجاد منافذ تسويقية مناسبة ووضع خطط مناسبة لمواجهة المنافسين وغيرها من امور ترتبط بها كما شهدت المنظمات الخدمية تطورات في اساليب ادارتها وسبل تقديم الخدمات بما يتفق والاحتياجات الجديدة التي فرضتها التطورات الجديدة الحاصلة في المجتمع.

### ثالثاً مرحلة ظهور المفاهيم العلمية للادارة:-

ادى التطور الملحوظ للعمل الاداري خلال مرحلة الصناعات الحديثة الى لفت انظار عدد من رجال الاعمال والمهتمين الى ان التطورات الحاصلة في المجالات المختلفة لابد من ان يواكبها تطور في العمل الاداري يوازي حجم تلك التطورات مما يؤدي بهم الى القيام ببعض الدراسات والتفكير في بلورة مبادئ الادارة واساليبها والاستعانة بمفاهيم مجموعة من العلوم كعلم النفس والاجتماع والرياضيات لارساء اسس ومفاهيم علم الادارة .

وقد ادى الاختلاف في اتجاهات المهتمين والمفكرين الذين تناولوا موضوع ارساء اسس ومبادئ علم الادارة الى ظهور مدارس متعددة للفكر الاداري تختلف في اساليبها وافكارها وتناولت كل مدرسة جانب من جوانب العمل الاداري الا انه بمجموع هذه الافكار تكامل علم الادارة .

وستنطرق الى مفاهيم واسس بعض من هذه المدارس والتي وهي:-

## ١. مدرسة الإدارة العلمية

وهي أولى المدارس الفكرية في الإدارة وتضم عددا من الرواد الذين نادوا بضرورة ارساء اسس ومبادئ علمية للإدارة والتي ظهرت في أوائل القرن العشرين وكان من ابرز روادها (فردريك تايلر) و (هنري فايول).

اهتمت هذه المدرسة خلال الدراسات التي قام بها روادها بتحقيق هدف اساسي هو تحسين وزيادة كفاءة الافراد والالات في المنظمة ونورد ادناه اهم أفكار رواد هذه المدرسة باعتبارها من المدارس الاساسية التي تناولت افكار عديدة فتحت مجالات واسعة امام وظيفة المدير للاهتمام بتنظيم العمل وتخطيط الانتاج.

### فردريك تايلر

يعد فردريك تايلر المؤسس الاول لحركة الإدارة العلمية وابرز روادها بسبب الجهود التي بذلها بالتأكيد على الناحية العلمية في العمل الاداري وكان هدفه في ذلك رفع الكفاءة الصناعية وخفض تكاليف الانتاج بدأ (تايلر) عمله ميكانيكيا في احد المصانع وتدرج في عمله الى ان اصبح رئيسا للمهندسين وقد بدأت اهتماماته بالإدارة خلال ممارسته لعمله وتدرجه الوظيفي وازدادت تجاربه التي اجراها في سبيل دراسة العمل الاداري ومتطلباته حتى توصل الى بعض الافكار التي اعتبرت فيما بعد الاساس في وضع نظرية (الإدارة العلمية).

ومن بين هذه الافكار مايلي :-

١. ابرز من خلال البحث الذي قدمه بعنوان (ادارة الورشة) بأن مايلببه العاملون قبل كل شي هي الاجور المرتفعة وان مايلببه اصحاب العمل قبل كل شي هو خفض تكاليف العمل وهذا يلقي على عاتق الادارة مسؤولية الاختيار والتدريب العملي للعمال ووضع المعايير وتنظيم العمل وتحديد الاجور اعتمادا على دراسات الحركة والوقت والعمل على تحقيق التعاون بين العاملين.

## ٢. ضرورة الفصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ

تركزت دراسات تايلر على اساليب وفنون الادارة في المستويات الادارية السفلى وذلك لكون عمله وتدرجه الوظيفي من الاسفل الى الاعلى مكنه من التعرف على كثير من مشاكل العمل التنفيذي وظروفه فقام بتركيز افكاره ودراساته لايجاد الحلول العلمية لها . كان تايلر يلاحظ العمل والعاملين ويرافقهم في اثناء قيامهم باعمالهم وخصص وقته في دراسة كيفية تحسين طرق العمل وتقليل الوقت المبذول لانه كان يركز في دراساته على الكيفية التي ينجز العاملون بموجبها الانتاج دون ارتفاع في التكاليف وقد اشتهر بنظرية دراسة الحركة والوقت حيث وجد بان عدم وجود طريقة كفوءة في اداء العمل وتنظيمه والاشراف عليه يؤدي الى تبذير نسبه كبيرة من العمل والمواد والجهود لذلك نادى تايلر بضرورة دراسة الحركات التي تؤدي من العاملين لانجاز العمل ودراسة الوقت المبذول لكل حركة للوصول الى معايير مناسبة لطرق واجراءات العمل وتمثل دراسة الحركة والوقت اللذين نادى بهما تايلر بما يأتي :-

أ. ملاحظه وتسجيل الحركات المكونة لعمل معين .

ب. التخلص من الحركات غير الضرورية التي تمارس في اثناء اداء العمل والتي يمكن الاستغناء عنها دون التأثير في سير العمل .

ج.تنظيم الحركات الضرورية الاخرى وتحديد اساليب اداءها وتحديد وقت نموذجي لانجازها .

ومن الافتراضات التي اعتمدها (تايلر) هو ان الفرد يسعى دائما للحصول على مكاسب اكثر . فلذلك بالامكان استخدام الحوافز الاقتصادية في زياده انتاجيته وأجره فلا بد من تحفيزه عن طريق الاجور المادية والمكافآت التشجيعية . وبذلك نجد ان رواد المدرسة العلمية ركزوا اهتمامهم على زياده الانتاجية للعامل وتحفيزه دون أي اعتبار لانسانيته وصحته . واقترحوا ادخال فترات الراحة في اثناء العمل للتغلب على الارهاق والسأم بقصد استغلال طاقة العامل الى اقصى درجه ممكنه .

## هنري فايول

في الوقت الذي ركز (تايلر) افكاره على مستوى الادارة المباشرة ركز هنري فايول دراسته على مستوى الادارة العليا وذلك بسبب خبرته التي حصل عليها من خلال عمله مديرا عاما لاحدى الشركات فأستطاع من وضع مجموعة من القواعد الادارية التي تمثل خلاصة ما لاحظته ومارسه خلال عمله على شكل اسس وافكار تستغل لشرح وتوضيح عمل المدير .

ومن افكاره التي ساهمت في بناء الفكر الاداري مايتي :-

**اولاً:** قيامه بتقسيم الانشطة للمنظمات الى ست مجموعات هي :

١. النشاطات الفنية كنشاط الانتاج .

٢. النشاطات التجارية كنشاط البيع والشراء .

٣. النشاطات المالية كالحصول على المال والاستخدام الامثل له .

٤. نشاطات الضمان والرقابة كنشاط حماية الممتلكات والاشخاص .

٥. النشاطات المحاسبية والاحصائية كتسجيل العمليات المحاسبية وجمع المعلومات

وتبويبها .

٦. النشاطات الادارية وركز دراساته على هذا النوع من الانشطة.

**ثانياً:** حدد عناصر الاداره بمايتي : التخطيط، التنظيم، اصدار الاوامر، التنسيق ، الرقابة

**ثالثاً:** حدد النوعية الادارية الواجب توفرها في المديرين للقيام بالعمل الاداري بطريقة

سليمة وقسمها الى (جسمية ، عقلية ، خلقية ، معرفة عامة ، معرفة فنية ، خبرة وتجربة )

**رابعاً:** اورد مبادئ ادارته تمثل القواعد الواجب اتباعها في العمل الاداري وذكر بان هذه

المبادئ مرنة وليست مطلقة ويمكن استخدامها بغض النظر عن الظروف المختلفة

للمنظمات ، وتمثل هذه المبادئ التي استخدمها ولمسها بنفسه في مجال التطبيق الاداري

وهي :

١. **تقسيم العمل :** ويعني به تقسيم الاعمال والتخصص بها .

٢. **السلطة والمسؤولية** : وذكر بأنهما مترابطتان وتتعلق الواحدة بالأخرى .
٣. **النظام** : ويعني احترام النظم وعدم الاخلال بها وهذا يتطلب اداريين قادرين على تحقيقه .
٤. **وحدة اصدار الأوامر** : أي تلقي الأوامر من رئيس اداري واحد .
٥. **وحدة التوجيه** : ان يكون لكل مجموعة من الانشطة رئيس اداري واحد وخطه واحده .
٦. **خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة** : التوفيق بينهما على اساس خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
٧. **المكافأة والتعويض** : اتباع مبدأ مكافء العاملين وتعويضهم بما يضمن تحقيق العدالة بينهم .
٨. **المركزية** : أي تتركز السلطة لحد معين .
٩. **تدرج السلطة** : تسلسل السلطة على وفق تدرج سلمي من اعلى الهيكل التنظيمي الى اسفله
١٠. **الترتيب** : ويقصد به الترتيب المادي للأشياء ، والاجتماعي للأفراد .
١١. **المساواة** : أي المساواة بين العاملين
١٢. **الاستقرار في العمل** : ثبات العاملين في اعمالهم وتقليل دوران العمل .
١٣. **المبادرة** : افصاح المجال للمرؤوسين في اعمالهم.
١٤. **التعاون** : الوحدات المترابطة او العمل الجماعي

## ٢. مدرسة العلاقات الانسانية

ظهرت هذه المدرسة في اعقاب مدرسة الادارة العلمية ويعتبر العالم (التون مايو) ابرز رواد هذه المدرسة وقد ابرزت هذه المدرسة اهمية العنصر البشري ودراسة السلوك الانساني في المنظمات المختلفة وبينت ان للاعتبارات الانسانية والاجتماعية دورا في تحقيق الأهداف اذ ان سلوك الفرد يتأثر ويؤثر بها بشكل ملحوظ ومن خلال دراسة سلوك

الافراد وتحليل اتجاهاتهم وتوجيههم التوجيه السليم يمكن التأثير فيهم وزيادة انتاجية العاملين والعمل وقد استعان رواد هذه المدرسة بالفكر وابحث علم النفس وعلم الاجتماع في بلورة الأفكار الادارية وقاموا بدراسة السلوك البشري والاجتماعي والمؤثرات البيئية التي تدفعه للعمل ودراسة المشاكل التي تواجه العاملين والادارة وسبل رفع كفاءة العمل بالتأثير في الجوانب الانسانية ومن ابرز الدراسات التي قام بها رواد هذه المدرسة هي دراسات (هوثورن) في اوائل الثلاثينيات من هذا القرن وهي دراسات اجريت في مصانع (هوثورن) التابعة لشركة (وسترن الكتريك) الامريكية وكان الهدف من هذه الدراسات هو معرفة اثر ظروف وبيئة العمل وعناصر اخرى مرتبطه في انتاجية العاملين كتغيير ظروف العمل ومدة الراحة وكمية الاضاءة ونظام دفع الاجور بما يزيد عن معدلاته ومعرفة نتائج ذلك واثارها في انتاجية العاملين .

وقد توصلت هذه الدراسات الى حقيقة وهي ان للمتغيرات الاجتماعية اثر أكبر من

المتغيرات المادية في الانتاجية ومن اهم نتائج دراسات (هوثورن) هي :

١ . المنظمة هي نظام اجتماعي بالإضافة الى كونها نظاما فنيا وان هذا النظام الاجتماعي يحدد ادوارا ، ومعايير سلوك الفرد قد تختلف عن ادوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة المحدد من قبل الادارة .

٢ . لا تتم اثاره دوافع الافراد بفعل حوافز اقتصادية فقط وانما بفعل حوافز اقتصادية ومعنوية اذ ان الأخيره لها دور في اثاره دوافع الافراد .

٣ . تؤدي علاقات الافراد غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الافراد العاملين وأدائهم .

٤ . التركيز على اتباع الاسلوب الديمقراطي والمشاركة كمنط في القيادة .

٥ . هنالك علاقة بين رضا الفرد العامل وانتاجيته .

٦ . من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين الاداره والعاملين لتبادل المعلومات ومشاركة العاملين .

ويتضح مما ذكر اعلاه بأن رواد هذه المدرسة ركزوا في دراساتهم وأكدوا في توصياتهم على ضرورة الاهتمام بالفرد وتوفير الظروف المناسبة له للعمل الافضل مما يؤدي الى زيادة انتاجية المنظمة .

### ٣- مدرسة النظم

وهي احدث المدارس الاداريه التي ظهرت في الفترة التي تلت ظهور مدرسة العلاقات الانسانيه ، تعتمد افكار هذه المدرسة على بعض افكار نظريات العلوم الطبيعية كالفيزياء وعلم الحياة والتي درست ظواهر الطبيعيه بأعتبارها مجموعه من النظم التي تحكمها قوانين معينة ويقصد بالنظام ( مجموعة من الأجزاء والخواص والحوادث المترابطه فيما بينها والتي تكون بمجموعها كلا معينا ) فالمنظمه بموجب افكار هذه المدرسة هي نظام متكامل يتكون من انظمة فرعية من جهة والمنظمة من جهة اخرى هي نظام فرعي من نظام اكبر يحقق فهما للعلاقات التي تربط هذه الأنظمة بشكل صحيح ، و اشارت افكار هذه المدرسة الى أن ترابط وتفاعل أجزاء منظمة مهمة جدا وان أي خلل أو نقص في احد تلك الأجزاء او العناصر يؤدي الى التأثير بالمنظمة ككل .

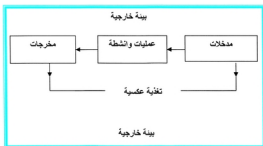
تتكون المنظمه بموجب نظريه النظام من العناصر الأساسية التالية :

**أ: المدخلات :** وتشمل جميع مايدخل للمنظمة من البيئة من موارد بشرية ومادية ، فمثلا لو اعتبرنا ان المدرسة هي نظام فان مدخلاته هي جميع الطلبة الذين تستقبلهم المدرسة وكذلك المدرسين فضلا عن مواردها المادية المختلفة كالكتب والاموال والمستلزمات الاخرى .

**ب: العمليات :** ويقصد بها مجموعه الانشطة الادارية والفنية والذهنية اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام وتحويلها الى مخرجات لغرض تقديمها للبيئة وتمثل في مثلنا اعلاه بجميع الانشطة التدريسية والاجراءات الادارية المتخذة من قبل الادارة للمدرسة لتحويل المدخلات الى مخرجات .

**ج: المخرجات :** وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة الى البيئة من انتاج مادي (سلع ، خدمات ) ومعنوي ( توعية ، توجيه ) . ويتمثل في مثالنا اعلاه بالطلبة المتخرجين من المدرسه بعد اكتسابهم معارف ومهارات .

**د:التغذية العكسية :** وهي مجموع المعلومات التي ترد الى المنظمة ( بشكل مدخلات ) حول الاثار السلبية والايجابية للمخرجات السابقة الذكر ، ومثال على ذلك مايتعلق بمثالنا اعلاه ، المعلومات الواردة عن مستوى الخريج والجوانب الضعيفة في اعداده وماتشابه ، والمخطط الاتي يوضح العلاقة بين عناصر نظرية النظام .



شكل رقم (١١)  
العلاقات بين عناصر نظرية النظام

**٤- المدرسة الموقفية ( الظرفية ):** وهي تمثل اتجاها معاصرا تقوم على فكرة اساسية مفادها ان الموقف ( الظرف ) يترك للدلالة حرية اختيار الطريقة التي تتعامل من خلالها معه .

أي انه لا توجد طريقة نموذجية واحدة تصلح لكل الظروف وان على ادارة المنظمة الاستفادة من المبادئ والنتائج التي تطرحها مختلف المدارس الادارية لاختيار الاسلوب الاكثر تناسبا مع الموقف الذي هي فيه لضمان حسن اداء منظمتهم . وبذلك فان الاتجاه

الموقفى يعطى مرونة عالية وفرصة اكبر للجانب الابداعى فى عمل الادارة المعاصرة  
كما انه يهينى المناخ الملائم لاحترام خصوصية البيئة والفوارق الموجودة بين المجتمعات  
الانسانية .

## المبحث الرابع

### الوظائف الادارية ووظائف المنشأة

نورد فيما يلي مفهوم كل من الوظائف الادارية ووظائف المنشأة

#### **اولاً : الوظائف الادارية :**

وهي تلك الوظائف التي يمارسها المدراء بغية انجاز الاعمال بوساطة الاخرين . وتتضمن مجموعة من النشاطات تختلف الكتاب في تصنيفها فمنهم من صنفها في خمسة مجاميع هي ( التخطيط ، التنظيم ، اصدار الاوامر ، التنسيق ، الرقابه ) ومنهم من صنفها الى اربع مجاميع هي ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابه ) وسنعمد في كتابنا هذا تصنيف الوظائف الادارية الى وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه .

يقصد بوظيفة التخطيط القيام بالنشاطات المتعلقة برسم الخطوط العريضة للعمل واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذه . اما وظيفة التنظيم فيتم من خلالها القيام بالانشطة المتعلقة بتقسيم العمل وترتيب الاقسام والشعب والوحدات المختلفه للمنظمة ورسم الهيكل التنظيمي لها وتنظيم صلاحيات ومسؤوليات العاملين في المنظمة . ويمارس المدير وظيفة التوجيه لغرض قياده العاملين وارشادهم وترغيبهم بالعمل واستخدام الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على انجاز اعمالهم بشكل افضل .

واخيرا تتم متابعة اداء العاملين من خلال وظيفه الرقابه لاكتشاف الازخفاء والانحرافات ومعالجتها .

وسيتّم في الفصول القادمة تناول كل من الوظائف الادارية المذكورة في اعلاه بشكل تفصيلي

#### **ثانياً : وظائف المنشأة :**

ان الصيانة والطباعة والطبابة هي الوظائف الاساسية في المنظمات الخدمية وسيتّم فيما يأتي اعطاء فكره مبسطة عن بعض من وظائف المنشأة الانتاجية .

## الإنتاج :

وهي وظيفة المنشأة المتضمنة ممارسة النشاطات التنفيذية اليومية التي تؤدي إلى إنتاج سلعة معينة بالجودة المطلوبة وبالكمية المحددة ويتوقف نجاح المنشأة في إنجاز هذه الوظيفة على حسن إدارة عملياتها المتمثلة بالتخطيط للإنتاج والاختبار السليم لموقع المصنع وتنظيمه الداخلي ومراقبة جودته .

## التسويق :

وهي ممارسة النشاطات المتعلقة بأبصال السلع المنتجة إلى المستهلك والقيام بالنشاطات التي من شأنها ترويج البضاعة والإعلان عنها وبيعها وتوزيعها من خلال منافذ التوزيع المختلفة .

## الشراء والخزن :

تتمثل هذه الوظيفة بالقيام بالنشاطات التي من شأنها توفير المواد الأولية والسلع الضرورية التي يتطلبها عمل المنظمة وخزنها والمحافظة عليها من التلف والتقادم لحين صرفها إلى الجهات الطالبة لها .

## المالية :

وتتضمن القيام بالعمليات التي من شأنها تنظيم موارد المنظمة المالية وتوفير الموارد المالية اللازمة للقيام بنشاطات المنظمة المختلفة وحسن استثمارها ومراقبة استخدامها لتحقيق هدف الربحية والسيولة .

## الأفراد :

وهي وظيفة المنشأة في التخطيط للقوى العاملة التي يتطلبها أداء عمل المنظمة وتنميتها وصيانتها والقيام بالتخطيط لسياسات الاختيار والتعيين والاجور والترقية والترفع .

## العلاقة بين الوظائف الاداريه ووظائف المنشأة :

ان العلاقة بين الوظائف الاداريه ووظائف المنشأة تتمثل بأعتبار وظائف المنشأة مجالاً أو حقلاً لممارسة الوظائف الاداريه حيث تمارس الوظائف الاداريه (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) لأنجاز كل من وظائف المنشأة بكفاءه عاليه فلو اخذنا وظيفة الانتاج مثلا لوجدنا عمليات الانتاج تحتاج الى خطط ليسترشد بها العاملون للقيام بها كما نحتاج الى تنظيم العاملين وتحديد صلاحيات كل منهم وقيادتهم وارشادهم لكيفية القيام بأعمالهم ولابد اخيرا من رقابة أداء العمل لمعالجة أي انحراف في الأداء عما خطط له . ومن هنا نجد بأن العلاقة تتمثل في ممارسة الوظائف الاداريه لأنجاز وظائف المنشأة .

## اسئله الفصل الاول

- س ١ : الاداره نشاط يختلف عن الانشطه التنفيذيه \_ وضح طبيعه الاختلاف .
- س ٢ : ماهو مفهوم الادارة ؟
- س ٣ : لماذا تعتبر الادارة مهمه ؟
- س ٤ : عدد مراحل تطور الادارة و اشرح واحده منها .
- س ٥ : ماذا نقصد بدراسة الحركه والوقت ؟
- س ٦ : ماهي المبادئ التي ذكرها فايول ؟
- س ٧ : وضح اهم مساهمات المدرسه الموقفيه (الظرفيه ) في تطوير عمل الاداره .
- س ٨ : ماهي اوجه الاختلاف بين الادارة العامه وادارة الاعمال ؟
- س ٩ : وضح بأيجاز اهم وظائف المنشأة الأنتاجيه .
- س ١٠ : ما طبيعه العلاقة بين الوظائف الادارية ووظائف المنشاء؟ وضحها .

## الفصل الثاني

### البيئة

تمهيد

من المعروف ان أي منظمة لا تعمل في الفراغ وإنما تنشأ وتعمل في ظل بيئة محددة تتفاعل فيها الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في أعمالها ونشاطاتها فأما ان تسهم في دعمها ونجاحها او تؤدي الى عرقلتها وأخفاقها . ولهذا يتوجب على أي منظمة من المنظمات تريد النجاح والاستمرار ان تتكيف باستمرار مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها حيث يعد الفشل في التكيف مع تلك المتغيرات احد الاسباب الرئيسة لتعثر المنظمات وعدم قدرتها على تحقيق اهدافها .

## المبحث الاول

### المدخل لدراسة البيئة

#### اولاً تعريف البيئة :

تعرف البيئة بأنها القوى او المتغيرات التي تتأثر بها المنشأة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها سواء كانت هذه القوى ايجابية تعمل لصالح المنشأة او انها قوى سلبية تعمل في غير صالح المنشأة.

وتعرف ايضا بانها مجموعة العوامل او المتغيرات الداخلية والخارجية والمؤثرة على فاعلية وكفاءة الاداء التنظيمي والتي تم ادراكها او لم يتم ادراكها من قبل الادارة على انها تمثل فرصا او قيودا او عوامل للقوى او الضعف .

#### ثانياً - الخواص العامة للبيئة :

- 1- ان كل مايقع خارج حدود التنظيم او داخله يدخل في مفهوم اطار البيئة .
- 2- ان البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها مايمكن قياسه ومنها ما لايمكن قياسه
- 3- ان تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لاهدافها ومستوى اداء الأنشطة المختلفة فيها وتكاليفها.
- 4- ان الادارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية او لا تدركها ولذا فان دور وفاعلية كل ادارة قد تختلف من تنظيم لآخر .
- 5- يمكن النظر للبيئة من حيث ما تمثله من قيود وماتمنحه من فرص وتسهيلات بعضها ذو طابع اقتصادي وبعضها الاخر ذو طابع اجتماعي وسياسي.

#### ثالثاً تقسيم البيئة:

بشكل عام تقسم بيئة العمل الى نوعين

- 1- **البيئة الخارجية /** تحتوي هذه البيئة على المتغيرات ( الفرص والقيود ) التي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الادارة العليا في الاجل القصير وتتكون من مجموعتين او عنصرين هما :-

أ- البيئة العامة ( الكلية )

ب- البيئة الخاصة (بيئة العمل )

٢- **البيئة الداخلية** وهي تتكون من متغيرات (عوامل القوة والضعف ) موجودة

داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل كل

من ( الهيكل التنظيمي ، الموارد والثقافة )

وستناول متغيرات كل من البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة بشئ من التفصيل

في المبحث التالي .

## المبحث الثاني

### المتغيرات البيئية واثرها في سلوك المنظمة

#### اولاً المتغيرات البيئية الخارجية :-

للتغلب على سعة مفهوم البيئة الخارجية وصعوبة الاحاطة بها فقد قسمت الى بيئتين :-

1- **البيئة الخارجية العامة :-** حيث تتضمن كل القوى الخارجية المؤثره على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وهذه القوى ( العناصر) ليست بالضرورة ان ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر اخرى في المنظمة وتؤثر هذه البيئة في كل المنظمات العاملة في المجتمع وتضم المتغيرات التالية :-

**أ-المتغيرات الاقتصادية :-** تتمثل هذه المتغيرات بالوضع الاقتصادي العام – كساد- وراج-معدلات تضخم اسعار الفائدة – الدخل القومي – نصيب الفرد من الدخل... الخ. ولهذا يتوجب على الادارة ان تقوم بالتحليل والتنبؤ بهذه المتغيرات نظرا لتاثيرها المباشر على نشاط المنظمة سلبا ويجابا .

فعلى سبيل المثال يؤدي ارتفاع الدخل الى زيادة الطلب على العديد من السلع والخدمات مما يخلق فرصا تسويقية يمكن استغلالها من قبل المنظمات لزيادة قدرتها على تحقيق الارباح . وبالمقابل فان ارتفاع معدل التضخم وانخفاض سعر الصرف للعملة يؤدي الى انخفاض الطلب على السلع والخدمات مما يقلل من قدرة المنظمات على تصريف منتجاتها ويجعلها عرضة للخسارة والافلاس مما يتطلب من المدراء تفهم حالة السوق والتهيؤ للمتغيرات المتوقعة منه باتخاذ الاجراءات التي من شأنها تقليل الاثر السلبي للمتغيرات المؤثرة في المنظمات التي يعملون فيها .

**ب - المتغيرات السياسية :-** تتمثل المتغيرات السياسية بالمناخ السياسي السائد بشكل عام و تلعب هذه المتغيرات دورا مؤثرا على أنشطة المنظمات المختلفة لاسيما منظمات الاعمال والانتاج والتصدير فغالبا ما يؤدي الاستقرار السياسي الى استقرار نشاط الاعمال وتدفق الاستثمارات الخارجية على الأنشطة الاقتصادية المختلفة في حين ان غياب الاستقرار يؤدي الى هروب الاستثمارات . كما ان للقرارات الحكومية في مجالات الرسوم والكمارك والضرائب والاجور والاعفاءات وغير ذلك اثر كبير في كفاءة وفاعلية المنظمات وقدرتها على تحقيق اهدافها .

**ج - المتغيرات الاجتماعية والثقافية :-** وهي تشير الى القوى البيئية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والتي لها تاثير في المنظمات وتتمثل بالعبادات والتقاليد والقيم وانماط حياة الافراد وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة ونشاطها اذ ان أي تغيير فيها يؤدي الى تغيير طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة فعلى سبيل المثال ان بعضا من السلع الغذائية يمكن تداولها في مجتمعات معينة بينما يصعب تسويقها في مجتمعات اخرى نظرا للثقافات التي تختص بها بعض الشعوب .

وهناك العديد من المتغيرات الاجتماعية والثقافية التي حدثت في السنوات الاخيرة وكان لها اثر كبير في خلق فرص استثمارية جديدة امام الكثير من المنظمات فدخول المرأة ميدان العمل ادى الى زيادة الطلب على الوجبات السريعة وكذلك على رياض الاطفال والغسالات الاوتوماتيكية وافران المايكروويف وقد ادى ذلك الى فتح اسواق جديدة امام عدد كبير من منظمات الاعمال لاشباع هذه الحاجات وتحقيق المزيد من الارباح من خلالها

**د- المتغيرات التكنولوجية :-** يشير المستوى التقني الى ( مستوى المعرفة الفنية المستخدمة في المجتمع لمساعدته في اشباع حاجاته وحل مشكلاته الانتاجية

و الادارية )ويختلف المستوى التقني من دولة لاخرى حسب درجات التقدم فالتطور التكنولوجي الهائل فتح مجالات كبيرة ومتنوعة امام مختلف المنظمات للاستفادة منها في تطوير منتجاتها الحالية او ابتكار منتجات جديدة ولهذا يتوجب على كل منظمة التنبؤ بهذه التطورات التكنولوجية ومتابعتها ومحاولة استثمارها من قبل المنافسين لتحقيق اقصى الارباح منها

## ٢- البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة - ( بيئة العمل )

تتخصص كل منظمة بنشاط خدمي او انتاجي صناعي او زراعي او تجاري ويعمل في كل نشاط عدد كبير من المنظمات التي تتنافس فيما بينها على الزبائن والموارد المادية والبشرية وغيرها وتختلف هذه البيئة اختلافا جذريا عن البيئة العامة حيث ان بيئة النشاط يمكن التحكم فيها وتشتمل بيئة النشاط على مجموعة من العناصر والمكونات والمتغيرات الواجب تحليلها واخذها بالحسبان في عملية الادارة والتخطيط الاستراتيجي والتي من اهمها :

### أ- المنافسون :-

و هم جميع المنظمات التي تعمل بنفس النشاط والذين يتنافسون فيما بينهم على الموارد الطبيعية والتمويلية والبشرية ودخل المستهلك ولهذا يتوجب على الادارة الناجحة ان تركز على تحليل المنافسين لمعرفة مقدراتهم المالية وحصصهم السوقية وسياساتهم واستراتيجيتهم بغية تصميم الاستراتيجيات المعاكسة لهم لاضعاف مركزهم التنافسي في السوق .

### ب . المستهلكون :

و هم جميع الاشخاص الذين يقومون باستهلاك المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة لاشباع حاجاتهم ورغباتهم الخاصة .

وتعتبر دراسة المستهلكون لمنتجات وخدمات المنظمة من اهم العناصر التي ينبغي على الادارة القيام بها في نطاق بيئة النشاط .

فعلينا انت تقوم بفهم تركيبة المستهلكين الحاليين والمحتملين من حيث الجنس والسن والدخل والحالة الاجتماعية وكذلك التعرف على رغباتهم وحاجاتهم الغير مشبعة للعمل على تعديل منتجاتها بما يتوافق مع هذه الرغبات والانواق والحاجات . ومن المهم ايضا تحديد المناطق الجغرافية التي يعيش او يأتي منها المستهلكين وفهم طبيعة هذه المناطق لان لكل منطقة خصائص معينة تتطلب خدمات خاصة تناسب جوها وظروفها .

### ج . الموردون والمقرضون :

وهم جميع الاشخاص والهيئات الاخرى الذين يقومون بتزويد المنشأة بكل ماتحتاج اليه من مواد واموال ومستلزمات الانتاج الاخرى

وعليه فان العلاقة بين المنظمة ومصادر الموارد التي تحتاجها سواء اكانت مادية او بشرية في غاية الاهمية ولذلك يجب على ادارة المنظمة ان تعمل دائما على تقوية هذه العلاقة باستمرار لانها تضطر في كثير من الاحيان الى ان تطلب مواد او اموال بشكل مفاجئ وفقا لمتطلبات وظروف العمل والاسواق

وبالتالي كلما كانت العلاقة قوية بين المنظمة وبين الجهات الموردة والمقرضة لها كلما امكنها الحصول على ماتحتاج اليه من مواد واموال بايسر السبل وافضل الطرق

### د . سوق العمالة :

ان مقدرة المنظمة على جذب العمالة اللازمة لها من حيث العدد والنوعية شرط اساسي لنجاحها في تحقيق اهدافها باعلى كفاءة واقصى فاعلية وهناك عوامل متعددة تؤثر على مقدرة المنظمة في الحصول على العمالة المناسبة لها ومن اهمها .

- الرواتب والاجور المعطاة في المنظمة

- فرص الترقى الممنوحة والممكنه

سمعة المنظمة ومدى احترامها للعاملين

- ظروف العمل والخدمات الاخرى المقدمة للعاملين كالتطابفة والنقل وغير ذلك .

مستوى التعليم بالبلد ومناهج التدريب والتاهيل المتوفرة .

وبشكل عام من يجذب الموظفين المتميزين يصنع المستقبل المتميز ولا بد من توفير

سياسة حوافز وفرص ترقية واجور وتوفير متطلبات العيش الكريم الامن الهادئ .

**هـ - الرواتب والاجور :-** ان الرواتب المجزية والعالية ليست خسارة والتميز بين

العمال من حيث الاجر مسألة هامة جدا حيث من المعيب ان تعطى جميع العاملين

اجرا موحدًا ويجب التمييز بين المجد والمبدع والكسول والمهمل في الاجر لاسيما

للعاملة المؤهلة والمدربة التي تواكب ما يحصل في عالم الادارة والتقنية والانترنت .

ويجب ان تعطى المنظمة هذا الامر ما يستحقه حيث تحفز العاملين دائما على التدريب

والتاهيل لان العلم دائما نديه جديد يقوله ونحن يجب ان نعرفه .

**و- الكادر البشري وسمعة المنظمة :-** ان الميزة التنافسية اليوم ليست هبة الطبيعة

بل هي من صنع عقل الانسان وقدراته لذلك يجب التركيز على الكادر البشري ومنحه

المزيد من الامتيازات لكي يعمل بروح عالية ويتفانى في خدمة المنظمة التي يعمل

فيها . فمثلا هناك حالات كثيرة في اليابان تقول بان العمال يذمنون العمل ولا يذهبون

الى منازلهم للراحة .

### **ثانيا : البيئة الداخلية للمنظمة :**

يتأثر نشاط المنظمة ايضا ببيئة عملها الداخلية . ويقصد بهذه البيئة ( جميع

الامكانيات والموارد المتاحة لها في مجالات الانتاج والتسويق والتمويل والافراد

والبحت والتطوير ) . ولهذا يتوجب على أي منظمة تريد النجاح والاستمرار في دنيا

الاعمال والخدمات ان تقوم باستمرار بدراسة ومراجعة مكونات بيئتها الداخلية

للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها بغية تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف

ويتطلب التحليل الداخلي للمنظمة مراجعة وتقديم المجالات والانشطة الوظيفية التالية :

- النشاط التسويقي

-النشاط الانتاجي

- الموارد البشرية

-نشاط البحوث والتطوير

كما يشار للبيئة الداخلية على انها ( القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته مثل ( اهداف الشركة ، طبيعة منتجاتها . شبكات وعمليات الأتصال داخلها ، الحالة التعليمية للقوى العاملة فيها ) .

وقد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بانها ( ادراك اعضاء التنظيم لطبيعته ونمط واسلوب ادارته ) .

ويلاحظ ان هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفا لمفهوم المناخ التنظيمي والذي يعبر عن التفاعل بين الافراد وقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم ومجموعة النظم المتبعة والماخوذ بها داخل التنظيم ) .

وهناك من يرى بان انعكاس البيئة الداخلية للمنظمة يتمثل (بالقيادة الفعالة داخل المنظمة ) والتي تلعب دورا مهما في نجاح منظمة وفشل اخرى . وهذا يفسر لنا التباين في مستوى اداء منظمات تعمل في ظل متغيرات بيئية خارجية موحدة .

وهو يحدد النواحي السلوكية المرتبطة بالقيادة والتي تؤثر في اتخاذ القرارات التي تؤثر بدورها في نجاح او فشل المنظمة بعدد من المفاهيم مثل :-

أ- الأتصالات : وذلك باختيار شبكة الأتصالات الاكثر فاعلية في ارسال واستقبال المعلومات .

ب- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذه والرقابة على تنفيذه

- ج- نجاح القيادة في احداث التغيير السلوكي المطلوب لدى العاملين وتخليصهم من الاخطاء الشائعة ونواحي القصور .
- د- حل التضارب والازدواجية في الادوار من خلال التحديد الواضح لمسؤوليات وسلطات كل فرد يعمل داخل المنظمة .
- هـ ارضاء العاملين اثناء تاديتهم لعمالهم والتركيز على برامج التدريب وتنمية قدرات العاملين لمواكبة التطورات الحاصلة في العمل .

## اسئلة الفصل الثاني

س ١- عرف البيئة ووضح الخواص العامة للبيئة .

س ٢- ماهي الاقسام الرئيسية والفرعية للبيئة ؟

س ٣- عدد اهم المتغيرات التي تتضمنها البيئة الخارجية العامة ووضح بايجاز كيفية تأثير كل متغير في سلوك المنظمة .

س ٤- ماهو وجه الاختلاف بين البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة ( بيئة العمل )؟

س ٥- وضح اهم عناصر البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة والتي تؤخذ بنظر الاعتبار في عملية الادارة والتخطيط الاستراتيجي .

س ٦- ماالمقصود بالبيئة الداخلية للمنظمة ؟ اذكر اهم الازاء المطروحة حول مضمون هذه البيئة .

س ٧- ماهي اهم المفاهيم السلوكية المرتبطة بالقيادة والتي تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات المؤثرة في نجاح او فشل المنظمة ؟

## الفصل الثالث

### التخطيط

### المبحث الاول

### مفهوم التخطيط واهميته

علمنا من الفصل الاول ان التخطيط هو احد الوظائف الادارية المهمة ، والتي يقوم على اساس اداء الوظائف والانشطة الاخرى في المنظمة أي انه نقطة البدء المنطقية للعمل الاداري .

وان ادارة الانشطة والاعمال في المنظمة لايمكن ان يتم بنجاح وكفاءة دون ان يعتمد على تخطيط مسبق لكيفية اداء وانجاز الاعمال لذلك نجد ان الدولة والمؤسسات والشركات وغيرها من المنظمات تصرف الكثير من الوقت والجهد والمال لوضع خطط لاعمالها المستقبلية ساعية للوصول الى اهداف محددة .

#### اولاً: تعريف الخطة

للتخطيط كوظيفة ادارية تعاريف عديدة ، فيعرف التخطيط بأنه ( التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له ) وان التخطيط بمعناه الواسع (تحديد وتعيين مايجب عمله واتخاذ القرار لعمله او لفعله وتبدير الاجراءات والطرق والتوقيت الزمني من اجل ذلك ) .  
فالتخطيط اذن هو عمل تنبؤات عما ستكون عليه الاحوال في المستقبل ثم وضع و تحديد الاهداف المطلوبة ، والاساليب الواجب استخدامها لذلك وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الاعمال .

ومن ذلك يتبين ان وظيفة التخطيط لها دور مهم واساسي في العمل الاداري لانها تضمن تحديد الاهداف والسياسات والاجراءات من بين البدائل المتاحة وهكذا فان التخطيط هو طريقة التفكير والتدبير بشكل فردي او جماعي في اختيار البديل الافضل من سبل العمل قبل التنفيذ ، لاي عمل من اعمال المنظمة ففي عملية الانتاج

مثلا يتم تحديد طبيعة المنتج المطلوب ونوعه ، بعد ذلك يتم تحديد كيفية تنفيذ الاعمال التي تحقق ذلك المنتج ، على اساس الامكانيات والقدرات التي تمتلكها المنظمة فعلا وليس على اساس التخبط العشوائي في العمل

### ثانياً : اهمية التخطيط الاداري

يتضح مما سبق ان للتخطيط كوظيفة ادارية اهمية كبيرة لنجاح العمل وانجازه بكفاءة في عموم المنظمات سواء كانت خاصة ام عامة، ثقافية ام تجارية ام عسكرية وتبرز اهمية التخطيط الاداري في النقاط الاتية :

١- يظهر التخطيط اهداف المنظمات بوضوح ، ويمكن لكل فرد يعمل في المنظمة معرفة ماذا تريد المنظمة تحقيقه ، وبالتالي يسعى في الوصول اليه عن طريق انجاز الاعمال بشكل افضل فمثلا اذا حدد زيادة انتاج احدى المنشآت الانتاجية هدفا لها فان توجيه العاملين سينصب على هذا الهدف .

٢- يرشد التخطيط -مقدا- الى الطريق الذي يجب ان يسلكه جميع العاملين في تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الاهداف المطلوبة .

٣- يبين التخطيط - مقدا - العناصر الواجب استخدامها ، كمياتها ، ونوعها سواء اكانت تلك العناصر مادية او بشرية ، لان ذلك يجعل عملية الاستفادة منها بشكل افضل دون بعثرة او ضياع .

٤- ان التخطيط يسهل مهام العاملين ويعمل على تركيز الجهود وتنسيقها ثم انسجامها مع بعضها البعض عن طريق وضع كل عمل في نصابه والافادة منه في الوقت المناسب دون تضاربه مع الاعمال الاخرى مع تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من اجزاء العمل .

٥- التخطيط ضرورة صحية اذ يمكن المخطط من التنبؤ بالمشاكل المحتملة حدوثها مستقبلا في اثناء تادية العمل كما يساعد على كيفية تلافيها او

الاستعداد لها قبل حدوثها ، فالتهيؤ يتعلق بالمستقبل والمستقبل بطبيعته يتصف بالفرص والتغيير و بالتهيؤ تكون المشكلات المستقبلية منظورة او متوقعة .

٦- بدون التهيؤ لا توجد رقابة أي اذا لم تكن هناك خطة مسبقة لا يمكن لمسؤولي الرقابة اداء نشاطهم ، لانه ليس من الممكن التاكيد من ان ماتم انجازه مطابق او غير مطابق للمخطط .

٧- التهيؤ يسعى الى اعتماد الطريق الانسب والافضل وينسق الجهود ويستثمر الجهود والمال والوقت افضل استثمار فهو يسعى في ذلك لتخفيض الكلفة المادية والبشرية الى الحد الادنى الذي ينتج عنه فرائد اقتصادية واجتماعية على مستوى المنظمة او على مستوى المجتمع .

## المبحث الثاني

### مقومات التخطيط ومراحله

يقوم التخطيط على المقومات الاساسية ومراحل لابد من اتباعها ، كي يمكن للتخطيط من تحقيق المزايا التي يحملها .

#### **اولاً : مقومات التخطيط**

للتخطيط مقومات لايمكن الاستغناء عنها ويمكن اجمال هذه المقومات بما ياتي :

١- تحديد الاهداف المطلوب الوصول اليها بوضوح كي تسهل عملية التنفيذ ، والاهداف تمثل المحور الذي تدور حوله الخطة ، او النقطة التي توجه اليها كافة موارد وامكانيات وانشطة المنظمة ، لذلك ينبغي ان تكون ممكنة التحقيق والاهداف كثيره ومتعددة سواء على مستوى المنطقة او على مستوى الدولة وينبغي ان يوضع ترتيب لاولوية تنفيذ هذه الاهداف .

٢- رسم السياسات التي تحكم تصرفات المنفذين ، والسياسات هي دليل او فهم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم القرارات ، وهي توضع بواسطة المسؤولين او المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الادنى والسياسة لاتخير المدير بالضبط ماذا يعمل ولكنها ترسم له الحدود التي يستطيع بضمونها ان يتخذ قراراته .

٣- تحديد الموارد (( كما ونوعاً )) الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف سواء كانت هذه الموارد مادية ( مواد ، عدد، الالات ، اموال ...) او بشرية ( موظفين ، وعمال فنيين او غير فنيين ) وماهو المتاح والمتوفر منها ؟ وماهو غير المتوفر للعمل على توفيره ؟ .

٤- تحديد وقرار الاجراءات ، أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات والتي تعتمد على السياسات العامة او الخاصة بالمنشآت ، مع مراعاة الحدود الزمنية لكل خطوة من خطوات الاجراء لضمان تحقيق النتيجة النهائية .

٥- وضع البرامج الزمنية ، أي يجري ترتيب الاعمال المطلوب القيام بها ترتيباً مع ربطها ببعضها ، أي لابد من تتابع زمني في السياسات والاجراءات مع حساب الكلف المالية لها ، ومن الممكن ان يتم وضع خطة طويلة لتنفيذ الاعمال ثم تقسم الى خطط اخرى متوسطة الاجل وتجزأ الاخيرة الى خطط سنوية ، أي ان المدة الزمنية الكلية للخطة تقسم الى مراحل زمنية محددة ومتناسقة مع تنفيذ كل جزء من الخطة الكلية .

٦- وحدة الخطة ، وهذه تعتبر من الضرورات المهمة لانجاح التخطيط اذ ان وجود خطة واحدة تعمل على تنفيذها المنظمة امر يبعدها عن الفوضى والاضطراب ، ولكن ذلك لا يمنع من تقسيم الخطة الرئيسية الى خطط فرعية اصغر حسب حجم وتقسيمات المنظمة وطبيعة اعمالها ، ولكن ينبغي ان تكون هذه الخطة الفرعية منسجمة ومتوافقة مع الخطط الرئيسية في جميع مراحل التنفيذ كي يمكن الوصول للاهداف العامة للخطة الرئيسية

٧- مرونة الخطة ، أي امكانية اجراء التغييرات او التعديلات على الخطة الموسوعة عند أي ظرف جديد او طارئ معين لم يكن متوقع حدوثه باقل خطورة وكلفة ممكنة ويجب ان لايفهم ان التغيير في الخطة يعني تغيير في الاهداف ولكنه تغيير في الطريق الذي يوصل للاهداف املته الظروف الجديدة .

### ثانياً : مراحل التخطيط

على الرغم من اختلاف المنظمات والظروف المحيطة بها واختلاف القائمين على ادارتها فان عملية التخطيط تقوم على خطوات او مراحل يجب اعتمادها عند الشروع في وضع أي خطة ولا بد ان يكون القائم بعملية التخطيط على بينة ومعرفة بالفرص او المشكلة التي يخطط لها وهذه المعرفة هي نقطة البداية للتخطيط بالرغم من انها تسبق التخطيط الفعلي ومن ثم لا تعتبر جزءاً من عملية التخطيط او خطوة من خطواته اما خطوات التخطيط فيمكن ايجازها بما يأتي :

١- **تحديد الاهداف :** انها الخطوة الاولى في عملية التخطيط وتشير الاهداف الى الغايات الاساسية لما يجب عمله ، اين يوجه الاهتمام الاول وما الذي سيتحقق من السياسات والاجراءات والبرامج والميزانيات فالتخطيط يجب ان يتجه نحو هدف او غرض محدود ليكون ذا فائدة وينبغي ان تحكم الاهداف المنظمة طبيعة كل الخطط الرئيسية والتي تحدد الاهداف الادارات الرئيسية واهداف هذه الادارات تحكم بدورها الاهداف الاقسام وهكذا كلما اتجهنا الى اسفل السلم التنظيمي .

٢- **جمع المعلومات ووضع الفرضيات :** ان جمع المعلومات وتكوين الفرضيات خطوة اساسية في التخطيط أي انها الاساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط فبدون المعلومات ( سواء كانت من داخل المنظمة او من خارجها ) لايمكن ان تهيأ الفرضيات التي يعتمد عليها في بناء الخطة ، ان عملية جمع المعلومات لوحدها لا تكفي لوضع اساس الخطة لان المعلومات كثيرة ومتشعبة وتخص حالات وامور كثيرة حول المنظمة نفسها او البيئة التي تعمل بها ( كالحالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع ) وانما ينبغي ان يتم اختيار المفيد والملائم منها للمهمة المراد التخطيط لها ثم بعد ذلك تصنف وتبويب وتجري عملية تحليلها ودراستها كي يمكن استخلاص الحقائق وواقع الحال وبالتالي يمكن ان توضع فرضيات التخطيط ، ان تعيين الفرضيات يتم عن طريق جمع المعلومات عن ماضي وحاضر المنظمة والتنبؤ بمستقبلها ، ان الذي يزيد صعوبة التخطيط هو مستقبل المنظمة غير المعروف لان ظروف العمل متحركة وليست ثابتة الامر الذي يستدعي التخطيط للمستقبل بالشكل الذي يقارب الظروف التي سيؤول اليها حال المنظمة والبيئة أي وضع تنبؤات للمستقبل يعتمد عليها في وضع الخطة .

٣- **وضع خطة بديلة :** لابد ان تصاغ عدة خطط عند القيام بعملية التخطيط لكي توفر اكثر من بديل يتيح الفرصة امام المخطط لاختيار الطريق الافضل والاكثر

صوابا بعد ابعاد عدد من البدائل المتاحة عن طريق الاختصار على تلك التي تعد افضل النتائج بعد ذلك يقوم المخطط باختيار هذه البدائل .

٤- **تقييم الخطط البديلة :** بعد تحليل افضل النتائج واختيار نقاط القوة والضعف فيها ، تأتي الخطوة الأخرى وهي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والاهداف فأحدى البدائل قد يبدو اكثرها ربحا ولكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة تسترد خلال فترة زمنية طويلة بينما بديل اخر قد يكون اقل ربحية ولكنه ينطوي على خطورة اقل وهكذا بالنسبة للبدائل الأخرى ، ولتعدد البدائل وظروفها وتعقيدها تستخدم اساليب جديدة تعين في تقييم البدائل ومنها استخدام الكمبيوتر .

٥- **اختيار الخطة المقترحة :** تأتي هذه الخطوة بعد الدراسة والتحليل والاختبار اعتمادا على الافتراضات والمقارنات الأولية أي انها الخطوة التي يتم فيها تبني الخطة التي يصل فيها المخطط الى اتخاذ القرار شبه النهائي وذلك من خلال اختيار افضل الخطط البديلة في ضوء نتائجها المتوقعة أي ان اتخاذ القرار ماهو الا الاختيار من بين البدائل المتاحة .

## المبحث الثالث

### انواع التخطيط

تبين لنا ان التخطيط وظيفة ادارية تمارس في مختلف انواع المنظمات وفي أي نشاط على مستوى الدولة اقتصادي او اجتماعي او غيره ، ذلك لان للتخطيط سمات اساسية لتنظيم وتحديد طرق العمل للأفراد والجماعات في المنظمات والمجتمعات من خلال ممارسة المدراء والمسؤولين عملهم بواسطة الخطط التي يضعونها ، والتخطيط وفقا لذلك يأخذ اشكالا وانواعا متعددة نوجزها بما يأتي :

#### **أولاً: التخطيط وفقا لدرجة الشمول**

يمكن تصنيف التخطيط الى الانواع الاتية

##### **١- التخطيط القومي الشامل :**

ويتضمن هذا النوع من التخطيط الاهداف العامة لعملية تنمية القطاعات الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى المجتمع او قيادته السياسية الى تحقيقها خلال مدة تنفيذ الخطة . أي ان هذا النوع من التخطيط يكون على مستوى الدولة او تتولاها اجهزة متخصصة فيها يشمل مفهومه ( التوجيه المركزي للاقتصاد الوطني عن طريق تحديد المكونات الاساسية للدخل والانتاج والاستهلاك وغيرها ) . والعلاقة الموجودة بينها ومدى تطور هذه المكونات خلال سنين الخطة وبالتالي تحديد مسار او طريق يسرع في عملية التنمية لكل القطاعات والحيولة دون حصول اختلاف من شأنه عرقلة تحقيق الاهداف وباقل كلفة اجتماعية ممكنة .

##### **٢- التخطيط القطاعي :**

يغطي التخطيط القطاعي الانشطة النوعية للاقتصاد الوطني في قطاعات الزراعة ، التجارة ، النقل و التشييد .. والهدف هنا اذن هو تحقيق اهداف قطاع معين من هذه القطاعات ولما كان التخطيط القومي عاما وشاملا فان التخطيط على مستوى القطاع

يتسم بنوع من التحديد والتفصيل لانه يتناول قطاعا او نشاطا واحدا يهتم بتنمية ذلك القطاع في حين يشمل التخطيط القومي جميع القطاعات في الدولة .

### ٣- التخطيط الاقليمي او المحلي :

ويتم وضع الخطط في هذا النوع من التخطيط على مستوى الادارات المحلية كالمجالس البلدية والقروية في الاقاليم والمحافظات وهو يهدف الى تنمية المنطقة الجغرافية والمجتمع المحلي الذي وضعت الخطة له ويهتم التخطيط الاقليمي بمشكلات المحافظات او المدن ( الاقضية والنواحي ) والعمل على تطويرها والارتقاء بها حضاريا كي تسير عملية تنمية الاقاليم على مستوى البلد الواحد بشكل لا يخلق فجوات كبيرة بين واحدة واخرى .

### ٤- التخطيط على مستوى المنظمة ( الوحدة الاقتصادية )

تقوم اساسيات التخطيط ووضع الاهداف على مستوى المنظمة اعتمادا على الاهداف التي وضعت للقطاع الذي تعمل به هذه المنظمة من قطاعات الاقتصاد الوطني وعلى هذا يتضمن هذا النوع من التخطيط اهدافا ومهام اكثر تفصيلا وتحديدا ولكنها اقل شمولية بالمقارنة مع ما سبقها من تخطيط ولذلك يمكن ان يقال عن التخطيط على مستوى الوحدة الاقتصادية (انه برنامج تشغيلي ينبثق عن التخطيط القومي الشامل ويسير في نطاقه )حيث تتحدد فيه صورة واضحة ودقيقة للمستلزمات البشرية والمادية والمالية اللازمة لضمان استمرار عمل المنظمات وصولا للاهداف .

### ثانيا : التخطيط وفقا للمدة الزمنية

يصنف التخطيط تبعاً لذلك الى التصنيفات الآتية :

#### ١- التخطيط طويل الامد

يتراوح البعد الزمني لهذا النوع من التخطيط بين ٢٥-٥ سنة ويقتصر هذا النوع على تحديد الاهداف العامة والكلية سواء على مستوى المنظمات او على مستوى الاقتصاد الوطني بحيث لا تتحدد التفاصيل الدقيقة والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الاهداف ،

والتخطيط طويل الأمد أكثر صعوبة من التخطيط قصير الأمد لأن الأخير لا يتعلق بالمستقبل البعيد الذي يتصف بالغموض لذلك يواجه المخططون للأمد البعيد صعوبات كثيرة ومشاكل متعددة إلا أنه مهم ويحقق فوائد كثيرة منها التتابع السليم دون التخبط في تنفيذ الأعمال ، والاهتمام بالفرص البعيدة وبالتالي الاستعداد لها والمحافظة على مبدأ استمرارية التخطيط وتقليل الصعوبات وعلاجها .

## ٢ - التخطيط متوسط الأمد

ويتراوح البعد الزمني لهذا النوع من التخطيط بين ٢-٥ سنوات وبالتالي فإنه يمثل مرحلة من مراحل تنفيذ أهداف التخطيط طويل الأمد، ويتصف التخطيط متوسط الأمد بدرجة أعلى من التفصيل والتحديد سواء من حيث الأهداف أو الوسائل المستخدمة وتصل درجة التفصيل إلى تحديد الأنشطة والمتغيرات والمهام الرئيسية في مجال الأنشطة كالإنتاج، الاستثمار، الاستهلاك، والاستيراد والتصدير.. الخ

## ٣ - التخطيط قصير الأمد

أما هذا النوع من التخطيط فإن بعده الزمني يتراوح بين سنة واحدة أو أقل ( نصف سنة، ثلاثة اشهر، شهر ) ويتصف بأنه أكثر تفصيلا وتحديدا وتوضيحا للأعمال المطلوبة والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف التي لها اولوية والتي توضع على أساس الأهداف المتوسطة المدى والأهداف العامة، أي إن هذا النوع من التخطيط هو نتاج التخطيط المرحلي قصير الأمد للخطط متوسطة الأمد بتقسيمها إلى مراحل يقدر عدد سني الخطة وتعتمد الفترة الزمنية للخطة على الهدف الموضوع لها ( كالتخطيط للإنتاج، أو التخطيط للنقل أو البناء أو التعليم..)

ولا بد من الإشارة هنا إلى ضرورة التنسيق بين التخطيط قصير الأمد والتخطيط متوسط وطويل الأمد ويأتي ذلك عن طريق التكامل فيما بينها بحيث يتناسب التخطيط القصير الأمد والتخطيط المتوسط والطويل الأمد ويساهم في تحقيق الأهداف العامة .

### ثالثاً: التخطيط وفقاً لطبيعة النشاط

يجرى التخطيط هنا بحيث يتم تصنيف الخطط الموضوعة على مستوى الاقتصاد الوطني وعلى مستوى الوحدات الاقتصادية ( المنظمات ) إلى عدد من الخطط الفرعية تعبر كل خطة عن طبيعة النشاط الذي يمارسه القطاع الذي تمثله (كخطة للإنتاج الصناعي – خطة للإنتاج الزراعي – خطة للنقل – خطة للتربية والتعليم... الخ) كما يجري تقسيمها على أساس الأنشطة والوظائف التي تقوم بها المنظمات والمنشآت ( كخطة للإنتاج ، خطة للإفراد ، خطة للتسويق ، خطة للمالية وغيرها ) ، حيث يجري مثلاً في خطة الانتاج تحديد نوعية وكمية المنتجات الواجب انتاجها خلال مدة الخطة مع تعيين اوقات الانتاج والكميات اللازمة من المستلزمات التي تتطلبها العملية الانتاجية وهكذا بالنسبة لبقية الأنشطة.

### رابعاً: التخطيط وفقاً للغرض

الخطة هي طريق العمل التي يتم اختيارها والسير على هداها باتجاه محدد وصولاً للاهداف وبذلك تختلف عن عملية التخطيط وعلى اساس ذلك تعتمد المنظمة انواعاً عديدة من الخطط هي :

#### ١. السياسات :

هي عبارة عن مفاهيم ترشد وتوجه تفكير المرؤوسين عند اتخاذ القرارات وفي مختلف مستوياتهم الادارية وضمن الاهداف العامة فالسياسة هي مرشد يحكم أنشطة المنظمة والسياسات قد تكون صريحة او ضمنية أي قد تكون مكتوبة او تفهيم وتنمو بطريقة ضمنية داخل المنظمة فمثلاً رئيس مجلس ادارة الشركة يتبع باستمرار اسلوب الترقية من داخل الشركة ، وهذا التصرف الذي يتمسك به رئيس مجلس الادارة يفسر كسياسة للشركة من جانب المرؤوسين الاخرين وعليهم اتباع هذه السياسة عند ترقيةهم لأحد مرؤوسيه في المستويات الأدنى.

فالساسة اذن لا تخبر المدير بالضبط ماذا يعمل ولكنها تحدد له المنطقة التي سيتخذ قراراته داخلها كما انها تجعل للهدف معنى فالهدف قد يعبر عنه بعبارات عامة لاتعني الا القليل لاعضاء المنظمة ولكن السياسات تقوم بترجمة هذا الهدف الى لغة واضحة يفهما العاملين...

## ٢. الاجراءات :

وهي نوع اخر من الخطط التي تتضمن اختيار طريقة عمل وتطبيقها على أوجه النشاط المختلفة، والاجراءات هي مرشدة للعمل وليست مرشدة للتفكير كما هو الحال في السياسات لأن الاجراء هو اسلوب او طريقة لتنفيذ العمل وبين الخطوات التفصيلية للطريقة التي ينفذ بها العمل. وبالتالي فإن أساس الاجراء هو التتابع الزمني للاعمال اللازمة.

فقد تكون سياسة شركة ما منح العاملين بها اجازة مدة اسبوعين سنويا لتحقيق رضاهم، اما الاجراءات التي توضع لتنفيذ هذه السياسة فتتطوي على جدولة مواعيد اجازات العاملين لتجنب التأثير السلبي على سير العمل والاحتفاظ بسجلات خاصة بالاجازات وتحديد الوسائل التي تتبع لطلب الاجازة .... الخ .

## ٣. القواعد:

وهي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالاعمال اللازمة اذ يتم اختيارها كأي خطة من الخطط الاخرى من بين عدة بدائل وهي ابسط انواع الخطط عادة.

ان القواعد والتعليمات ما هي الا محددات لما يجب ان ينفذ اولا. مثل قاعدة ( ممنوع التدخين )، ( وممنوع الدخول لغير المسؤول عن العمل ... الخ ) لذلك فإن القواعد تتطلب تنفيذ عمل معين او عدم القيام به وذلك بالنسبة للموقف المعين ، وعلى الرغم من انها ترتبط احيانا ببعض الاجراءات الا ان القاعدة قد لا تتطلب ترتيبا زمنيا لأعمال معينة والقواعد على الرغم من كونها دليل او مرشد للعمل الا انها لا تسمح بحرية التصرف عند تطبيقها كما في السياسات.

#### ٤. البرامج :

البرامج هي خطط تتكون من خليط من السياسات والأجراءات والقواعد وتدعم برأس المال اللازم وبالميزانيات التقديرية التشغيلية ( أي وضع تقديرات للمبالغ التي يتوقع صرفها لانجاز العمل ) وقد تكون البرامج رئيسية يستلزم امر تنفيذها وضع برامج فرعية مشتقة لها الا انه ينبغي ان تكون مترابطة ومتكاملة ، لذلك فإن البرامج هي خطط توضح الاعمال الاساسية والتفصيلية الواجب تنفيذها مع تحديد الوقت المتوقع لإنهاء كل خطوة كالبرنامج الموضوع لأثناء طريق للمرور السريع بين بغداد والبصرة حيث يتم تقسيمه الى مجموعة مراحل لها فترات زمنية متوقعة للتنفيذ.

#### ٥. الموازنات التقديرية :

الموازنات التقديرية بوصفها خطة هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبرا عنها بالأرقام او هي عمل لأوجه نشاط المنظمة معداً عنها بصورة ارقام ويمكن ان تكون كلها او جزء منها بالأرقام وهذه الأرقام قد تبين ساعات عمل او وحدات منتجة او ساعات عمل ماكينة ، او مبالغ مالية او مقياس اخر يمكن استخدامه كما ان الميزانيات قد تحتوي على معلومات تفصيلية حول توزيع المسؤولية بين الافراد العاملين في المنظمة كي يصبح بالأمكان مراقبة انجاز اعمالهم .

فالموازنة التقديرية قد تغطي كل اوجه نشاط المنظمة او جزءاً منها وبالوقت نفسه تحدد الاهداف لكل نشاط ، لذا فهي عادة تكون تفصيلية نسبياً وهي دائما تطبق على فترة زمنية معينة .

## المبحث الرابع

### اتخاذ القرار

ان عملية اتخاذ القرار واحدة من المهام الرئيسية للقيادات الادارية في مختلف المنظمات اذ يقوم بها المدراء على اختلاف مستوياتهم الادارية لذلك يمكن القول ان مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف الى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات التي تتخذها ومناسبتها للهدف المحدد .

ولما كان التخطيط من المهام الاساسية للعمل الاداري الناجح والذي يعني اختيار من بين عدد من الاهداف والسياسات والاجراءات والمناهج فإن التخطيط بهذا المعنى يصبح اتخاذ القرار ..

أي ان جوهر المهمة التخطيطية هو اتخاذ القرار وبعباراه اخرى لايمكن ان تعتبر الخطة قائمة الا بعد اتخاذ قرار واضح يبين الحل والاسلوب الذي يتبع للقيام بالعمل المطلوب .

### **اولاً: مفهوم اتخاذ القرار**

ان اتخاذ القرار يعرف ( بأنه عملية لأختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة ) .

ولذلك فان اتخاذ القرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل لان الغرض الاساسي من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الانساني باتجاه تحقيق هدف في المستقبل فالشخص الذي يقرر شيئا يعني انه اختار حلا او اسلوبا او طريقا للعمل للوصول الى غايته بعد ان فاضل بين الحلول او الطرق الممكنة والغرض من أي قرار هو لمواجهة موقف معين او حل مشكله قائمه او تغيير الاتجاه الحالي للتنفيذ او لتثبيت وضع قائم منفذ او لمجرد تصحيحه لذلك فان قيمة أي قرار تتوقف على مقدار النجاح او الاثر الايجابي الذي يترتب عليه وصولا للأهداف :

## ثانياً : مراحل اتخاذ القرار

يمكن ترتيب مراحل اتخاذ القرار كما يلي :

### ١. تحديد الهدف او تشخيص المشكله

ان تحديد الهدف او تشخيص المشكله موضوع القرار هو الخطوة الاساسيه في عمليه اتخاذ القرار والمشكله هي الموقف او النتجه او الحاله غير المرغوب بها والتي ينبغي تصحيحها او معالجتها والمشاكل متعدده (الروتينيه ، العاديه ، الاستثنائيه... الخ ) ان ادراك المشكله وتحديد هذا يستلزم تشخيص معالمها ورسم حدودها على اسس واقعيه بقصد ابرازها بوضوح لتسهيل دراستها .

### ٢. جمع المعلومات والبيانات ودراستها

حتى يمكن دراسه المشكله لابد من جمع المعلومات والبيانات\* والاحصاءات التي تخصها بعد ذلك تجري دراسه وتحليل لهذه المعلومات وبالتالي تصنيفها والحصول على استنتاجات كما انه لابد من اعدادها بالشكل الذي يسهل امر الاستفاده منها وتعد المعلومات الدعامة الاساسيه التي يبنى عليها اتخاذ القرار.

### ٣. تحديد البدائل او الحلول الممكنه

في ضوء الدراسه المتقدمه للمعلومات يمكن معرفه واستقصاء الحلول البديله الموصنه الى تحقيق الهدف ويشترط في الحل البديل ان يتميز بميزتين اساسيتين هما

- ١- ان تكون له القدره على حل المشكله .
- ٢- ان يكون في حدود الموارد والامكانيات المتاحه .

وبعد تحديد البدائل الممكنه تتم دراسه وتحليل كل بديل وتقويمه لمعرفة مزاياه وعيوبه المتوقعه كي يمكن اجراء المقارنه بين مجموعه البدائل .

---

\*المقصود ( بالبيانات ) هي المادة الخام اللازمه لإنتاج المعلومات وتعرض البيئات الأحداث وتصف الواقع بتكامل او الارافه او كليهما وذلك فان البيانات لاتعطي بذاتها دلالة واضحه ونقيه عن الحقائق او العوائق او الاشخاص ولايمكن استخدامها كما هي في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ورفقه وتقويه الاتاء مالم يتم تحويلها الى معلومات اما ( المعلومات ) فتعني : البيانات بعدما اجريت عليها عمليات معينه استهدفت تسجيتها وتويبها وتحسينها كي تصبح معرفه محدده بذاتها وتلقت فان المعلومات هي نتاج عمليات تحويل ومعالجة البيانات .

#### ٤ . تحديد النتائج المتوقعه

في هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بدراسه المعلومات والبيانات في ضوء البدائل الممكنه بقصد تحديد النتائج المتوقعه من كل بديل وتقييمها كأجراء احترازي وقبل اختيار البديل الملائم لكي يمكن توقع ماسيكون عليه الحال في حالة اتخاذ القرار في ضوء كل بديل ..

#### ٥ . اختيار البديل الأفضل

وهي المرحلة التي يتم فيها ترجيح أو تفضيل لأحد البدائل في ضوء الدراسات والتحليلات والتقييمات لكل بديل ومايمكن ان يحققه من مكاسب للمنظمة ومايتبعه من تكاليف ، أي ان عمليه اختيار احد البدائل تأتي في ضوء اعتبارات اقتصاديه واجتماعيه وبينيه من جهة ودرجة المعرفة والخبرة السابقه التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة اخرى .

#### ٦ . تنفيذ ومتابعه القرار

ان عملية اتخاذ القرار لاتنتهي بأختيار البديل الأفضل لحل المشكله وانما بوضع القرار موضع التنفيذ وللتأكد من ان القرار المتخذ قد حقق بالفعل حسما او حلا للمشكله وحتى يكون التنفيذ سليما فأنه يتوجب على الادارة ان تهيه المناخ والبيئه الملائمين ومعرفة اثاره والوقوف على النتائج التي يحققها أو معرفة الانحرافات او الصعوبات التي قد تظهر حتى يمكن تقويم القرار بصورة سليمة واعداد المقترحات لتعديل القرارات ان استوجب ذلك ...

## ثالثاً: انواع القرارات

تقسم القرارات بصوره عامه الى انواع عديده وفقاً لمعايير مختلفه ومن بين تلك الانواع مايتي :

### ١. القرارات التنظيميه والقرارات الشخصيه :

القرارات التنظيميه : ( هي تلك التي تتخذ ضمن اطاروظيفه رسميه التي يشغلها المدير ، وبالتالي تعكس هذه القرارات موقف وسياسة المنظمه ازاء القضايا او المشاكل المطروحه ) ، علماً ان هذا النوع من القرارات يمكن تخويله الى المستويات الاداريه الادنى ، اما القرارات الشخصيه ، فيقصد بها ( تلك التي يتخذها المدير بصفته الشخصيه ، وبالتالي يعكس هذا النوع من القرارات شخصيه المدير وميوله وقيمه الذاتيه ) .

والقرارات الشخصيه هي بعكس القرارات التنظيميه اذ لايمكن تخويلها الى المستويات الاداريه الادنى .

### ٢. القرارات المؤكده والقرارات غير المؤكده

القرارات المؤكده : ( هي التي تتخذ في ظل ظروف اعتياديه تتوافر لها جميع المعلومات المطلوبه ) ، وبالتالي فإن النتائج المتوقعه من هذه القرارات تكون مضمونه ومؤكده ، في حين ان المقصود بالقرارات غير المؤكده (هي تلك، القرارات التي تتخذ في ظل ظروف غامضه لاتتوافر لها المعلومات الكافيه والصحيحه ) ، وبالتالي فإن النتائج المتوقعه من هذه القرارات غير مؤكده وغير مضمونه .

### ٣. القرارات الفردية والقرارات الجماعية

القرارات الفردية : ( هي تلك القرارات التي يتخذها المدير باتخاذها دون ان يشرك او يشاور المعنيين بموضوع القرارات ) ، ويعكس هذا النوع من القرارات الاسلوب التسلسلي في الادارة .

بينما يشير مفهوم القرارات الجماعية على انها : ( القرارات التي تكون ثمرة جهد ومشراكة جماعية ) ، ويمثل هذا النوع من القرارات الاسلوب الديمقراطي في الادارة .

### ٤. القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

يقصد بالقرارات المبرمجة : ( ذلك النوع من القرارات التي يتكرر اتخاذها يوميا والتي لا تتطلب عند اتخاذها جهدا كبيرا في التفكير نظرا لأمكانية جدولتها وفقا لروتين معين ) .

ومن امثلة تلك القرارات ، قرار بمنح اجازة اعتيادية لاحد الموظفين او قرار بالاعلان عن مزايده لبيع اثاث مستهلك... الخ .

اما القرارات غير المبرمجة فتعني (تلك القرارات التي لايمكن جدولتها وفقا لاسلوب معين ، لكونها تتميز بأن موضوعاتها جديدة وليست متشابه لذلك يستلزم اتخاذ مثل هذه القرارات الكثير من الجهد والوقت كما ان الاخطاء التي تحصل عند اتخاذها تكون باهضة الكلفة ) .

ومن الامثلة على هذا النوع من القرارات ، قرار انشاء فرع جديد لاحد المنشآت في احدى المحافظات ، او قرارا بطرح منتج جديد في السوق... الخ .

### اسئلة الفصل الثالث

- س ١: عرف التخطيط الاداري وبين اهميته للمنظمات .
- س ٢: بين مقومات التخطيط الاداري الناجح .
- س ٣: ما هي المراحل الاساسية للتخطيط ؟
- س ٤: بين انواع التخطيط واطرح التخطيط وفقا للمدة الزمنية .
- س ٥: ماهي انواع التخطيط ؟ اشرحها .
- س ٦: ماذا يعني اتخاذ القرار وما هي علاقة اتخاذ القرار بالتخطيط ؟
- س ٧: وضح مراحل اتخاذ القرار .
- س ٨: عدد انواع القرارات .
- س ٩: مالمقصود بالقرارات (التنظيمية) والقرارات (الشخصية) ؟ ثم وضح أي منهما يمكن تخويله للمستويات الادارية الادنى ولماذا ؟
- س ١٠: يقال ان نتائج (القرارات المؤكدة) مضمونة بينما نتائج (القرارات غير مؤكدة) غير مضمونة لماذا ؟ وضح ذلك .
- س ١١: لماذا تعكس (القرارات الجماعية) الاسلوب الديمقراطي في الادارة ؟ ناقش ذلك .
- س ١٢: ما الفرق بين (القرارات المبرمجة) و (القرارات غير المبرمجة) ؟ اشرح ذلك ، مدعما اجابتك بالامثلة

## الفصل الرابع

### التنظيم

#### المبحث الاول

#### مفهوم التنظيم واهميته

**اولاً : مفهوم التنظيم :**

ان التنظيم هو احد الوظائف الادارية التي يمارسها المدبرون والمسؤولون اينما كانت مواقعهم التنظيمية وهو عنصر من عناصر الادارة يتحدد بموجبه الاطار او الهيكل الذي تشكل بموجبه المنظمة كي يعمل العاملين على تحقيق اهدافها . كما يتم بموجبه تنظيم العلاقات وتحديد طبيعتها بين العاملين من جهة وبين اقسامهم أو مستوياتهم التنظيمية من جهة اخرى .

وقد عرف التنظيم بعدة تعاريف ومن بينها ان التنظيم ( هو تجميع وتوحيد جهود الافراد العاملين في المنظمة بقصد تحقيق هدف معين ) .

أو هو عبارة عن ( تجميع لأوجه النشاط اللازمه لتحقيق الاهداف والخطط واسناد هذه النشاطات الى ادارات تنهض بها وتفويض الصلاحيات اللازمة لادارتها ) .

ويعرف التنظيم بأنه عبارة عن ( ايجاد مجموعة من الاشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف منفق عليه ) كما يمكن تعريفه بأنه ( امداد المنظمة بكل مايساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الاولية والعدد ورأس المال والافراد ، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير ، اقامة العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء كذلك ) .

يلاحظ من التعاريف السابقة وغيرها انه لكي يوجد تنظيم فلا بد من توفر ثلاث عناصر هي :

١. وجود هدف محدد ومتفق عليه .
  ٢. وجود مجموعة من الاشخاص بينهم علاقة محسوسة .
  ٣. اشتراك الافراد وسعيهم لتحقيق الهدف .
- كما انه لا بد من التاكيد على ان اغلب تعاريف التنظيم تتفق على ان التنظيم ينطوي على تحديد المسؤوليات والسلطات وعلى اقامة العلاقات التي تمكن من تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية وبالتالي يمكن القول بان التنظيم ينطوي على عنصرين اساسيين ومحددتين ، وهما الاجزاء كوحدات العمل او المهام الضرورية لتحقيق العمل ثم العلاقات التي ينبغي ان توجد بين الوحدات والاعمال والاشخاص ، يمكن ان نلخص مما تقدم ( ان التنظيم وظيفه هامة واساسية من وظائف الادارة ويأتي منطقيا بعد التخطيط ولا يمكن تصور ادارة أي عمل دون تنظيم للمجهودات الجماعية لان التنظيم يرتبط ارتباطا وثيقا بالعمل والجهد الجماعي وهو وسيلة لنجاح العمل وليس غاية بحد ذاته كما ان التنظيم ليس عملية فورية تتم في وقت معين بل هو عملية مستمرة مع بقاء المنظمة ).

### ثانياً : اهمية التنظيم :

- ان للتنظيم كوظيفة ادارية اهمية كبيرة لنجاح عمل المنظمات باعتباره ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من اجل الوصول الى الغايات التي انشأت من اجلها المنظمة وذلك لان التنظيم يمثل الرسيطة التي عن طريقها يمكن الوصول الى الغايات وعلى هذا فان للتنظيم اهمية وفوائد كثيرة يمكن ان نوجز اهمها
- ١- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من اعضاء المنظمة فالكمل يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهما .
  - ٢- التنظيم يحقق افضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة .

٣- التنظيم يحدد شكل الاطار العام للاتصالات داخل المنظمة ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من اعضاء التنظيم مكانه في نموذج التنظيم ويعرف علاقته برؤسائه وبمروؤسيه.

٤- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وبما يقلل من احتمالات التعارض وضياع الجهد .

٥- التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق اهدافها بالوقوف على الاخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها .

٦- التنظيم يرفع من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة .

٧- التنظيم يحقق الفهم التام للاهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي العاملين شعورا بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل ، مما سبق تتضح اهمية التنظيم للانشطة والجهود داخل المنظمة ، مهما كان شكلها منشأة او شركة او دائرة حكومية اذ يتوقف مدى نجاحها على قدراتها على تنظيم اعمالها وبشكل مستمر اخذا بنظر الاعتبار التطورات الحديثة والتقنية ( التكنولوجيا ) المتقدمة التي يمكن ادخالها لانجاز وتنظيم الاعمال بكفاءة اعلى .

## المبحث الثاني

### مبادئ التنظيم

لكي ينشأ التنظيم بشكل جيد في أي منظمة من المنظمات ولكي يمارس المدبرون أعمالهم بشكل ناجح في مختلف المستويات الإدارية لابد ان تقوم على معايير سليمة وهذه المعايير هي المبادئ الأساسية للتنظيم والتي يمكن تحديدها بما يأتي :

#### **أولاً : مبدأ ضرورة التنظيم :**

عندما يزيد عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد ينبغي تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسؤولاً عن نصيبه من العمل مع تفويضه السلطة اللازمة للقيام بعمله .

#### **ثانياً : مبدأ وحدة الهدف**

تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنشأة أي بعبارة أخرى يجب ان تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقه مع هدف التنظيم ككل .

#### **ثالثاً : مبدأ وحدة القيادة والامر**

طبقاً لهذا المبدأ يجب ان لا يكون الفرد مرزوساً لأكثر من رئيس واحد وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للاحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج .

#### **رابعاً : مبدأ التدرج في السلطة**

ويقصد بهذا المبدأ ان يتم ترتيب السلطات من اعلى مستوى في المنظمة الى ادنى مستوى بشكل هرمي أي تكون اوسع سلطة في قمة المنظمة او في المستوى الاعلى وتدرج بالقلّة كلما انخفضنا في المستوى التنظيمي وبناء على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات على العاملين في المنظمة

### خامساً : مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية

على وفق هذا المبدأ يجب ان تتوازن مسؤوليات الشخص مع السلطة الممنوحة له أي يجب ان تكون سلطة المدير متناسبة ( متكافئة ) مع مسؤولياته والعكس صحيح فيجب اعطاء السلطة للشخص بقدر اواجبات المسندة اليه فلا مسؤولية بدون سلطة ولا سلطة بدون مسؤولية .

### سادساً : مبدأ تقسيم العمل والتخصص

يستند هذا المبدأ على اساس تقسيم العمل المعين في المنظمة بين الاشخاص العاملين او تقسيمه على عدة مراحل ثم يتخصص كل شخص بانجاز جزء من العمل او تخصص كل وحدة تنظيمية في انجاز مرحلة من تلك المراحل بدقة وبالشروط المطلوبة دون التدخل في اعمال أي جزء او مرحلة اخرى من اجزاء ومراحل العمل

### سابعاً : مبدأ التكامل والتجانس في العمل

لكي يتم سير العمل في أية منظمة على خير وجه وبدون احتكاك وتضارب فانه ينبغي تجميع الانشطة المتشابهة في وحدة واحدة حسب الاسس السليمة لتجميع الانشطة ( على اساس الوظائف . المناطق الجغرافية . العملاء . العمليات .. الخ ) وهذا يتطلب التدخل في المهام ووجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة .

### ثامناً : مبدأ نطاق الاشراف

ان أي مدير او رئيس لا يستطيع ان يشرف الا على عدد محدود من العاملين او المرؤوسين لكي يستطيع هذا المدير ان ينسق بين جهودهم ويوجههم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وهذا يتوقف على عدة عوامل منها طبيعة العمل . مدى قرب او بعد المرؤوسين من الرئيس . ومستوى الوعي وتدريب المرؤوسين . فضلاً عن قدرة الرئيس على الاشراف .. الخ .

### تاسعا : مبدأ بساطة التنظيم ومرونته

كلما كان هيكل او شكل التنظيم الاداري بسيطا ساعد ذلك بالتاكيد على انشاء الوحدات التنظيمية بشكل دقيق دون تعقيد وتداخل في اعمالها ودون مبالغة في زيادة عددها وعدد الذي يترأسونها كما ان التنظيم ينبغي ان يكون مرنا أي يسمح بأدخال او اجراء بعض التغييرات نتيجة لظروف معينة من داخل او خارج المنظمة دون اجراء تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي .

## المبحث الثالث

### الهيكل التنظيمي

ان الهيكل التنظيمي للمنظمة كاطار يبين ما بداخل المنظمة الغرض منه هو حماية بناءها من التفكك والانهيار كما انه وسيلة مهمة تساعد في انجاز اعمال المنظمة وبالتالي يحقق اهدافها .

وهو الذي يظهر تقسيم الانشطة على الوحدات التنظيمية المختلفة ويظهر مستوياتها الادارية ويبين خطوط السلطة وقنوات الاتصال بين الوحدات والمستويات الادارية .

#### **اولاً : تعريف الهيكل التنظيمي**

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي ( بانه البناء او الاطار الذي يحدد التركيب بمختلف الاعمال والانشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة كما يوضح نوعية العلاقات بين اقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها ) .. والهيكل التنظيمي يوضع كاداة تستخدم لانجاز الاعمال وصولاً للاهداف الاساسية للمنظمة فهو اذن وسيلة وليس غاية . وينبغي الانتباه الى انه ليس هنالك هيكل مثالي صالح للتطبيق في مختلف المنظمات لان الهيكل التنظيمي انما يتحدد في ضوء أنشطة واهداف وظروف عمل كل منظمة ولذلك نرى ان قسم من المنشآت والشركات والادارات العامة لديها هيكل تنظيمي واسع فيه وحدات تنظيمية كثيرة و عدة مستويات ادارية وقسم اخر منها فيه عدد الوحدات التنظيمية قليل فضلاً عن وجود مستويين اداريين فقط .

#### **ثانياً : تصميم الهيكل التنظيمي**

تعد عملية تصميم الهيكل التنظيمي من العمليات الهامة و الاساسية في أي منظمه وهي تتطلب معرفة شاملة وعميقة بتشكيلات الادارة والعلاقات بين كل وحدة واخرى مع الاخذ بعين الاعتبار خطط النمو والتوسع للمنظمه في المراحل القادمة.

ان عملية تصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة أمر بخطوات متعاقبة يتبلور بعدها الهيكل التنظيمي وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي تتمثل نولاً بانبدأ بتنظيم الفعاليات في

مجاميع من النشاطات الرئيسية والفرعية بحيث تظهر على شكل وحدات تنظيمية يطلق على كل منها تسمية ( قسم او شعبة او دائره او أي تسمية أخرى ) ثم يحدد لكل من هذه الوحدات مدير او مسؤول ويمنح صلاحيات الاشراف عليها وعلى العاملين فيها واخيرا لابد من تحديد علاقات السلطة بين مختلف التقسيمات والوحدات كي يتم التعاون بين الافراد ويجري تنسيق الجهود بأسلوب يبعد التضارب والتداخل بين اختصاصات او اعمال الوحدات التنظيمية.

ان الهيكل التنظيمي لأي منظمة يبدأ عادة بمديرها الاعلى ويأخذ بالتفرع والتوسع الافقي كلما اتجهنا نحو الاسفل ويعود ذلك الى ان المدير الاعلى يشرف على عدد محدود من المساعدين الذي يشرف كل منهم بدوره على عدد من المديرين الذين يشرفون بدورهم على عدد من الافراد وهكذا وعليه نجد ان عدد الافراد في أي مستوى اداري اقل من عدد الافراد في المستوى الذي يليه ولا بد من الاشارة هنا الى ان الهيكل التنظيمي للمنظمة يبدأ بالظهور عند وجود اكثر من مدير فالمنظمة التي يقوم مديرها بأدارة جميع الاعمال لا تحتاج الى هيكل تنظيمي واما في حالة استعانة المدير بشخص اخر يتولى مهمة محددة من العمل فإنه بذلك ينيط به جزء من مهماته ويخوله الصلاحيات اللازمة للقيام نيابة عنه بأداء العمل المكلف به وبذلك يبدأ الهيكل التنظيمي بالنشوء وتتوسع المنظمة بتوسع هيكلها التنظيمي ومن ثم تظهر المسؤوليات الادارية المختلفة له .

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي

هناك عوامل مهمة ينبغي معرفتها قبل ان يتم اتخاذ القرار بشأن التصميم التنظيمي الذي يتم اختياره كي يكون هذا التصميم ملائم وجيد وهذه العوامل هي :

## ١ - حجم المنظمة

كلما تضخم وكبر حجم العمل المنوط بالمنظمة كلما تطلب ذلك التوسع في تقسيم وتكوين الوحدات التنظيمية كي يمكن تلبية متطلبات العمل الاداري ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة.

## ٢ - عدد ونوع منتجات المنظمة

في كثير من المنظمات يكون لعدد وانواع السلع والخدمات التي تنتجها او تقدمها تأثيرا على طبيعة التصميم الذي يكون عليه هيكلها التنظيمي.

## ٣ - اهداف المنظمة

ينبغي ارتباط الاهداف التي تقام من اجلها المنظمة بالشكل التنظيمي الذي يسهل تحقيقها بأقل كلفة وأقل جهد.

## ٤ - المركز المالي للمنظمة

ان امكانيات المنظمة المالية ومدى توفر الاموال لديها يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي فالمنظمة التي لديها اموال تكون قادرة على التوسع في انشاء الوحدات التنظيمية بشكل اكبر من المنظمة التي ليس لديها امكانية مالية.

## ٥ - سعة المنطقة الجغرافية المسؤولة عن تغطيتها المنظمة

كلما كانت المنطقة المسؤولة عن تغطيتها المنظمة في عملها واسعة كلما كان ذلك عامل مؤثر على سعة وطبيعة الوحدات التنظيمية التي ينبغي تكوينها في الهيكل التنظيمي كي تستطيع المنظمة تغطية هذه المنطقة باكملها ..

## المبحث الرابع

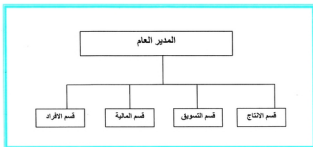
### تجميع الأنشطة

تحثل عملية تجميع الأنشطة أهمية كبيرة في مجمل النشاط التنظيمي ولكي تستطيع المنظمات القيام بأعمالها وصولا لاهدافها ينبغي ان يجري تقسيم اعمال المنظمة الى عدد من الأنشطة والفعاليات في وحدات تنظيمية منفصلة واناطتها بمديرين او مسؤولين يخولون الصلاحيات اللازمة لانجاز اعمال هذه الوحدات كما ينبغي اختيار الاساس الملائم لطبيعة عمل وظروف المنظمة في تجميع انشطتها ومن الاسس المتبعة في تجميع أنشطة المنظمات مايتي ..

#### **اولاً : التجميع حسب الوظيفة**

تعتبر هذه الطريقة من اكثر الطرق شيوعا في الحياة العملية لتجميع الأنشطة وان اختلفت طبيعة عمل المنظمة ( انتاجية او خدمية ) وبموجبه يتم تجميع الأنشطة حسب الوظائف والاعمال التي تقوم بها المنظمة ففي منشآت الاعمال يتم تجميع الأنشطة على اساس الوظائف الاساسية التي تقوم بها فمثلا النشاطات المتعلقة بالانتاج ، تجمع في وحدة تنظيمية تسمى ( قسم الانتاج ) وهكذا بالنسبة للأنشطة المتعلقة بالتسويق والافراد والمالية وبنفس القياس يتم تجميع الأنشطة في المنشآت الخدمية كمنشآت النقل مثلا اذ نجد مجموعة من الأنشطة خاصة بالتسويق واخرى بالمالية وثالثة بالافراد وهكذا والشكل رقم (٢) يوضح هذا النوع من التجميع .

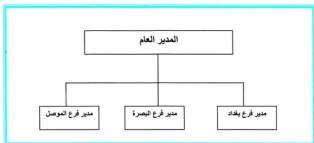
ومن مزايا هذا التجميع الاستفادة من مبدأ التخصص في العمل والتخصص في خبره وبالتالي يساعد في الاشراف الكامل على كل نوع من انواع الأنشطة اما من عيوبه صعوبة التنسيق في حالة تعدد انواع السلع التي تتعامل بها المنظمة كما انه لايفسح المجال للتنسيق بين المهارات والخبرات الموجودة في الاقسام المختلفة .



شكل رقم (٢) التجميع حسب الوظيفة

### ثانياً : التجميع حسب المنطقة الجغرافية

يعتبر تجميع الأنشطة على هذا الأساس من الطرق الملائمة للمنظمات التي تكون عملياتها موزعة على مواقع متفرقة ، وطبقاً لهذا الأساس يتم تجميع الأنشطة التي تزاوّل في منطقة جغرافية أو موقع جغرافي معين في وحدة تنظيمية واحدة وتتأط مسؤولياتها بمدير أو مسؤول عنها كان تكون هناك شركة كبيرة ولها فروع في بغداد والبصرة والموصل والشكل رقم (٣) يوضح هذا النوع من التجميع .



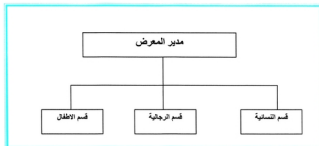
شكل رقم (٣) التجميع حسب المنطقة الجغرافية

ومن مزايا هذا الأسلوب جعل الخدمة قريبة من سكان المنطقة الجغرافية ويتيح للمدير والمسؤول حرية الحركة والسرعة وحسن التصرف في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة المركزية كما أن مسؤولي تلك المناطق يكونون أكثر المأما بالمعلومات الدقيقة عن المناطق التي يعملون بها .

إلا أن عيوب هذه الطريقة تكمن في أسلوب التنسيق وصعوبته بين المركز والوحدات التنظيمية المنتشرة في مناطق متعددة .

### ثالثاً : التجميع على أساس العملاء

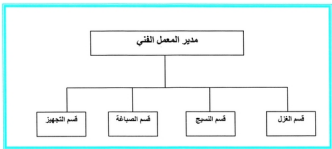
يتم تجميع الأنشطة على هذا الأساس عندما يكون للمنظمة عملاء أو زبائن يختلفون من حيث الصفات والحاجات وتحرص المنظمات على أن تقدم لهم أحسن الخدمات فمثلاً في منشأة أو شركة لبيع الملابس الجاهزة نلاحظ أن حاجات ورغبات العملاء ستختلف باختلاف جنس العميل فلا بد أن من وجود قسم ملابس الرجال وقسم ملابس النساء وقسم ملابس الأطفال وهكذا .. والشكل رقم (٤) يوضح هذا النوع من التجميع ومن مزايا هذا الأسلوب ضمان الاهتمام الكافي بالعملاء وبالتالي زيادة مبيعات المنشأة وسهولة التنسيق بين مختلف العمليات المتعلقة بنوع من العملاء إلا أن من العيوب التي تذكر بشأنها هي صعوبة التنسيق بين الإدارات القائمة على أساس العملاء وبين الإدارات القائمة على أساس آخر واحتمال عدم وجود تماثل في معاملة العملاء بين الأقسام المختلفة .



شكل رقم (٤) التجميع حسب العملاء

#### رابعاً : التجميع حسب العمليات

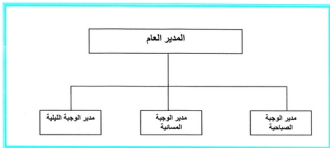
ان تجميع الانشطة حول نوع العملية او تتابع العمليات او حول نوع معين من الالات كثيرا ما يستخدم بواسطة المنظمات الصناعية وفي تنظيم المصانع التي ترتبط بها ، فمثلا في منشأة الغزل والنسيج تجمع الانشطة الخاصة بعمليات الغزل مع بعضها في قسم او وحدة تنظيمية خاصة وهكذا بالنسبة للعمليات الاخرى يتم تجميعها بوحدات حسب نوعها ، والشكل رقم (٥) يوضح هذا النوع من التجميع الذي من مزاياه الحصول على الخبرة الناجمة عن التركيز على عملية واحدة وبسهولة الاشراف ولكن يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين العمليات المختلفة فعند حدوث خطأ في احدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في العمليات اللاحقة .



شكل رقم (٥) التجميع حسب نوع العمليات

#### خامساً: التجميع على اساس الوقت

يلانم هذا الاسلوب التجميع المنشآت او الشركات التي تعمل اكثر من فتره العمل الاعتيادي للفرد في اليوم او الاسبوع الواحد اذ يتطلب الامر اضافة ( وجبة عمل ثانية ) ، ولذلك تنشأ وحدة تنظيمية للفترة الصباحية واخرى للمساءلة وهذا التجميع يلائم المنشآت والشركات ذات العمليات المستمرة وفي منشآت النقل ، المرافق العامة ، والمطاعم والمستشفيات .. الخ ، ومن اهم مزايا هذه الطريقة هي تحقيق الديمومة في العمل والتي تتطلب عدم الانقطاع سواء كانت في تقديم الخدمات ام في استمرارية عمل المكين والمصانع الا ان من عيوبها صعوبة تحقيق العلاقات التي ينبغي ان تنشأ بين المسؤولين عن الاقسام في المدد الزمنية المختلفة ويوضح الشكل رقم (٦) هذا النوع من التجميع .

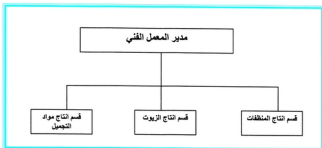


شكل رقم (٦) بوضوح التجميع على اساس الوقت

### سادساً: التجميع على اساس السلعة

يعتمد هذا النوع من التجميع من قبل بعض المنظمات والمنشآت الكبيرة التي يتعدد فيها انتاج او تسويق السلع والخدمات فيتم التجميع النشاطات في وحدات تنظيمية على اساس ضم جميع مايتعلق بسلعة معينة او خدمة معينة من نشاطات متعددة في وحدة تنظيمية واحدة وبذلك تظهر في الهيكل التنظيمي لها وحدات تنظيمية لكل سلعة او خدمة تقدمها، فمثلاً منشأة صناعية تنتج الزيوت والمنظفات تقسم الى قسم خاص بانتاج المنظفات وقسم لانتاج مواد التجميل وهكذا .

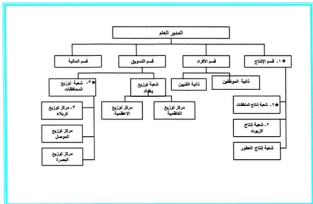
ومن مزايا هذا الاسلوب في التجميع هو التنسيق بين الوظائف المختلفة مثل الشراء والانتاج والبيع المتعلقة بالسلعة وسهولة تحديد المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بتحقيق الربح اما عيوب استخدام هذا الاساس فهي صعوبة توفير مدراء قادرين على الالمام بكل متطلبات العمل والاشراف على النشاطات المختلفة للوحدة التنظيمية والشكل رقم (٧) يوضح هذا النوع من التجميع .



شكل رقم (٧) بوضوح التجميع على اساس نوع السلعة

### سابعاً: التجميع المركب (المختلط)

ويقوم هذا النوع من التجميع على اساس امكانية اعتماد اكثر من اسلوب لتجميع الانشطة في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الواحدة ، كان يستخدم اسلوب التجميع الوظيفي الى جانب استخدام اسلوب التجميع السلمي وتلجا المنظمات الى هذا النوع لكونه يحقق المرونة العالية في تكوين الاقسام واتباع اسلوب يتلائم مع الظروف وطبيعة عمل المنظمة وفي أي مستوى اداري من مستويات المنظمة والشكل رقم (٨) يوضح هذا النوع من التجميع .



شكل رقم (٨) يوضح التجميع المركب

- ١ - التجميع حسب الوظيفة
- ٢ - التجميع حسب السلعة
- ٣ - التجميع حسب المنطقة الجغرافية

## المبحث الخامس

### السلطة والمسؤولية

لا ينحصر التنظيم بتجميع النشاطات وتكوين الاقسام والمستويات الادارية واقامة الهيكل التنظيمي للمنظمة وانما يجب ان يتم تنظيم عمل كل شخص مع عمل بقية الاشخاص عن طريق ايجاد رؤساء ومرؤوسين وتنظيم العلاقات بينهم وجعلها واضحة ومفهومة فيتم لذلك تحديد السلطة (او الصلاحية) والمسؤولية لكل رئيس في كل مستوى من المستويات الادارية .

#### **اولاً: السلطة**

تعتبر السلطة من مستويات العمل الاداري الاساسية اذ بدونها لا يمكن لاي مسؤول ان يقوم بواجباته ومسؤولياته لانها تمنحه القوة في التصرف واتخاذ القرارات اللازمة لانجاز الاعمال .

وقد عرفت السلطة بتعاريف كثيرة منها ( ان السلطة هي حق اصدار الاوامر للآخرين ، للعمل او لعدم العمل باسلوب يعتقد فيه مالك الصلاحية انه لصالح اهداف المنظمة ) .  
او ان السلطة هي (الحق الذي بوساطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات ) .

ويستدل من هذه التعاريف ان السلطة لها الحق في التصرف واتخاذ القرارات واصدار الاوامر سواء كانت هذه الاوامر متعلقة بالقيام بعمل او الامتناع عنه ..  
وبالتالي فان الاساس في السلطة هو القوة على الزام الآخرين بتنفيذ ما يريد صاحب هذه السلطة الا ان هذه القوة ليست مطلقة وانما محدودة ومقيدة ، فهناك العديد من القيود التي تحد من تصرفات المديرين منها التعليمات والسياسات والاجراءات المعمول بها ، والاعراف والتقاليد وقوانين الدولة .

ان المسؤولية تعني ببساطة (التزام الفرد بتنفيذ الأنشطة المعهودة اليه باحسن ما في قدرته ). وهناك تعريف اخر للمسؤولية بانها (التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له كونه عضواً في المنظمة وبغض النظر عن رغباته ) ، وعلى ذلك فان الالتزام هو اساس المسؤولية ولذا فلا معنى للمسؤولية الا عند تطبيقها على الاشخاص وتظهر المسؤولية من واقع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من حقيقة ان شخصاً له سلطة (المدير ) للحصول على خدمات محددة من شخص اخر (المرؤوس)وعلى هذا فان السلطة تتناسب وتتفق من الرئيس الى المرؤوس الأدنى منه في المستوى الاداري اما المسؤولية فهي الالتزام الصادر من المرؤوس باداء الواجبات المنوطة به والمسؤولية تستمر على الفرد المسؤول ما دام ملزماً باداء عمل معين وقد تنتهي بانتهاء العمل المحدد كما ان حجم المسؤولية يختلف باختلاف حجم العمل المناط بالفرد او نتيجة اختلاف حجم السلطة المحولة له .

### تفويض السلطة :

ان تفويض السلطة يعني اعطاء السلطة او منحها من اداري الى اخر ومن وحدة تنظيمية لآخرى لتحقيق اهداف معينة ومما تجدر الاشارة اليه ان تفويض السلطة لايعني التخلص منها او التنازل عنها فالرئيس يفوض جزءاً من سلطته فقط والا فقد يعهد بها الى الشخص المعني او الوحدة التنظيمية المعنية وعلى هذا فان مقدار السلطة يضر بعد عملية تفويض وكلما اتجهنا من اعلى الى اسفل في الهيكل التنظيمي لمنظمة ولا بد من الانتباه الى تفويض السلطة ولا يعني فقدان المسؤول حتى استرداد السلطة التي قام بتفويضها الى مرؤوسه.

### اهمية تفويض السلطة :

تكتسب عملية تفويض السلطة اهمية كبيرة لتنظيم واستمرار عمل المنظمة وتعود اهمية تفويض السلطة الى المزايا التي تحققها للمنظمة التي نوضح اهمها بما يلي :

## ١ - تخفيف الاعباء الادارية عن الرئيس الاداري

حيث يتم اعطاء او منح جزء من صلاحياته الى المرؤوسين الاخرين وهذا يخفف من عبائه ويوفر له وقتا اكثر ليركز على واجباته الاساسية وهي التوجيه والاشراف ورسم السياسات العامة للمنظمة ومتابعة تحقيق اهدافها الاساسية .

## ٢ - سرعة اتخاذ القرارات

ان اعطاء او تفويض الصلاحيات للاخرين يعطيهم القدرة في اتخاذ القرارات المهمة الواجب اتخاذها في المواقف التي تتطلب السرعة في اتخاذها دون الرجوع الى الرئيس المباشر وهذا يحقق فوائد كثيرة في اختصار الوقت والجهد

## ٣ - خلق قيادات جديدة

ان تفويض السلطة يعطي المرؤوسين فرص اوسع للمساهمة في اتخاذ القرارات وتسيير اعمال المنظمة مما يمنحهم الشجاعة على تحمل المسؤولية ويخلق لديهم التعود على السرعة في اتخاذ الاجراءات المناسبة لمختلف الحالات ان هذا كله يولد اجواء تساعد على نمو القدرات القيادية لدى المرؤوسين .

## ٤ - استمرار العمل وعمق التنظيم

ان كل منظمة تحتاج الى عمل في تنظيمها لانه في أي لحظة تخلو بعض المناصب الادارية بسبب ترقية او نقل او تقاعد او مرض شاعها ففي مثل هذه الحالات يجب على غيرهم اشغال هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره وتستمر المنظمة في تادية مهامها .

## طرق تفويض السلطة

يتم تفويض السلطة من الرئيس الاداري الاعلى الى المرؤوسين بطريقتين هما :

١ - **الطريقة الشفوية** : اذ يتم تفويض السلطة ببساطة بقيام المفوض للسلطة بابلاغ المفوض اليه ان يقوم بتسيير الادارة او القسم بالطريقة التي يراها مناسبة ومثل هذا التفويض يسمح للمرؤوس بسلطة واسعة وقد تواجهه نتيجة ذلك صعوبات

تنظيمية نظرا لاحتمال تدخله في أنشطة الغير مع اهماله لانشطة يعتقد الاخرون بضرورة قيامه بها .

٢- **الطريقة التحريرية :** أي ان يتم كتابة وتحديد السلطة المفوضة اذ توضح حدودها بالكامل وبذلك يقضي على عدم التأكد من حدود السلطات التي فوضت وهذه الطريقة مفيدة لكل من المفوض للسلطة والمفوض اليه فالاول يكون قادرا على عزل الانشطة التي سيجعل مرؤوسه مسؤولا عنها امامه ، والثاني يعرف بالتحديد المجالات التي سيعمل فيها ولاي درجة .

### - المسؤولية والتفويض :

مادامت المسؤولية هي التزام صادر من المرؤوس بقاء الواجبات ، او هي في الحقيقة تعهد من الشخص لرئيسه بانجاز معين ، اذن لايمكن لاي مرؤوس ان يخفض او يقلل من مسؤولياته أي التزامه عن طريق التفويض لشخص اخر سلطة اداء الواجب وبالتالي لايمكن لاي مدير ان يفوض او يخول المسؤولية لمرؤوسيه

### تكافؤ السلطة والمسؤولية

يجب ان تتكافئ سلطة أي فرد مع مسؤولياته فعند اناطة واجبات معينة لشخص معين يجب تخويله سلطات كافية لانجاز هذه الواجبات اذ ليس من العدل ان تطلب من شخص معين انجاز عمل ما دون تخويله سلطات كافية تمكنه من انجاز ذلك العمل ، ومما تقدم يتضح ان السلطة والمسؤولية توأمان ، وان مقدار السلطة ومداها يميلان الى تحديد مقدار ومدى المسؤولية بالشكل الذي يجعلها متعادلتان .

## المبحث السادس

### المركزية واللامركزية

ان موضوع المركزية واللامركزية باعتبارهما اسلوبين اساسيين من اساليب التنظيم الاداري اضافة الى انهما من المواضيع الاساسية والمهمة في هذه المرحلة . عليه يتطلب الامر تسليط الضوء وبشكل موجز على كل منهما وبما يتفق مع المرحلة الدراسية الحالية .

اولاً:الاسلوب المركزي

#### ١- تعريف المركزية :

وتعني حصر السلطات حصراً جسيماً في يد شخص او مستوى اداري عال بحيث لايتاح للمستويات الادنى للتصرف الا بناء على تعليمات من ذلك المستوى او بعد موافقته . ويتضح من التعريف اعلاه ان الرئيس او المدير يحصر جميع السلطات بيده دون تفويض التابعين جزء منها . وفي ظل هذا الاسلوب سوف يتخذ الهيكل التنظيمي للمنظمة شكلاً عمودياً وبالتالي نقل المستويات الادارية اللاحقة .

#### ٢- مزايا وعيوب الاسلوب المركزي

يوضح الجدول التالي مزايا وعيوب الاسلوب المركزي

ت	مزايا الاسلوب المركزي	ت	عيوب الاسلوب المركزي
١.	يناسب المنظمات الصغيرة ذات العمل المحدد الذي لا يتطلب التوسع في انشاء المستويات الادارية .	١.	لايناسب المنظمات الكبيرة
٢.	الاستفادة من خبرات المدراء في المستويات الادارية العليا عند	٢.	البطء في اتخاذ القرارات بسبب حصر السلطات بيد شخص او مستوى اداري

معين	انجاز العمل حيث تتخذ القرارات من قبلهم .	٣
لايعمل على تنمية المدراء في المستويات الادارية الوسطى والدنيا	تنمية رجال الادارة العليا اداريا وتهيئتهم لادارة أي مرفق من مرافق العمل في المنظمة .	٣

### ثانياً: الاسلوب اللامركزي

#### ١- تعريف اللامركزية :

وتعني تشتيت السلطات وتوزيعها بين الاشخاص والمستويات الادارية المختلفة بالمنظمة ، ويتضح من التعريف ان الرئيس او المدير يقوم بتوزيع السلطات على مختلف المستويات الادارية في المنظمة بحيث تشارك جميعها في عمليات صناعة واتخاذ القرارات .

وفي ظل هذا الاسلوب يتخذ الهيكل التنظيمي شكلا افقياً وتزداد المستويات الادارية فيه .

#### ٢- مزايا وعيوب الاسلوب اللامركزي

يبين الجدول التالي مزايا وعيوب الاسلوب اللامركزي ...

ت	مزايا الاسلوب اللامركزي	ت	عيوب الاسلوب اللامركزي
١	يناسب المنظمات الكبيرة ذات الاعمال الواسعة والمستويات الادارية المختلفة لان الامر يتطلب توزيع السلطات على المستويات لتمكين من انجاز الاعمال الموكلة اليها	١	لايناسب المنظمات الصغيرة لان السلطات في تلك المنظمات تكون محصورة بيد شخص او مستوى اداري معين وبالتالي لاتدعو الحاجة الى التوسع في تخويل السلطات .

<p>الخوف من اتخاذ قرارات تخرج عن حدود السياقات الموضوعية من قبل الإدارة العليا وقد تكون نتائجها ذات مردودات سلبية على المنظمة .</p>	<p>٢ .</p>	<p>يؤدي هذا الأسلوب الى السرعة في انجاز العمل نتيجة لاتخاذ القرارات في موقع تنفيذ العمل .</p>	<p>٢ .</p>
<p>ضياح مبالغ كبيرة خاصة بالنسبة للمنظمات حديثة النشاط والتي لاتمتلك كادر اداري بالمستوى المطلوب</p>	<p>٣ .</p>	<p>الشعور بالعدالة من جانب المديرين التنفيذيين لما يتمتعون به من سلطات تكافأ ومسؤولياتهم .</p>	<p>٣ .</p>

### ثالثا: العوامل المؤثرة في اختيار الاسلوب المركزي واللامركزي

ان السؤال الذي يفرض نفسه هنا بالنسبة الى الدارس هو أي من الاسلوبين (المركزي واللامركزي) افضل من الاخر ؟

ولغرض الاجابة عن هذا السؤال نقول ان هنالك مجموعة من العوامل هي التي تدفع بالمنظمة للميل صوب الاسلوب المركزي او اللامركزي وتجعلها في النهاية تختار الاسلوب الذي يناسبها ، ومن هذه العوامل ماياتي :

#### ١ . حجم المنظمة

كلما كبر حجم المنظمة دعت الحاجة الى اتباع اللامركزيه والعكس صحيح أي كلما صغر حجم المنظمة يفضل اتباع المركزيه الادارية ..

#### ٢ . كفاءة المرؤوسين

تميل المنظمة الى اتباع اللامركزيه في حالة توفر المدراء الكفوءين في المستويات الادارية الدنيا لان تخويل المدراء السلطه يتطلب توافر القادرين منهم على اتخاذ القرارات وتحملهم مسؤولياتها ..

### ٣. مدى توفر الاساليب الرقابيه

تتبع اللامركزيه عندما تتوفر الاساليب الرقابيه التي يمكن من خلالها التأكد من ان استخدام السلطات المخوله الى المدراء في المستويات الدنيا يتم بشكل سليم وفي حالة انعدام المعايير يخشى المدراء من تخويلهم السلطات الا تلك التي تعد ضروره جدا فعندها يميل المدراء الى المركزيه في العمل .

### ٤. تكلفه القرار

ان من اسباب اتباع المركزيه في بعض الاحيان التقليل من كلفه القرار وتقليل النفقات الاداريه ..

## اسئلة الفصل الرابع

- س١ : عرف التنظيم كوظيفة ادارية مع بيان اهميته .
- س٢ : عدد المبادئ الاساسية للتنظيم الاداري وشرحها .
- س٣ : عرف الهيكل التنظيمي للمنظمة مبينا كيفية تصميمه .
- س٤ : ماهي العوامل التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي ؟
- س٥ : عدد الاسس المعتمدة لتجميع الانشطة في المنظمات وشرح واحده منها .
- س٦ : عرف السلطة وبين ماهي اهميتها ؟
- س٧ : وضع لماذا يجري تفويض السلطة وماهي فوائد تفويض السلطة ؟
- س٨ : بين ماهي طرق تفويض السلطة ؟
- س٩ : عرف المسؤولية وماهو الفرق بينها وبين السلطة ؟
- س١٠ : وضع مبدأ تكافؤ المسؤولية مع السلطة .
- س١١ : عرف المركزية ، ثم بين مزايا وعيوب الاسلوب المركزي .
- س١٢ : مامعنى اللامركزية وماهي مزاياها وعيوبها .
- س١٣ : عدد العوامل المؤثرة في اختيار الاسلوب المركزي او اللامركزي للمنظمة ثم اشرحها بالتفصيل

## الفصل الخامس

### التوجيه

#### تمهيد

ان التخطيط الفعال والتنظيم الجيد مرحلتان اساسيتان في العملية الادارية وبعد الانتهاء من وضعها تأتي مرحلة جديدة ومهمة متمثلة بتحقيق الاهداف المنشوده والنتائج المرغوبة والتي يمكن تحقيقها من خلال وظيفة ( التوجيه ) ، اذ تعتبر وظيفة التوجيه احدى الوظائف الاساسية التي يقوم بها المدير وتنطوي على جميع الانشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل والانجاز بكفاءة وفاعلية سواء على المدى القصير او الطويل كما ينظر اليها على انها مهمة مستمرة لصنع واتخاذ القرارات وتجسيدها في اوامر وتعليمات تساهم في تحقيق الاهداف الموضوعية وتصحيح الاخطاء والاتجاهات وتمنع الوقوع في مواطن الخلل في الوقت الملائم .

## المبحث الاول

### التوجيه واهميته

#### اولاً تعريف التوجيه :

وردت للتوجيه تعاريف عديدة نذكر منها مايلي : التوجيه هو ( العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم ) .

وهو ايضا ( ارشاد المرؤسين وترغيبهم في العمل للوصول الى الاهداف ) .

اما التوجيه برأينا فهو ( وظيفه اداريه تعني دفع المنظمة نحو تحقيق الاهداف المنشوده من خلال ارشاد العاملين وملاحظتهم في اثناء ادائهم الاعمال المطلوبة منهم بهدف دعم وتطوير الاعمال الايجابية ومعالجة الاعمال السلبية ) . ومما تقدم يتضح أن التوجيه ليس تنفيذ الاعمال ، وانما ارشاد الاخرين لتنفيذ الاعمال وهذا يعني ان وظيفة التوجيه تنصب على التعامل مع البشر ومن هنا يظهر ان مهمة التوجيه ليست بالسهلة بحيث يستطيع ان يمارسها أي شخص وانما هي من المهام الصعبة والمعقدة التي تتطلب توافر خصائص ومواصفات خاصة في من يتولى مسؤوليه القيام بها كالفنرة على قيادة المرؤسين أو الاشراف عليهم وتحفيزهم وتوجيه جهودهم صوب الاهداف المطلوب تحقيقها للمنظمة

#### ثانياً : اهمية التوجيه

يعتبر التوجيه من بين اهم الانشطة الادارية في المنظمة لانه يبعث الحياة فيها وذلك من خلال توجيه مجهودات العاملين نحو تحقيق الاهداف المرسومة . كما ان الوظيفة الادارية والتنفيذية في التوجيه السليم تجعل الافراد يمثلون فريقاً واحداً لانجاز الهدف او الاهداف الموكلة اليهم . فالمدير لا يستطيع ان يصل الى تحقيق اهدافه واهداف المنظمة التي يريدتها الا عن طريق توجيه فعاليات ونشاطات مرؤسيه وتوجيهها توجيهاً صحيحاً

وسليما وان يضع نصب عينيه ويؤمن في قرارة نفسه بأهميه مرؤوسيه وقدرتهم على تحقيق الاهداف المشتركة .

كما ان التوجيه يسهم بشكل فعال في تعليم المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات فالمدير لا يختلف دوره عن دور المعلم و المدرس فواجبه ان يصف ويشرح ويصحح عمل مرؤوسيه وعليه ان يحدد واجبات كل منهم ويأمر بتنفيذها .

ولكي تحقق عملية التوجيه الهدف المرجو منها لابد من توفر مجموعه من العوامل هي

:-

١. ضرورة وضوح الاهداف لجميع العاملين .

٢. ان تكون الاجراءات المرسومة للعمل ملائمة ومنسجمة مع قدرات العاملين ومناسبة لمتطلبات العمل .

٣. ان تكون السلطات موزعة والمسؤوليات واضحة ومحددة بشكل سليم .

وبعد هذا العرض لاهميه التوجيه نأتي الى توضيح وظائف التوجيه والتي هي : القيادة الادارية والاتصال والحوافز بشكل ينسجم وطبيعة دراسته في هذه المرحلة .

## المبحث الثاني

### الاتصال

اولا : تعريف الاتصال :

الاتصال لغويا يعني (الارتباط) أي وصل الشيء بالشيء . وهناك عدة تعريفات للاتصال نذكر منها ( التفاهم المتبادل والاتفاق بين شخصين او اكثر لتحقيق هدف مشترك ) .

وكذلك يعرف : ( عملية انتاج او نقل او تبادل المعلومات ، الافكار ، الاراء ، المشاعر ، من شخص الى اخر أو من مجموعة الى مجموعة اخرى بقصد التأثير فيه ( أو فيها ) واحداث الاستجابة المطلوبة ) .

ويعرف الاتصال على انه ( عملية انسياب وتدفق المعلومات والبيانات التي على اساسها يتم التفاهم وتحدد المواقف ويتوحد النشاط وتتخذ القرارات ) ويتضح من التعاريف اعلاه ان الاتصال ليس غاية بل وسيلة لنقل المعلومات من طرف الى طرف ثان او من مستوى اداري الى مستوى اداري اخر بحيث يؤدي ذلك الى التعاون واتخاذ القرارات الفعالة .

ثانياً : اهمية الاتصال

بعد هذا العرض الموجز للتعريف بالاتصال لا بد لنا الان من ان نبين اهمية هذه العملية دورها في المجال الاداري لعموم المنظمات باعتبارها تعتمد اصلا في تحقيق غاياتها على جهود مجموعة افراد كل في موقعه ومستواه وضمن الهيكل الاداري للمنظمة ، ويمكن تلخيص اهمية الاتصال بما يأتي :

١. ان اهمية الاتصال تأتي من كونها تستغرق ما بين ( ٧٥-٩٠% ) من ساعات العمل موزعة هذه النسب على النحو الآتي :

الموضوع	الوقت المستغرق في الاتصال من ساعات العمل كنسبه طرديه
الكتابة	٤-٥%
القراءه	٨-١٠%
الحديث	٢٠-٢٥%
الاستماع	٤٣-٥٠%
المجموع	٧٥-٩٠%

٢. تبرز اهميه الأتصال في ان غالبية المختصين في حقل الادارة يجمعون على ان الكوارث والعواقب التي تصيب المنظمات قد تأتي نتيجة الفشل في عملية الأتصال بحد ذاتها وذلك عندما لا يتم نقل المعلومات والبيانات الضرورية من والى المنظمه بحيث يجعلها معزوله وغائبه عن الظروف المحيطة بها وبالتالي اذا ما تواجه المنظمه مشكله لا يمكن التصدي لها بالشكل المطلوب مما يؤدي في النهاية الى فشل المنظمه في التخلص من هذه المشكله .
٣. ان مراقبة ومتابعة عملية تنفيذ الخطط الموضوعه لا يتم الا بالأتصال بهدف تحصيل الواجبات المراد انجازها الى المستويات التنفيذية وتوضيح الاساليب والاجراءات الصحيحة الواجب مراعاتها لانجاز هذه الواجبات كذلك عن طريق الأتصال تستطيع (الجهة المسؤولة عن التخطيط ) معرفة مراحل تنفيذ الواجبات من خلال المعلومات متوفرة لديها .
٤. ان الأتصال هو اداة اولية من ادوات التأثير في العاملين ووسيلة فعالة لاجداث تغيير في سلوكيتهم فأن أتصال المدير بالعاملين اسلوب يمكن به توجيه جهودهم للعمل باتجاه الهدف المنشود.

ويمكن ان نلخص من هذا العرض بأن عملية الأتصال اساسية وضرورية لمختلف انشطة وفعاليات المنظمة وان المنظمة تبقى في حال جمود وخمول الى ان تسري فيها الأتصالات التي تمكنها من النهوض والعمل استنادا الى ذلك فأن الأتصال يعتبر ماء الحياه للمنظمات .

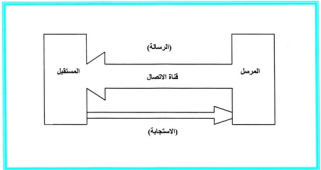
### ثالثاً : مكونات الأتصال

يوضح الشكل رقم ( ١٢ ) مكونات نظام الأتصال حيث يتضمن العناصر الاتية :

١. **المرسل :** هو المصدر الذي يقدم المعلومات والبيانات والآراء والأفكار والمقترحات والملاحظات التي يعبر عنها او يبديها بصدد الموضوعات والمشكلات التي تصادفه .
٢. **الرسالة :** وتمثل موضوع الأتصال وقد تكون توجيهها ، او نصيحة او معلومات ، او مقترحات او ملاحظات او أية مجموعة اخرى من المعاني التي يرغب المرسل نقلها الى المتصل به ويتعين ان تتناسب الرسالة في لغتها وصياغتها وطبيعة الشخص او الأشخاص الذين توجه اليهم من حيث المستوى الذي يشغلونه في المنظمة او المجتمع .
٣. **قناة الأتصال:** وهي الوسيلة التي تتولى نقل الرسالة بين اطراف الأتصال عن طريق حاستي السمع والبصر وقد تكون الرسالة مرئية او سمعية او احيانا مرئية ومسموعة في وقت واحد او تنقل الى المتصل به مكتوبة او شفوية او موجهة عن طريق اشرفة التسجيل الصوتي او الصوري و احيانا على اشرفة مسجلة صورة وصوتاً .
٤. **المستلم او المستقبل :** هو المصدر الذي تصل اليه المعلومات لاتخاذ موقف او تصرف او قرار معين .
٥. **الاستجابة:** وتشير الى السلوك الذي يتخذه الشخص نتيجة تسلمه الرسائل الموجهة اليه من المرسل وقد تكون الاستجابة ايجابية او سلبية .

ويتدرج نظام الأتصال بمفهوم مبسط قد يتكون من شخصين احدهما مرسل والاخر مستقبل الى نظم معقدة تتضمن العديد من العلاقات المتشابهة بين مصادر المعلومات وجهات استخدام تلك المعلومات وكما يأتي :

- أ: أتلصال الشخص مع مجموعة اشخاص : مثال ذلك أتلصال المدرس مع طلبته .  
 ب: أتلصال مجموعة اشخاص مع شخص واحد : مثال ذلك أتلصال الطلاب مع مدرسهم .  
 ج: أتلصال مجموعة اشخاص مع مجموعة اخرى : مثال ذلك مجالس الاباء والمدرسين .



شكل رقم (١٢) مكونات نظام اتصال بسيط

#### رابعاً : انواع نظم الأتلصال الرئيسية

ممكن حصر الانواع الرئيسية لنظم الأتلصال بما يلي :

##### ١. نظم الأتلصال الرسمية وغير الرسمية

\*الأتلصال الرسمي : (تتم الأتلصالات الرسمية عبر خطوط السلطة الرسمية في المنظمات وبناء علاقات مقرررة ومحددة في اطار الهيكل التنظيمي لكل منظمة وهي ملزمة لجميع العاملين فيه).

وتتمثل الاتصالات الرسمية معظم ما تجر به المنظمات من اتصالات وهي تأخذ ثلاثة اتجاهات وكما يأتي .

### أولاً : الاتصالات الهابطة :

وهي التي تتجه من اعلى الهيكل التنظيمي الى اسفله أي من المدير الى العاملين وتتضمن اصدار اوامر وتعليمات تتعلق بالاعمال التي يؤديها المرؤوس فضلا عن التوجيهات وشرح جزينات العمل ، كما وتتضمن ابلاغ العاملين بمستوى ادائهم ومدة تقدمهم في انجاز الاعمال المطلوب منهم ومواقع الضعف في الاداء والاساليب التي تمكنهم من تحسين ذلك الاداء والاتصالات الهابطة اما ان تكون في اتجاه واحد او باتجاهين والمقصود (بالاتصال ذي الاتجاه الواحد ) هو قيام المرسل بالاتصال بالمستقبل دون السماح له بالمشاركة وابداء الرأي والاستفسار والمناقشة وهذا ما تميل الى استخدامه القيادة التسلطية اما ما يتعلق بالاتصال ذي الاتجاهين فإنه يجيد المشاركة بين المرسل والمستقبل اذا يسمح للعاملين بالاستفسار وابداء الرأي ومناقشة الاوامر والتوجيهات والتعليمات التي تصدر من المدير وتميل (القيادة بالمشاركة ) الى استخدام هذا النوع من الاتصال بكثرة .

### ثانياً : الاتصالات الصاعدة :

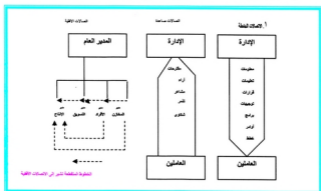
اذ كانت الاتصالات الهابطة هي الاكثر شيوعا وانتشارا في جميع المنظمات فان الاتصالات الصاعدة لا تقل عنها اهمية أي تستهدف تلك الاتصالات اساسا نقل مقترحات وارهاء ومشاعر وشكاوى العاملين الى الادارة وتستطيع الادارة من خلال الاتصالات الصاعدة معرفة مدى درجة رضى العاملين او عدم استجابتهم او تذمرهم من القرارات والاوامر التي تصدرها .

### ثالثاً : الاتصالات الافقيه

هي تلك الاتصالات التي تتم بين المستويات المتماثلة او بين العاملين في مستوى اشرافي واحد او بين عاملين لا يكونون في المستوى الاشرافي ذاته ولكن تربطهم ببعضهم

علاقات سلطه تنفيذيه وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات ووجهات النظر وعلى سبيل المثال لاستطيع ادارة المبيعات ابرام عقود توريد بضاعه تامه الصنع للعملاء مالم تحصل على معلومات من ادارة المخازن توضح فيها كمية ونوعيه البضاعه تامه الصنع الموجوده في المخازن والتي يمكن تجهيزها للغير ويعرض الشكل رقم ( ١٣ ) مخططا يوضح الاتصالات الثلاثه ( الهابطه ، الصاعده ، الافقيه ) .

- **الاتصالات غير الرسميه :** ويقصد بها ( تلك النظم غير المنصوص عليها رسميا والتي تجري خارج المسارات الرسميه المحدده للاتصال ) . وهذا النوع من الاتصالات ينشأ بشكل تلقائي نتجه للعلاقات الشخصيه والاجتماعيه بين العاملين في المنظمه فهي اذا تقوم وتعمل بجانب الاتصالات الرسميه ويبرز وجودها بصوره ظاهره عند عدم فاعليه او محدوديه كفاءه نظم الاتصالات الرسميه في المنظمه وخاصه عندما تكون خطوط الاتصالات الرسميه جامده وبطيئه وتتسم بعدم المرونه بحيث تقتصر الى التعبير الحقيقي عن متطلبات التنظيم .



شكل رقم (١٣) توضيح الاتصالات ( الهابطه والصاعده والافقيه )

## نظم الأتصال المكتوب وغير المكتوب :

• **الأتصال المكتوب** ( هو ذلك الأتصال الذي يتم عن طريق الكتابة ويرمز له )  
بالكلمة المكتوبة ( حيث تنتقل المعلومات والافكار وغيرها على شكل كلمات  
وجمل او على شكل رموز او ارقام ... الخ )  
ويكثر استعمال هذا النوع من الأتصالات في المنظمات الكبيرة فضلا عن الرغبة في  
اثبات المعلومات والوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع اليها فان  
ضخامة المنظمة وتراخي اطرافها وكثرة عدد العاملين فيها تحول في اغلب الاحيان دون  
الأتصال الشفوي . ومن مزايا هذا النوع من الأتصال حماية المعلومات من التحريف  
وتسهيل عملية تقويم برامج الأتصال ، اما من عيوبه هو عدم ضمان السرعة في نقل  
وتبادل المعلومات وقد يأتي ذلك بسبب عدم توفر الوقت الكافي لدى المرسل اليه في  
احيان كثيرة لقراءة الرسالة المكتوبة كذلك من عيوبه عدم اثاره انتباه المرسل اليه وعدم  
قضائه التام على احتمالات التحريف في معاني الكلمة الواحدة .

• **الأتصال غير المكتوب ( الشفوي )** ويقسم هذا النوع من الأتصال الى قسمين هما :

### ١. الأتصال الشفوي المباشر :

ومثال على ذلك التعليمات والوامر التي تصدر بصورة شفوية ومباشرة للعاملين ( وجها لوجه ) وكذلك الزيارات التي يقوم بها المسؤولين في الادارة الى مواقع العمل .

### ٢. الأتصال الشفوي غير المباشر :

هو الأتصال الذي لا يحدث على اساس التأثير المباشر وجها لوجه وانما يتم عن طريق  
وسيط يقوم بتحقيق الأتصال اللفظي ، مثل الاذاعة الداخلية في المنظمة والهاتف واجهزة  
التسجيل الصوتية والصورية ، ومن مزايا الأتصال غير المكتوب الشفوي ( بنوعيه  
المباشر وغير المباشر ) انه اكثر يسرا واثارة لاهتمام المرسل اليه ، كذلك اكثر اقتناعا  
وتأثيرا فيه ويحقق سرعة كبيرة في تبادل الافكار والمعلومات .

اما من عيوب هذا النوع من الاتصال ، هو احتمال سوء الفهم وصعوبة المتابعة والتنفيذ المطلوب فضلا عن الخشية من عدم اجادة المرسل اليه في الاستماع مما يجعل من الصعب تحقيق الهدف الاساسي من عملية الاتصال .

### ٣ نظم الاتصال الداخلي والخارجي

- **الاتصال الداخلي :** ( هو الاتصال الذي يتم بين الادارة وبين العاملين بعضهم ببعض في المنظمة وقد تكون الاتصالات الداخلية باتجاه واحد او اتجاهين ) .  
وتستهدف الاتصالات الداخلية تبادل الحقائق والاراء والمعلومات وخلق التفاهم العام بين العاملين في جميع المستويات في المنظمة ، وتسعى الادارة من خلال الاتصالات الداخلية الى تنسيق جميع جهود الاقسام والوحدات التي يتألف منها الهيكل التنظيمي وتوجيهها نحو الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها .
- **الاتصال الخارجي :** ( وهو الاتصال الذي يتم بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تعمل في وسطها باعتبار ان المنظمه عبارة عن خلية في المجتمع ولا بد لها من الاتصال بهذا المجتمع حتى يضمن لها البقاء والاستمرار والتوسع في الاعمال المختلفة التي تقوم بها وتشبه المنظمة الكائن الحي فيما يتعلق بحاجته الى مصادر من البيئة التي يعمل ضمن اطرافها ) .

وتصدر عن المنظمة الى البيئة الخارجية معلومات تتناول توضيح كمية ونوعية المشتريات والمبيعات والنفقات والقوى العاملة بالاضافة الى التقارير والدراسات التي توضح سير العمل وكذلك تتناول السلع والخدمات بين المنظمة والمجتمع وتتسلم المنظمة من البيئة معلومات تستفيد منها الادارة في تخطيط وتنفيذ الاعمال كما تتسلم توجيهات اقتصادية وقانونية واتجاهات القطاعات الاخرى التي تتعامل معها .

## ٤. نظم الأتصال الآلية وغير الآلية

### • الأتصال الآلي :

تسبب النمو الكمي والنوعي في حجم الاعمال التي تقوم بها المنظمات في استخدام اقسام ووحدات متعددة ضمن المنظمة الواحدة وكذلك ضمت هذه المنظمات منات الالوف من العاملين فيها واصبحت تمارس الكثير من النشاطات والوظائف المختلفه بغية تحقيق الاهداف التي تصبو اليها مما ادى ذلك الى تعقيد العمليه الادارية في تلك المنظمات وياتت بحاجة الى الكثير من البيانات والمعلومات المرتبة والمبوية والتي تخص البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها حتى يكون المديرون في مواقف تؤهلهم من اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة المشاكل والمعوقات المتنوعة والمتعددة التي تعترض سير عمليات المنظمة ، فضلا عن لزوم مراعاة النواحي الانسانية للافراد و العمل على تحفيز سلوكهم واشباع رغباتهم ورفع روحهم المعنوية لزيادة كفاءتهم الانتاجية عليه اصبحت الوسائل التقليدية في الأتصال غير قادرة على توفير مجموعة البيانات والمعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرار بالكمية والنوعية والتوقيت المناسب .

وتأسيسا على ذلك بذلت جهودا كبيرة لايجاد طرق حديثة لتحليل عملية اتخاذ القرار على اساس علمي ومنطقي وبالفعل اثمرت هذه الجهود في التوصل الى طرق حديثة ممكنه في الأتصال لايتسع المجال هنا لذكرها بل سنقتصر على ذكر اهمها واكثرها استخداما في وقتنا الحاضر الا وهي ( الحاسبات الالكترونية ) والتي تمتاز بما يأتي :

**اولا:** سرعتها في المعالجات والسرعة تعد احد النتائج البديهية لاستعمال التقنية ( التكنولوجيا الالكترونية ) التي تفوق القدرات اليدوية علما ان سرعة انجاز الحاسبات الالكترونية لمختلف العمليات تستغرق فقط اجزاء صغيرة جدا من الثانية تصل الى ( ١ ملي / ثانية ) أي ( ١ / ١٠٠٠٠٠٠ من الثانية ) او يتعدى ذلك الى ( مايكرو ثانية أي ١ / ١٠٠٠٠٠٠ من الثانية ) .

**ثانياً :** قدرتها على تحليل المعلومات والبيانات واستخراج النتائج بصورة دقيقة .

**ثالثاً :** قابليتها الهائلة على تخزين المعلومات والبيانات واسترجاعها عند الحاجة .

### • الأتصال غير الالى :

وهى تلك النظم القائمة على اساس المجهود البشري والمستخدمة فى المنظمة والاجهزة الادارية التقليدية التى لم تتجه بعد الى وسائل الأتصال الميكانيكية والالكترونية وما سوى ذلك .

### خامساً : وسائل الأتصال

بعد استعراض اهم نظم الأتصال سنحاول تحديد اهم الوسائل التى من خلالها تتم عملية الأتصال وهى :

أ . المقابلات الشخصية .

ب . المكالمات الهاتفية والتلكس والفاكس .

ج . الرسائل والمذكرات المطلوبة .

د . المؤتمرات والندوات .

هـ . الاجتماعات واللقاءات .

و . المجلات والجراند .

ز . مكبرات الصوت .

ح . المعارض المحلية والدولية .

ط . الجدار الحر .

ي . التلفزيون والراديو .

ك . الاقمار الصناعية .

- لكي يكون الأتصال فعالا ينبغي ان تؤخذ بنظر الاعتبار الامور الاتية عند القيام بعملية الأتصال .
- ١ . على المرسل ان يحدد اهدافه من وراء الأتصال لان ذلك يساعد على استيعاب وفهم المستقبل للرسالة وما مطلوب فيها بالضبط .
  - ٢ . كلما زادت معرفة المرسل بظروف المستقبل كان لديه اساس اكثر وضوحا في كيفية ارسال الرسالة بشكل يمكن معه الحصول على استجابة ايجابية من المستقبل .
  - ٣ . ايجاز المعلومات قدر الامكان اذ لا مبرر اطلاقا لاستخدام عدد كبير من الكلمات . ( خير الكلام ما قل ودل ) .
  - ٤ . الابتعاد عن العبارات المحيرة او المظلمة والتي تسبب سوء الفهم بحيث تكون الرسالة واضحة لاتقبل التأويل او التفسير .
  - ٥ . يجب الاخذ بنظر الاعتبار عند الأتصال التسلسل الوظيفي في المنظمة فلا يجوز للموظف الذي يعمل في ادارة الافراد مثلا الأتصال بالمدير العام مباشرة وانما يتصل بمديره المباشر وهو ( مدير ادارة الافراد ) الذي يتصل بدوره بالمدير العام .

## المبحث الثالث

### الحوافز

أولاً : تعريف الحوافز :

وردت تعاريف متعددة للحوافز تدور معظمها حول كون الحوافز هي مجموعة عوامل او وسائل او اساليب تستخدمها الادارة في توجيه العاملين بالاتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة .

الحوافز : ( مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة . القوى الحركية في الانسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته ) .

الحوافز ( مجموعة العوامل التي تهيئها الادارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة اداءهم لاصالحهم على نحو اكبر والفضل . وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم واهدافهم ورغباتهم وبما يحقق ايضا اهداف المنظمة ) .

كما تعرف الحوافز على انها : ( مجموعة الادوات التي تلجا اليها الدولة واصحاب المشاريع لتحفيز العاملين والمنتجين عامة لزيادة الانتاج ولتحسين نوعيته ولاجراء تغيير في تركيب هيكله المطلوب ) .

ثانياً : الحوافز والدوافع :

ان فهم دوافع العاملين واشباع حاجاتهم تعد من الامور الاساسية التي ينبغي على الادارة الاهتمام بها واعتمادها عند وضع نظام فعال للحوافز ، اذ ان الانسان عندما يشعر بحاجة معينة ويريد اشباعها فانه يتصرف ويسلك سلوكا معيناً يؤدي به الى اشباع حاجته فالانسان الذي يحتاج الى المال نجده يتصرف باتجاه الحصول عليه والذي بحاجة الى الحصول على مركز مرموق في العمل فانه يتصرف ويسلك سلوكا يشعر به مديره بأنه اهلا لذلك المركز وهكذا .

ويتضح مما ذكر اعلاه بأن على المدير معرفة ماهية الحاجات التي ينبغي على الفرد اشباعها وماهي دوافع الفرد ؟ وماهي اسباب تصرفاته وسلوكه ؟ حتى يستطيع استخدام

الحوافز المناسبة التي من خلالها يوجه العاملين ويؤدي بهم الى اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم وبالتالي قيامهم بانجاز اعمالهم بالشكل الصحيح ...

**ويقصد بالدافع :** (المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه سلوك الانسان نحو تحقيق اهداف معينة ) يمثل الدافع لدى الفرد حالة القلق والشعور الجامح والاستيثار والنقص والرغبة الملحة والقوى التي تسيطر على الفرد وتدفعه الى فعل شيء ما كالتقليل او التخفيض او القضاء على تلك الظواهر ، فالعاملون الذين يؤدون اعمالهم بكفاءة عالية والتزام تام وتحقيق معدلات اداء مرتفعة هم العاملون الذين لديهم رغبة في اداء العمل بطريقة جيدة ، اما الذين يؤدون اعمالهم بحماس اقل وبانتاجية اقل فهم العاملون الذين لا تتوفر لديهم الرغبة ، والاختلاف في انتاجيتهم هو بسبب الدافع اذ ان الذين يؤدون اعمالهم بانتاجية اعلى يكون لديهم دافع اقوى من الاخرين الذين تكون انتاجيتهم قليلة وعندئذ يتعين على الادارة العمل على تقوية الدافع لدى الافراد من خلال استخدام حوافز مناسبة تؤثر في نفس الانسان وتجعله مندفعاً للعمل بشكل اكبر

وخلاصة القول ان الدافع هي القوى الداخلية التي تتبع في ذات الفرد وتؤثر في رغبته لاتخاذ سلوك او تصرف معين اما الحوافز فهي الوسائل التي تستخدمها الادارة للتأثير في دوافع الافراد وتوجيه سلوكهم باتجاه معين ، وهي عامل خارجي يؤدي الى اثاره القوى الداخلية في الفرد والتأثير في سلوكه . اما حاجة الفرد فهي المصدر الاساسي للدافع فالفرد يشعر بحاجات متعددة ومتباينة كالحاجة الى العيش والتألف والحاجة الى المال والوظيفة وغيرها وتبعاً لاختلاف الحاجات لدى الفرد تختلف دوافعه ففي عام ١٩٤٣ نشر ( ابراهام ماسلو ) نظريته في اشباع ( الحاجات ) والتي اعتمدت على اساس ان الانسان كائن محتاج وان سلوكه موجه دائماً نحو اشباع حاجاته وقد رتب ماسلو هذه الحاجات في ( ٥ ) مجاميع اطلق عليها ( هرمية الحاجات ) وهي كالآتي :

**١ . الحاجات الأساسية ( الفسيولوجية ) :** وهي التي يحتاجها الفرد لاستمرار حياته كالطعام والماء والماوى وماشابه ... الخ .

٢. **حاجات الامان** : وتمثل بالحاجة الى الامن المادي والنفسي للفرد مثل الامان من الاخطار ، الاستقرار في العمل وضمان استمرار الدخل وغيره .

٣. **الحاجات الاجتماعية** : وتمثل بحاجة الفرد الى الانتماء لمجموعة وحاجاته للصدقة ومساعدة الاخرين واحترامهم .

٤. **حاجات التقدير** : وهي حاجة الفرد للحصول على مكان او مركز مرموق .

٥. **حاجات تحقيق الذات** : وهي حاجة الفرد لتحقيق ذاته من خلال الابداع .

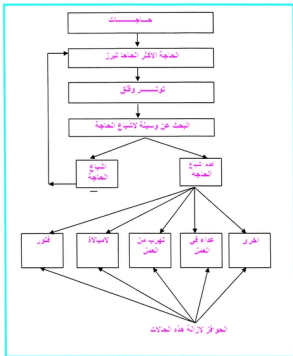
وذكر ( ماسلو ) في نظريته بان هذه الحاجات يمكن ترتيبها على شكل سلم يبدأ بالحاجات الاولى ( الفسيولوجية ) وعندما تشبع هذه الحاجات يبحث الفرد لاشباع الحاجات التي تليها في التدرج السلمي وهكذا واذا لم تشبع الحاجات فانها تبقى مهمه جدا بالنسبه له مما يؤدي الى تأجيل اشباع الحاجات التي تلي الحاجات الاساسية ويمثل المخطط الاتي سلم الحاجات لماسلو .



شكل ( ١٤ ) سلم الحاجات لماسلو

ويتضح مما ذكر اعلاه بان الدافع ينشأ نتيجة لظهور حاجة معينة تدفعه للبحث عن وسيلة مساعدة في اشباع تلك الحاجات فتظهر عنده حالات التوتر والقلق مما يجعله يسلك سلوكا معيناً فاذا لم يشبع بذلك حاجته يتحول الى فرد بأنماط سلوكية مختلفة كأن يكون عدائياً في عمله او متهرباً وتظهر لديه حالة اللامبالاة في العمل وما شاكل ذلك ويمكن توضيح هذه

العلاقة بالمخطط الوارد في شكل ( ١٥ ) ومن هنا نجد بأن هنالك علاقة بين الحوافز والحاجات والدوافع وسلوك الافراد وتتطلب هذه العلاقة قيام الادارة بدراسة الحاجات التي يشعر بها الفرد ومعرفة دوافعه واستخدام الحوافز المناسبة التي تؤثر في سلوك الافراد وتوجيهها ومثال على ذلك ان معرفة سبب وجود حالة الفتور تجعل الادارة على معرفة بنوع الحافز الذي يشبع هذه الحاجات وبالتالي ازال الت الفتور من خلال اشباع حاجته التي سببت ذلك الفتور ..



شكل (١٥) العلاقة بين الحوافز وحاجات الافراد

## ثالثا : انواع الحوافز

هنالك عدد من الحوافز يستخدمها المدير لمعالجة الحالات التي تواجه العمل ويمكن تبويب هذه الحوافز وفقا للمعايير الاتية .

### ١. من حيث نوع الحوافز : تقسم الحوافز الى :

أ. **حوافز مادية** : وهي الحوافز الملموسة كالمكافآت والاجور التشجيعية والهدايا والمشاركة في الارباح وغيرها

ب. **حوافز معنوية** : وهي الحوافز غير الملموسة والتي يكون لها تأثير معنوي على الافراد كالثناء والشكر والتقدير والاعتراف بالمجهود وغيرها .

### ٢. من حيث تأثير الحوافز : تقسم الحوافز الى :

أ. **حوافز ايجابية** : وهي الحوافز التي تساهم في زيادة نشاط الفرد وتدفعه الى العمل بالاتجاه الذي هو فيه كالحوافز التي تمنح للمبدعين والمتميزين .

ب. **حوافز سلبية** : وهي الحوافز التي تحد من عمل بعض العاملين وتحفزهم على عدم تكرار هذا العمل كالعقوبات والتنبيه وغيرها والتي توجه الى الافراد الذين تحصل لديهم اخطاء او تجاوزات في العمل .

### ٣. من حيث الاستفادة من الحوافز : وتقسم الى :

أ. **حوافز فردية** : وهي الحوافز التي تمنح نتيجة جهد فردي متميز كالحوافز التي تمنح لأحد الافراد لتميزه في اكمال المهام الموكلة اليه او تحقيقه زياده في الانتاج وهكذا .

ب. **حوافز جماعية** : وهي الحوافز التي تمنح لمجموعة من العاملين او الى جميع منتسبي منظمة ما بسبب تحقيق جهد جماعي مشترك كالمكافآت وكتاب الشكر الذي يوجه الى العاملين عند تحسين نوعية الانتاج او عند الحصول على ارباح مالية او زيادة في الانتاج تفوق المعدلات المقررة وغيرها .

## رابعاً : الحوافز وانتاجية الفرد

تتوقف انتاجية الفرد وكفاءته في العمل على عنصرين اساسيين هما :

١. القدرة والقابلية على العمل .

٢. الرغبة والدافع للعمل .

وتعتمد المقدرة والقابلية من العمل على ما يتمتع به الفرد من مهارات وخبرات

ومعرفة اضافية الى استعداده البدني والسيولوجي حيث يختلف ذلك من فرد لآخر ، اما

الرغبة والدافع للعمل فتتأثر بعوامل عديدة يمكن تلخيصها بما يأتي :

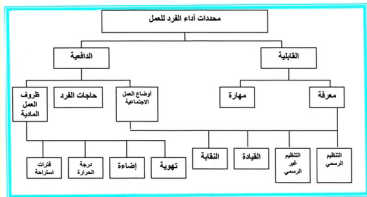
أ. ظروف العمل المادية : كالتهووية والاضاءة والرطوبة وغيرها .

ب. ظروف العمل الاجتماعية : ويقصد نوع التنظيم الرسمي السائد في العمل والتنظيم

غير الرسمي واسلوب القيادة .

ج. العوامل التي تتعلق بحاجات الفرد : وهي العوامل المرتبطة بحاجات الفرد وسبل

اشباعها ، والشكل رقم ( ١٦ ) يوضح محددات الفرد للعمل ..



شكل (١٦) محددات أداء الفرد للعمل

يتضح مما تقدم بأن العلاقة بين الحوافز ونتاجية الفرد تكمن في ان الهدف الاساسي من وجود الحوافز هو للتأثير في انتاجية العاملين وبالتالي في انتاجية المنظمة اذ تستخدم الحوافز لتوجيه العاملين للعمل وتحقيق حاجاتهم وتوفير الظروف الملائمة للعمل والتأثير في سلوكهم وتصرفاتهم بما يخدم تحقيق انتاجية اعلى من جهة وتحقيق مكاسب للعاملين من جهة اخرى .

وعليه يقع على الادارة مهمة معرفة المعوقات التي تحد من اداء الفرد لعمله ومعالجتها بما يحقق زيادة الانتاج فأن كانت المعوقات تتعلق بدافعية الفرد مثلا ( انظر الشكل السابق ) تقوم الادارة بالتعرف على الاسباب الحقيقية لذلك فأذا تبين بأن ظروف العمل المادية مثلا هي السبب فأن افضل حوافز يمكن للادارة تقديمها للعاملين تلك التي تتعلق بتحسين ظروف العمل المادية اما اذا كانت المعوقات تتعلق بأوضاع العمل الاجتماعية فعلى الادارة تقديم حوافز تحسن من اوضاع العمل الاجتماعي واذا كانت المعوقات تتعلق بالقابلية تستخدم الادارة حوافز تؤدي الى تطوير القابلية كمنح فرص التدريب واكمال الدراسة .

وبذلك تساهم الحوافز في التقليل من محددات اداء الفرد لعمله وبالتالي زيادة الانتاجية .

## أسئلة الفصل الخامس

- س١: عرف كل من ( التوجيه - الأتصال - الحافز ) .
- س٢: ناقش العبارة التالية ( يقال ان عملية الأتصال تستغرق ما بين ( ٧٥ - ٩٠ % ) من ساعات العمل . كيف احتسبت هذه النسبة ؟
- س٣: تكلم عن اهمية الاتصال ؟
- س٤: ما هي اتجاهات الاتصال الرسمي وهل هذا النوع ملزم للعاملين ؟
- س٥: لماذا تلجأ المنظمات الى استخدام الأتصال الخارجي ؟
- س٦: ارسم مكونات الاتصال البسيط؟
- س٧: اذكر مواصفات الأتصال وارسم مكونات نظام أتصال بسيط .
- س٨: عدد انواع نظم الأتصال ثم اشرح واحدا منها فقط .
- س٩: ما الفرق بين الحافز والدافع .
- س١٠: ماهي افكار نظرية ماسلو .
- س١١: عدد انواع الحوافز .
- س١٢: هل تؤثر الحوافز في الانتاجية ؟ كيف ؟

## الفصل السادس

### الرقابة

#### تمهيد

على الرغم من ان وظيفة الرقابة من حيث التبويب والدراسة تأتي اخر وظيفة من وظائف العملية الادارية الا انها في قيمتها لاتقل اهمية عن أي وظيفة منها : التخطيط والتنظيم والتوجيه ان لم تزد عليها ذلك لان الاختبار الحقيقي للادارة وقيادتها يتوقف اساسا على مدى ما تم تحقيقه من نتائج معينة في ضوء ماكان يستهدف تحقيقه .

وعليه لاتوجد ادارة فعالة دون رقابة لأن وضع خطة واقرار سياسات واعداد تنظيم لا يضمن بالضرورة تحقيق الاهداف وانما يستلزم قيام الادارة بنوع اخر من الاعمال يتمثل في متابعة تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات وتسجيل ماتحقق فعلا من هذه البرامج ومقارنته بالخطة الموضوعة ثم تحديد الاختلافات بينهما وتحليل اسبابها وبالتالي اتخاذ مايلزم من قرارات لمعالجة أي قصور قد يظهر في مجال او اكثر من مجالات العمل كالانتاج والتسويق والافراد والمالية والخدمات ونظرا لاهمية موضوع الرقابة وتعدد جوانبه وامتداداته وصعوبة الخوض فيها جميعا سيقصر بحثنا في هذا المجال على اربعة مباحث هي على النحو الاتي :-

## المبحث الاول

### تعريف الرقابة واهميتها

**أولاً : تعريف الرقابة:**

قبل تحديد مفهوم الرقابة لابد من الإشارة الى مفهوم (المتابعة) والتي تعني متابعة سير العمل اولا بأول وخطوة بخطوة وذلك لكشف الاخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها لان الرقابة لا تكون ولا يصح ان تكون بعد الانتهاء من تنفيذ الاعمال او المهمات فمن الضروري ان تتم المتابعة عند نقاط معينة في التنفيذ تحدد مقدما وذلك لانها لو تركت الى ما بعد التنفيذ فإن الخطأ او الانحراف يكون قد استفحل وربما يكون من الصعب حينئذ تصحيح المسار فالمتابعة اذن هي جزء من عملية الرقابة ومهمتها الوقاية من الاخطاء والانحرافات اما مهمة الرقابة فهي تصحيح الاخطاء والانحرافات بعد حدوثها. فالمتابعة مانعة او وقائية اما الرقابة فهي علاجية او تصحيحية .

وعليه تعرف الرقابة بأنها :- ( عملية مستمرة مهمتها التأكد من ان ما يتحقق او تحقق فعلا مطابق للمقاييس والغايات التي سبق وان تقرررت ...).

او هي :- ( الاداة او الوسيلة التي تتمكن من خلالها ادارة المنظمة والمسؤولين فيها من الكشف عن الاخطاء والانحرافات التي قد تحدث في اثناء او بعد الانتهاء من العمل وتصحيحها او تفادي تكرارها وذلك لضمان تنفيذ الخطة وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة ) اذا الرقابة كما لاحظنا ماهي الا قياس اداء المرؤوسين وتصحيحه من اجل التأكد من ان اهداف المنظمة والخطط المرسومة قد نفذت بالشكل المطلوب

**ثانياً : اهمية الرقابة**

تأتي اهمية الرقابة كما اشرنا من قبل كونها الاداة او الوسيلة التي تتمكن من خلالها المنظمة والمسؤولون فيها من الكشف عن الاخطاء أو الانحرافات التي تحدث في اثناء او بعد الانتهاء من العمل وتصحيحها وتفادي تكرارها مرة اخرى وذلك لضمان تنفيذ الخطة وتحقيق الاهداف فمن خلال الرقابة يتم التأكد عما اذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة

الموضوعة والتعليمات الصادرة وتبرز أهمية الرقابة في قول الاستاذ ( مارشال دايموك )  
( عندما قال انه عن طريق الرقابة يتحقق المدير من ان الاهداف تسير نحو التحقيق وان  
التنظيم صالح وان الافراد تتوفر فيهم المهارة والنتائج المالية مرضية – والقيادة فعالة –  
والتنسيق يعمل على رفع الازدواج وهكذا ابرز اهميتها من خلال صلتها الوثيقة بمكونات  
العملية الادارية . فالرقابة ان تنناول كل شيء في المنظمة كالأدوات والأفراد والأعمال  
كما تفيد في كل شيء ، الأشياء والناس والتصرفات ،

### ثالثاً: مبادئ الرقابة وخطوات العملية الرقابية

#### أ. مبادئ الرقابة :

تقوم العملية الرقابية على مجموعة من المبادئ من أهمها .

#### المبدأ الاول :- مبدأ حتمية الرقابة :-

استنادا لهذا المبدأ تعد الرقابة ضرورية حتمية لازمة لانجاز الاعمال وتحقيق الاهداف .

#### المبدأ الثاني :- مبدأ المقاييس الرقابية :-

انطلاقاً من هذا المبدأ لابد من توفر معايير او مقاييس رقابية يمكن من خلالها تقويم  
اداء الاعمال وقياس النتائج الفعلية والوقوف على الاخطاء والانحرافات وبالتالي العمل  
على تصحيحها وتغادي حدوثها مرة اخرى .

#### المبدأ الثالث :- مبدأ مرونة الرقابة :-

يؤكد هذا المبدأ على وجوب ان يكون النظام الرقابي قادرا على التكيف مع التغيرات  
المفاجئة والتطورات الجديدة .

#### المبدأ الرابع :- مبدأ الارتباط :-

يركز هذا المبدأ على ان وظيفة الرقابة ترتبط بجميع عناصر العملية الادارية  
كالتخطيط والتنظيم والتوجيه ... وعلى الرغم من خصوصية كل وظيفة فأذا كان هناك

ضعف او خلل في احداها سينعكس بالنتيجة على الوظائف الاخرى بدليل لارقابة بدون تخطيط ولا يمكن ان تحقق الخطط اهدافها بدون رقابة .

#### **المبدأ الخامس :- مبدأ تكامل التقارير :-**

ويشير هذا المبدأ الى وجوب ان تكون جميع الارقام والاحصاءات والتي يرفعها الجهاز الرقابي الى الادارة وحدة واحدة متكاملة وبما يعطي صورة صحيحة وواضحة للوضع الحالي للمنظمة .

#### **المبدأ السادس :- مبدأ الحساسية تجاه الانحرافات :-**

وينص هذا المبدأ على ضرورة واهمية ان يتوفر في النظام الرقابي القدرة والكفاءة والفاعلية على كشف الاخطاء والانحرافات باسرع وقت ممكن وبما يسهل من مهمة معالجة الاخطاء والانحرافات قبل استفحالها ...

#### **ب : خطوات العملية الرقابية**

تمر العملية الرقابية بثلاث مراحل او خطوات اساسية يمكن من خلالها تحقيق الغاية التي وجدت من اجلها هذه العملية :-

#### **الخطوة الاولى :- وضع المعايير الرقابية**

المقصود هنا وضع معايير او مقاييس ثابتة يمكن من خلالها قياس الاداء الحقيقي او المتوقع لانجاز عمل معين والمعيار او المقياس قد يكون كمي ( عدد الوحدات المنتجة ) او نوعي ( القوة والمتانة ) او زمني ( عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن ساعة – يوم – اسبوع .. الخ ) او مالي ( الكلفة المقررة لانتاج الوحدة الواحدة )

#### **الخطوة الثانية :- قياس الاداء**

بموجب المعايير او المقاييس السابقة التي تضمنتها الخطوة او المرحلة الاولى يتم قياس الاداء أي مقارنة النتائج المتحققة بالمعايير او المقاييس الموضوعية وذلك للتأكد فيما اذا كان هناك تطابق او انحراف بين الخطة والنتائج المتحققة .

### الخطوة الثالثة :- تصحيح ومعالجة الاخطاء والانحرافات

تعد هذه الخطوة في غاية الاهمية وبدونها لا تكون للعملية الرقابية أي معنى اذ لا يمكن ان تكتمل العملية الرقابية بدونها لانه لافائدة من مرحلتي وضع المعايير او قياس الاداء بدون اتخاذ الاجراءات الوقائية والتصحيحية في حالة اكتشاف أي خطأ او انحراف .

## المبحث الثاني

### انواع الرقابة

للرقابة انواع متعددة الا اننا سنستعرض بعضها بما يتناسب مع المنهاج الدراسي لمرحلة الدراسة الاعدادية وهذه الانواع هي :-

#### **الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة :**

الرقابة السابقة : ( هي تلك الرقابة التي تتم قبل او في اثناء القيام بالعمل وتهدف بالاساس الى منع حدوث الازطاء والانحرافات ) ولذلك تسمى ايضا بالرقابة المانعة او الوقائية اما الرقابة اللاحقة ( فهي تلك الرقابة التي تتم على النتائج النهائية بعد الانتهاء من العمل وتهدف بالاساس الى تصحيح او معالجة الازطاء والانحرافات ومنع حدوثها مرة اخرى ) ولذلك تسمى بالرقابة العلاجية او التصحيحية .

#### **الرقابة الشخصية والرقابة المستندية**

الرقابة الشخصية ( هي تلك الرقابة التي يمارسها الرؤساء والمديرون على اعمال مرؤسيهم من خلال الملاحظة الشخصية لسلوك الافراد وادائهم في اثناء قيامهم بتنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم ) اما الرقابة المستندية ( فهي تلك الرقابة التي تمارس على الوثائق والمستندات والسجلات للتأكد من صحة اعدادها وتنظيمها وسلامة تداولها وعدم خروجها على التعليمات والاجراءات الرسمية النافذة او المعمول بها في المنظمة )

#### **الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية**

الرقابة الداخلية ( هي تلك الرقابة التي تمارسها المنظمة ذاتها على عملياتها ونشاطاتها عن طريق اجهزة متخصصة تنشأها لهذا الغرض ) اما الرقابة الخارجية ( فهي تلك الرقابة التي تمارسها اجهزة متخصصة او منظمات مختلفة من خارج المنظمة وتهدف بالاساس التأكد من ان المنظمة تقوم بمهامها وواجباتها حيال المجتمع بالشكل المطلوب )

## المبحث الثالث

### مقومات النظام الرقابي الفعال

لكي يكون النظام فعالاً أي لا بد من ارتكازه على جملة من المعلومات الأساسية التي يكون في مقدمتها ما يأتي :-

**أولاً : الملاءمة :-** وتتمثل الملاءمة في تناسب وتلائم النظام مع مقتضيات وطبيعة عمل المنظمة ذلك لأن نظام الرقابة على الانتاج يختلف عن نظام الرقابة على التسويق وهكذا بالنسبة للرقابة على الافراد والمالية وغيرها .

**ثانياً : المرونة :-** وتعني كما اشرنا قبل قليل قدرة النظام الرقابي على التكيف مع الظروف والاضاع الطارئة والاستجابة لظروف ومقتضيات حاجة العمل .

**ثالثاً : الاقتصاد :-** ويعني ان يكون النظام الرقابي اقتصادياً أي ان المنافع التي يحققها النظام اكبر من التكاليف التي تتحملها المنظمة جراء استخدامه .

**رابعاً : البساطة والوضوح :-** وهذا يعني يجب ان يكون النظام الرقابي بسيطاً وواضحاً لكي يتسنى فهمه ليس من قبل مدير المنظمة فحسب بل من جميع اولئك الذين يستخدمونه

**خامساً : السرعة في كشف الاخطاء والانحرافات :-** من السمات الأساسية للنظام الرقابي الفعال هي السرعة في كشف الاخطاء والانحرافات أي التنبؤ بها قبل وقوعها او على الاقل فور وقوعها .

**سادساً : امكانية تصحيح الاخطاء :-** لا يكفي ان يكون النظام الرقابي متسماً بالسرعة في اكتشاف الاخطاء والانحرافات بل على ان يكون قادراً على تصحيحها ومنع تكرارها مرة اخرى .

## اسئلة الفصل السادس

- س١ : عرف علميا كل من الرقابة والمتابعة ثم قارن بينهما .
- س٢ : تكلم عن اهمية الرقابة بالنسبة للمنظمة .
- س٣ : وضح اهم المبادئ التي تقوم عليها العملية الرقابية .
- س٤ : تكلم عن الخطوات العمليه الرقابيه .
- س٥ : وضح انواع الرقابة وما هي - في اعتقادك - مقومات النظام الرقابي الفعال اشرحها بايجاز ؟

## الفصل السابع

### القيادة الادارية

#### اولاً :- تعريف القيادة الادارية

عرفت القيادة الادارية بتعاريف عديدة واختلفت وجهات نظر الكتاب في هذه التعاريف تبعاً لاختلاف المدارس والاتجاهات العلمية لهم فمنهم من عرفها على انها ( القدرة على طبع ارادة القائد على تابعيه وتحفيزهم للتعاون معه واطاعته واحترامه والاخلاص له ) . والبعض الاخر قال انها ( فن استمالة الافراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك ) . اما التعريف الذي نراه للقيادة الادارية فهو ( علم وفن بضمن القدرة على التأثير في سلوك العاملين واستمالتهم لتحقيق هدف المنظمة عن طريق القبول والرضى او باستخدام السلطة الرسمية في حالات الضرورة القصوى ) ولدى تحليل اركان هذا التعريف يتضح مايلي :-

**١. القيادة علم :** لان القائد يحتاج الى نطاق المعرفة العلمية التي تجعله قادراً على ممارسة نشاطاته المختلفة مثل المدرس الذي يحتاج الى دراسة في مجال تخصصه تضمن له الحصول على المعلومات اللازمة في ادارة والقاء المحاضرات .

**٢. القيادة فن :** لان القائد يجب ان يتصف بالمقدرة على توجيه واقتناع وتحفيز العاملين وحثهم نحو تحقيق الهدف المنشود لان العاملين يختلفون في تركيبهم فمنهم المعقدون ومنهم الضعفاء ومنهم من له عادات وتقاليد خاصة والى غير ذلك .

#### ثانياً :- اهمية القيادة الادارية

الافراد هم ائمن الموارد واهمها في عصرنا الحديث وذلك لما لهم من دور وتأثير في عملية البناء والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . وبموجب ذلك لا توجد مسؤولية ولا دور اهم واعظم من قيادة العاملين في المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المنشودة، كذلك لا يتوقف تقدم وتنمية الدول على ما تمتلكه من

موارد بشرية ومادية فقط وانما ايضا على كفاءة وفاعلية القيادات في استخدام هذه الموارد الاستخدام الصحيح الذي يكفل تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية ان القادة الكفونيين والمتطورين يعدون ثروة قومية ثمينة ذلك لان نوع القيادة والقرارات التي تتخذها تعمل على تحقيق الكثير من الانجازات والطموحات التي من شأنها ان تؤدي الى تطور المشاريع والمجتمع من مختلف الجوانب كما ان في غياب القيادة الكفوءة والفعالة تتحول المشاريع الى خليط مرتبك وغير فعال وذات نتائج رديئة وغير مرغوبة .

وحتى التقنية (التكنولوجيا ) الحديثة ليست وحدها كافية لدفع عملية التقدم والتطور الى امام ، وانما يجب ان تتوفر القيادة الادارية القادرة على استخدامها بما يكفل تحقيق الاستفادة القصوى منها .

### ثالثاً :- الفرق بين القائد والمدير

يخلط الكثيرون بين مفهومين رئيسيين هما (القائد ) و (المدير ) ويعطونهما مفهوما واحدا ولا بد من الاشارة هنا الى وجود اختلاف بين المفهومين السابقين . ولا يعني الاختلاف المذكور بين القائد والمدير عدم امكانية الدمج بين هاتين الصفتين على العكس فبالامكان الجمع بين الصفتين المذكورتين من خلال تطوير المدراء عن طريق تدريبهم على الاتجاهات الانسانية والسلوكية الحديثة ليصبحوا قادة . ويوضح الجدول التالي هذا الاختلاف :

ت	القائد	ت	المدير
١ .	لايعين بقرار رسمي وانما يظهر نتيجة لقبول اعضاء الجماعة اقتناعا منهم بشخصيته او لحاجتهم لنوع	١ .	يعين بقرار رسمي يمنحه السلطة التي تؤهله لادارة اعضاء الجماعة .

		معين من المعرفة او الخبرة التي يمتلكها القائد .
٢. يلتزم بتحقيق الاهداف التي تضعها السلطة العليا ومن خلال مساهمة العاملين .	٢.	يحدد اهداف الجماعة بما يتفق مع ميول ورغبات اعضائها وذلك من خلال المشاركة في تحديد الاهداف والتخطيط لتنفيذها .
يوجد اختلاف في المستوى الاجتماعي بينه وبين العاملين لذلك يصعب عليه التعرف على احساسهم ومشاعرهم واهدافهم .	٣.	لا يوجد اختلاف في المستوى الاجتماعي بينه وبين الجماعة ويتفق مع اعضاءها في قيمهم ومبادئهم التي يؤمنون بها لذلك يسهل عليه التعرف على احساسهم ومشاعرهم واهداف الجماعة .

#### رابعاً :- عناصر العملية القيادية

للقيادة الادارية ثلاثة عناصر يتفاعلها نحصل على التأثير المطلوب ( الهدف المنشود ) ويوضح الشكل رقم ( ٩ ) هذه العناصر والتي هي :

١. القائد : الفرد الذي يستطيع التأثير في الاخرين او الذي يدفع الجماعة الى تحقيق اهداف معينة .

٢. الجماعة : وهم مجموعة الافراد العاملين في المنظمة والذين يتوقعون الدور الذي ينبغي على القائد القيام به في سبيل تحقيق اهدافهم .

٣. **الموقف** : يقصد بالموقف مجموعة العوامل مثل ( التاريخ ، التنظيم ، والمجتمع او الوسط الذي تعمل فيه المنظمة ) ان الموقف او الوضع المعين الذي تواجهه المنظمة او يواجهه قسم معين فيها هو الذي يحدد حاجتها الى نوع معين من القيادة .

فالمنظمات الجديدة تحتاج مثلا الى القادة الذين يتمتعون بشخصيات فذة تدفع الآخرين لاطاعتهم .. وقد تحتاج المنظمة فيما بعد الى قادت من نوع اخر يتمتع بالمهارة والاختصاص في مجال معين مثل ( التسويق ، المخازن ، المحاسبة ، الاقتصاد .... الخ



الشكل رقم (٩) عناصر القيادة  
( ↔ ) يشير إلى التفاعل بين عناصر العملية القيادية

### خامساً :- المهارات القيادية المطلوبة

في البداية لابد من تعريف المهارة ( انها القدرات الاصلية والمكتسبة التي تمكن الفرد من اداء عمل ما فكريا او عضليا بأقل جهد وبأقل تكاليف وبأسرع وقت ممكن وبأدق مايمكن بحيث يعطي اعلى عائد او منفعة ممكنة ) .

وهناك ثلاث انواع من المهارات التي يحتاجها القادة والتي تساعدهم في اداء مهامهم وحسب المستوى التنظيمي الذي يتواجدون فيه وهذه المهارات هي :

١- **المهارات الانسانية** : ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وخاصة في محيط العمل بالشكل الذي يكسب تعاونهم ويحفزهم الى زيادة الانتاج واداء الاعمال المطلوبة منهم على خير وجه وفي الوقت نفسه يكون كل فرد راضيا عن عمله .

٢- **المهارات الفنية** : ويقصد بها معرفة المدير لنوع العمل الذي يؤديه فمثلا مدير الحسابات ينبغي ان يكون ملما بقواعد المحاسبة واصولها ومدير المخازن ينبغي ان يكون فاهما لاسس تنظيم المخازن والسيطرة على الخزين .. وهكذا .

٣- **المهارات الفكرية** : ويقصد بها قدرة المدير على تصور ورؤية الابعاد الكاملة لاي مشكلة أي قدرته على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة التي يعمل في ظلها المشروع الذي يديره .

وطبقا للتسلسل الهرمي وتقسيمات الهيكل التنظيمي الى مستويات عليا ، وسطى وتنفيذية ( وما يترتب على ذلك من اختلاف في التركيز والاهمية سواء بالنسبة للاعمال الادارية او بالنسبة للاعمال الفنية التي يضطلع بها المديرون في هذه المستويات فانه يكون هناك ايضا تركيز على بعض المهارات المطلوبة للمديرين دون البعض الاخر ويمكن القول بصفة عامة انه كلما اتجهنا الى اعلى الهيكل التنظيمي كلما احتجنا بدرجة اكبر الى المهارات الفكرية وكلما اتجهنا الى اسفل الهيكل التنظيمي احتجنا بدرجة اكبر الى المهارات الفنية بينما نحتاج الى المهارات الانسانية في جميع المستويات وهذا امر طبيعي لان القيادة عملية تفاعل وتكامل مع العاملين في المستويات المختلفة بالمنظمة ، ويوضح الشكل رقم (١٠) المهارات المطلوبة للقيادة في كافة المستويات الادارية ..



ادارة حياة ← إدارة → ادارة تنفيذية

شكل رقم (١٠) المهارات المطلوبة للقيادة

### سادساً: أنماط القيادة الادارية

هناك ثلاثة أنماط للقيادة الادارية هي :

#### ١- النمط القائم على الدافعية

من وجهة نظر الدوافع يمكن تقسيم القيادات الى نوعين

##### أ- القيادة الايجابية :

يركز هذا النوع من القيادة على استخدام وسائل الثواب (المكافآت) (المادية والمعنوية) في تحفيز العاملين على اداء العمل وتحسين نوعيته وزيادة كميته ، ويستند هذا النمط من القيادة على تحليل دوافع وحاجات الافراد العاملين لتهيئة الموقف الذي يساعدهم على اشباع حاجاتهم وفي الوقت ذاته يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها ، أي ان هذا النمط يعمل على تحقيق التكامل بين حاجات الافراد واهداف المنظمة .

والقيادة الايجابية قد لا تحصل على انتاجية عالية في الامد القريب ولكنها (الانتاجية) تتحسن وتتطور وترتفع على الامد البعيد وذلك لقناعة ورضا العاملين واستقرارهم في العمل وزيادة شعورهم بالمسؤولية وبالتالي ارتفاع روحهم المعنوية .

##### ب- القيادة السلبية :

يركز هذا النوع من القيادة على استخدام وسائل العقاب بانواعها المختلفة ( كالتخويف والتهديد والاكراه والعقاب ) لدفع العاملين لانجاز العمل وتحقيق اهداف

المنظمة وتفرض رقابة شديدة على العاملين لانجاز العمل وتستغل السلطة الرسمية لارغامهم على العمل .

والقيادة السلبية عكس القيادة الايجابية فهي تحصل على انتاجية عالية في الامد القريب عن طريق تخويف العاملين ولكن سرعان ما ينخفض انتاجهم بسبب ترك العاملين في المنظمة وكثرة غياباتهم وزيادة شكاويهم وانخفاض روحهم المعنوية .

## ٢- النمط القائم على الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل

بموجب هذا النمط تقسم القيادة الى نوعين :

### أ- قيادة مهتمة بالعاملين :

يقوم هذا النمط من القيادة على اساس الاهتمام بالعاملين اكثر من الاهتمام بالعمل عن طريق منحهم الثقة العالية واحترامهم والمساهمة في تنمية وتطوير مهاراتهم وفتح المجال لهم للترقية والتقدم ، كما يعمل هذا النمط على تعميق العلاقات الانسانية بين العاملين من جهة وادارة المنظمة من جهة اخرى .

### ب- قيادة مهتمة بالعمل :

يركز هذا النمط على العمل وحث العاملين على استغلال كل اوقاتهم وطاقاتهم ومهاراتهم في العمل ، فضلا عن استخدام مختلف الوسائل في العمل من اجل زيادة الانتاج وتحسين نوعيته وهذه القيادة تضحى بالعلاقات الانسانية من اجل استمرار العمل بكفاءة عالية .

## ٣- النمط القائم على السلطة :

بموجب هذا النمط تقسم القيادة الى ثلاثة انواع وكما يأتي :

### أ- القيادة التسلطية (الاتوقراطية)

وتسمى ايضا بالقيادة الاستبدادية (الدكتاتورية) حيث يركز القائد المتسلط على السلطة الرسمية ويستمد سلطته من رؤوسائه ومن القوانين والانظمة والتعليمات بدلا من اعتماده على العلاقات الانسانية واستمالة العاملين معه غالبا ما ينفرد باتخاذ

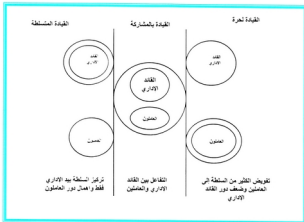
القرارات ولا يميل الى تفويض السلطة ويتحمل كل المسؤولية ولا يفسح المجال للعاملين لابداء ارائهم ومقترحاتهم وكما محدد بالشكل رقم (١١)

### ب- القيادة بالمشاركة

وتسمى ايضا بالقيادة ( الديمقراطية) ويتجه القائد في هذا النوع نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة ويحيط القائد الديمقراطي الجماعة بالمشكلات التي تواجهها حتى يتصرف هو واعضاء جماعته كوحدة اجتماعية وكما موضح بالشكل رقم (١١)

### ج- القيادة الحرة

ويطلق عليها ايضا القيادة ( السائبة ) او المذهب الحر (الليبرالية) وبموجب هذا النوع يفوض القائد العاملين الكثير من سلطاته ويترك لهم حرية التصرف في تحديد الاهداف والتعامل مع المشكلات واختيار النظم والوسائل التي تثير الحماس في العمل بين المجموعة وهذا النوع من القيادة يركز على الجماعة ويهمل دور القائد في توجيه الجماعة ، عكس النوع الاوتوقراطي الذي يركز على القائد ويهمل العاملين ويوضح الشكل رقم (١١) القيادة الحرة.



الشكل رقم (١١) أنواع القيادة الإدارية بموجب النمط القائم على السلطة

### سابعاً: مواصفات القائد الإداري الناجح

أكد الواقع العملي للاجهزة الإدارية على المواصفات المطلوب توافرها في القائد الإداري لكي يستطيع إدارة منظمته بنجاح وهي :

- ١- القدرة على وضع الاهداف الأساسية للمنظمة وتوجيه العاملين باتجاه تحقيق تلك الاهداف .
- ٢- القدرة على قيادة المنظمة باتجاه اهدافها المرسومة على وفق الخطة المعدة بأسلوب علمي ومبرمج وعدم الاكثار من اصدار القرارات التي من شأنها إلغاء القرارات السابقة .
- ٣- القدرة على حسن توزيع المسؤوليات وتقسيم العمل وتفويض السلطات على العاملين ومتابعة حسن تنفيذها .

٤ - الاستعداد الكامل لسماع مرؤوسيه وتبادل وجهات النظر معهم والاطلاع على مقترحاتهم واحترام آرائهم واشعارهم بالدور الفعال الذي يقومون به في التخطيط والتنفيذ والمتابعة .

٥ - امتلاك القدرة والكفاءة التي تمكنه من تقويم عمل مرؤوسيه ومكافأة الجيدين والمبدعين وتوجيه الآخرين والمحاسبة العادلة للمقصرين .

٦ - اعتماد اسلوب الاجتماعات المنظمة مع اطراف الانتاج والعاملين للتداول في شؤون المنظمة او اطلاعهم على العقبات التي تواجه سير العمل ومساهماتهم في تقدير الاقتراحات بشأنها .

## اسئلة الفصل السابع

س١ . عرف كل من القيادة الادارية والقائد الاداري ووضح باختصار اهمية القيادة الادارية .

س٢ . وضح بالتفصيل عناصر العملية القيادية مدعما اجابتك بالرسم .

س٣ . عند تحليل تعريف القيادة الادارية تظهر لنا مجموعة اركان تقوم عليها التعريف وضح ذلك؟

س٤ . ماهو الفرق بين القائد والمدير ؟

س٥ . ماهي المهارات التي يحتاجها القادة والتي تساعد في اداء مهامهم ؟

س٦ . عدد انماط القيادة الادارية ثم اشرح النمط القائم على السلطة موضحا اجابتك بالرسم .

س٧ . اذكر مواصفات القائد الاداري الناجح .

س٨ . ماهي انواع القيادة القائمة على الواقعية وضح ذلك بالمقارنة.

## الفهرست

رقم الصفحة	الموضوع
٣	المقدمة
٤	الفصل الاول – المدخل لدراسة الإدارة .
٦	المبحث الاول – ماهية الإدارة
١٠	المبحث الثاني – نشأة الإدارة وتطورها
١٣	المبحث الثالث – تطور الإدارة في العصر الحديث
٢٤	المبحث الرابع – الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة
٢٧	اسئلة الفصل الاول
٢٨	الفصل الثاني – البيئة
٢٩	المبحث الاول – المدخل لدراسة البيئة
٣١	المبحث الثاني – المتغيرات البيئية واثرها في سلوك المنظمة
٣٨	اسئلة الفصل الثاني
	الفصل الثالث – التخطيط
٣٩	المبحث الاول – مفهوم التخطيط واهميته
٤٢	المبحث الثاني – معوقات التخطيط ومراحلها
٤٦	المبحث الثالث – انواع التخطيط
٥٢	المبحث الرابع – اتخاذ القرار
٥٧	اسئلة الفصل الثالث
	الفصل الرابع – التنظيم
٥٨	المبحث الاول- مفهوم التنظيم واهميته
٦١	المبحث الثاني- مبادئ التنظيم

٦٤	المبحث الثالث – الهيكل التنظيمي
٦٧	المبحث الرابع – تجميع الأنشطة
٧٥	المبحث الخامس -السلطة والمسؤولية
٧٩	المبحث السادس – المركزية واللامركزية
٨٣	اسئلة الفصل الرابع
٨٤	<b>الفصل الخامس – التوجيه</b>
٨٥	المبحث الاول – التوجيه واهميته
٨٧	المبحث الثاني – الأتصال
٩٧	المبحث الثالث – الحوافز
١٠٧	اسئلة الفصل الخامس
١٠٨	<b>الفصل السادس – الرقابة</b>
١٠٩	المبحث الاول – تعريف الرقابة واهميتها
١١٣	المبحث الثاني – انواع الرقابة
١١٤	المبحث الثالث – معوقات النظم الرقابي الفعل
١١٦	اسئلة الفصل السادس
١١٧	<b>الفصل السابع – القيادة الادارية</b>
١٢٣	اسئلة الفصل السابع