

مبادئ الإدارة

للفص الأول التجاري

المؤلفون

د. جاسم محمد الذهبي
أحمد علي صالح

د. زاهد عبد الحميد
د. أياد محمود الرحيم

المنسحبون

زهرة إبراهيم سعيد

د. نعيم نجيب نعيم

صفاء جميل طعمة

مقدمة

عزيزي الطالب عزيزي الطالبة

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

وعلى هذا الأساس جاء إعداد كتاب مبادئ الإدارة الذي بين يديك ليكون منسجما مع التقدم العلم الذي يشهده قطاع التعليم المهني لغرض الإسهام بدرجة أكبر في خدمة حركة التنمية حيث أنشئت 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 التقدير التوفيق في جهدنا المتواضع هذا لما فيه من خير لطلابنا الأحرار وخدمة للعلم والتعليم في بلدنا العزيز .

الفصل الأول

المنهج لدراسة الإدارة

تمهيد :

من المعروف إن أي منظمة تظهر إلى الوجود عنيها 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 أي عمل من أعمال المنظمة يتطلب القيام بنشاطات يمكن تقسيمها إلى نوعين:-

أ- **النشاطات التنفيذية:** وهي النشاطات التي تؤدي إلى أنجاز العمل كالتعليم 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 الاختلاف التسميات لا يؤدي إلى تغير جوهر العمل الإداري فالعمل الإداري

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

فالإدارة تظهر كلما ظهرت الحاجة لأعمال مترابطة تسمى لتحقيق هدف معين لذلك نلاحظ أن 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 بواسطة 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 المديرون بالإشياء 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 يلي :

- 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 وتسيير جهودهم للحصول على أفضل النتائج .
- 2- الإدارة مهمة للمنظمة إنا نحتاج إليها لأنها الوسيلة التي نستخدمها لتحقيق أهدافنا واستمرار نجاحها وتطورها فالإدارة الكفوءة في المنظمة تساعد على الاستعداد

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

3- الإدارة مهمة و ضرورية لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي وتساعد على دفع عملية التنمية إلى الأمام 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 أثر العمل المنظم على المجتمعات التي تعمل من خلالها المنظمات وتؤدي بها إلى التقدم والرفي .

ثالثاً : الإدارة العامة وإدارة الأعمال

يؤدي اختلاف أهداف المنظمات ومجالات تطبيقها إلى ظهور أشكال 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 تبغي الإدارة تحقيقه ..

فالإدارة العامة هي التي تمارس لإحتجاز 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 لوجه 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 مرئود مادي أو اقتصادي من عملياتها (تحقيق الربح)

٢- **من حيث مجال التطبيق** : تمارس الإدارة العامة في نوازل ختمية 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 أكبر من حجم التنظيم في مجال إدارة الأعمال ويكون الجهاز الإداري للقطاع الذي تمارس فيه الإدارة العامة أكبر حجماً من قطاع إدارة الأعمال .

وأخيراً فإن الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ما هو إلا اختلاف في تطبيقات الإدارة في كلا المجالين ألا إن جوهر العمل الإداري وأساسه هو نفسه في المجالين ولا يختلف باختلاف التسمية وذلك لأن كلا الإدارتين تعتمد المبادئ والأسس العلمية نفسها كالتنظيم والتنظيم والتوجيه والرقابة .

رابعاً: الإدارة والعلوم الأخرى

تتجلى العلاقة بين علوم الإدارة 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 علماً له أصوله ومبادئه في نهاية الربع الأول من القرن الحالي ، إلا إن ذلك لا يعني أنها علماً مستقلاً في تنمته 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 إننا لابد للمدير إن يكون ملماً بعلوم الاقتصاد ليساعده في فهم الظواهر الاقتصادية

وتأثيرها في عمل المنظمة وماعلم 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

أولاً / 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 تقريباً حيث عثر الباحثون على وثائق تعود للحضارة السومرية في وادي الرافدين تدل على أن السومريين كانوا يزاولون فنون الإدارة ... كما تؤكد وجود أسس وقواعد لتنظيم إدارية كانت تستخدم في عهد البابليين وفي حضارة وادي الصين والحضارة المصرية القديمة والدليل على ذلك يمكن اخذ عملية بناء الأثار التاريخية كمثال فقد استخدم في بناء إحداهما (٣٠٣) مليون قطعة من الحجر تزن كل قطعة حوالي (٢٠٥) طن وبمشاركة حوالي (١٠٠٠٠٠) عامل وعلى مساحة (١٣) فداناً 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 .

ثانياً / الإدارة في الحضارتين الإسلامية والأوروبية

يذكر التراث العربي الإسلامي بالممارسات الإدارية المنظمة سواء على صعيد الدولة وتقسيمها أم على صعيد المنشأة في مختلف القطاعات الاقتصادية . ولقد ترك لنا العرب تراثاً أدبياً خالداً استفاد منه الأوروبيون بشكل واضح عن طريق الأندلس وفرنسا وسبقية فضلاً 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 الإدارية استجابة لحاجات المجتمع والدولة وتلبية لها كالدواوين فبعد أن حرر العرب المسلمون معظم الأمصار وضموا الأقاليم لدولتهم

القنية كان لابد للخليفة ان يهتم بالجيش فأنشأ 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 للتوريد 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 للمصنقات مهمته النظر في موارد الزكوة والصنقات وتحديد مستحقيها وتوزيعها بينهم فضلا عن ديوان للنفقات وديوان للطراز وديوان للمظالم..... الخ

لقد اثبت الاداريون العرب المسلمون ان لهم مرونة فكرية خدمت الإدارة العربية من خلال ممارسات واسعة في مجال البناء والقنوحات 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 ارجلها 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 اثاره 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 ولايتهم 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 والانارية للدولة

وفي اوروبا 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 الاناريين 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 :-

أولاً مرحلة ما قبل الصناعات :-

تتخصر هذه المرحلة بين بداية الانسانية واعتمادها على المهارات اليدوية وعلى ما توفره الطبيعة من موارد تشبع حاجة الفرد وانتهاء بدخول الآلة في الإنتاج 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 أخذ يتعاون معهم في استثمار ما توفره لهم الطبيعة من موارد في سبيل اشباع حاجاتهم فتمهم من امتهن الزراعة ومنهم من امتهن الصناعة اليدوية ومن خلال العيش في امكان معينة تكونت العائلة ثم تطورت الى القبيلة وتوسعت فأصبحت بصور مختلفة من صور التجمعات البشرية. ويتوسع شكل العلاقات للناجمة 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 انت الى تنظيم عمليات البيع والشراء .

وبعد ان مرت العصور دخل الانسان نوراً جديداً اذ أخذ يمارس العمل الصناعي الى جانب العمل التجاري فظهرت الصناعات اليدوية المعتمدة على المهارات والقابلية التي يتمتع بها الانسان ثم للتجمعات 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 الاعتمادات الخارجية التي كانت من الطواهر 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 ياتت 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 :-

1. ازدياد معدلات الانتاج وظهور مشكلة التسويق وما ارتبط بذلك من امور كتوفير خدمات النقل والتخزين وماشابه .
 2. ظهور الشركات الكبيرة المساهمة وزيادة رأس المال المستثمر اذ ادى ذلك الى انماطه مهمه ادارة الشركة الى مجلس الادارة .
 3. ظهور المنافسة والاحتكار نتيجة التسابق بين الشركات لكسب السوق لبعضهم .
 4. ظهور المشاكل العمالية نتيجة لاستخدام اعداد كبيرة من العاملين
 5. تبديل 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 بالتاكيد حدوث تطور ملحوظ في الادارة لمواكبة هذه التغيرات التي احدثتها الثورة الصناعية فأخذ المعتبرون بالعمل الاداري يفكرون بأساليب حديثة وصيغ جديدة وادارة تتلائم والتطور

الحاصل في العمل وبدأ التفكير بكيفية إدارة المنظمة وتطورها وأساليب الارتقاء بها بما يؤدي إلى الاستمرار والديمومة في العمل.

وهكذا نجد بأن الإدارة قد تطورت من كونها تمارس بشكلها البسيط المعتمد على المهارات والقابليات الشخصية إلى ممارستها بشكلها الجديد الذي تضمن التخطيط العلمي السليم لكمية الإنتاج وشكله وكيفية إيجاد مفاصل تسويقية مناسبة ووضع خطط مناسبة لمواجهة المنافسين وغيرها من أمور ترتبط بها كما شهدت المنظمات الخدمية تطورات في أساليب إدارتها وسبل تقديم الخدمات بما يتفق والاحتياجات الجديدة التي فرضتها التطورات الجديدة الحاصلة في المجتمع.

ثالثاً مرحلة ظهور المفاهيم العلمية للإدارة:-

أدى التطور الملحوظ للعمل الإداري خلال مرحلة الصناعات الحديثة إلى لفت أنظار عدد من رجال الأعمال والمهتمين إلى أن التطورات الحاصلة في المجالات المختلفة لابد من أن يواكبها تطور في العمل الإداري يوازي حجم تلك التطورات مما يؤدي بهم إلى القيام ببعض الدراسات والتفكير في بلورة مبادئ الإدارة وأساليبها والاستعانة بمفاهيم مجموعة من العلوم كعلم النفس والاجتماع والرياضيات لارساء أسس ومفاهيم علم الإدارة .

وقد أدى الاختلاف في اتجاهات المهتمين والمفكرين الذين تناولوا موضوع ارساء أسس ومبادئ علم الإدارة إلى ظهور مدارس متعددة للفكر الإداري تختلف في أساليبها وأفكارها وتناولت كل مدرسة جانب من جوانب العمل الإداري إلا أنه بمجموع هذه الأفكار تكامل علم الإدارة .

وستنطلق إلى مفاهيم وأسس بعض من هذه المدارس والتي وهي:-

١. مدرسة الإدارة العلمية

وهي أولى المدارس الفكرية في الإدارة وتضم عندها من الرواد الذين نالوا بضرورة إرساء أسس ومبادئ علمية للإدارة والتي ظهرت في أوائل القرن العشرين وكان من أبرز روادها (فردريك تايلر) و (هنري فايول).

اهتمت هذه المدرسة خلال الدراسات التي قام بها روادها بتحقيق هدف أساسي هو تحسين وزيادة كفاءة الأفراد والآلات في المنظمة ونورد انذاه أهم أفكار رواد هذه المدرسة باعتبارها من المدارس الأساسية التي تناولت أفكار عديدة فتحت مجالات واسعة أمام وظيفة المدير للاهتمام بتنظيم العمل وتخطيط الإنتاج.

فردريك تايلر

يعد فردريك تايلر المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية وأبرز روادها بسبب الجهود التي بذلها بالتأكيد على التوجيه العلمية في العمل الإداري وكان هدفه في ذلك رفع الكفاءة الصناعية وخفض تكاليف الإنتاج بدأ (تايلر) عمله ميكانيكياً في أحد المصانع وتدرج في عمله إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين وقد بدأت اهتماماته بالإدارة خلال ممارسته لعمله وتدرجه الوظيفي وزادت تجاربه التي أجراها في سبيل دراسة العمل الإداري ومتطلباته حتى توصل إلى بعض الأفكار التي اعتبرت فيما بعد الأساس في وضع نظرية (الإدارة العلمية).

ومن بين هذه الأفكار ما يأتي :-

١. أبرز من خلال البحث الذي قدمه بعنوان (إدارة الورشة) بأن ما يطلبه العاملون قبل كل شيء هي الأجور المرتفعة وأن ما يطلبه أصحاب العمل قبل كل شيء هو خفض تكاليف العمل وهذا يلقي على عاتق الإدارة مسؤولية الاختيار والتدريب العلمي للعامل ووضع المعايير وتنظيم العمل وتحديد الأجور اعتماداً على دراسات الحركة والوقت والعمل على تحقيق التعاون بين العاملين.

٢. ضرورة الفصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ

تركزت دراسات تايلر على اساليب وفنون الاشارة 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 لاجراء الحلول العلمية لها . كان تايلر يلاحظ العمل والعاملين ويراقبهم 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 نون 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 نسبة 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. ملاحظته 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 اتمامها وتحديد وقت نموذجي لانجازها .

ومن الافتراضات التي اعتمدها (تايلر) هو ان الفرد يسعى دائما للحصول على مكاسب اكثر . لذلك بالامكان استخدام الحوافز الاقتصادية في زيادة انتاجيته واجراءه فلا بد من تحفيزه عن طريق الاجور العادية والمكافآت التشجيعية . وبذلك نجد ان رواد المدرسة العلمية ركزوا اهتمامهم على زيادة الانتاجية للعامل وتحفيزه نون أي اعتبار لانسانيته وصحته . واقتروا ادخال فترات الراحة في اثناء العمل للتغلب على الارهاق والسأم بقصد استغلال طاقة العامل الى أقصى درجة ممكنة .

هنري فايول

في الوقت الذي ركز (تايلر) أفكاره على مستوى الإدارة المباشرة ركز هنري فايول دراسته على مستوى الإدارة العليا وذلك بسبب خبرته التي حصل عليها من خلال عمله مديراً عاماً لأحدى الشركات فأستطاع من وضع مجموعة من القواعد الإدارية التي تمثل خلاصة ما لاحظته ومأزمه خلال عمله على شكل أسس والأفكار أستغل لشرح وتوضيح عمل المدير .

ومن أفكاره التي ساهمت في بناء الفكر الإداري مايلي :-

أولاً: قيامه بتقسيم الأنشطة للمنظمات الى ست مجموعات هي :

١. النشاطات الفنية كنشاط الإنتاج .

٢. النشاطات التجارية كنشاط البيع والشراء .

٣. النشاطات المالية كالحصول على المال والاستخدام الأمثل له .

٤. نشاطات الضمان والرقابة كنشاط حماية الممتلكات والأشخاص .

٥. النشاطات المحاسبية والأحصائية كتسجيل العمليات المحاسبية وجمع المعلومات

وتبويبها .

٦. النشاطات الإدارية وركز دراساته على هذا النوع من الأنشطة.

ثانياً: حدد عناصر الإدارة بمايلي : التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة

ثالثاً: حدد النوعية الإدارية الواجب توفرها في المديرين للقيام بالعمل الإداري بطريقة

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

رابعاً: اورد مبادئ اناره تمثل القواعد الواجب اتباعها في العمل الإداري 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 الإداري

وهي :

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

٢. **السلطة والمسؤولية** : وذكر بأنهما مترابطتان وتتعلق الواحدة بالأخرى .
٣. **النظام** : ويعني احترام النظم وعدم الإخلال بها وهذا يتطلب إداريين قادرين على تحقيقه .
٤. **وحدة إصدار الأوامر** : أي تلقي الأوامر من رئيس إداري واحد .
٥. **وحدة التوجيه** : أن يكون لكل مجموعة من الأنشطة رئيس إداري واحد وخطة واحدة .
٦. **خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة** : التوفيق بينهما على أساس خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
٧. **المكافأة والتعويض** : اتباع مبدأ مكافأة العاملين وتعويضهم بما يضمن تحقيق العدالة بينهم .
٨. **المركزية** : أي تتركز السلطة لدى معين .
٩. **تدرج السلطة** : تسلسل السلطة على وفق تدرج سلمي من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفله .
١٠. **الترتيب** : ويقصد به الترتيب المادي للأشخاص ، والاجتماعي للأفراد .
١١. **المساواة** : أي المساواة بين العاملين .
١٢. **الاستقرار في العمل** : ثبات العاملين في أعمالهم وتقليل دوران العمل .
١٣. **المبادرة** : إتاحة المجال للمرؤوسين في أعمالهم .
١٤. **التعاون** : الوحدات المترابطة أو العمل الجماعي .
٩. **مدرسة العلاقات الإنسانية**

ظهرت هذه المدرسة في أعقاب مدرسة الإدارة العلمية ويعتبر العالم (التون مايو) أبرز رواد هذه المدرسة وقد ابرزت هذه المدرسة أهمية العنصر البشري ودراسة سلوك الإنسان في المنظمات المختلفة وبيّنت أن للاعتبارات الإنسانية والاجتماعية دوراً في تحقيق الأهداف إذ أن سلوك الفرد يتأثر ويؤثر بها بشكل ملحوظ ومن خلال دراسة سلوك

الأفراد وتحليل اتجاهاتهم وتوجيههم التوجيه السليم يمكن التأثير فيهم وزيادة إنتاجية العاملين والعمل وقد استعان رواد هذه المدرسة بالكمبيوتر وأبحاث علم النفس وعلم الاجتماع في بلورة الأفكار الإدارية وقاموا بدراسة السلوك البشري والاجتماعي والمؤثرات البيئية التي تدفعه للعمل ودراسة المشاكل التي تواجه العاملين والإدارة وسبل رفع كفاءة العمل بالتأثير في الجوانب الإنسانية ومن أبرز الدراسات التي قام بها رواد هذه المدرسة هي دراسات (هوثورن) في أوائل الثلاثينيات من هذا القرن وهي دراسات أجريت في مصانع (هوثورن) التابعة لشركة (وسترن الكتريك) الأمريكية وكان الهدف من هذه الدراسات هو معرفة اثر ظروف وبيئة العمل وعناصر أخرى مرتبطة في إنتاجية العاملين كتغيير ظروف العمل ومدة الراحة وكمية الاضاءة ونظام دفع الاجور بما يزيد عن معدلاته ومعرفة نتائج ذلك واثارها في إنتاجية العاملين .

وقد توصلت هذه الدراسات الى حقيقة وهي ان للمتغيرات الاجتماعية اثر أكبر من المتغيرات المادية في الإنتاجية ومن اهم نتائج دراسات (هوثورن) هي :

١. المنظمة هي نظام اجتماعي بالإضافة الى كونها نظاماً فنياً وان هذا النظام الاجتماعي يحدد النواحي ومعايير سلوك الفرد قد تختلف عن النواحي ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة المحدد من قبل الإدارة .

٢. لا تتم اثاره نواحي الافراد بفعل حوافز اقتصادية فقط وإنما بفعل حوافز اقتصادية ومعنوية إذ ان الأخير له دور في اثاره نواحي الافراد .

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

٤. التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كمنهج في القيادة .

٥. لذلك علاقة بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته .

٦. من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين الإدارة 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 الأفضل مما يؤدي الى زيادة إنتاجية المنظمة .

3- مدرسة النظم

وهي أحدث المدارس الإدارية التي ظهرت في الفترة التي تلت ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ، تعتمد أفكار هذه المدرسة على بعض أفكار نظريات العلوم الطبيعية كالفيزياء وعلم الحياة والتي درست ظواهر الطبيعية باعتبارها مجموعة من النظم التي تحكمها قوانين معينة ويقصد بالنظام (مجموعة من الأجزاء والخواص والحوادث المترابطة فيما بينها والتي تكون بمجموعها كلاً معيناً) فالمنظمة بموجب الفكر هذه المدرسة هي نظام متكامل يتكون من أنظمة فرعية من جهة والمنظمة من جهة أخرى هي نظام فرعي من نظام أكبر يحقق فهم للعلاقات التي تربط هذه الأنظمة بشكل صحيح ، وأشارت أفكار هذه المدرسة الى أن تروابط وتفاعل أجزاء منظمة مهمة جداً وان أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء او العناصر يؤدي الى التأثير بالمنظمة ككل .

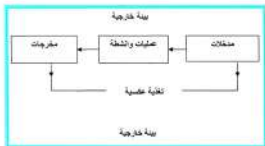
تتكون المنظمة بموجب نظرية النظام من العناصر الأساسية التالية :

أ: المدخلات : وتشمل جميع ما يدخل للمنظمة من البيئة من موارد بشرية ومادية ، فمثلاً لو اعتبرنا ان المدرسة هي نظام فإن مدخلاته هي جميع الطلبة الذين تستقبلهم المدرسة وكذلك المدرسين فضلاً عن مواردها المادية المختلفة كالكتب والاموال والمستلزمات الأخرى .

ب: العمليات : ويقصد بها مجموعة الأنشطة الإدارية وال تقنية والذهنية اللازمة للاستفادة من متخالات النظام وتحويلها الى مخرجات لغرض تقديمها للبيئة وتمثل في مثلاً اعلاء بجميع الأنشطة التدريسية والاجراءات الإدارية 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 (نوعية ، توجيه) . ويتمثل في مثلنا اعلاه بالطبقة المتخرجين من المدرسة بعد اكتسابهم معارف ومهارات .

د: للتغذية العكسية يو هي مجموع المعلومات التي ترد الى المنظمة (بشكل مشكلات) حول الآثار السلبية والايجابية للمخرجات السابقة الذكر ، ومثال على ذلك مايتعلق بمثلنا اعلاه ، المعلومات الواردة عن مستوى الخريج والجوانب الضعيفة في اعدائه ومثابه ، والمخطط الاتي يوضح العلاقة بين عناصر نظرية النظام .



شكل رقم 11
العلاقة بين عناصر نظرية النظام

4- المدرسة الموقفية (النظرية) : وهي تمثل اتجاها معاصرا تقوم على فكرة اساسية مفادها ان الموقف (الطرف) يترك للادارة حرية اختيار الطريقة التي تتعامل من خلالها معه .

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

الموقف يعطي مرونة عالية وفرصة أكبر للجانب الإبداعي في عمل الإدارة المعاصرة
كما أنه يهيئ المناخ الملائم لاحترام خصوصية البيئة والفوارق الموجودة بين المجتمعات
الإنسانية .

المبحث الرابع

الوظائف الادارية ووظائف المنشأة

نورد فيما يلي مفهوم كل من الوظائف الادارية ووظائف المنشأة

أولاً: الوظائف الادارية :

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

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

واخيراً تتم متابعة أداء العاملين من خلال وظيفة الرقابة لاكتشاف الاخطاء والانحرافات ومعالجتها .

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

ثانياً: وظائف المنشأة :

ان الصيانة والطباعة والطباعة هي الوظائف الاساسية في المنظمات الخدمية وسيتم 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 والاختيار السليم لمواقع المصنع وتنظيمه الداخلي ومراقبة جودته .

التسويق :

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

الشراء والتفزين :

تتمثل هذه الوظيفة بالقيام بالنشاطات التي من شأنها توفير المواد الأولية والسلع الضرورية التي يتطلبها عمل المنظمة و تخزينها والمحافظة عليها من التلف والتقديم 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 هدفها الربحية والسيولة .

الأفراد :

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

العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة :

إن العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة تتمثل باعتبار وظائف المنشأة مجالاً أو حقلًا لممارسة الوظائف الإدارية حيث تمارس الوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) لأنجاز كل من وظائف المنشأة بكفاءة عالية فلو أخذنا وظيفة الإنتاج مثلا لو جدنا عمليات الإنتاج تحتاج الى خطط ليسترسد بها العاملون للقيام بها كما نحتاج الى تنظيم العاملين وتحديد صلاحيات كل منهم وقياساتهم وإرشادهم لكيفية القيام بأعمالهم ولابد أخيرا من رقابة أداء العمل لمعالجة أي انحراف في الأداء عما خطط له .
ومن هنا نجد بأن العلاقة تتمثل في ممارسة الوظائف الإدارية لأنجاز وظائف المنشأة .

اسئلة الفصل الاول

- من ١ : الاداره نشاط يختلف عن الانشطه التنفيذيه _ وضح طبيعه الاختلاف .
- من ٢ : ماهو مفهوم الادارة؟
- من ٣ : لمانا تعبير الادارة مهمه ؟
- من ٤ : عند مراحل تطور الادارة و اشرح واحده منها .
- من ٥ : ماذا نقصد بدراسة الحركة والوقت ؟
- من ٦ : ماهي المبادئ التي ذكرها فيول ؟
- من ٧ : وضح اهم مساهمات المدرسه الموقليه (الظرفيه) في تطوير عمل الاداره .
- من ٨ : ماهي اوجه الاختلاف بين الادارة العامه وادارة الاعمال ؟
- من ٩ : وضح بايجاز اهم وظائف المنشأة الأنتاجيه .
- من ١٠ : ما طبيعة العلاقة بين الوظائف الادارية ووظائف المنشاء؟ وضحها .

الفصل الثاني

البيئة

تمهيد

من المعروف ان أي منظمة لا تعمل في الفراغ ولما تنشأ وتعمل في ظل بيئة محددة تتفاعل فيها الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في أعمالها ونشاطاتها فلما ان تسهم في دعمها وتجاحها او تؤدي الى عرقلتها وأخفائها . 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 الأول

المسئول لدراسة البيئة

أولاً 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 الإدارة على انها تمثل فرصا او قيودا او عوامل للقوى او الضعف .

ثانياً - الخصائص العامة للبيئة :

- 1- ان كل ما يقع خارج حدود التنظيم او داخله يدخل في مفهوم واطار البيئة .
- 2- ان لبيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه .
- 3- ان تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لاهدافها ومستوى اداء الأنشطة المختلفة فيها وتكاليفها .
- 4- ان الإدارة 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 وممانحة من فرص وتسهيلات بعضها ذو طابع اقتصادي وبعضها الآخر ذو طابع اجتماعي وسياسي .

ثالثاً تقسيم البيئة :

يشكل 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 الإدارة العليا في الاجل القصير وتتكون من مجموعتين او عنصرين هما :-

أ. البيئة العامة (الكنية)

ب. البيئة الخاصة (بيئة العمل)

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

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

من (الهيكل التنظيمي ، الموارد والتفاهة)

وستناول متغيرات كل من البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة بشئ من التفصيل

في المبحث التالي .

المبحث الثاني

المتغيرات البيئية وأثرها في سلوك المنظمة

أولاً المتغيرات البيئية الخارجية :-

تلتخط على سعة مفهوم البيئة الخارجية وسعوية الاحاطة بها فقد قسمت الى

بيئتين :-

1- **البيئة الخارجية العامة** :- حيث تتضمن كل القوى الخارجية المؤثرة على

القرارات التنظيمية التصورية 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 :- تمثل هذه المتغيرات بالوضع الاقتصادي العام -

كساد- رواج-معدلات تضخم- اسعار الفائدة - الدخل القومي - تصيب الفرد من

الدخل ... الخ. ولهذا يتوجب على الادارة ان تقوم بالتحليل والتنبؤ بهذه المتغيرات

نظرا لتأثيرها 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

فترة المنظمات على تصريف منتجاتها ويجعلها عرضة للخسارة والافلاس مما

يطلب من المبرء تعهم حالة السوق والتجهيز للمتغيرات المتوقعة منه باتخاذ

الاجراءات التي من شأنها تقليل الأثر 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 وتحقق الاستثمارات الخارجية على الأنشطة الاقتصادية المختلفة في حين ان غياب الاستقرار يؤدي الى هروب الاستثمارات . كما ان للقرارات الحكومية في مجالات الرسوم والكمارك والضرائب والأجور والاعفاءات وغير ذلك اثر كبير في كفاءة وفاعلية المنظمات وفترتها على تحقيق اهدافها .

جـ . المتغيرات الاجتماعية والثقافية :- وهي تشير الى القوى البهية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والتي لها تأثير 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 فدخل المراه ميدان العمل ادى الى زيادة الطلب على الوجبات السريعة وكذلك على رياض الأطفال والصالات الاوتوماتيكية وقران 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

والادارية) ويختلف المستوى التنقي من دولة لاخرى حسب درجات التقدم فالتطور التكنولوجي الهائل فتح مجالات كثيرة ومتنوعة اسم مختلف المنظمات للاستفادة منها في تطوير منتجاتها الحالية او ابتكار منتجات جديدة ولهذا يتوجب على كل منظمة التنبؤ بهذه التطورات التكنولوجية ومتابعتها ومحارلة استثمارها من قبل المنافسين لتحقيق أقصى الأرباح منها

٢. البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة - (بيئة العمل)

تتخصص كل منظمة بنشاط خدمي او اتجاري 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 جديدا عن البيئة العامة حيث ان بيئة النشاط يمكن التحكم فيها وتشتمل بيئة النشاط على مجموعة من العناصر والمكونات والتغيرات الواجب تحليلها واخذها بالحسبان في عملية الادارة والتخطيط الاستراتيجي والتي من اهمها :

أ. المنافسون :-

وهم 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 وخصتهم السوقية وسياساتهم واسر البيعتهم بغية تصميم الاستراتيجيات المعاكسة لهم لامتصاص مركزهم التنافسي في السوق .

ب. المستهلكون :

وهم جميع الاشخاص الذين يقومون باستهلاك المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة لاشباع حاجاتهم ورغبتهم الخاصة .

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

لعلها 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 ياتي منها المستهلكين وفهم طبيعة هذه المناطق لان لكل منطقة خصائص معينة تتطلب خدمات خاصة تناسب جوعا وضرورها .

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 ملجأى وفقا لمتطلبات وظروف العمل والاسواق

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

د . سوق العمالة :

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

- الرواتب والاجور المعطاة في المنظمة

- فرص الترقى الممنوحة والممكنة

- سمعة المنظمة ومدى احترامها للعاملين

- ظروف العمل والخدمات الأخرى المقدمة للعاملين كالتغطية والنقل وغير ذلك .

- مستوى التعليم بالتدريج ومناهج التدريب والتأهيل المتوفرة .

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

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

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 موحدا ويجب التمييز بين المجد والمبدع والكسول والمهمل في الاجر لاسيما

للعامة المؤهلة والمدربة التي تواكب ما يحصل في عالم الإدارة والتقنية والانترنت .

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

والتأهيل لان العلم دائما لديه 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 والتنمية والافراد

والبحث 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

ويطلب التحليل الداخلي للمنظمة مراجعة وتقييم المجالات والأنشطة الوظيفية

التالية :

- النشاط التسويقي

-النشاط الإنتاجي

- الموارد البشرية

-نشاط البحوث والتطوير

كما يشار للبيئة الداخلية على أنها (القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته مثل

(اهداف الشركة ، طبيعة منتجاتها . شبكات وعمليات الاتصال داخلها ، الحالة

التعليمية للقوى العاملة فيها) .

وقد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها (ادراك اعضاء التنظيم لطبيعته ونسب

واسلوب اتارته) .

وبلاحظ 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 مسوى اداء منظمات تعمل في ظل متغيرات بيئية خارجية موحدة .

وهو يحدد الفواحي السلوكية المرتبطة بالقيادة والتي تؤثر في اتخاذ القرارات التي

تؤثر بدورها في نجاح او فشل المنظمة بعدد من المفاهيم مثل :-

أ. الاتصالات : وذلك بالختيار شبكة الاتصالات الأكثر فاعلية في ارسال

واستقبال المعلومات .

ب. مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بتخطيط العمل

وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذه والرقابة على تنفيذه

- جـ- نجاح القيادة في أحداث التغيير السلوكي المطلوب لدى العاملين وتخليصهم من الأخطاء الشائعة وتواحي القصور .
- د- حل التضارب والأزدواجية في الأنوار من خلال التحديد الواضح لمسئوليات وسلطات كل فرد يعمل داخل المنظمة .
- هـ- إرضاء العاملين أثناء تاديتهم لأعمالهم والتركيز على برامج التدريب وتنمية قدرات العاملين لمواكبة التطورات الحاصلة في العمل .

مسئلة الفصل الثاني

- ١- عرف البيئة ووضح الخواص العامة للبيئة .
- ٢- ماهي الاقسام الرئيسية والفرعية للبيئة ؟
- ٣- عدد اهم المتغيرات التي تتضمنها البيئة الخارجية العامة ووضح بايجاز كيفية تأثير كل متغير في سلوك المنظمة .
- ٤- ماهو وجه الاختلاف بين البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة (بيئة العمل)؟
- ٥- وضح اهم عناصر البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة والتي تؤخذ بنظر الاعتبار في عملية الادارة والتخطيط الاستراتيجي .
- ٦- ما المقصود بالبيئة الداخلية للمنظمة ؟ اذكر اهم الاراء المطروحة حول مضمون هذه البيئة .
- ٧- ماهي اهم المفاهيم السلوكية المرتبطة بالقيادة والتي تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات المؤثرة في نجاح او فشل المنظمة ؟

الفصل الثالث

التخطيط

المبحث الأول

مفهوم التخطيط وأهميته

علمنا من الفصل الأول 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 والعمال لوضع خطط لاجلها المستقبلية ساعية للوصول الى اهداف محددة .

أولاً: تعريف الخطة

للتخطيط كوظيفة ادارية تعاريف عديدة ، فيعرف التخطيط بأنه (التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له) وان التخطيط بمعناه الواسع (تحديد وتعيين مايجب عمله والتخاذ القرار لعمله او لقلعه وتدبير الاجراءات والطرق والتوقيت الزمني من اجل ذلك) .
فالتخطيط ان 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 و اساسي 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 فهي عملية الانتاج

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

ثانياً : أهمية التخطيط الإداري

يتضح مما سبق ان للتخطيط كوظيفة ادارية أهمية كبرى لنجاح العمل واتجاهه بكفاءة في عوم المنظمات سواء كانت خاصة ام عامة، ثقافية ام تجارية ام عسكرية وتبرز أهمية التخطيط الإداري في النقاط الآتية :

1- يظهر التخطيط اهداف المنظمات بوضوح ، ويمكن لكل فرد يعمل في المنظمة معرفة ماذا تريد المنظمة تحقيقه ، وبالتالي يسعى في الوصول اليه عن طريق اتجاز الأعمال بشكل افضل فمثلاً اذا حدد زيادة انتاج إحدى المنشآت الإنتاجية هنفاً لها فان توجيه العاملين سينصب على هذا الهدف .

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

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

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

5- التخطيط ضرورة صحية إذ يمكن المخطط من التنبؤ بالمشاكل المحتملة حدوثها مستقبلاً في أثناء تادية العمل كما يساعد على كيفية تلافيها او

الاستعداد لها قبل حدوثها ، فالتخطيط يتعلق بالمستقبل والمستقبل بطبيعته يتصف بالقرص والتغيير ، وبالتخطيط تكون المشكلات المستقبلية منظورة او متوقعة .

6- بدون التخطيط لاتوجد 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 .

7- التخطيط يسعى الى اعتماد الطريق الانسب والافضل وينسق الجهود ويستثمر الجهود والموال والوقت الفضل استثمار فهو يسعى في ذلك لتخفيض الكلفة المادية والبشرية الى الحد الاقصى الذي ينتج عنه فرائد اقتصادية واجتماعية على مستوى المنظمة او على مستوى المجتمع .

المبحث الثاني

مقومات التخطيط ومراحله

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

أولاً : مقومات التخطيط

للتخطيط مقومات لا يمكن الاستغناء عنها ويمكن اجمال هذه المقومات بما يأتي :

١- تحديد الاهداف المطلوب الوصول اليها بوضوح كي تسهل عملية التنفيذ ، والاهداف تمثل المحور الذي تدور حوله الخطة ، او النقطه التي توجه اليها كافة موارد وامكانيات والشطة المنظمة ، لذلك ينبغي ان تكون ممكنة التطبيق والاهداف كثيره ومتعددة سواء على مستوى المنطقه 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 الأدنى والسياسة لاتخير المدير بالضبط ماذا يعمل ولكنها ترسم له الحدود التي يستطيع ضمنها ان يتخذ قراراته .

٣- تحديد الموارد ((كما ونوعاً)) الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف سواء كانت هذه الموارد مادية (مواد ، عتد ، الالات ، اموال ...) او بشرية (موظفين ، وصال 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 .

5- وضع البرامج الزمنية ، أي يجري ترتيب الاعمال المطلوب القيام بها ترتيباً مع ربطها ببعضها ، أي لا بد 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 وملائمة مع تنفيذ كل جزء من الخطة الكلية .

6- وحدة الخطة ، وهذه تعتبر من الضرورات المهمة لاتجاح التخطيط ان وجود خطة واحدة تعمل على تنفيذها المنظمة امر يبعدها عن القوضى 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 متسجمة ومتوافقة مع الخطط الرئيسية في جميع مراحل التنفيذ كي يمكن الوصول للاهداف العامة للخطة الرئيسية

7- مرونة الخطة ، أي امكانية اجراء التغييرات او التعديلات على الخطة الموضوعية عند أي ظرف جديد او طارئ معين لم يكن متوقع حدوثه باقل خطورة وكلفة ممكنة ويجب ان لا يفهم ان التغيير في الخطة يعني تغيير في الاهداف ولكنه تغيير في الطريق الذي يوصل للاهداف امثله 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 بيئة 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 يلي :

١- **تحديد الأهداف :** إنها الخطوة الأولى في عملية التخطيط وتشير الأهداف إلى الغايات الأساسية لما يجب عمله ، أين يوجه الاهتمام الأول وما الذي سيتحقق من السياسات والإجراءات والبرامج والميزانيات فالتخطيط يجب أن يتجه نحو هدف أو عرض محدود ليكون ذا فائدة وينبغي أن تحكم أهداف المنظمة طبيعة كل الخطط الرئيسية والتي تحدد أهداف الإدارات الرئيسية وأهداف هذه الإدارات لحكم بنورها أهداف الأقسام وهكذا كلما اتجهنا إلى أسفل السلم التنظيمي .

٢- **جمع المعلومات ووضع الفرضيات :** إن جمع المعلومات وتكوين الفرضيات خطوة أساسية في التخطيط أي أنها الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط فهذه المعلومات (سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها) لا يمكن أن تهيأ الفرضيات التي يعتمد عليها في بناء الخطة ، إن عملية جمع المعلومات لوحدها لا تكفي لوضع أساس الخطة لأن المعلومات كثيرة ومتشعبة وتلخص حالات وأمور كثيرة حول المنظمة نفسها أو البيئة التي تعمل بها (كالحالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع) وإنما ينبغي أن 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 أن نوضع فرضيات التخطيط ، إن تعيين الفرضيات يتم عن طريق جمع المعلومات عن ماضي وحاضر المنظمة والتنبؤ بمستقبلها ، إن الذي يزيد صعوبة التخطيط هو مستقبل المنظمة غير المعروف لأن ظروف العمل متحركة وليست ثابتة الأمر الذي يستدعي التخطيط للمستقبل بالشكل الذي يقارب الظروف التي سيؤول إليها حال المنظمة والبيئة أي وضع تنبؤات للمستقبل يعتمد عليها في وضع الخطة .

٣- **وضع خطة بديلة :** لا بد أن تصاغ عدة خطط عند القيام بعملية التخطيط لكي توفر أكثر من بديل يتيح الفرصة أمام المخطط لاختيار الطريق الأفضل والأكثر

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

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

٥- **اختيار الخطة المقترحة :** تأتي هذه الخطوة بعد الدراسة والتحليل والاختيار
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 الفضل الخطة البديلة في ضوء نتائجها المتوقعة أي ان اتخاذ القرار ما هو
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 الاقتصادي 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 :

اولاً: 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 الأساسية 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 والهيئات بون حصول اختلاف من شأنه عرقلة تحقيق الاهداف وبأقل كلفة اجتماعية ممكنة .

٢- التخطيط القطاعي :

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

يشتمل 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 الانارات المحلية كالمجالس البلدية والقروية في الاقاليم والمحافظة 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 يندرج عن التخطيط القومي الشامل ويمير 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 ٥-٢٥ سنة ويقصر 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 وبحق فوائد كثيرة منها التتابع السليم دون التخطيط 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 تفصيلاً وتحديداً وتوضيحاً للأعمال المطلوبة والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف التي لها أولوية والتي توضع على أساس الأهداف المتوسطة المدى والأهداف العامة، أي إن هذا النوع من التخطيط هو نتاج التخطيط المرحلي قصير الأمد للخطة متوسطة الأمد بتقسيمها إلى مراحل يقدر عدد سني الخطة وتعتمد الفترة الزمنية للخطة على الهدف الموضوع لها (كالتخطيط للإنتاج، أو التخطيط للتلف 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

يجري التخطيط هنا بحيث يتم تصنيف الخطط الموضوعية 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 للإفراء ، 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 لنوعية الأنشطة.

رابعاً: التخطيط وفقاً لتفرض

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

1. السياسات :

هي عبارة عن مفاهيم ترشد وتوجه تفكير المرووسين عند اتخاذ القرارات وفي مختلف مستوياتهم الانبارية وضمن الأهداف العامة فالسياسة هي مرشد يحكم لنشطة 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 المرووسين الآخرين وعلينهم اتباع هذه السياسة عند ترقيةهم لأحد مرووسينهم في المستويات الأعلى.

فالساسة إذن لا تخير المدير بالضبط ماذا يعمل ولكنها تحدد له المنطقة التي سيخطئ قراراته داخلها كما انها تجعل للهدف معنى فالهدف قد يعبر عنه بعبارات عامة لاتعنى الا القليل لاعضاء المنظمة ولكن السياسات تقوم بترجمة هذا الهدف الى لغة واضحة يفهمها العاملون...

٢. الاجراءات :

وهي نوع اخر من الخطط التي تتضمن اختيار طريقة عمل وتطبيقها على اوجه 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 التسامح الزمني للاعمال اللازمة.

فقد تكون سياسة شركة ما منح العاملين بها اجازة مدة اسبوعين سنويا لتحقيق رضاهم، اما الاجراءات التي توضع لتنفيذ هذه السياسة فتتلوي 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 بالأعمال اللازمة إذ يتم اختيارها كأي خطة من الخطط الأخرى من بين عدة بدائل وهي أبسط انواع الخطط عادة.

ان القواعد والتعليمات ما هي الا محددات لما يجب ان ينفذ او لا .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 أحيانا ببعض الاجراءات الا ان القاعدة قد لا تتطلب ترتيبا زمنيا لأعمال معينة والقواعد على الرغم من كونها تؤول او مرشدة للعمل الا انها لا تسمح بحرية التصرف عند تطبيقها كما في السياسات.

4. البرامج :

البرامج هي خطط تتكون من خليط من السياسات والأجراءات والقواعد وتدعم براس المال اللازم وبالميزانيات التقديرية التشغيلية (أي وضع تقديرات للمبالغ التي يتوقع صرفها لانجاز العمل) وقد تكون البرامج ربنسية 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 لانتهاء كل خطوة كالبرنامج الموضوع لأشياء طريق للمرور السريع بين بغداد والبصرة حيث يتم تقسيمه الى مجموعة مراحل لها فترات زمنية متوقعة للتنفيذ.

5. الموازنات التقديرية :

الموازنات التقديرية بوصفها خطة هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبرا عنها بالأرقام او هي عمل لأوجه نشاط المنظمة معبرا 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 جزءا منها وبالوقت نفسه تحدد الاهداف لكل نشاط ، لذا فهي عادة تكون تفصيلية نسبيا وهي دائما تطبق على فترة زمنية معينة .

المبحث الرابع

اتخاذ القرار

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

ولما كان التخطيط من المهام الأساسية للعمل الإداري الناجح والذي يعني اختيار من بين عدد من الأهداف والسياسات والإجراءات والمناهج فإن التخطيط بهذا المعنى يصبح اتخاذ القرار ..

أي إن جوهر المهمة التخطيطية هو اتخاذ القرار وبعبارة أخرى لا يمكن أن نعتبر للخطة قائمة إلا بعد اتخاذ قرار واضح يبين الحل والأسلوب الذي يتبع للقيام بالعمل المطلوب .

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

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

ولذلك فإن اتخاذ القرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل لأن الغرض الأساسي من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف في المستقبل فالشخص الذي يقرر شيئاً يعني أنه اختار حلاً أو أسلوباً أو طريقاً للعمل للوصول إلى غايته بعد أن فاضل بين الحلول أو الطرق الممكنة والغرض من أي قرار هو لمواجهة موقف معين أو حل مشكلة قائمة أو تغيير الاتجاه الحالي للتنفيذ أو تثبيت وضع قائم منقذ أو لمجرد تصحيحه لذلك فإن قيمة أي قرار تتوقف على مقدار النجاح أو الأثر الإيجابي الذي يترتب عليه وصولاً للأهداف ؛

ثانياً : مراحل اتخاذ القرار

يمكن ترتيب مراحل اتخاذ القرار كما يلي :

١. تحديد الهدف أو تشخيص المشكلة

إن تحديد الهدف أو تشخيص المشكلة موضوع القرار هو الخطوة الأساسية في عملية اتخاذ القرار والمشكلة هي الموقف أو النتيجة أو الحالة غير المرغوب بها والتي ينبغي تصحيحها أو معالجتها والمشكلة متعددة (الروتينية ، العادية ، الاستثنائية... الخ) إن إدراك المشكلة وتحديدتها يستلزمان تشخيص معالمها ورسم حدودها على أسس واقعية يقصد إبرازها بوضوح تسهيلاً لدراستها .

٢. جمع المعلومات والبيانات ودراستها

حتى يمكن دراسة المشكلة لا بد من جمع المعلومات والبيانات* والاحصائيات التي تخصها بعد ذلك تجري دراسة وتحليل لهذه المعلومات وبالتالي تصنيفها والحصول على استنتاجات كما أنه لا بد من إعدادها بالشكل الذي يسهل أمر الاستدلال منها وتعد المعلومات الداعمة الأساسية التي بنى عليها اتخاذ القرار .

٣. تحليل البدائل أو الحلول الممكنة

في ضوء الدراسة المتقدمة للمعلومات يمكن معرفة واستقصاء الحلول البديلة الموصلة إلى تحقيق الهدف ويشترط في الحل البديل أن يتميز بميزتين أساسيتين هما

١. أن تكون له القدرة على حل المشكلة .

٢. أن يكون في حدود الموارد والامكانيات المتاحة .

وبعد تحديد البدائل الممكنة تتم دراسة وتحليل كل بديل وتقييمه لمعرفة مزاياه وعيوبه المتوقعة كي يمكن إجراء المقارنة بين مجموعة البدائل .

*المقصود بالبيانات (هي المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات وعروض بيانات الأحداث ونصف الموضوعات سواء الأرقام أو الكلمات ، ولتلك فإن بيانات الكثير بدائية دلالة وشمولية وتلحقه عن الحقائق والمعلومات أو الأشخاص ولا يمكن استخدامها كما هي في حالات التخطيط لهذا الغرض وترقية وتغيير الأداء من حيث تحويلها إلى معلومات (أي المعلومات) الفعلية . البيانات عندما تعرضت لمعالجة معينة أصبحت معلومات وتكونها وتحليلها كي تصبح معرفة محددة بداتها ولتلك فإن المعلومات هي نتاج عمليات تحليل ومعالجة البيانات .

٤ . تحديد النتائج المتوقعة

في هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بتراسه المعلومات والبيانات في ضوء البدائل الممكنة بغصد تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل وتقييمها كأجراء احترازي وقبل اختيار البديل الملائم لكي يمكن توقع ما سيكون 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 وما يمكن ان يحققه من مكاسب للمنظمة ومايشعبه من تكاليف ، أي ان عملية اختيار احد البدائل تأتي في ضوء اعتبارات اقتصاديه واجتماعيه وبنية من جهة ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة اخرى .

٦ . تنفيذ ومتابعه القرار

ان عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بأختيار البديل الأفضل لحل المشكلة وانما يوضع القرار موضع التنفيذ وللتأكد من ان القرار المتخذ قد حقق بالفعل حسما او حلا للمشكلة وحتى يكون التنفيذ سليما فأنه يتوجب على الإدارة ان تهتم المتابع والبيئه الملائمين ومعرفة اثره 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 عتيده وفقاً لمعايير مختلفه ومن بين تلك الأنواع مايتي :

١. القرارات التنظيميه والقرارات الشخصيه :

القرارات التنظيميه : (هي تلك التي تتخذ ضمن إطار الوظيفه الرسميه التي يشغلها المدير ، وبالتالي تعكس هذه القرارات موقف وسياسه المنظمه ازاء القضايا او المشاكل المطروحه) ، علماً ان هذا النوع من القرارات يمكن تحويله الى المستويات الاداريه الأدنى ، اما القرارات الشخصيه ، فيقصد بها (تلك التي يتخذها المدير بصفته الشخصيه ، وبالتالي يعكس هنا النوع من القرارات شخصيه المدير وميوله وقيمه الذاتيه) .

والقرارات الشخصيه هي بعكس القرارات التنظيميه ان لايمكن تحويلها الى المستويات الاداريه الأدنى .

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 المفسود بالقرارات غير المؤكده (هي تلك القرارات التي تتخذ في ظل ظروف غامضه لا تتوافر 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 ومشاركة جماعية) ، ويمثل هذا النوع من القرارات الاسلوب الديمقراطي في الادارة .

٤. القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

يفسد 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 لا يمكن جدولتها وفقا لاسلوب معين ، لكونها تتميز بأن موضوعاتها جديدة وليست متشابهة 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 .

أسئلة الفصل الثالث

- س ١: عرف التخطيط الإداري وبين أهميته للمنظمات .
- س ٢: بين مقومات التخطيط الإداري الناجح .
- س ٣: ما هي المراحل الأساسية للتخطيط ؟
- س ٤: بين أنواع التخطيط وشرح التخطيط وفقا للمدة الزمنية .
- س ٥: ماهي انواع التخطيط ؟ لشرحها .
- س ٦: ماذا يعنى اتخاذ القرار وما هي علاقة اتخاذ القرار بالتخطيط ؟
- س ٧: وضح مراحل اتخاذ القرار .
- س ٨: عند انواع القرارات .
- س ٩: ماالمقصود بالقرارات (التنظيمية) والقرارات (التشخيصية) ؟ ثم وضح أي منهما يمكن تحويله للمستويات الادارية الانلى 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 الإدارة ؟ ناقش ذلك .
- س ١٢: ما الفرق بين (القرارات المبرمجة) و (القرارات غير المبرمجة) ؟ اشرح ذلك ، مدعما اجابتك بالأمثلة

الفصل الرابع

التنظيم

المبحث الأول

مفهوم التنظيم وأهميته

أولاً : مفهوم التنظيم :

إن التنظيم هو أحد الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير والمسؤولون أيضاً كانت مواقعهم التنظيمية وهو عنصر من عناصر الإدارة يتحدد بموجبه الإطار أو الهيكل الذي تشكل بموجبه المنظمة كي يعمل العاملون على تحقيق أهدافها . كما يتم بموجبه تنظيم العلاقات وتحديد طبيعتها بين العاملين من جهة وبين السامعين أو مستوياتهم التنظيمية من جهة أخرى .

ولقد عرف التنظيم بعدة تعاريف ومن بينها أن التنظيم (هو تجميع وتوحيد جهود الأفراد العاملين في المنظمة بقصد تحقيق هدف معين) .

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

ويعرف التنظيم بأنه عبارة عن (ايجاد مجموعة من الأشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف متفق عليه) كما يمكن تعريفه بأنه (اعداد المنظمة بكل مايساعد على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد ، وتسلزم وظيفة التنظيم من المدير ، اقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء 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 التأكيد على ان اغلب تعريف التنظيم تتفق على ان التنظيم ينطوي على تحديد المسؤوليات والسلطات و على 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 معا نقدم (ان التنظيم وظيفة هامة و اساسية من وظائف الادارة وياتي منطبقا بعد التخطيط ولا يمكن تصور ادارة أي عمل دون تنظيم للمجوهودات 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 : أهمية التنظيم :

ان للتنظيم كوظيفة ادارية أهمية 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 أهمية وفوائد كثيرة يمكن ان نوجز أهمها

١. التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من اعضاء المنظمة فكل يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداه .
٢. التنظيم يحقق افضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة .

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

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

٥- التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق اهدافها بالوقوف على الاخطاء والاحترافات وتصحيحها قبل استحالتها .

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 لا يثوق مدى نجاحها على قدرتها على تنظيم اعمالها وبشكل مستمر اخذا بنظر الاعتبار التطورات الحديثة والتقنية (التكنولوجيا) المتقدمة التي يمكن انخالها لانجاز وتنظيم الاعمال بكفاءة اعلى .

المبحث الثاني

مبادئ التنظيم

لكي ينشأ التنظيم بشكل جيد في أي منظمة من المنظمات ولكي يمارس المديرين 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 عند الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد يتبعي 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 والأمر

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

رابعاً : مبدأ التدرج في السلطة

ويقصد بهذا المبدأ ان يتم ترتيب السلطات من أعلى مستوى في المنظمة الى أدنى مستوى بشكل هرمي أي تكون اوسع سلطة في قمة المنظمة او في المستوى الأعلى وتندرج 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 المتبر متناسبة (متكافئة) مع مسؤولياته والعكس صحيح فوجب اعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات 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 عدد مراحل ثم يتخصص كل شخص بانجاز جزءه من العمل او تخصص كل وحدة تنظيمية في انجاز مرحلة من تلك المراحل بنقطة وبالشروط المطلوبة دون التدخل في أعمال أي جزءه او مرحلة اخرى من اجزاء ومراسل العمل

سابعاً : مبدأ التكامل والتجانس في العمل

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

ثامناً : مبدأ نطاق الإشراف

ان أي مدير او رئيس لا يستطيع ان يشرف الا على عدد محدود من العاملين او المرووسين لكي يستطيع هذا المدير ان يخلق بين جهودهم ويوجههم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وهذا يتوقف على عدة عوامل منها طبيعة العمل ، مدى قرب او بعد المرووسين من الرئيس ، ومستوى الوعي والتدريب المرووسين ، فصلاً عن فترة الرئيس على الإشراف .. الخ .

تاسعا : مبدأ بساطة التنظيم ومرونته

كلما كان هيكل او شكل التنظيم الاداري بسيطا ساعد ذلك بالتأكيد 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 بالتدخل او اجراء بعض التغييرات نتيجة لظروف معينة من داخل او خارج المنظمة دون اجراء تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي .

المبحث الثالث

الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي للمنظمة كإطار يبين ما بداخل المنظمة الغرض منه هو حماية بنائها من التفكك والانحيار كما أنه وسيلة مهمة تساعد في إنجاز أعمال المنظمة وبالتالي يحقق أهدافها .

وهو الذي يظهر تقسيم الأنشطة على الوحدات التنظيمية المختلفة ويظهر مستوياتها الإدارية وبين خطوط السلطة وقنوات الاتصال بين الوحدات والمستويات الإدارية .

أولاً : تعريف الهيكل التنظيمي

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي (بانه البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها) .. والهيكل التنظيمي يوضع كدالة تستخدم لاتخاذ الأعمال وصولاً للأهداف الأساسية للمنظمة فهو إذن وسيلة وليس غاية .
وينبغي الانتباه الى انه ليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق في مختلف المنظمات لان الهيكل التنظيمي إنما يحدد في ضوء أنشطة وأهداف وظروف عمل كل منظمة ولذلك نرى ان قسم من المنشآت والشركات والإدارات العامة لديها هيكل تنظيمي واسع فيه وحدات تنظيمية كثيرة و عند مستويات إدارية وقسم آخر عليها فيه عدد الوحدات التنظيمية قليل فضلاً عن وجود مستويين إداريين فقط .

ثانياً : تصميم الهيكل التنظيمي

تعد عملية تصميم الهيكل التنظيمي من العمليات الهامة و الأساسية في أي منظمة وهي تتطلب معرفة شاملة وصيقة بتشكيلات الإدارة والعلاقات بين كل وحدة وأخرى مع الأخذ بعين الاعتبار خطط النمو والتوسع للمنظمة في أ مراحل تقدمها .

إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة تمر بخطوات متعاقبة يتبلور بعدها الهيكل التنظيمي وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي تتمثل أولاً ببداية تنظيم الفعاليات في

مجامع من النشاطات الرئيسية والقرعية بحيث تظهر على شكل وحدات تنظيمية يطلق على كل منها تسمية (قسم او شعبة او دائرة او أي تسمية اخرى يتم تحدد 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 يعيد التضارب والتداخل بين اختصاصات او اعمال الوحدات التنظيمية.

ان الهيكل التنظيمي لأي منظمة يبدأ عادة بمديرها الاعلى ويأخذ بالتفرع والتوسع الاقنى 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 الإشارة هنا الى ان الهيكل التنظيمي للمنظمة يبدأ بالظهور عند وجود اكثر من مدير فالمنظمة التي يقوم مديرها باتارة جميع الاعمال لا تحتاج الى هيكل تنظيمي واما في حالة استعانة المدير بشخص اخر يتولى مهمة محنده من العمل فإنه بذلك يندمج به جزء من مهماته ويحول الصلاحيات اللازمة للقيام نيابة عنه بأداء العمل المكلف به وبذلك يبدأ الهيكل التنظيمي بالتشوء 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 الإداري ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

٢. عدد ونوع منتجات المنظمة

في كثير من المنظمات يكون لعدد ونوع السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها تأثيراً على طبيعة التصميم الذي يكون عليه هيكلها التنظيمي.

٣. الأهداف المنظمة

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

٤. المركز المالي للمنظمة

إن إمكانيات المنظمة المالية ومدى توفر الأموال لديها يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي فالمنظمة التي لديها أموال تكون قادرة على التوسع في إنشاء الوحدات التنظيمية بشكل أكبر من المنظمة التي ليس لديها إمكانيات مالية.

٥. سعة المنطقة الجغرافية المسؤولة عن تغطيتها المنظمة

كلما كانت المنطقة المسؤولة عن تغطيتها المنظمة في صحتها واسعة كلما كان ذلك عاملاً مؤثراً على سعة وطبيعة الوحدات التنظيمية التي ينبغي تكوينها في الهيكل التنظيمي كي تستطيع المنظمة تغطية هذه المنطقة بأكملها ..

المبحث الرابع

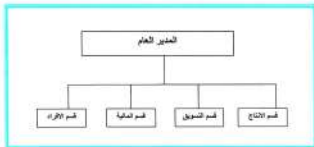
تجميع الأنشطة

تحثل عملية تجميع الأنشطة أهمية كبيرة في مجمل النشاط التنظيمي ولكي تستطيع المنظمات القيام بأعمالها وصولاً لأهدافها ينبغي أن يجري تقسيم أعمال المنظمة إلى عدد من الأنشطة والفعاليات في وحدات تنظيمية منفصلة وأولئك بمديرين أو مسؤولين يولون الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمال هذه الوحدات كما ينبغي اختيار الأساس الملائم لطبيعة عمل وظروف المنظمة في تجميع أنشطتها ومن الأسس المتبعة في تجميع أنشطة المنظمات ما يأتي ..

أولاً : التجميع حسب الوظيفة

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في الحياة العملية لتجميع الأنشطة وإن اختلفت طبيعة عمل المنظمة (إنتاجية أو خدمية) وبموجبه يتم تجميع الأنشطة حسب الوظائف والأعمال التي تقوم بها المنظمة ففي منشآت الأعمال يتم تجميع الأنشطة على أساس الوظائف الأساسية التي تقوم بها فضلاً عن الوظائف المتعلقة بالإنتاج ، تجمع في وحدة تنظيمية تسمى (قسم الإنتاج) وهكذا بالنسبة للأنشطة المتعلقة بالتسويق والأفراد والمالية وينفس القياس يتم تجميع الأنشطة في المنشآت الخدمية كمنشآت النقل مثلاً إذ نجد مجموعة من الأنشطة خاصة بالتسويق والخرى بالمالية وثالثة بالأفراد وهكذا الشكل رقم (٢) يوضح هذا النوع من التجميع .

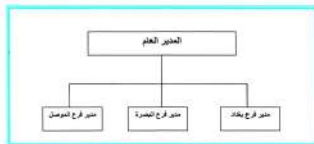
ومن مزايا هذا التجميع الاستفادة من مبدأ التخصص في العمل والتخصص في الخبرة وبالتالي يساعد في الإشراف الكامل على كل نوع من أنواع الأنشطة أما من عيوبه صعوبة التنسيق في حالة تعدد أنواع السلع التي تتعامل بها المنظمة كما أنه لا يفسح المجال للتنسيق بين المهارات والخبرات الموجودة في الأقسام المختلفة .



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 ، و طبقاً لهذا الأساس يتم تجميع الأنشطة التي تزاول في منطقة جغرافية أو موقع جغرافي معين في وحدة تنظيمية واحدة وتناط مسؤولياتها بمدير أو مسؤول عنها كان تكون هناك شركة كبيرة ولها فروع في بغداد والبصرة والموصل والشكل رقم (٣) يوضح هذا النوع من التجميع .



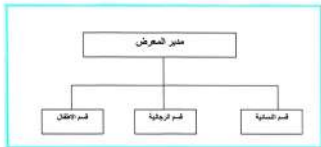
شكل رقم (٣) تجميع حسب المنطقة الجغرافية

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

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

ثالثاً : التجميع على أساس العملاء

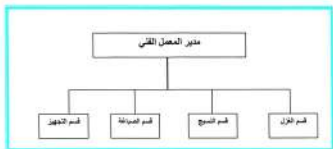
يتم تجميع الأنشطة على هذا الأساس عندما يكون للمنظمة عملاء او زبائن يختلفون من حيث الصفات والحاجات وتحرص المنظمات على ان تقدم لهم احسن الخدمات فمثلا في منشأة او شركة لبيع الاثيسة الجاهزة نلاحظ ان حاجات ورغبات العملاء ستختلف باختلاف جنس العميل فلا بد ان من وجود قسم لملابس الرجال وقسم لملابس النساء وقسم لملابس الأطفال وهكذا .. والشكل رقم (4) 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 الا ان من العيوب التي تذكر بشأنها هي صعوبة التنسيق بين الإدارات القائمة على أساس العملاء وبين الإدارات القائمة على أساس اخر واحتمال عدم وجود تماثل في معاملة العملاء بين الاقسام المختلفة .



شكل رقم (١) التجميع حسب العملاء

رابعاً : التجميع حسب العمليات

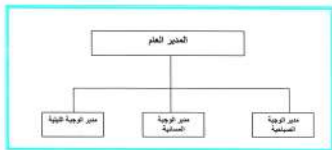
ان تجميع الأنشطة حول نوع العملية او تتابع العمليات او حول نوع معين من الآلات كثيراً ما يستخدم بواسطة المنظمات الصناعية وفي تنظيم المصانع التي ترتبط بها ، فمثلاً في منشأة الغزل والنسيج تجمع الأنشطة الخاصة بعمليات الغزل مع بعضها في قسم او وحدة تنظيمية خاصة وهكذا بالنسبة للعمليات الأخرى يتم تجميعها بوحدات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



شكل رقم (٥) التجميع حسب نوع العمليات

قاموساً: التجميع على اساس الوقت

بلانم هذا الأسلوب التجميع المنشآت أو الشركات التي تعمل أكثر من فترة العمل الاعتيادي للفرد في اليوم أو الاسبوع الواحد إذ يتطلب الأمر إضافة (وجبة عمل ثانية) ، وذلك تنشأ وحدة تنظيمية للفترة الصباحية وأخرى للمساءلة وهذا التجميع بلانم المنشآت والشركات ذات العمليات المستمرة وفي منشآت النقل ، المرافق العامة ، والمطاعم والمستشفيات .. الخ ، ومن أهم مزايا هذه الطريقة هي تحقيق التيمومة في العمل والتي تتطلب عدم الانقطاع سواء كانت في تقديم الخدمات أم في استمرارية عمل المكان والمصانع إلا أن من عيوبها صعوبة تحقيق العلاقات التي ينبغي أن تنشأ بين المسؤولين عن الأقسام في المدد الزمنية المختلفة ويوضح الشكل رقم (٦) هذا النوع من التجميع .

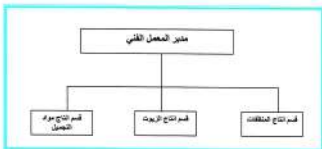


شكل رقم (٦) يوضح التجميع على أساس الوقت

أساساً: التجميع على أساس السلعة

يعتمد هذا النوع من التجميع من قبل بعض المنظمات والمنشآت الكبيرة التي يتعدد فيها إنتاج أو تسويق السلع والخدمات فيتم التجميع النشاطات في وحدات تنظيمية على أساس ضم جميع مايتعلق بسلعة معينة أو خدمة معينة من نشاطات متعددة في وحدة تنظيمية واحدة وبذلك تظهر في الهيكل التنظيمي لها وحدات تنظيمية لكل سلعة أو خدمة تقدمها. لممثلاً منشأة صناعية تنتج الزيوت والمنظفات تقسم إلى قسم خاص بإنتاج المنظفات وقسم لإنتاج مواد التجميل وهكذا .

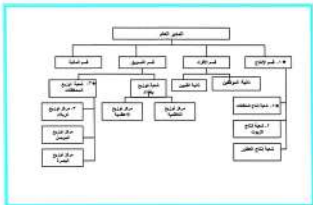
ومن مزايا هذا الأسلوب في التجميع هو التنسيق بين الوظائف المختلفة مثل الشراء والإنتاج والبيع المتعلقة بالسلعة وسهولة تحديد المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بتحقيق الربح أما عيوب استخدام هذا الأساس فهي صعوبة توفير مدراء فائزين على الإلمام بكل متطلبات العمل والإشراف على النشاطات المختلفة للوحدة التنظيمية والشكل 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 اعتمدا 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 الالسام واتباع اسلوب يتلائم مع الظروف وطبيعة عمل المنظمة وفي أي مستوى اداري من مستويات المنظمة والشكل رقم (٨) بوضوح هذا النوع من التجميع .



شكل رقم (١٠) بوضوح التجميع العرقي

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

المبحث الخامس

السلطة والمسؤولية

لا ينحصر التنظيم بجميع السلطات وتكوين الأقسام والمستويات الإدارية وإقامة الهيكل التنظيمي للمنظمة وإنما يجب أن يتم تنظيم عمل كل شخص مع عمل بقية الأشخاص عن طريق إيجاد رؤساء ومرؤوسين وتنظيم العلاقات بينهم وجعلها واضحة ومفهومة فيتم لذلك تحديد السلطة (أو الصلاحية) والمسؤولية لكل رئيس في كل مستوى من المستويات الإدارية .

أولاً: السلطة

تعتبر السلطة من مستويات العمل الإداري الأساسية إذ بدونها لا يمكن لأي مسؤول أن يقوم بواجباته ومسؤولياته لأنها تسلمه القوة في التصرف واتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز الأعمال .

وقد عرفت السلطة بتعاريف كثيرة منها (أن السلطة هي حق إصدار الأوامر للآخرين ، للعمل أو لعدم العمل بأسلوب يعتقد فيه مالك الصلاحية أنه لصالح أهداف المنظمة) .
أو أن السلطة هي (الحق الذي يوساقلته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات) .

ويستدل من هذه التعاريف أن السلطة لها الحق في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه ..
وبالتالي فإن الأساس في السلطة هو القوة على إلزام الآخرين بتنفيذ ما يريد صاحب هذه السلطة إلا أن هذه القوة ليست مطلقة وإنما محدودة ومقيدة ، فهناك العديد من القيود التي تحد من تصرفات المديرين منها التعليمات والسياسات والإجراءات المعمول بها ، والأعراف والتقاليد وقوانين الدولة .

ان المسؤولية تعني ببساطة (التزام الفرد بتنفيذ الانشطة 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 للمسؤولية ولذا فلا معنى للمسؤولية الا عند تطبيقها على الاشخاص ونظير 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 الإداري اما المسؤولية فهي الالتزام الصادر من المرؤوس بإداء الواجبات المنوطة به والمسؤولية تستمر على الفرد المسؤول ما دام ملزماً بإداء عمل معين وقد تنتهي بانتهاء العمل المحدد كما ان حجم المسؤولية يختلف باختلاف حجم العمل المناط بالفرد او نتيجة اختلاف حجم السلطة المعولة له .

تفويض السلطة :

ان تفويض السلطة يعني اعطاء السلطة او منحها من إداري الى اخر ومن وحدة تنظيمية لاخرى لتحقيق اهداف معينة ومما تجدر الاشارة اليه ان تفويض السلطة لايعني التخلّص 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 يعبر بعد عملية تفويض وكلما اتجهنا من اعلى الى اسفل في الهيكل التنظيمي لمنظمة ولاهد من الانتباه الى تفويض السلطة ولا يعني فقدان المسؤول حتى استرداد السلطة التي قام بتفويضها الى مرؤوسيه.

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 اعنائه ويوفر له وقتا اكثر ليركز على واجباته الاساسية وهي التوجيه والاشراف ورسم السياسات العلة 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 : الا يتم تفويض السلطة ببساطة بقيام المفوض للسلطة بإبلاغ

المفوض اليه ان يقوم بتسيير الإدارة او القسم بالطريقة التي يراها مناسبة ومثل

هذا التفويض يسمح للمرؤوس بسلطة واسعة وقد تواجهه نتيجة ذلك صعوبات

تنظيمية نظرا لاحتمال تداخله في أنشطة الغير مع اهتمامه لأنشطة يعتقد الآخرين 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 و المفوض اليه فالاول يكون قادرا على عزل الأنشطة التي سيجعل مروضه مسؤولا عنها امامه ، والثاني يعرف بالتحديد المجالات التي سيعمل فيها ولاي درجة .

- **المسؤولية والتفويض :**

مادامت المسؤولية هي التزام صادر من المروضين بإداء الواجبات ، او هي في الحقيقة تعهد من الشخص لرئيسه بانجاز معين ، ان لايمكن لاي مروض ان يخفف او يقلل من مسؤولياته أي التزامه عن طريق التفويض لشخص اخر سلطة اداء الواجب وبالتالي لايمكن لاي مدير ان يفوض او يخول المسؤولية لمروضيه

تكافؤ السلطة والمسؤولية

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

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 الأدنى للتصرف الا بناء على تعليمات من تلك 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 تقل المستويات الادارية للاضحة .

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 .	
لايعمل على تنمية المدراء في المستويات الادارية الوسطى والثانيا	3. تنمية رجال الادارة العليا اداريا وتثبيتهم لادارة أي مرفق من مرافق العمل في المنظمة .	3.

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 افقيا 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 تحويل السلطات .

<p>٢. 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 اتخاذ العمل نتيجة لاتخاذ القرارات في موقع تنفيذ العمل .</p>
<p>٣. ضياع مبالغ كبيرة خاصة بالنسبة للمنظمات حديثة النشاط والتي لاتملك كادر اداري بالمستوى المطلوب</p>	<p>٣.</p>	<p>التشعور بالعدالة من جانب المديرين التنفيذيين لما يتمتعون به من سلطات متكافئة ومسؤولياتهم .</p>

ثالثا: العوامل المؤثرة في اختيار الاسلوب المركزي واللامركزي

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

ولعرض 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 مايتلي :

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 المروسين

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

٣. مدى توفر الأساليب الرقابية

تتبع اللامركزية عندما تتوفر الأساليب الرقابية التي يمكن من خلالها التأكد من أن استخدام السلطات المخولة إلى المنراء في المستويات الدنيا يتم بشكل سليم وفي حالة اتعدام المعايير يخشى المنراء من تخويلهم السلطات الإلتك التي تعد ضروره جدا فعندها يميل المنراء إلى المركزية في العمل .

٤. تكلفه القرار

إن من أسباب التباغ المركزية في بعض الأحيان التقليل من كلفة القرار وتقليل النفقات الإدارية ..

اسئلة الفصل الرابع

- س ١ : عرف للتنظيم كوظيفة ادارية مع بيان اهميته .
- س ٢ : عدد المبادئ الاساسية للتنظيم الاداري و اشرحها .
- س ٣ : عرف الهيكل التنظيمي للمنظمة مبينا كيفية تصميمه .
- س ٤ : ماهي العوامل التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي ؟
- س ٥ : عدد الاسس المعتمدة لتجميع الانشطة في المنظمات و اشرح واحده منها .
- س ٦ : عرف السلطة و بين ماهي اهميتها ؟
- س ٧ : وضح لماذا يجري تفويض السلطة و ماهي فوائد تفويض السلطة ؟
- س ٨ : بين ماهي طرق تفويض السلطة ؟
- س ٩ : عرف المسؤولية و ماهو الفرق بينها وبين السلطة ؟
- س ١٠ : وضح مبدأ تكافؤ المسؤولية مع السلطة .
- س ١١ : عرف المركزية ، ثم بين مزايا و عيوب الاسلوب المركزي .
- س ١٢ : ما معنى اللامركزية و ماهي مزاياها و عيوبها .
- س ١٣ : عدد العوامل المؤثرة في اختيار الاسلوب المركزي او اللامركزي للمنظمة ثم اشرحها بالتفصيل

الفصل الخامس

التوجيه

تمهيد

إن التخطيط الفعال والتنظيم الجيد مرحلتان أساسيتان في العملية الإدارية وبعد الانتهاء من وضعها تأتي مرحلة جديدة ومهمة متمثلة بتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرجوة والتي يمكن تحقيقها من خلال وظيفة (التوجيه) ، إذ تعتبر وظيفة التوجيه إحدى الوظائف الأساسية التي يقوم بها المدير وتنطوي على جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل والانجاز بكفاءة وفاعلية سواء على المدى القصير أو الطويل كما يفتقر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع واتخاذ القرارات وتجسيدها في أوامر وتعليمات تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية وتصحيح الأخطاء والاتجاهات وتمنع الوقوع في مواطن الخلل في الوقت المناسب .

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 وتوجيههم في العمل للوصول الى الاهداف) .

اما التوجيه برأينا فهو (وظيفة ادارية تعنى دفع المنظمة نحو تحقيق الاهداف المنشودة من خلال ارشاد العاملين وملاحظتهم في انشاء ادائهم الاعمال المطلوبة منهم بهدف دعم وتطوير الاعمال الايجابية ومعالجة الاعمال السلبية) . ومما تقدم يتضح ان التوجيه ليس تنفيذ الاعمال ، واما ارشاد الاخرين لتنفيذ الاعمال وهذا يعني ان وظيفة التوجيه تلصق على التعامل مع البشر ومن هنا يظهر ان مهمة التوجيه ليست بالسهلة بحيث يستطيع ان يمارسها أي شخص واتما هي من المهام الصعبة والمعقدة التي تتطلب توافر خصائص ومواصفات خاصة في من يتولى مسؤوليه القيام بها كالفردية 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 يعملون 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

وسليماً وان يضع نصب عينيه ويؤمن في فترارة نفسه بأهميه مرؤوسيه وقدرتهم على تحقيق الاهداف المشتركة .

كما ان التوجيه يسهم بشكل فعال في تعليم المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات فالمدير لا يختلف بوجه عن دور المعلم و المدرس فواجبه ان يصف و يشرح و يصحح عمل مرؤوسيه و عليه ان يحدد واجبات كل منهم و يأمر بتنفيذها .

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

:-

1. ضرورة وضوح الاهداف لجميع العاملين .
 2. ان تكون الاجراءات المرسومة للعمل ملائمة ومنسجمة مع قدرات العاملين ومناسبة لمتطلبات العمل .
 3. 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 يتسجم وطبيعة الدراسة في هذه المرحلة .

المبحث الثاني

الاتصال

أولاً : تعريف الاتصال :

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

وكتالفة يعرف : (عملية إنتاج أو نقل أو تبادل المعلومات ، الأفكار ، الآراء ، المشاعر ، من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى بقصد التأثير فيه (أو فيها) واهدات الاستجابة المطلوبة) .

ويعرف الاتصال على أنه (عملية انسياب وتدفق المعلومات والبيانات التي على أساسها يتم التفاهم وتحديد المواقف ويتوحد النشاط وتتخذ القرارات) ويتضح من التعاريف اعلاه ان الاتصال ليس غاية بل وسيلة لنقل المعلومات من طرف إلى طرف ثان أو من مستوى اداري إلى مستوى اداري آخر بحيث يؤدي ذلك إلى 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 اصلاً 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 كنسبة طردية
الكتابة	1-5%
القراءة	8-10%
الحدث	20-25%
الاستماع	13-5%
المجموع	50-75%

٢. تبرز أهمية الاتصال في أن غالبية المهنيين في حقل الإدارة يجمعون على أن الكوارث والعواقب التي تصيب المنظمات قد تأتي نتيجة الغش في عملية الاتصال بحد ذاتها وذلك عندما لا يتم نقل المعلومات والبيانات الضرورية من وإلى المنظمة بحيث يجعلها معزولة وغائبة عن الظروف المحيطة بها وبالتالي إذا ما تواجه المنظمة مشكلة لا يمكن التصدي لها بالشكل المطلوب مما يؤدي في النهاية إلى فشل المنظمة في التخلص من هذه المشكلة.
٣. إن مراقبة ومتابعة عملية تنفيذ الخطط الموضوعية لا يتم إلا بالاتصال بهدف تحصيل الواجبات المراد إنجازها إلى المستويات التنفيذية وتوضيح الأساليب والإجراءات الصحيحة الواجب مراعاتها لإنجاز هذه الواجبات كذلك عن طريق الاتصال تستطيع (الجهة المسؤولة عن التخطيط) معرفة مراحل تنفيذ الواجبات من خلال المعلومات متوفرة لديها.
٤. إن الاتصال هو أداة أولية من أدوات التأثير في العاملين ووسيلة فعالة لاجتثاث تغيير في سلوكياتهم فإن اتصال المدير بالعاملين أسلوب يمكن به توجيه جهودهم للعمل باتجاه الهدف المنشود.

ويمكن ان نلخص من هذا العرض بأن عملية الاتصال اساسية وضرورية لمختلف أنشطة وفعاليات المنظمة وان المنظمة تبقى في حال جمود وجمول الى ان تسري فيها الاتصالات التي تمكنها من النهوض والعمل استنادا الى ذلك فإن الاتصال يعتبر ماء الحياة للمنظمات .

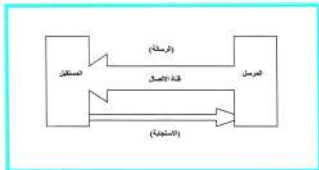
ثالثاً : مكونات الاتصال

يوضح الشكل رقم (١٢) مكونات نظام الاتصال حيث يتضمن العناصر الآتية :

١. **المرسل :** هو المصدر الذي يقدم المعلومات والبيانات والآراء والافكار والمقترحات والملاحظات التي يعبر عنها او يسيها بصدد الموضوعات والمشكلات التي تصادفه .
٢. **الرسالة :** وتمثل موضوع الاتصال 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 الاتصال :** وهي الوسيلة التي تتولى نقل الرسالة بين اطراف الاتصال عن طريق حاستي السمع والبصر وقد تكون الرسالة مرئية او سمعية او احيانا مزجية وسموعة في وقت واحد او تنقل الى المتصل به مكتوبة او شفهية او موجهة عن طريق اشرطة التسجيل الصوتي او التصويري و احيانا على اشرطة مسجلة بصورة وصوتاً .
٤. **المتسلم 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 .

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

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



شكل رقم (١٩) مكونات نظام اتصال بسيط

رابعاً : انواع نظم الاتصال الرئيسية

يمكن حصر الانواع الرئيسة لنظم الاتصال بما يلي :

١. نظم الاتصال الرسمية وغير الرسمية

*الاتصال الرسمي : (تتم الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة الرسمية في المنظمات وبناء علاقات مفررة ومحددة في اطار الهيكل التنظيمي لكل منظمة وهي ملزمة لجميع العاملين فيه).

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

أولاً : الاتصالات الهابطة :

وهي التي تنحى من اعلى الهيكل التنظيمي الى اسفله أي من المدير الى العاملين وتتضمن اصدار اوامر وتعليمات تتعلق بالاعمال التي يؤديها المرؤوس فضلاً عن التوجيهات وشرح جزئيات العمل ، كما وتتضمن ابلاغ العاملين بمستوى لانهم ومدة تقدمهم في الجاز 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 السلطوية اما ما يتعلق بالاتصال ذي الاتجاهين فانه يجيد المشاركة بين المرسل والمستقبل اذ 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 :

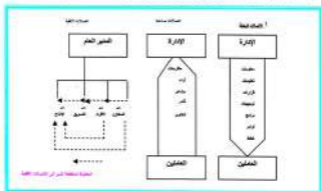
اذ كانت الاتصالات الهابطة هي الاكثر شيوعاً وانتشاراً في جميع المنظمات فان الاتصالات الصاعدة لا تقل عنها اهمية أي تستهدف تلك الاتصالات اساساً نقل مقترحات وازراء ومشاعر وشكاوى العاملين الى الادارة وتستطيع الادارة من خلال الاتصالات الصاعدة معرفة مدى درجة رضى العاملين او عدم استجابتهم او تذمرهم من القرارات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

ثالثاً : الاتصالات الافقية

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 و على سبيل المثال لاستطيع ادارة المبيعات ابرام عقود توريد بضاعه تامة الصنع للعملاء ماتم تحصل على معلومات من ادارة المخازن توضح فيها كمية ونوعيه البضاعه تامة الصنع الموجوده في المخازن والتي يمكن تجهيزها للتغير ويعرض الشكل رقم (١٣) مخططاً يوضح الاتصالات الثلاثه (الهابطه ، الصاعده ، الاقيه) .

● **الاتصالات غير الرسميه :** ويقصد بها (تلك النظم غير المنصوص عليها رسمياً والتي تجري خارج المسارات الرسميه المحدده للاتصال) . وهذا النوع من الاتصالات ينشأ بشكل تلقائي نتيجته للعلاقات الشخصيه والاجتماعيه بين العاملين في المنظمه فهي اذا تقوم وتعمل بجانب الاتصالات الرسميه وبرز وجودها بصورة ظاهره عند عدم فاعليه او محدوديه كفايه نظم الاتصالات الرسميه في المنظمه وخاصه عندما تكون خطوط الاتصالات الرسميه جامده وبطيئه وتتم بعدم المرونة بحيث تفتقر الى التعبير الحقيقي عن متطلبات التنظيم .



شكل رقم (١٣) يوضح الاتصالات (الهابطه والصاعده والاقيه)

نظم الاتصال المكتوب وغير المكتوب :

● **الاتصال المكتوب** (هو ذلك الاتصال الذي يتم عن طريق الكتابة ويرمز له)
بالكلمة المكتوبة (حيث تنتقل المعلومات والأفكار وغيرها على شكل كلمات
وجمل أو على شكل رموز أو أرقام ... الخ)
ويكثر استعمال هذا النوع من الاتصالات في المنظمات الكبيرة فضلا عن الرغبة في
ثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع إليها فإن
ضخامة المنظمة وتراخي أطرافها وكثرة عدد العاملين فيها تحول في أغلب الأحيان دون
الاتصال الشفوي . ومن مزايا هذا النوع من الاتصال حماية المعلومات من التحريف
وتسهيل عملية تقويم برامج الاتصال ، أما من عيوبه هو عدم ضمان السرعة في نقل
وتبادل المعلومات وقد يأتي ذلك بسبب عدم توفر الوقت الكافي لدى المرسل إليه في
أحيان كثيرة لقراءة الرسالة المكتوبة كذلك من عيوبه عدم القدرة انتباه المرسل إليه وعدم
فضائه التام على احتمالات التحريف في معاني الكلمة الواحدة .

● **الاتصال غير المكتوب (الشفوي)** ويقسم هذا النوع من الاتصال إلى قسمين هما :

١. الاتصال الشفوي المباشر :

ومثال على ذلك التعليمات والأوامر التي تصدر بصورة شفوية ومباشرة للعاملين (وجها لوجه) وكذلك الزيارات التي يقوم بها المسؤولين في الإدارة إلى مواقع العمل .

٢. الاتصال الشفوي غير المباشر :

هو الاتصال الذي لا يحدث على أساس التأثير المباشر وجها لوجه وإنما يتم عن طريق
وسيط يقوم بتحقيق الاتصال اللفظي ، مثل الإذاعة الداخلية في المنظمة والهاتف وأجهزة
التسجيل الصوتية والصورية ، ومن مزايا الاتصال غير المكتوب الشفوي (بنوعيه
المباشر وغير المباشر) أنه أكثر يسرا وأثرا لاهتمام المرسل إليه ، كذلك أكثر اقناعا
وتأثيرا فيه ويحقق سرعة كبيرة في تبادل الأفكار والمعلومات .

أما 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 .

3 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 اتجاهاين) ، وتهدف الاتصالات الداخلية تبادل الحقائق والآراء 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 المنظمة عبارة عن خلية في المجتمع و لابد 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 والتلفات والقوى العاملة بالإضافة الى التقارير والدراسات التي توضح سير العمل وكذلك تتناول السلع والخدمات بين المنظمة والمجتمع وتسلم المنظمة من البيئة معلومات تستفيد منها الادارة في التخطيط وتنفيذ الاعمال كما تتسلم توجيهات اقتصادية وقانونية واجهات القطاعات الأخرى التي تتعامل معها .

١. نظم الاتصال الآلية وغير الآلية

• الاتصال الآلي :

تسبب النمو الكمي والتنوع في حجم الاعمال التي تقوم بها المنظمات في استخدام القسم ووحدات متعدده ضمن المنظمة الواحدة وكذلك ضمنت هذه المنظمات منات الالوف من العاملين فيها واصبحت تعامرس الكثير من النشاطات والوظائف المختلفه بغيه تحقيق الاهداف التي تصبو اليها مما ادى ذلك الى تعقود العمليه الادارية في تلك المنظمات وبالت بحاجة الي الكثير من البيانات والمعلومات المرتبة والمبوبة والتي تخص البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجيه المحيطة بها حتى يكون المديرين في مواقف تؤهلهم من اتخاذ القرارات المناسبه لمعالجة المشاكل والمعوقات المتنوعه والمتعدده التي تعترض سير عمليات المنظمة ، فضلا عن لزوم مراعاة النواحي الانسانية للأفراد و العمل على تحفيز سلوكهم واثبايح رغباتهم ورفع روحهم المعنوية لزيادة كفاءتهم الانتاجية عليه اصبحت الوسائل التقليدية في الاتصال غير لائمه على توفير مجموعة البيانات والمعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرار بالحكمة والتنوع والتوقيت المناسب .

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

أولا: سرعتها في المعالجات والسرعة تعد احد النتائج البديهية لاستعمال التقنية (التكنولوجيا الالكترونية) التي تفوق القدرات اليدوية علما ان سرعة إنجاز الحاسبات الالكترونية لمختلف العمليات تستغرق فقط اجزاء صغيرة جدا من الثانية تصل الى (١ / ملى / ثانية) اي (١ / ١٠٠٠٠٠٠٠ من الثانية) او بتعدي ذلك الى (ميكرو 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 .

• الاتصال غير الالي :

وهي تلك النظم القائمة على اساس المجهود البشري والمستخدمة في المنظمة والاجهزة الادارية التقليدية التي لم تتجه بعد الى وسائل الاتصال الميكانيكية والالكترونية وما سوى ذلك .

خامساً : وسائل الاتصال

بعد استعراض اهم نظم الاتصال سنحاول تحديد اهم الوسائل التي من خلالها تتم عملية الاتصال وهي :

أ . المقبلات الشخصية .

ب . المكالمات الهاتفية والتكس 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 . الاعلام الصناعية .

- لكي يكون الأتصال فعالا ينبغي ان تؤخذ بنظر الأعتبار الامور الأتية عند القيام بعملية الأتصال .
1. على المرسل ان يحدد أهدافه من وراء الأتصال لان ذلك يساعد على استيعاب وفهم المستقبل للرسالة وما مطلوب فيها بالضبط .
 2. كلما زادت معرفة المرسل بظروف المستقبل كان لديه اساس اكثر وضوحا في كيفية ارسال الرسالة بشكل يمكن معه الحصول على استجابة ايجابية من المستقبل .
 3. ايجاز المعلومات قدر الامكان اذ لا يمرر اطلاقا لاستخدام عدد كبير من الكلمات . (خير الكلام ما قل ودل) .
 4. الابتعاد عن العبارات المحيرة او المظلمة والتي تسبب سوء الفهم بحيث تكون الرسالة واضحة لاتقبل التأويل او التفسير .
 5. يجب الأخذ بنظر الأعتبار 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 تعريفات متعددة للحوافز تدور معظمها حول كون الحوافز هي مجموعة عوامل أو وسائل أو أساليب تستخدمها الإدارة في توجيه العاملين بالاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة .

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

الحوافز (مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة اناءهم لاصالحهم على نحو اكبر والمضلل . وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم واهدافهم ورضياتهم وبما يحقق أيضاً اهداف المنظمة) .

كما تعرف الحوافز على انها : (مجموعة الأدوات التي تلجأ اليها الدولة واصحاب المشاريع لتحفيز العاملين والمنتجين عامة لزيادة الانتاج وتحسين نوعيته ولاحراء تغيير في تركيب هيكله المطلوب) .

ثانياً : الحوافز والدوافع :

ان فهم دوافع العاملين واتباع حاجاتهم تعد من الامور الاساسية التي ينبغي على الإدارة الاهتمام بها واعتمادها عند وضع نظام فعال للحوافز ، اذ ان الانسان عندما يشعر بحاجة معينة ويريد اتباعها فانه يتصرف ويسلك سلوكاً معيناً يؤدي به الى اتباع حاجته فالإنسان الذي يحتاج الى المال نجده يتصرف باتجاه الحصول عليه والذي بحاجة الى الحصول على مركز مرموق في العمل فانه يتصرف ويسلك سلوكاً يشعر به مديره بأنه اهلاً لتلك المركز وهكذا .

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

الحوافز المناسبة التي من خلالها يوجه العاملون ويؤدي بهم الى اشباع حاجاتهم وتحقيق رغبتهم وبالتالي قيامهم بتجاوز افعالهم بالشكل الصحيح ...

ويقصد بالدافع : (المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه سلوك الانسان نحو تحقيق اهداف معينة) يمثل الدافع لدى الفرد حالة الفلق والشعور الجامح والاشتياق والنقص والرغبة الملحة والقوى التي تسيطر على الفرد وتدفعه الى فعل شيء ما كالتفكير او التخفيض او القضاء على تلك الظواهر ، فالعاملون الذين يؤدون افعالهم بكفاءة عالية والزام تام وتحقيق معدلات اداء مرتفعة هم العاملون الذين لديهم رغبة في اداء العمل بطريقة جيدة ، اما الذين يؤدون افعالهم بحماس اقل وبالتالي اقل فهم العاملون الذين لا تتوفر لديهم الرغبة ، والاختلاف في انتاجيتهم هو بسبب الدافع اذ ان الذين يؤدون افعالهم بانتاجية اعلى يكون لديهم دافع القوي 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 متفعا للعمل بشكل اكبر

وخلاصة القول ان الدافع هي القوى الداخلية التي تنبع في ذات الفرد وتؤثر في رغبته لاختلاف سلوكه او تصرف معين اما الحوافز فهي الوسائل التي تستخدمها الادارة للتأثير في دوافع الافراد وتوجيه سلوكهم باتجاه معين ، وهي عامل خارجي يؤدي الى اثاره القوي 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 نواتجه ففي عام ١٩٤٣ نشر (ابراهام ماسلو) نظريته في اشباع (الحاجات) والتي اعتمدت على اساس ان الانسان كائن محتاج وان سلوكه موجه دلماً نحو اشباع حاجاته وقد رتب ماسلو هذه الحاجات في (٥) مجالات اطلق عليها (هرمية الحاجات) وهي كالآتي :

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

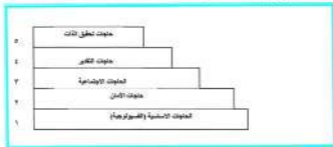
٢. **حاجات الامان** : وتتمثل بالحاجة الى الامن المادي والنفسى للفرد مثل الامان من الاخطار ، الاستقرار في العمل وضمان استمرار الدخل وغيره .

٣. **الحاجات الاجتماعية** : وتتمثل بحاجة الفرد الى الانتماء لمجموعة وحاجاته للمصادقة 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 .

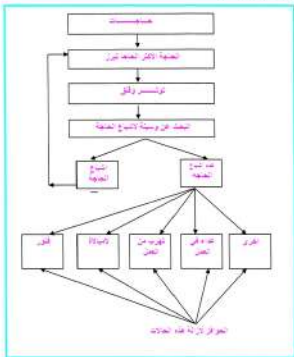
وتكرر (ماسلو) في نظريته بان هذه الحاجات يمكن ترتيبها على شكل سلم يبدأ بالحاجات الاولية (الفسيولوجية) وعندما تشبع هذه الحاجات يبحث الفرد لاشباع الحاجات التي تليها في التدرج السلمى وهكذا واذا لم تشبع الحاجات فثابتا تبقى مهمه جدا بالنسبه له مما يؤدي الى تأجيل اشباع الحاجات التي تلي الحاجات الاساسية ويمثل 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 يلتمس سلوكية مخالفة كمن يكون عدانياً في عمله او متهورياً وتظهر لديه حالة اللامبالاة في العمل وما شاكل ذلك ويمكن توضيح هذه

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



شكل (١٥) العلاقة بين الحوافز وحاجات الفرد

هناك عدد من الحوافز يستخدمها المدير لمعالجة الحالات التي تواجه العمل ويمكن تكييف هذه الحوافز وفقاً للمعايير الآتية .

١. من حيث نوع الحوافز : تقسم الحوافز الى :

أ. حوافز مادية : وهي الحوافز الملموسة كالمكافآت والأجور التشجيعية والهدايا والمشاركة في الأرباح وغيرها

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

٢. من حيث تأثير الحوافز : تقسم الحوافز الى :

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

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 : وتقسّم الى :

أ. حوافز فردية : وهي الحوافز التي تمنح نتيجة جهد فردي متميز كالحوافز التي تمنح لأحد الافراد لتمييزه 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 زياده في الانتاج تفوق المعدلات المقررة وغيرها .

رابعاً : الحوافز والنتيجة الفرد

تتوقف انتاجية الفرد وكفائته في العمل على عنصرين اساسيين هما :

١. القدرة والقابلية على العمل .

٢. الرغبة والدافع للعمل .

وتعتمد المقدرة والقابلية من العمل على مايتمتع به الفرد من مهارات وخبرات

ومعرفة اضافية الى استعداداته البدني والقيولوجي حيث يختلف ذلك من فرد لآخر ، اما

الرغبة والدافع للعمل فتتأثر بعوامل عديدة يمكن تلخيصها بما يأتي :

أ. ظروف العمل المادية : كالتهوية والاضاءة والرطوبة وغيرها .

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

غير الرسمي واسلوب القيادة .

جـ. العوامل التي تتعلق بحاجات الفرد : وهي العوامل المرتبطة بحاجات الفرد وسيل

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 أن الهدف الأساسي من وجود الحوافز هو للتأثير في إنتاجية العاملين وبالتالي في إنتاجية المنظمة إذ تستخدم الحوافز لتوجيه العاملين للعمل وتحقيق حاجاتهم وتوفير الظروف الملائمة للعمل والتأثير في سلوكهم وتصرفاتهم بما يخدم تحقيق الناجية أعلى من جهة وتحقيق مكاسب للعاملين من جهة أخرى .

وعليه يقع على الإدارة مهمة معرفة المعوقات التي تحد من أداء الفرد لعمله ومعالجتها بما يحقق زيادة الإنتاج فإن كانت المعوقات تتعلق بدافعية الفرد مثلا (انظر الشكل السابق) تقوم الإدارة بالتعرف على الأسباب الحقيقية لذلك فإذا تبين بأن ظروف العمل المادية مثلا هي السبب فإن أفضل حوافز يمكن للإدارة تقديمها للعاملين تلك التي تتعلق بتحسين ظروف العمل المادية أما إذا كانت المعوقات تتعلق بأوضاع العمل الاجتماعية فعلى الإدارة تقديم حوافز تحسن من أوضاع العمل الاجتماعي وأنا كانت المعوقات تتعلق بالقابلية تستخدم الإدارة حوافز تؤدي إلى تطوير القابلية كمنح فرص التدريب واكتمال الدراسة .

وبذلك تساهم الحوافز في التقليل من محددات أداء الفرد لعمله وبالتالي زيادة الإنتاجية .

مسئلة 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 أهمية الأتصال ؟
- س٤ : ما هي اتجاهات الأتصال الرسمي . وهل هذا النوع ملزم للعاملين ؟
- س٥ : لماذا تلجأ المنظمات الى استخدام الأتصال الخارجي ؟
- س٦ : ارسم مكونات الأتصال البسيط؟
- س٧ : اذكر مواصفات الأتصال و ارسم مكونات نظام أتصال بسيط .
- س٨ : عند انواع نظم الأتصال ثم اشرح واحدا منها فقط .
- س٩ : ما الفرق بين الحافز والدافع .
- س١٠ : ماهي افكار نظرية ماسلو .
- س١١ : عند انواع الحوافز .
- س١٢ : هل تؤثر الحوافز في الاناجية ؟ كيف ؟

الفصل السادس

الرقابة

تمهيد

على الرغم من ان وظيفة الرقابة من حيث التوييب والدراسة تأتي اخر وظيفة من وظائف العملية الادارية الا انها في قيمتها لاتقل اهمية عن أي وظيفة منها : التخطيط والتنظيم والتوجيه ان لم نزد 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 وقرار سياسات واعداد تنظيم لا يضمن بالضرورة تحقيق الاهداف ولما يستلزم قيام الادارة بنوع اخر من الاعمال يتمثل في متابعة تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات وتسجيل ماتحقق فعلا من هذه البرامج ومقارنته بالخطة الموضوعية 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 وامداداته وصعوبة الخوض فيها جميعا سيقصر بحثنا في هذا المجال على اربعة مباحث هي على النحو الاتي :-

المبحث الأول

تعريف الرقابة وأهميتها

أولاً : تعريف الرقابة:

قبل تحديد مفهوم الرقابة لابد من الإشارة الى مفهوم (المتابعة) والتي تعنى متابعة سير العمل لولا بلول وخطوة بخطوة وذلك لكشف الأخطاء 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 تقاطع معينة في التنفيذ تحدد مقدماً وذلك لانها لو تركت الى ما بعد التنفيذ فإن الخطأ او الانحراف يكون قد استفحل وربما يكون من الصعب حينئذ تصحيح المسار فالمتابعة الآن هي جزء من عملية الرقابة ومهمتها الوقاية من الأخطاء والانحرافات اما مهمة الرقابة فهي تصحيح الأخطاء والانحرافات بعد حدوثها. فالمتابعة مألعة او وقائية لما الرقابة فهي علاجية او تصحيحية .

وعليه نعرف الرقابة بأنها :- (عملية مستمرة مهمتها التأكد من ان ما يتحقق او تحقق فعلاً مطابق للمعايير والغايات التي سبق وان تقررت ...).

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

ثانياً: أهمية الرقابة

تلبي أهمية الرقابة كما لشرنا من قبل كونها الاداة او الوسيلة التي تتمكن من خلالها المنظمة والمسؤولون فيها من الكشف عن الأخطاء أو الانحرافات التي تحدث في أثناء او بعد الانتهاء من العمل وتصحيحها وتفادي تكرارها مرة اخرى وذلك لضمان تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف فمن خلال الرقابة يتم التأكد عما اذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة

الموضوعة والتعليمات الصادرة وتبرز أهمية الرقابة في قول الأستاذ (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 -
والتسيق يعمل على رفع الازواج وهكذا ابرز اهميتها من خلال صلتها الوثيقة بمكونات
العملية الادارية . فالرقابة لن تتناول كل شيء في المنظمة كالأدوات والأفراد والأصل
كما نعيد 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 الأول :- مبدأ حتمية الرقابة :-

استناداً لهذا المبدأ تعد الرقابة ضرورة حتمية لازمة لانجاز الاعمال وتحقيق الاهداف .

المبدأ الثاني :- مبدأ المقاييس الرقابية :-

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

المبدأ الثالث :- مبدأ مرونة الرقابة :-

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

المبدأ الرابع :- مبدأ الارتباط :-

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

ضعف أو خلل في أحدها سينعكس بالنتيجة على الوظائف الأخرى 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 الأرقام 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 الأخطاء والانحرافات بأسرع وقت ممكن وبما يسهل من مهمة معالجة الأخطاء 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 الاناء الحقيقي او المتوقع لانجاز عمل معين والمعاير او المقياس قد يكون كمي (عند الوحدات المنتجة) او نوعي (القوة والعتاة) او زمني (عند الوحدات المنتجة في وحدة الزمن ساعة - يوم - اسبوع .. الخ) او مالي (لتكلفة المفردة 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 الموضوعه وذلك للتأكد فيما اذا كان هناك تطابق او انحراف بين الخطة والنتائج المتحققة .

الخطوة الثالثة :- تصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات

تعد هذه الخطوة هي غاية الأهمية وبدونها لا تكون للعملية الرقابية أي معنى إذ لا يمكن أن تكتمل العملية الرقابية بدونها لأنه لا فائدة من مرحلتها وضع المعايير أو قياس الأداء بدون اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية في حالة اكتشاف أي خطأ أو انحراف .

المبحث الثاني

انواع الرقابة

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

الرقابة المسبقة والرقابة اللاحقة :

الرقابة المسبقة : (هي تلك الرقابة التي تتم قبل او في اثناء القيام بالعمل وتهدف بالاساس الى منع حدوث الازطاء والانحرافات) ولذلك تسمى ايضا بالرقابة المسبقة 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 اصحاب 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 للادارة 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 تنشأ لهذا الغرض) اما الرقابة الخارجية (فهي تلك الرقابة التي تمارسها اجهزة متخصصة او منظمات مختلفة من خارج المنظمة وتهدف بالاساس للتأكد من ان المنظمة تقوم بمهامها وواجباتها حيال المجتمع بالشكل المطلوب)

المبحث الثالث

مقومات النظام الرقابي الفعال

لكي يكون النظام فعالا أي لابد من ارتكازه على جملة من المعلومات الأساسية التي يكون في مقدمتها مايلي :-

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

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

ثالثاً : الاقتصاد :- ويعني ان يكون النظام الرقابي اقتصاديا أي ان المنافع التي يحفظها 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 الأقل 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 أخرى .

امثلة الفصل السادس

- س ١ : عرف ظميا كل من الرقابة والمتابعة ثم قارن بينهما .
- س ٢ : تكلم عن اهمية الرقابة بالنسبة للمنظمة .
- س ٣ : وضح اهم المعايير التي تقوم عليها العملية الرقابية .
- س ٤ : تكلم عن الخطوات العمليه الرقابيه .
- س ٥ : وضح انواع الرقابة وما هي - في اعتقادك - مقومات النظام الرقابي الفعال
اشرحها بايجاز ؟

الفصل السابع

القيادة الإدارية

أولاً :- تعريف القيادة الإدارية

عرفت القيادة الإدارية بعريف عديدة واختلفت وجهات نظر الكُتّاب في هذه التعريف تبعاً لاختلاف المدارس والاتجاهات العلمية لهم فمنهم من عرفها على أنها (القدرة على طبع ارادة القائد على تابعه وتحفيزهم للتعاون معه وإطاعته واحترامه والأخلاص له) .
والبعض الآخر قال أنها (فن استمالة الافراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك) .
أما التعريف الذي نراه للقيادة الإدارية فهو (علم وفن يضمن 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** : لأن 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** : لأن القائد يجب ان يتصف بالمهارة على توجيه واتناع وتحفيز العاملين وحثهم نحو تحقيق الهدف المنشود لأن العاملين يختلفون في تركيبهم فمنهم المعقدون ومنهم البسطاء ومنهم من له عادات وتقاليد خاصة والى غير ذلك .

ثانياً :- أهمية القيادة الإدارية

الأفراد هم ثمن الموارد وأهمها 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 الأهداف المنشودة، كذلك لا يتوقف تقدم والتنمية الدول على ما تمتلكه من

موارد بشرية ومادية فقط وإنما أيضا 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 ، وإنما يجب ان تتوفر القيادة الادارية للقائرة على استخدامها بما يكفل تحقيق الاستفادة القصوى منها .

ثالثا :- الفرق بين القائد والمدير

يخلط الكثيرون بين مفهومين رئيسيين هما (القائد) و (المدير) ويعطونهما مفهوما واحدا ولا بد من الإشارة 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 :

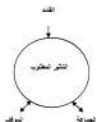
ت	القائد	ت	المدير
١-	لايعين بقرار رسمي وإنما يظهر نتيجة لقبول اعضاء الجماعة اقتناعا منهم بشخصيته او لحاجتهم لنوع	١-	يعين بقرار رسمي يمنحه السلطة التي تؤهله لادارة اعضاء الجماعة .

		معين من المعرفة او الخبرة التي يمتلكها القائد .
٢. يلتزم بتحقيق الاهداف التي تضعها المنظمة العليا ومن خلال مساهمة العاملين .	٢.	يحدد اهداف الجماعة بما يتفق مع ميول ورغبات اعضائها وذلك من خلال المشاركة في تحديد الاهداف والتخطيط لتنفيذها .
٣. 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 اعضائها في قيمهم ومبادئهم التي يؤمنون بها لذلك يسهل عليه التعرف على احساسهم ومشاعرهم واهداف الجماعة .

رابعاً :- عناصر العملية القيادية

- للقيادة الإدارية ثلاثة عناصر يتفاعلها لحصل على التأثير المطلوب (الهدف المنشود)
ويوضح الشكل رقم (٩) هذه العناصر والتي هي :
١. القائد : الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين 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 .

3. **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 يحدث حاجتها الى نوع معين من القيادة . فالمنظمات الجديدة تحتاج مثلا الى القادة الذين يتمتعون بشخصيات فذة لتدفع الآخرين لاهتمامهم .. وقد تحتاج المنظمة فيما بعد الى قائد من نوع اخر يتمتع بالمهارة والاختصاص في مجتد معين مثل (التسويق ، المخازن ، المعاسبة ، الاقتصاد ... الخ



الشكل رقم (٩) عناصر القيادة
(← →) يشار الى التفاعل بين عناصر العملية القيادية

خامساً :- المهارات القيادية المطلوبة

في البداية لابد من تعريف المهارة (الهيا الفدرات الاصلية والمكتسبة التي تمكن الفرد من اداء عمل ما فكريا او عضليا بأقل جهد وبأقل تكاليف وبأسرع وقت ممكن وبنطاق مايمكن بحيث يعرض اعلى حدك او منفعة ممكنة) .
وهذاك ثلاث انواع من المهارات التي يحتاجها القادة والتي تساهمهم 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 الاصل المطلوبة منهم على خير وجه وفي الوقت نفسه يكون كل فرد راضيا عن عمله .

٢- **المهارات الفنية** : ويقصد بها معرفة المدير لتنوع العمل الذي يؤديه فضلا 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 .

ووفقا للتسلسل الهرمي وتقسيمات الهيكل التنظيمي الى مستويات عليا ، وسطى وتلقينية (وما يترتب على ذلك من اختلاف في التركيز والاهمية سواء بالنسبة للاعمال الادارية او بالنسبة للاعمال الفنية التي يخضطلع بها المديرون في هذه المستويات فانه يكون هناك ايضا تركيز على بعض المهارات المطلوبة للمديرين دون البعض الآخر ويمكن القول بصفة عامة انه كلما اتجنا الى اعلى الهيكل التنظيمي كلما احتجنا بدرجة اكبر الى المهارات الفكرية وكلما اتجنا 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 ..



شكل رقم (١٠) المهارات المطلوبة للقيادة

سائماً: النمط القيادة الانبارية

هناك ثلاثة انماط للقيادة الانبارية هي :

١- النمط القائم على الداطعية

من وجهة نظر النواقع يمكن تقسيم القيادات الى نوعين

أ- القيادة الايجابية :

يركز هذا النوع من القيادة على استخدام وسائل الثواب (المكافآت) (العادية والمعنوية) في تحفيز العاملين على اداء العمل وتحسين نوعيته وزيادة كميته ، ويستند هذا النمط من القيادة على تحليل نواقع 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 وتطور وترتفع على الامد البعيد وتلك 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 (كالتهذيب والتهديد والاكراه والعقاب) لدفع العاملين لانجاز العمل وتحقيق اهداف

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

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

2- 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 لوقاتهم وطاقتهم ومهاراتهم في العمل ، فضلا عن استخدام مختلف الوسائل في العمل من اجل زيادة الانتاج وتحسين نوعيته وهذه القيادة تضحي بالعلاقات الانسانية من اجل استمرار العمل بكفاءة عالية .

3- النمط القائم على السلطة :

بموجب هذا النمط تقسم القيادة الى ثلاثة انواع وكما يأتي :

أ- القيادة التسلطية (الانطوكراطية)

وتسمى ايضا بالقيادة الاستبدادية (الديكتاتورية) بحيث 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 يتفرد بتأديرا

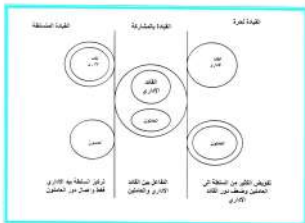
القرارات ولا يميل الى تفويض السلطة وتحمل كل المسؤولية ولا يفسح المجال للعاملين لإبداء آرائهم ومقرحاتهم وكما محدد بالشكل رقم (١١)

ب- القيادة بالمشاركة

وتسمى ايضا بالقيادة (الديمقراطية) ويتجه القائد في هذا النوع نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وبحيط القائد الديمقراطي الحصة 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 ويتركه 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 الأوتوقراطي الذي يركز على القائد ويهمل العاملين ويوضح الشكل رقم (١١) القيادة الحرة.



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

سابعاً: مواصفات القائد الإداري الناجح

- أكد الواقع العملي للأجهزة الإدارية على المواصفات المطلوب توافرها في القائد الإداري لكي يستطيع إدارة منظمته بنجاح وهي :
- 1- القدرة على وضع الأهداف الأساسية للمنظمة وتوجيه العاملين باتجاه تحقيق تلك الأهداف .
 - 2- القدرة على قيادة المنظمة باتجاه أهدافها المرسومة على وفق الخطة المعدة بأسلوب علمي ومبرمج وعدم الإكثار من إصدار القرارات التي من شأنها إلغاء القرارات السابقة .
 - 3- القدرة على حسن توزيع المسؤوليات وتكسيم العمل وتفويض السلطات على العاملين ومتابعة حسن تنفيذها .

- 4- الاستعداد الكامل لسماح مرؤوسيه وتبادل وجهات النظر معهم والاطلاع على مقترحاتهم واحترام ارائهم واشعارهم بالنور الفعّال الذي يقومون به في التخطيط والتنفيذ والمتابعة .
- 5- امتلاك القدرة والكفاءة التي تمكنه من تقويم عمل مرؤوسيه ومكافأة الجيدين والمبدعين وتوجيه الاخرين والمحاسبة العادلة للمقصرين .
- 6- اعتماد اسلوب الاجتماعات المنظمة مع اطراف الانتاج والعاملين للتداول في شؤون المنظمة او اطلاعهم على العقبات التي تواجه سير العمل ومساهمتهم في تقدير الاقتراحات بشأنها .

أسئلة 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 القائد والتي تساعدكم في اداء مهامهم ؟

س٦ . عند انماط القوادة 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.

رقم الصفحة	الموضوع
٣	المقدمة
٤	الفصل الأول - المتخل لدراسة الإدارة .
٦	المبحث الأول - 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 الأول
٢٨	الفصل الثاني - البيئة
٢٩	المبحث الأول - المتخل لدراسة البيئة
٣١	المبحث الثاني - المتغيرات البيئية وأثرها في سلوك المنظمة
٣٨	اسئلة الفصل الثاني
	الفصل الثالث - التخطيط
٣٩	المبحث الأول - مفهوم التخطيط وأهميته
٤٢	المبحث الثاني - معوقات التخطيط ومراحلها
٤٦	المبحث الثالث - أنواع التخطيط
٥٢	المبحث الرابع - اتخاذ القرار
٥٧	اسئلة الفصل الثالث
	الفصل الرابع - التنظيم
٥٨	المبحث الأول- مفهوم التنظيم وأهميته
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	الفصل الخامس - التوجيه
٨٥	المبحث الأول - التوجيه واهميته
٨٧	المبحث الثاني - الاتصال
٩٧	المبحث الثالث - الحوافز
١٠٧	اسئلة الفصل الخامس
١٠٨	الفصل السادس - الرقابة
١٠٩	المبحث الأول - تعريف الرقابة واهميتها
١١٣	المبحث الثاني - انواع الرقابة
١١٤	المبحث الثالث - معوقات النظام الرقابي الفعول
١١٦	اسئلة الفصل السادس
١١٧	الفصل السابع - القيادة الإدارية
١٢٣	اسئلة الفصل السابع