



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH



جامعة الشهيد الشخير العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

# مطبوعة بيداغوجية

## لمقياس: مدخل إدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الأولى تعليم أساسي ليسانس

من إعداد: د. صالح محرز

أستاذ محاضر أ

قسم علوم التسيير

السنة الجامعية 2022/2023

# فهرس المحتويات

## المحتويات

مقدمة

### الفصل الأول: مدخل إلى عالم الإدارة

أولاً: تعريف الإدارة العامة والعوامل التي ساهمت في ظهورها

ثانياً: مستويات الإدارة

ثالثاً: الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

رابعاً: مداخل دراسة الإدارة العامة

خامساً: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

أسئلة الفصل الأول

### الفصل الثاني: المدير والعملية الإدارية

أولاً: مهام المدير من خلال العملية الإدارية:

ثانياً: مسؤوليات المدير من خلال العملية الإدارية:

ثالثاً: أنواع المديرين:

رابعاً: المهارات الأساسية للمدير

أسئلة الفصل الثاني

### الفصل الثالث: الوظائف داخل المؤسسة

أولاً: الوظيفة المالية والإدارية

ثانياً: الوظيفة التموينية

ثالثاً: الوظيفة الإنتاجية

رابعاً: الوظيفة التسويقية

أسئلة الفصل الثالث

### الفصل الرابع: تطور الفكر الإداري

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

نظرية الإدارة العلمية:

النظرية البيروقراطية

ثانيا: المدرسة السلوكية

نظرية العلاقات الإنسانية

ثالثا: المدارس الإدارية الحديثة

مدرسة علم الإدارة

مدرسة النظم الإدارية

المدرسة الموقفية في الإدارة

الإدارة بالأهداف

نظرية الإدارة اليابانية (j)

النظرية اليابانية المطوعة في الإدارة للبيئة الأمريكية

أسئلة الفصل الرابع

الفصل الخامس: الوظائف الادارية

أولا: التخطيط

تعريف ومبادئ التخطيط

أهمية وأنواع التخطيط

مراحل التخطيط وأنواع الخطط

ثانيا: التنظيم

عموميات عن التنظيم

مبادئ التنظيم

أنواع التنظيم وابعاده

ثالثا: التوجيه

مفهوم التوجيه

مبادئ التوجيه

عناصر التوجيه

أهمية التوجيه

رابعا: القيادة الإدارية

ماهية القيادة الادارية

أهمية القيادة الإدارية وعلاقتها ببعض المفاهيم

نظريات المدخل الفردي والموقف في تحليل القيادة

خامسا: الحوافز والدوافع

مفهوم التحفيز

أنواع الحوافز

نظريات الدافعية

الاتجاهات الحديثة في التحفيز

أسئلة الفصل السادس

الفصل السادس: اتخاذ القرارات الإدارية

أولاً: مفهوم وعناصر اتخاذ القرارات

رابعاً: خصائص القرار الفعال

ثالثاً: خطوات ونماذج اتخاذ القرار

ثانياً: أنواع القرارات الإدارية

خامساً: المشاركة في صنع القرارات

أسئلة الفصل السادس

قائمة المراجع

## مقدمة

تقع المؤسسة في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر، فهي المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، وتبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل، حتى الحياة الاجتماعية، كما أن المؤسسة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية، وفي هذا السياق فهي بمثابة المكان الذي تتلاقى فيه الأفكار التي تسمح بالوصول إلى نظريات تفسيرية ووصفية التي تنشق من خلالها التطبيقات الإدارية.

بحكم تفتح المؤسسة الاقتصادية على البيئة المحيطة لها، فإنها أصبحت تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة، يرجع ذلك إلى الاضطراب الذي تشهده هذه البيئة وعدم استقرارها، وتميز مستقبلها بالغموض وعدم اليقين. إن التسيير بالنظام المفتوح يفرض عليها سلوك يعتمد على كشف ومعرفة محيطها، تشخيصه، التنبؤ به، تحديد آثاره على أدائها وكذا القيود التي يفرضها عليها والفرص المتاحة لها من قبله مما يعود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية لها.

يتم صياغة هيكل المؤسسة على عدة أشكال من نظم عملية حول مراكز القرار، يأخذ فيها كل نظام صورة للتحكم، والذي يلعب دور المراقبة، التنظيم والضبط، يتوقع النظام كل التفاصيل حول الوضعية التي يمكن للمسؤول مواجهتها، والتي من خلال يأخذ القرار الملائم. إذا كان التنظيم محكم، فإن النظام يصل إلى القيام بوظيفته على أحسن وجه، وبما أن المحيط يتطور بسرعة فان وضعية المؤسسة تتغير معها، والذي ينجر عنه إعادة تنظيم هيكل المؤسسة، إن هذا التنظيم المؤسسة ليس دوما سهلا، وتنجر عنه صعوبات لتسيير المؤسسة حيث يتم الفصل بين التخطيط والتنفيذ، لان التنظيم الجيد للمؤسسة ينتج عنه توازن بين وظائفها.

أضحت أغلبية المؤسسات تسعى إلى التكييف مع تغيرات المحيط، فالتزمت بالهيكل البسيطة والمرنة قصد تحقيق أهدافها، وأصبحت تسعى إلى استقطاب كل الكفاءات المحيطة بها وذلك حسب متطلباتها التي تصبوا إلى تحقيقها في جو تكاملي، إنها ذات هيكل هندسية متغيرة ومرنة، وأصبحت تشكل ما يسمى بنواة المؤسسة الشبكية، حيث يتبلور هيكل المؤسسة وفق التعاون الذي يحدث بين مجموعة من مؤسسات تربطها مصالح ومنافع مشتركة ويتم تشكيل نظام مؤلف من مؤسسات متعددة تسعى إلى تحقيق منفعة مشتركة.

جاءت محاور هذه المطبوعة البيداغوجية في شكل مجموعة من المحاضرات لتتناسب مع المتطلبات الأساسية للإلمام بالمفاهيم العامة والأساليب العلمية المستخدمة للإحاطة بمقياس "مدخل لإدارة الأعمال" وفقا لمادة علمية موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك في السداسي الأول ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، حسب المقرر المعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الخاص بالمقياس، وذلك لتتناسب مع المتطلبات الأساسية للدراسة.

## الفصل الأول: مدخل إلى عالم الإدارة

أولاً: تعريف الإدارة العامة والعوامل التي ساهمت في ظهورها

ثانياً: مستويات الإدارة

ثالثاً: الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

رابعاً: مداخل دراسة الإدارة العامة

خامساً: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

أسئلة الفصل الأول

## الفصل الأول: مدخل إلى عالم الإدارة

تمهيد

أصبحت الإدارة في عالم اليوم أداة ضرورية لأي جهد بشري يهدف إلى الوصول لنتائج متوقعة من خلال التنسيق بين الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية، وأصبحت المقارنة بين المجتمعات وتصنيفها تقاس بمقياس أساسي هو مدى تقدم مؤسساتها وتنظيمها الإداري، ومدى نجاح إدارة هذه المؤسسات في رفع كفاءتها الإنتاجية وتوفير المناخ الملائم للأفراد العاملين فيها ضمن بيئة ديناميكية متغيرة.

أولاً: تعريف الإدارة العامة والعوامل التي ساهمت في ظهورها

الإدارة هي اصطلاح حديث لممارسة قديمة قدم الإنسان، إذ كانت الإدارة ومازالت من أهم الأنشطة البشرية في مختلف المجتمعات الإنسانية على مر العصور، وقد كان لها تأثير مباشر على نمو وتطور الحضارات، فهي المسؤولة عن إشباع حاجات الجماعات والأفراد عن طريق التنظيم والتنسيق للموارد الاقتصادية النادرة، ويعتمد عليها في تحقيق الرفاهية والسعادة الإنسانية واستخدمتها الحكومات في إدارة دقة البلدان المختلفة، إذ يشهد عالمنا المعاصر سابقا بين مختلف الأمم والشعوب من أجل رفع مستوى المعيشة والرفاهية لأبنائها وتحقيق معدلات متزايدة في التقدم الاقتصادي والاجتماعي.<sup>1</sup>

وقد اختلفت تعريفات الإدارة بين العلماء والدارسين حيث عرفها:

- تيلور بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".
- هنري فايول: "الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".
- أما شستر برنارد فيعرفها بأنها: "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لواجبه".
- ومن تعريفات ماري باركر فوليت: "فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين".

تختلف هذه التعريفات حسب كل دارس والمدرسة الإدارية التي ينتمي إليها والفلسفة التي يتبعها والمدخل الذي يستعمله لمعالجة موضوع الإدارة، إلا أن أي تعريف يجب أن يذكر نواحي معينة هي:<sup>2</sup>

1. الإدارة لها علاقة بالجماعة: أي أن الإدارة تستعمل في الجماعة وتطلق عليها وليس على الفرد.

2. وجود هدف: أي وجوب تحديد هدف العمل على تحقيقه.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، عمان، دار المسيرة، ط1، 2013، ص: 22.

<sup>2</sup> الدفان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، المطبعة الوطنية، 2012، ص: 25.

3. الإدارة: هي ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري، وإنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.

4. الحاجة إلى المعلومات الصحيحة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات.

5. الحاجة إلى نظام اتصالات فاعل لإيصال المعلومات إلى من يحتاجها في الوقت المناسب.

6. المتابعة للتأكد من تنفيذ القرارات وتصحيح الانحرافات عما هو مطلوب.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة عوامل ساهمت في ظهور علم الإدارة العامة (كعلم مستقل)

أهمها:<sup>1</sup>

1. اتساع دور الحكومة: كان دور الدولة في العصور القديمة محصورا بمهمة المحافظة على الأمن الداخلي والممتلكات، بالإضافة إلى حماية حدود الدولة من الأعداء، أما في العصور الحديثة فقد تطور دور الدولة واتسع نطاق العمل الحكومي لكي يشمل الحياة الاقتصادية للناس، وبالتالي زادت المشاكل الإدارية التي تقابلها الأجهزة التنفيذية وازداد عدد الوزارات والدوائر وتضاعف عدد العاملين في هذه الأجهزة التنفيذية مما استدعى ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى أداء الأجهزة التنفيذية.

2. التطورات التكنولوجية: إن للتطورات التكنولوجية أثر مهم في زيادة الاهتمام بالإدارة إذا كانت المؤسسات الإنتاجية العامة في معظمها تواكب آخر التطورات التكنولوجية لأجل زيادة جودة منتجاتها والحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق.

3. زيادة التعقيدات الإدارية: اتسمت الإجراءات الإدارية وخاصة في الدوائر الحكومية بالتعقيدات والروتين الجاف في الكثير من بلدان العالم، فالتمسك الحرفي بالقوانين والتعليمات وضخم الإجراءات وإطالتها كان لهم الأثر الكبير على عدم فعالية هذه الأجهزة والمؤسسات.

إن زيادة التعقيدات الإدارية أدت إلى تأخير المصالح العامة للمواطنين وتعطيلها مما استدعى

بالتالي ضرورة دراسة هذه المشاكل دراسة علمية دقيقة بهدف تبسيطها وحل العوائق والصعوبات

التي تعترض فعالية أداء الدوائر والمؤسسات القائمة عليها.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار الشروق، عمان، 2006، ص 15-16.

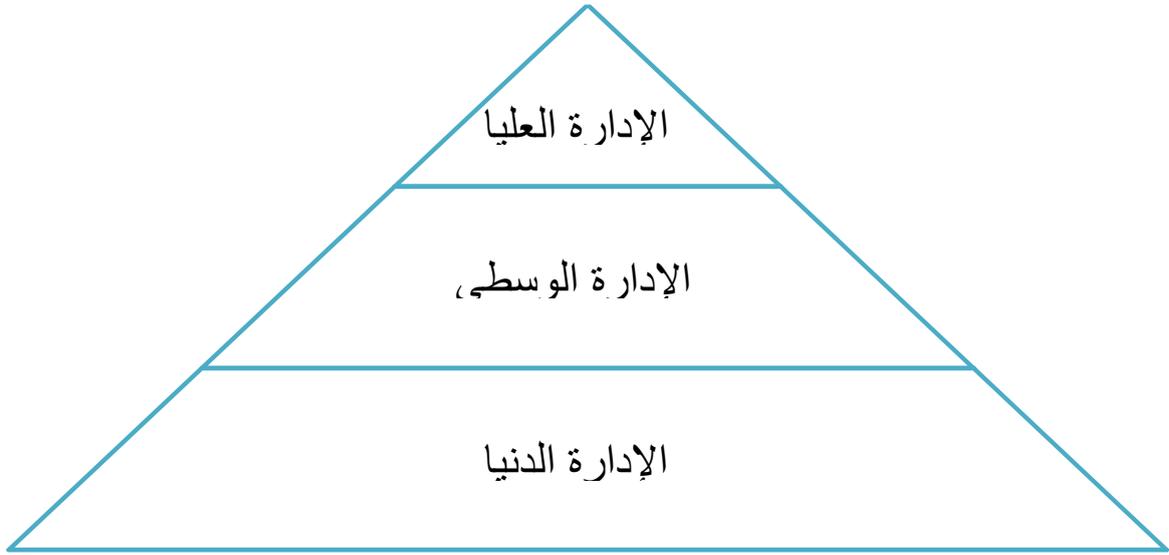
4. تأثير الموظف على مصلحة المواطن: فالمواطن العام الفعال ينجز ما يحتاجه المواطن من خدمات مثلا بإتقان وبسرعة، أما الموظف العام غير الفعال فقد يعقد إجراءات معاملة المواطنين حتى ولو كانت مستكملة الشروط، وتأثير الموظف العام مصلحة المواطن قد ازداد في العقود الأخيرة وذلك نتيجة لاتساع دور الدولة وتدخلها في الحياة الاقتصادية للمواطنين.

5. ظهور الكثير من علماء وباحثي الإدارة العامة: لقد أسهم العلماء والباحثون في إرساء أصول علم الإدارة العامة، ويجدر القول إلى أن أول كتاب ظهر في علم الإدارة العامة كان كتاب To Introduction الذي صورته عام 1926 ثم تبعه بعد ذلك الكثير من الكتب والمؤلفات.

#### ثانيا: مستويات الادارة

يقوم بالإدارة أفراد عديدين في المنظمات، إلا أن هؤلاء الأفراد لا يتساوون من حيث الأعباء والواجبات والمسئوليات من ناحية، ولا من حيث السلطات وحقوق اتخاذ القرارات من ناحية أخرى، لذا فقد تعارف الكتاب على تقسيم الإدارة إلى ثلاثة مستويات. والنقطة المشتركة بين هذه المستويات جميعا تمارس وظيفة الإدارة من حيث التخطيط والتنظيم نطاق العمل الإداري الذي تمارسه وحجم المسئوليات التي تتحملها وكذا مدى السلطات والصلاحيات المخولة لها بينما تختلف من حيث والتوجيه والرقابة.

شكل رقم 1: المستويات الادارية



وظائف الإدارة العليا: تختص الإدارة العليا بتحديد الأهداف العامة على المدى الطويل ورسم السياسات الشاملة، ووضع الخطط والبرامج ذات المدى الطويل كما تقوم على:

- اعتماد الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة الوسطى.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجالات النشاطات الاستراتيجية.
- المتابعة الشاملة لأوجه نشاطات المشروع ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة.
- تقييم الانجازات واتخاذ القرارات المناسبة.
- تحقيق الاتصال المستمر الدائم بين المشروع وبين البيئة المحيطة.

وظائف الإدارة الوسطى: تختص الإدارة الوسطى بترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من الإدارة

العليا إلى خطط وبرامج عمل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ كما أنها تقوم على مايلي:

- إنتاج المعلومات والبيانات عن الإمكانيات والمعوقات وتغذية الإدارة العليا بها.
- توجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية.
- تعمل على تحقيق الصلة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

-وظائف الإدارة الدنيا: تختص الإدارة الدنيا بالقيام بأعباء الإدارة والعمليات التنفيذية بأعلى

درجة من التفصيل فتقوم ب:

- تخطيط عملية التنفيذ.
- الإشراف اليومي الدقيق على سير العمليات.
- إمداد الإدارة الوسطى بالمعلومات الحيوية التي تستند إليها في إعادة صياغة قراراتها والتقدم باقتراحاتها إلى الإدارة العليا

### ثالثا: الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة فهي تطبق في القطاع العام ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة وتطبق في القطاع الاقتصادي وتسمى إدارة الأعمال

أ-الإدارة العامة: هي ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة وهي تنفيذ السياسة العامة للدولة مما يؤدي إلى خدمة الصالح العام ولا يعد تحقيق الربح في حد ذاته الهدف الرئيسي لها.

ب-إدارة الأعمال: هي إدارة النشاطات والمشاريع ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح ومع أن الكثير من الكتاب في الإدارة يتفقوا على المفهوم العام لكل من إدارة الأعمال والإدارة العامة، إلا أن هناك اختلاف في وجهات النظر فالبعض يرى أن هناك فروقا جوهرية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال والبعض الآخر يرى أن المبادئ الرئيسية واحدة للفرعين وأن الفروق ما هي إلا ظواهر ثانوية ناتجة عن مجال التخصص لكل منهما وفيما يلي أهم الفروق التي يمكن توضيحها بين المجالين

## جدول رقم 1:

### الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

الفرق	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	الخدمة العمومية وتقديم منفعة للمواطنين	تحقيق الربح
ظروف العمل	تعمل في ظل ظروف احتكارية	تعمل في جو التنافس
القوة المؤثرة	سياسية	اقتصادية
صفة الموظف	يعمل الموظف بصفته الرسمية التي تمنحها له الإدارة التي يعمل بها	يعمل الموظف باسمه الخاص
التنظيم	تقوم على أساس تنظيم واسع يشمل الهيئات والوزارات والمصالح الكبرى في الدولة	تقوم على أساس تنظيم محدود

يتضح من خلال الجدول أن هذه الفروق نابعة من مجال تخصص كل من الإدارتين، فإدارة الأعمال تتعلق بإدارة الأعمال التجارية الخاصة أما الإدارة العامة فتتعلق بإدارة الأعمال الحكومية إذا فالفرق في المجالات العمل وليس في المبدأ أو الجوهر

تختلف الإدارة العامة عن الخاصة في عدة جوانب أخرى عديدة منها:<sup>1</sup>

1. معايير اتخاذ القرار: في الإدارة العامة تدخل الاعتبارات السياسية والاجتماعية، ويتخذ القرار بعد مداولات ومناقشات طويلة، وهي في الأخير ليس قرار شخص واحد أما في إدارة الأعمال، فيؤخذ بالاعتبار المعايير الموضوعية والاقتصادية، ونادرا ما يؤخذ بغيرها، ويرجع ذلك بسبب الهدف الجمهوري لإدارة الأعمال، وهي الربح المادي فكما قال هورلد كرنتر الخسارة التي تترتب عن مراعاة شعور الناس تتحملها ميزانية الدولة بالنسبة للسياسيين، أما بالنسبة لأصحاب الأعمال فإنهم يتحملونها ويدفعونها من جيوبهم وذلك يعني إفلاسه.

2. اختلاف المستفيدين: في القطاع العام تستفيد شريحة كبيرة جدا من المواطنين من الخدمات العامة أما القطاع الخاص فشريحة المستفيدين لا تتعدى العملاء والمساهمين وصاحب المشروع.

<sup>1</sup>أسامة خيرى، الإدارة العامة، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص ص: 85-87.

3. من ناحية دائميته الوظيفة: في الدول التي تنهج النظام المغلق تعتبر الوظيفة دائمة فحتى في حالة إلغاء الوظيفة فإن الموظف يظل في خدمة الدولة ويتقاضى أجره ويختلف الوضع تماما في الإدارة الخاصة فالوظيفة ذات طابع تعاقدية ويعتمد بقاء الموظف على حسب الحاجة إليه.
4. اختلاف الهدف: فالإدارة العامة تهدف في المقام الأول إلى تقديم خدمات عامة للمواطنين بغض النظر عن العوائد المادية المترتبة على هذه الخدمات أما الإدارة الخاصة فتهدف في المقام الأول إلى الربح المادي.
5. المسؤولية: تعرف المسؤولية بأنها الدرجة التي تكون المؤسسة أو المنظمة مسؤولة تجاه الآخرين فيما يتعلق بأدائها، فالإدارة العامة مسؤولة أمام جهات متعددة فهي مسؤولة أمام الجمهور وأمام السلطة التشريعية وغير ذلك، أما في القطاع الخاص فالمسؤولية أمام مجلس إدارة المشروع فقط.
6. أساليب وطرق التقييم: يقيم كل قطاع على أساس هدفه العام فيما أن القطاع الخاص هدفه هو الربح المادي فإن المعايير التي يقوم على أساسها هي معايير اقتصادية بحتة، أما في القطاع العام فلا يمكن الاعتماد على المعايير الاقتصادية فقط فكما يقول والدو (Waldo) "لا يمكن مثلا أن يقيم أداء قسم الشرطة بمعيار النفقات النقدية التي أنفقتها خلال فترة زمنية معينة، كما لا يمكن تقييم أدائه على أساس الإيراد الذي حققه، ولا يمكن أخذ معيار الربحية لقياس أداء المنظمات العامة حيث لا توجد صلة بين الإيرادات التي تحققها والنفقات التي تتحملها".
7. الأساس المالي: تختلف الإدارات من حيث الإيرادات والمصروفات والجهة المسؤولة ففي القطاع العام توجد مصادر متعددة للإيرادات تتنوع من الضرائب إلى الإصدار النقدي والرسوم وغيرها الكثير، وتتنوع أيضا أوجه الإنفاق على الصحة والتعليم والمواصلات وغيرها الكثير أيضا، وبالنسبة لإعداد الميزانية فهي تأخذ وقت طويل بسبب تعدد الجهات المشاركة، أما في القطاع الخاص فإن إيرادهم يعتمد بشكل كبير على الاستثمارات الخاصة بهم وهناك اقتصاد في النفقات لتحقيق أكبر نسبة أرباح وإعداد الميزانية منوط بإدارة معينة داخل المنظمة لذلك فهي لا تأخذ وقت طويل.

#### رابعاً: مداخل دراسة الإدارة العامة

تعددت المداخل أو المناهج التي تعلقت بدراسة مادة الإدارة العامة بتعدد المدارس التي عنيت بدراسة هذا العلم، إذ ترتب على اختلاف النظر المشكلات الإدارية وتحديد طبيعتها، اختلاف مماثل في

طريقة بحثها وتحليلها، ومن ثم اختلاف في طرق ومناهج دراستها، فكما مرت دراسة الإدارة العامة بمراحل عديدة من حيث نطاق ومجال دراستها والبحث فيها، فقد مرت كذلك من حدث المنهج بمراحل يمكن إجمالها كما يلي<sup>1</sup>:

1. المنهج الدستوري القانوني: إن القانون يبرز للإدارة العامة ثلاثة أمور أساسية وهي: ما تطالبها السلطة التشريعية بإنجازه، حدود صلاحيات الأفراد فيها. ويحدد القانون للإدارة العامة الحقوق الأساسية والإجرائية للأفراد والجماعات في المجتمعات التي ينبغي على موظفي الحكومة مراعاتها. ومن هذا المنطلق فإن الموظف الحكومي مفسر للقانون، ومطبق له إلى جانب مشاركته في وضع القوانين. والقيمة الأساسية في المنهج القانوني هي العدالة وما يتبع ذلك من حماية حقوق الأفراد من التعسف والتسلط والحفاظ على أرواحهم وحياتهم وممتلكاتهم.

ويعد هذا المدخل قاصراً للأسباب التالية:

أ. إقتصاره على سرد النصوص وتفسيرها.

ب. إغفال الجوانب الفنية في العملية الإدارية.

ج. إغفال المؤثرات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية.

2. المدخل التنظيمي الوصفي (المدخل الهيكلي): يركز هذا المدخل على دراسة تنظيم وتشغيل الجهاز الإداري، فهم بالهيكل التنظيمية للحكومات وخاصة الأجهزة الإدارية وشؤون العاملين، والنواحي المالية والقانونية لها، وضمان التنسيق بين الوحدات والتسلسل القيادي، والرقابة الجادة على العمليات الإدارية.

والانتقادات الموجهة لهذا المدخل هي:

- عدم الاهتمام بديناميكية عناصر العملية الإدارية.

- لم يهتم بدراسة السلوك الإنساني للعاملين، مما يؤدي إلى عجز في تحليل العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل التنظيم.

- لا يوضح دور الرأي العام ومنظمات الجماهير في توجيه حركة الأجهزة الإدارية، بسبب عدم ربطه الإدارة بالبيئة والمجتمع.

3. المدخل الوظيفي (الإداري): ظهر هذا المدخل في أواخر القرن العشرين حيث أظهرت مناهج الإدارة ووظائفها على دراسة الإدارة العامة حيث افترض هذا المدخل أن يتم إدارة المنظمات

<sup>1</sup>أسامة خيرى، مرجع سابق، ص: 80-85.

العامة بشكل متماثل مع إدارة المنظمات الخاصة، ويستلزم ذلك القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة، فالإدارة هي الإدارة ولا فرق هناك بين إدارة التنظيمات الحكومية أو الخاصة. وتعود جذور هذا المنهج إلى عصر إصلاح نظام الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر كرد فعل لنظام الغنائم الذي كان سائدا في تعيين المسؤولين عن أجهزة الإدارة العامة. ويكون دور الموظفين الحكوميين هو تنفيذ السياسات المحددة لهم وليس صنع تلك السياسات.

ويؤخذ على هذا المدخل الآتي:

- أنه أغفل النظر إلى الإدارة كنشاط يهتم بالعنصر البشري وسلوكه.
- أهمل المؤثرات البيئية.
- يفترض تشابه قواعد وضوابط الإدارة في كل من الإدارة العامة والمنظمات الخاصة.
- 4. المدخل الاجتماعي النفسي (المدخل السلوكي): اعتبرت المدرسة السلوكية المنظمة الإدارية نظاما اجتماعيا مفتوحا يتم اتخاذ القرارات فيه من خلال دراسة العمليات وتحديد المؤثرات وتفاعلها مع بعضها للوصول إلى قرار موضوعي وسليم.
- ويعد هذا المدخل نتاجا لدراسة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ويتميز هذا المدخل في أنه ركز على الإدارة باعتبارها إدارة للعنصر البشري داخل المنظمات كما اهتم هذا المدخل بالتنظيمات الغير رسمية والاتصال الغير رسمي.
- والانتقادات التي وجهت لهذا المدخل ما يلي:
  - المغالاة في التركيز على الفرد، وتجاهل القوى الاجتماعية والسياسة وتأثيرها على المنظمات الإدارية.
  - العجز عن الوصول إلى تعميمات لمبادئ الإدارة العامة.
  - لا يوجد دراسات كافية حوله.
  - إغفاله للنواحي القانونية والتنظيمية لهياكل الإدارة.
- 5. المدخل البيئي (الإيكولوجي): وتعني كلمة إيكولوجي العلم الذي يدرس البيئة المحيطة بالمنظمة، ويتميز هذا المدخل في أنه أوضح أنه لا يمكن تعميم نظام معين في بلد معين على بلد آخر، وبالتالي ساعد الدول النامية على دراسة البيئة المحيطة بها كبداية لتطوير الإدارة العامة بها.

كما تفرض المدرسة الإيكولوجية علينا عند دراسة الإدارة العامة أن نفهم ونحلل العوامل المؤثرة في الإدارة، لا في صورتها المجردة، وإنما كمنظومة مؤثرات متفاعلة مع بعضها البعض تؤثر على مسار الإدارة واستقرارها.

وتتضمن الانتقادات الموجهة لهذا المدخل الإشارة على أن دراسة جميع خصائص المجتمع، مثل الإمكانيات المادية والبشرية والحضارية مسألة مرهقة، كما يجب ألا ننسى أن العوامل البيئية سريعة التطور، واللحاق بها هي محاولة مرهقة.

6. المنهج المقارنة: يعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة العامة، وهو يقوم على دراسة نظم وعمليات الإدارة في بلدين أو أكثر بهدف الوصول إلى قواعد أصولية يمكن تطبيقها والاستفادة منها للنهوض بمستوى الإدارة ومعرفة أفضل الطرق لتحسين وظائفها. ويعتبر هذا المدخل أنه بالرغم من اختلاف ظروف البيئة بين دولة وأخرى ومجتمع وآخر، فإنه لا يلغي وجود قواعد ثابتة وأصول محددة قابلة للتطبيق، وهو ما يمكن اكتشافه عن طريق الدراسة المقارنة.

#### خامسا: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

إن علم الإدارة على صلة وثيقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث تأثر علم الإدارة بها واستفاد من أحكامها وقواعدها، كما أنه أثر بها فاستفادت منه، ولاسيما بعد أن تطور علم الإدارة بالشكل الذي نلمسه حاليا، وفيما يلي تفصيلات ذلك:

#### 1. علم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد باستخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، بحيث تعطي أكبر إشباع ممكن لأفراد المجتمع، ويتفق ذلك مع هدف الإدارة المتعلق بتخصيص الموارد وتنسيق الجهود بشكل يحقق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد<sup>1</sup>، وعلى المدير أن يكون ملما بطبيعة الدوران الاقتصادية من رواج وكساد، وكذلك بسياسة الدولة الاقتصادية وبمعدلات التضخم وأسعار الفائدة ومعدلات النمو.

<sup>1</sup> حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 51.

2. علم النفس:

يهتم علم النفس بتحليل ودراسة سلوك الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم وغرائزهم وميولهم<sup>1</sup>، ويرتبط بعلم النفس مفاهيم عديدة تتعلق بالتعلم والقيادة والدوافع والحوافز وبالتالي فإن إلمام المدير بهذه الأمور يعد من أسباب نجاحه.

3. علم الاجتماع:

يقوم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث تكوينها وتماسكها والعلاقات بين أعضائها وبينها وبين الجماعات الأخرى، وتكمن أهمية علم الاجتماع في فهم سلوك الجماعات داخل العمل وكذلك دراسة العادات والتقاليد والأعراف التي تؤثر على السلوك الفردي والجماعي<sup>2</sup>، فالموظف الجديد يدخل المنظمة ومعه هذه العادات والتقاليد التي تؤثر على سلوكه وبناء عليه فإن علم الاجتماع يمد المدير بالقواعد التي تساعد في فهم الجماعة وسلوكه.

4. القانون:

يهتم علم القانون بتنظيم علاقات الأفراد بالجماعات وإن معرفة المدير بنصوص قانون العمل والعمال الذي ينظم العلاقات بين العاملين وأصحاب العمل وبمواد قانون الضمان الاجتماعي، والضرائب على الدخل وغير ذلك من القوانين والتعليمات بعد ضروريا.

5. علم الإحصاء:

من الأهمية بمكان فهم المدير لعلم الإحصاء وأساليبه، فعلم الإحصاء يساعد في إجراء التنبؤات للمبيعات، ووضع النماذج<sup>3</sup>، وإجراء البحوث سواء بحوث التسويق، أو رضا العملاء واتجاهاتهم وتفصيلاتهم.

<sup>1</sup>الدوري حسين والأعرجي، مبادئ الإدارة العامة، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1987، ص: 120.

<sup>2</sup>جواد شوقي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص: 115.

<sup>3</sup>حریم حسن، مرجع سابق، ص: 60.

6. علم الحاسوب:

تعد معرفة أسس وقواعد علم الحاسوب جانبا أساسيا في تطوير العملية الإدارية، حيث تدخل استخدامات الحاسوب في كل وظيفة من وظائف المنظمة كالتسويق، وإدارة الموارد البشرية والشراء، والمالية والعلاقات العامة وغيرها.

كما أن استخدامات الحاسوب تدخل كذلك في وظائف المدير كافة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وبناءا عليه فنظم المعلومات الإدارية والمحاسبة وتوفر البرامج الجاهزة يساعدان المدير على توفير المعلومات الصحيحة بسرعة كبيرة، وذلك تمهيدا لحل المشكلات التي تقابله واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها<sup>1</sup>.

أسئلة الفصل الثالث

1. عرّف الإدارة العامة؟
2. اذكر العوامل التي ساهمت في ظهور الإدارة العامة؟
3. فيما تتمثل مستويات الإدارة والعلاقة فيما بينها؟
4. ما هي أهم الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال؟
5. اذكر أهم مداخل الإدارة العامة؟
6. اذكر أهم الاختلافات بين مداخل إدارة الأعمال؟

<sup>1</sup> حواد شوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

## الفصل الثاني: المدير والعملية الإدارية

أولاً: مهام المدير من خلال العملية الإدارية:

ثانياً: مسؤوليات المدير من خلال العملية الإدارية:

ثالثاً: أنواع المديرين:

رابعاً: المهارات الأساسية للمدير

أسئلة الفصل الثاني

## الفصل الثاني: المدير والعملية الإدارية

### تمهيد

إن وظائف الإدارة هي الوسائل التي من خلالها يتمكن المدير أن يدير المنظمة حيث يعتمد نجاح المنظمات على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها؛ فالمدير هو أهم إنسان تستند إليه العملية الإدارية، وهو المسؤول عن إتمامها بنجاح، كما أن المدير والمنظمة يعتبران وجهان لعملة واحدة وكلاهما ضروري ومكمل للآخر؛ ويعرف المدير على أنه: ذلك الفرد الذي ينجز العمل من خلاله وبواسطة الآخرين من مرؤوسيه، وهو الشخص الذي يقوم بوظائف مثل التخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم والرقابة على الأفراد وعلى جميع الأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي وذلك لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف.

أصبحت الإدارة وظيفة لكل منظمة ناجحة وتلعب دورا أساسيا في ضمان سير الأعمال بسلاسة فالعملية الادارية هي عملية إدارة المعلومات من خلال الاشخاص يتضمن هذا إجراء تخزين المعلومات وتوزيعها على من هم داخل المنظمة، يمكن اعتبار أي شخص يشارك في التخطيط أو التنسيق أو التوجيه أو التحكم في جوانب العمل كمدير إداري

- المدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- المنظمة: هي مجموعة من الأفراد يعملون معاً وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك.

### أولاً: مهام المدير من خلال العملية الإدارية:

يشرف المديرون الإداريون على عمليات الدعم للمنظمة، ويضمنون وجود تدفق فعال للمعلومات وأن الموارد يتم توظيفها بكفاءة في جميع أنحاء العمل. يتم تنظيم المديرين الإداريين والتوجه نحو التفاصيل مع مهارات تحليلية جيدة لتشغيل العمليات اليومية، حيث يعملون مع مجموعة كبيرة من الأشخاص وقد يقودون فردا حيث تلعب إدارة الأشخاص الفعالة دورا مهما، في المنظمات التي بها العديد من المديرين الإداريين، قد يكون كل واحد مسؤولاً عن قسم معين ويمكن أن يشمل الدعم اليومي العمل مع الموظفين المبتدئين في الإدارة العليا، بالإضافة إلى الاتصال المباشر بالعملاء والموردين، فالمدير يضيف قيمة إلى المنظمة من خلال تحدي فعالية الإجراءات المعمول بها.

ثانيا: مسؤوليات المدير من خلال العملية الإدارية:

اعتمادا على المنظمة، قد يشارك المدير في مجموعة متنوعة من المسؤوليات مثل:

- تخطيط الأعمال
- إدارة مشروع
- عملية التمويل
- تطوير الميزانيات
- إجراء أبحاث لتخفيض التكاليف
- الإشراف على الموارد البشرية توظيف وتدريب الموظفين
- الإبلاغ عن أداء الموظف
- إدارة المكاتب والمرافق
- المهام الكتابية
- كتابة العقود
- استخدام أنظمة قواعد البيانات

ثالثا: أنواع المديرين:

هناك مقاييس تستخدم في عملية تصنيف المدراء:

1. تصنيف المديرين وفقاً للمستوى الإداري:

هذا التصنيف يركز على مفهوم الهيكل التنظيمي ومستوياته الإدارية مثل الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

- مديرو الإدارة العليا Top Manager: هم مجموعة من الإداريين الذين يتحملون مسؤولية إدارة المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها ويقومون بوضع أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية مثل شراء شركة أخرى أو الاندماج معها، الدخول في أسواق جديدة ، بناء مصانع أخرى، انشاء خطوط انتاجية حديثة.

- مديرو الإدارة الوسطى Middle Manager: يتحمل مدراء الإدارة الوسطى مسؤولية تنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا كما يشرفون على عمل الإدارة الدنيا.
- مدير الإدارة الدنيا (الإشرافية) (المستوى الأول): يقومون بالإشراف على تنسيق أنشطة الإدارة التشغيلية (عمال).
- 2. تصنيف المديرين وفقاً لمجالات الإدارة:
  - مدير التسويق Marketing Manager: يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق التي تتضمن عدة أنشطة مثل التسعير – تطوير المنتج – الترويج والتوزيع ودراسة سلوك المستهلك.
  - المدير المالي Financial Manager: يقوم المدير المالي بالإشراف على الموارد المالية للمنظمة فيقوم بالتخطيط المالي وبالبحث عن طرق التمويل والعمليات المحاسبية والاستثمارات والموازنات والرقابة المالية.
  - مدير الانتاج والعمليات Operations Manager: هو المدير يشرف على عمليات انتاج السلع أو تقديم الخدمات.
  - مدير الموارد البشرية أو الأفراد Human resources: يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين والتعيين والتدريب والتنمية وتعميم نظام الاجور والمكافآت والعلاقات ووضع نظم لتقييم أداء العاملين.
  - المدير الإداري Administrative Manager: لا يرتبط المدير الإداري بأي تخصص إداري معين مثل مدير إداري بمستشفى.
- 3. تصنيف المديرين وفقاً لنطاق الأنشطة:
  - المدير الوظيفي Functional Manager: هو فرد مسؤول عن نشاط تنظيمي واحد مثل ( مدير انتاج – مدير تسويق - مدير مبيعات – مدير تمويل).
  - المدير العام General Manager: هو فرد مسؤول على كل الأنشطة في المنظمة.
- 4. تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية:
  - المدير التنفيذي line Manager: يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة مثل مدير شركة، مدير الانتاج ومشرفو الانتاج.
  - المدير الاستشاري Staff Manager: يستخدم خبرته المهنية بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف المنظمة مثل المدير الاستشاري.

## 5. تصنيف المديرين وفقاً للمسمى الوظيفي:

ان الإداري هو مدير في منظمة عامة ( لا تهدف إلى تحقيق الربح) بعكس المدير الذي يعمل في مشروعات أعمال هدفها أساساً تحقيق الربح، ومن أمثلة الإداريين: مدير إداري لمستشفى ، مدير إداري لمحافظة أو مدينة.

### رابعاً: المهارات الأساسية للمدير

إن قدرة المدير على القيام بأدواره وانجاز أهدافه تتوقف على مدى توافر المقومات الأساسية التي تمكنه من القيام بها بكفاءة ويمكن تقسيم هذه المهارات اللازم توفرها كالآتي:

#### 1. المهارات الذهنية:

وهي مهارت خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج، واحتواء المواقف، والبصيرة والنفاز في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل دقيق للمشاكل، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها، ويحتاج المدير إلى هذه المهارت بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى في السلم الإداري للمنظمة

#### 2. المهارات الإدارية

تعرف المهارة بأنها القدرة على ترجمة المعرفة الى تصرف أو عمل أو فعل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب.

#### 3. المهارات الفنية

هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة تتعلق بأسلوب أو عملية أو اجراء مثل المحاسبون، المحامون، المريحون، المهندسون.

#### 4. المهارات الانسانية

هي امتلاك بعض الصفات التي تمكن الفرد من التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم والتعاون مع الآخرين وزيادة دافعيتهم للعمل.

#### 5. المهارات الفكرية

تعني قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض وتأثير كل جزء على الآخر وتوقع تأثير التغيير في أحد أجزائها على بقية الأجزاء أو على المنظمة ككل. تزايد

أهمية المهارة الفنية في المستويات الدنيا وتزايد أهمية المهارة الفكرية في المستويات العليا وكذلك تزايد أهمية المهارة الانسانية في كل المستويات الإدارية.

#### 6. المهارات التشخيصية

قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة اعراضها والاسباب المؤدية إليها.

#### 7. المهارات التحليلية

وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر.

#### 8. المهارات السلوكية:

وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم، وتوجيهه، ويحتاج إلى مهارات شخصية فيالتعامل مع دوافع الآخرين، وشخصياتهم، والاتصال بهم، وفهم العلاقات التي بينهم، وكيف يمكن التأثير فيهم، وحيث أن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خططه وأعماله إلا من خلال آخرين، فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية وبالقدر نفسه مهما يختلف المستوى الإداري لهذا المدير

#### 9. المهارات الفنية:

وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية وهي معارف متوافرة في الكتب والمناهج التعليمية ويستخدم المهندس والمحاسب وغيرهم مهارتهم الفنية بغزارة في بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى في السلم الإداري يقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل، وهذه الجوانب تأخذ جزءا أكبر من عملهم كلما صعدوا إلى أعلى.

## الفصل الثالث: الوظائف داخل المؤسسة

أولاً: الوظيفة المالية والإدارية

ثانياً: الوظيفة التموينية

ثالثاً: الوظيفة الإنتاجية

رابعاً: الوظيفة التسويقية

أسئلة الفصل الثالث

## الفصل الثالث: الوظائف داخل المؤسسة

تمهيد:

لوظيفة عدد من المعاني مرتبطة بالمستوى الذي يمكن أن تأخذ فيه للمؤسسة. فإذا نظرنا إلى شخص عامل أو مسؤول في المستوى الإداري الوسيط أو الأعلى فإن وظيفة هذا الشخص الفرد هي مجموع ما يكلف به من أعمال ومهام في إطار مسؤولية والسلطات المحطات له في منصبه وهذا المفهوم يتم تحديده من خلال تحليل ودراسة المناصب ووظائفها. بمختلف المستويات بالمؤسسة في إطار التنظيم وكذلك في إطار تشكيل الهيكل البشري في المؤسسة:

أولاً: الوظيفة المالية والإدارية

### 1- الوظيفة المالية:<sup>1</sup>

1-1 مفهوم الوظيفة المالية: ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة.

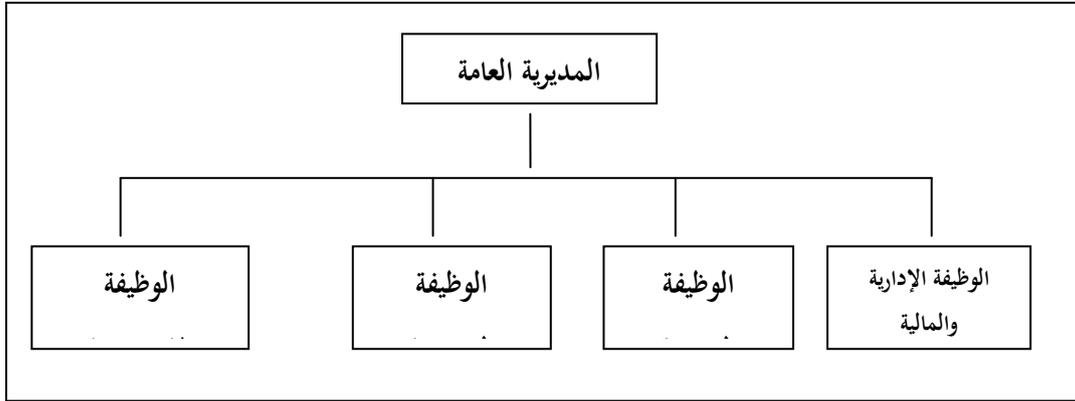
من جهة أخرى ترتبط الوظيفة المالية بوظيفة أخرى وهي مساعدة المديرية العامة للمؤسسة والتنسيق معها من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدمها لها، بفضل الخبرة والمهارة التي اكتسبها القائمون على إدارة الوظيفة المالية وهذا الدور المتميز للوظيفة المالية في علاقتها مع الإدارة العليا للمؤسسة أكسبها تأثير ونفوذ كبيرين في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى وتتمثل مهامها في هذا الإطار في التوفيق بين الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، وحاجياتها مع الأخذ في الحسبان إمكانياتها ومواردها الحقيقية وكذلك الملاءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف المساهمين فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق القدرة على تعظيم القيمة السوقية للأسهم وهو الهدف الإستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه معظم المؤسسات وتدور حوله جميع القرارات المالية.

<sup>1</sup>PIERRE CONSO, Gestion Financière de l'entreprise, P: 66-67.

2-1 هيكل الوظيفة المالية والإدارية: لا توجد قاعدة عامة تسمح بتحديد مكان الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأن هذا الأخير يختلف باختلاف أشكال المؤسسات، بصفة عامة، تعد الوظيفة المالية جزءا لا يتجزأ من الوظيفة الإدارية وهذا على خلاف الوظائف الأخرى في المؤسسة المستقلة ذاتيا عن الوظيفة الإدارية والتي تتمثل في الوظيفة الصناعية والتجارية والاجتماعية بحيث يتم التنسيق بين مختلف هذه الوظائف من طرف المديرية العامة بحيث هذا التقسيم يعد كمثال وليس على سبيل الحصر والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2):

هيكل الوظيفة المالية والإدارية.



Source : PIERRE CONSO, GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, 8EME EDITION, PARIS 2000, P67.

3-1 مهام الوظيفة المالية والإدارية:<sup>1</sup>

بصفة عامة الوظيفة المالية هي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات والعمليات المرتبطة بالبحث عن الموارد المالية من مصادرها الممكنة، وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات الضرورية، من خلال إعداد برامجها، وخططها الاستثمارية وكل ما يتعلق بالتمويل، ثم يتم اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها وخططها ولضمان استمرار نشاطها بصفة عادية، وصولا إلى تحقيق أهدافها المتعلقة.

<sup>1</sup> عبد النور مدب، خالد طاهري، دراسة تقييمية للوضع المالي والاقتصادية للمؤسسة، مذكرة مهندس دولة في التخطيط، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر 2005، ص: 7.

الإنتاجية والتوزيعية، وتعظيم أرباحها في ظل الظروف الاقتصادية المحيطة بها مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني بغية تغطية احتياجاتها المالية بصفة دائمة.

ولضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية، وجدول حسابات النتائج والجداول الملحقه الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة. ويمكن القول أن مهام الوظيفة المالية تنحصر في:

أ- التخطيط: تحديد الأهداف المالية وتهيئة البرامج والميزانيات.

ب- التنسيق: اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق البرامج وتنسيق النشاطات.

ج- الرقابة: لضمان تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة.

تحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة والربحية، فالسيولة تعد مؤشرا يعبر عن مدى احتمال نعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس، والتي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة، وفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الإدارة المالية على تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهما في السوق.

## 2- الوظيفة الإدارية:

1-2 مفهوم الوظيفة الإدارية:<sup>1</sup> يقصد بالوظيفة الإدارية هيكله المؤسسة، وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

هناك تداخل بين الوظيفة المالية والوظيفة الإدارية بحيث الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة في المواعيد المحددة وبأقل تكلفة.

ويمكن حصر وظائف الإدارة فيما يلي:

أ- التخطيط: يقصد به عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن

للمؤسسة السير عليها في المستقبل.

ب- التنظيم: يعني التنظيم في الإدارة تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين، وتصميم الهيكل

التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد النور مدب، خالد طاهري، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

ج - الرقابة: هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها.

## ثانيا: الوظيفة التموينية

1- مفهوم الوظيفة التموينية:<sup>1</sup> تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

تظهر أهمية الأهمية التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها، وإن كان هذا التعريف متفقا عليه بالنسبة للمؤسسة التجارية، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمؤسسة الصناعية وهذا يعود إلى مفهوم التموين الذي يتميز بالشمولية، ويمكن النظر إليه من زوايا مختلفة، وفيما يلي بعض التعاريف:

- التموين يهدف إلى تقديم المنتج ليستطيع القيام بخدمة معينة في المؤسسة بالكمية المحددة، وفي الأجل المحدد وبأدنى تكلفة، وبجودة عالية.
- التموين في المؤسسة الصناعية هو عملية تهدف إلى الحصول على منتجات سواء كانت سلع أو خدمات ضرورية لضمان السير العادي لعملية الإنتاج.
- وظيفة التموين تتمثل في تسيير التدفقات المادية والتدفقات غير المادية والمالية.
- إن التموين في المؤسسة الصناعية هو عبارة عن مرحلة من مراحل الدورة التشغيلية (التموين، الإنتاج، التوزيع) وهو نشاط يتم في إطار منظم تربطه علاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية، وتعتبر وظيفة الشراء مجرد مرحلة في نشاط التموين.

## 2- الوظائف الأساسية لإدارة التموين:

- تزويد المؤسسة بالكميات الضرورية والكافية في الوقت المناسب وبالجودة المرغوب فيها وبأدنى تكلفة لاحتياجات العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- تزويد المصالح والوظائف المختلفة الأخرى في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمنتجات المتواجدة في السوق.
- دراسة ومعرفة السوق، بغرض إيجاد طريقة مثلى للتموين بالسلع والخدمات الأعلى جودة.
- التنسيق مع الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص: 08.

- إدارة المخزون.

- تحديد الحاجات اللازمة.

- المراقبة.

### 3- المراقبة اللوجستية:

#### 1-3 مفهوم الوظيفة اللوجستية:

يمكن تعريف الوظيفة اللوجستية بالتدفقات المادية والتدفقات المعلوماتية المصاحبة للنشاطات التموينية والتي تمتد منذ وضع برنامج الإنتاج إلى غاية وصول التموينات إلى المصلحة التجارية.

#### 2-3 أهداف الوظيفة اللوجستية:

أهداف الوظيفة اللوجستية تتمثل فيما يلي:

- التقليل من التكاليف.

- تحسين جودة الخدمات عند التعامل مع العملاء.

- تدور وظيفة اللوجستيك حول 3 محاور رئيسية تتمثل فيما يلي:

أ- عمليات التخطيط (تنبؤ المبيعات، التخطيط للإنتاج، وضع برامج للتموين...).

ب- العمليات الإدارية (معالجة طلبات الزبائن، إدارة وتوجيه المخزون، معالجة طلبات الموردين...).

ج- العمليات المادية (تسليم طلبات الزبائن، نقل وتحويل المواد والسلع بين الورشات واستقبال

طلبات الموردين...)

#### 3-3 هيكل الوظيفة اللوجيستية<sup>1</sup>:

تحتل وظيفة اللوجستيك مكانة هامة في هيكل التنظيم في المؤسسة، بسبب تأثير التطورات التالية:

- المنظمات الإنتاجية الحديثة التي أصبحت تتميز بالمرونة العالية تعمل على التقليل من

تكاليف التموين، ومن الوقت غير المنتج المرتبط بحركة التدفقات المادية المتعلقة بنشاط

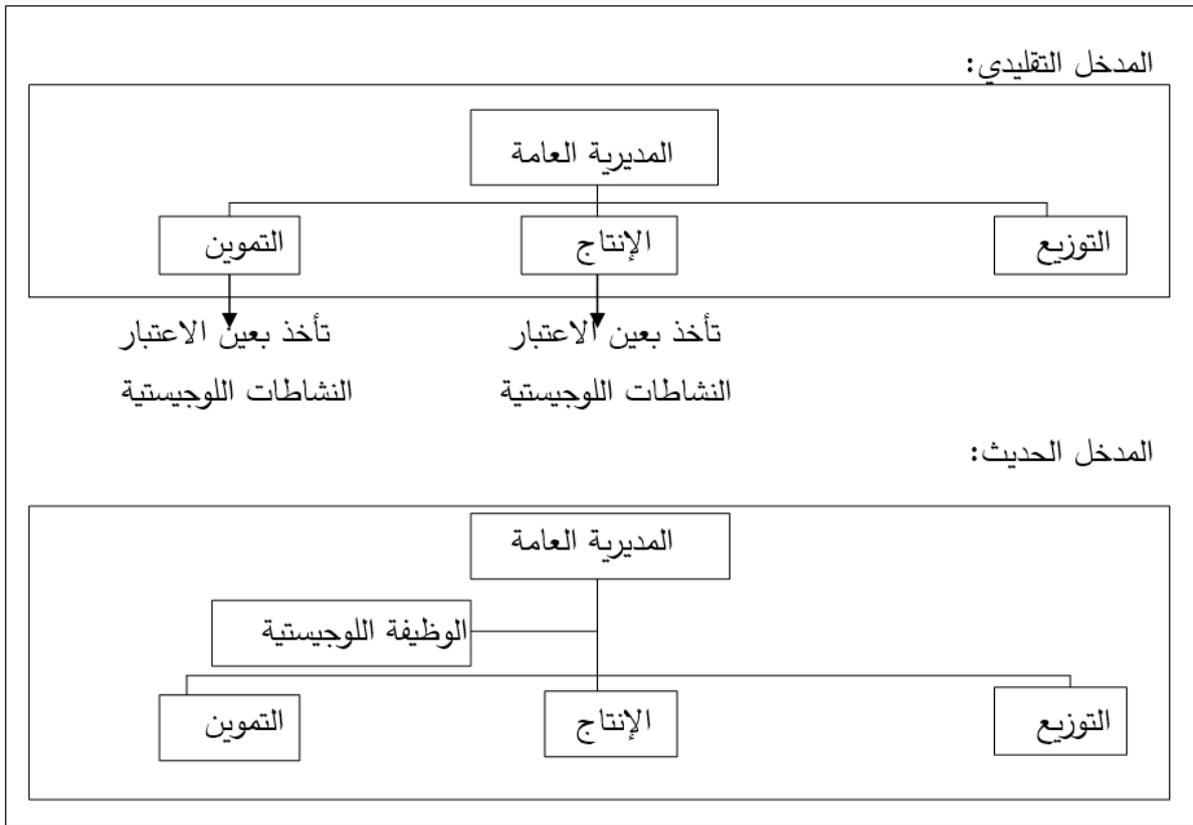
التموين (تخزين السلع، تنظيم السلع والمواد...).

<sup>1</sup>JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P: 61.

- جودة الخدمات والسرعة في تلبية الحاجات التي أصبحت تميز النشاط الاقتصادي وهذا لضمان علاقة جيدة مع الزبائن وبالتالي تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق خاصة في ظل اشتداد المنافسة.
- أما فيما يخص موقع الوظيفة اللوجستية من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فالشكل التالي يوضح ذلك

شكل رقم 2

هيكل الوظيفة اللوجيستية



Source : JEAN LON GATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, DUNOD, PARIS2004, P: 61.

### ثالثا: الوظيفة الإنتاجية

#### 1- مفهوم الوظيفة الإنتاجية:<sup>1</sup>

من الناحية الاقتصادية، المؤسسة هي عبارة عن توليفة بين مجموعة من العوامل بغية إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى، يتمثل هدفها في تحويل السلع والخدمات المتاحة لها إلى منتوجات موجهة للأعوان الاقتصادية الأخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل. وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية تقنية تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها كرأس المال والمواد الأولية والعمل. هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة وكذلك على شكل التبادلات سواء من أعلى أو من أسفل مستويات النشاط الإنتاجي.

رأس المال بالمعنى الاقتصادي هو عبارة عن مجموعة من العوامل الاقتصادية والتي تساهم في إنتاج السلع والخدمات، ويشمل موارد مادية وغير مادية مثل مجموعة المعارف المتراكمة في المؤسسة والإطارات. شروط التبادل مع الأعوان الاقتصادية الأخرى يختلف حسب طبيعة نشاط الإنتاج، الذي يتحدد بمستويات من الأعلى والأسواق التي من خلالها تحصل المؤسسة على السلع والخدمات الضرورية التي هي بحاجة إليها، ويتحدد من الأسفل بالأسواق التي من خلالها تصرف منتوجاتها. بعد صياغة المنتوج سواء كان سلعة أو خدمة المراد إنتاجها، يتم تصنيعه ثم بيعه هذه المجموعة من العمليات تشكل ما يسمى بدورة الاستغلال التي تتجدد باستمرار.

#### 2- دورة الاستغلال:

1-2 من الناحية الاقتصادية: تعرف دورة الاستغلال من الناحية الاقتصادية بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق هدفها المتمثل في إنتاج السلع، والخدمات بغرض تبادلها

<sup>1</sup>PIERRE CONSO, GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISIE, P: 07.

<sup>2</sup>PIERRE CONSO, GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, P: 28.

وتتكون دورة الاستغلال من ثلاثة مراحل متعاقبة تتمثل في:

أ- الحصول على السلع والخدمات التي تدخل في عملية الإنتاج (مرحلة التموين).

ب- تحويل السلع والخدمات (المدخلات) إلى منتوجات تامة الصنع (مرحلة الإنتاج).

ج- بيع المنتوجات (مرحلة التسويق).

هذه العملية يجب أن تتم باستمرار لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتمثلة في رأس المال والعمل.

## 2-2 من الناحية المالية:

دورة الاستغلال تعني من الناحية المالية شبكة من التدفقات المالية التي تضمن سير العمليات

التبادلية بين المؤسسة والأعوان الاقتصادية الأخرى.

يمكن تعريف الدورة المالية بأنها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، انطلاقاً من تحويل الأموال

التي بحوزتها، أو التي تحصل عليها من خلال القروض إلى منتوجات سواء كانت سلع أو خدمات إلى غاية

اللحظة التي تسترجع فيها أموالها.

الدورة المالية هي طريقة أو أداة للمؤسسة والتي من خلالها تضمن تحقيق التوازن والتحكيم بين

حيازة الأصول المادية، الأصول المالية، والأموال (النقود)، لكي تضمن استمرار نشاطها وتطورها.

هناك ثلاث دورات مالية أساسية في المؤسسة وهي: دورة الاستغلال، دورة الاستثمار ودورة

العمليات المالية، هذا التصنيف يأخذ بعين الاعتبار معيارين وهما المدة الزمنية (طويلة أو قصيرة الأجل)

من جهة وطبيعة التدفقات المالية.

### 3- النظام الإنتاجي

أداء الوظيفة الإنتاجية لمهامها يستدعي وجود نظام إنتاجي، والذي يمكن تعريفه كإطار تنظيمي لتدفقات الإنتاج يأخذ بعين الاعتبار متغيرين رئيسيين هما المدة اللازمة للإنتاج، وكذلك عدد العمليات التي يجب القيام بها للحصول على المنتوجات النهائية، ويهدف هذا النظام إلى ما يلي:

أ- الإنتاجية: وهي العلاقة بين مستوى الإنتاج والوسائل المستخدمة في تحقيقه.

ب- المرونة: وهي قدرة الجهاز الإنتاجي للاستجابة للتغيرات الكمية والنوعية للسوق.

ج- الجودة: التي تستدعي من المؤسسة إنتاج منتوجات ترضي احتياجات الزبائن خاصة في ظل زيادة

المنافسة واشتدادها بين المؤسسات، فلم يعد السعر والتكلفة هما المتغيران الرئيسيان في اللعبة التنافسية، بل أصبحت القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتنوعة بصورة دقيقة وسريعة تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة.

إضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها، فإن الوظيفة الإنتاجية عليها مسؤولية التوفيق بين الأهداف

المختلفة للمؤسسة، فالبحث عن تحقيق أقصى الأرباح من خلال الإنتاجية الكبيرة قد لا يتلاءم مع عامل المرونة الديناميكية، خاصة في ظل التنوع الكبير في المنتجات والتي تتطور باستمرار لذلك فإن توسيع مجال الإنتاج في المؤسسة ليشمل منتوجات أخرى قد يؤدي إلى اختلال الإنتاج في المؤسسة، وينعكس سلبا على جودة المنتوجات.

المؤسسة مطالبة بوضع نظام متكامل لتخطيط الإنتاج وإعداد برنامج الإنتاج مسبقا، ومتابعة

تنفيذ هذا البرنامج ثم الرقابة والتقييم.

## رابعاً: الوظيفة التسويقية

### 1- مفهوم التسويق<sup>1</sup>

كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتجاتها من سلع وخدمات المستهلكين في مختلف الأسواق، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة والتسويق لا يختلف في مفهومه العام، عن هذا الإطار.

يمكن أن نعرف التسويق بأنه مجموعة من الأفعال والأنشطة التي تساعد على معرفة وتوجيه حاجات المستهلكين وتسعى إلى إشباع رغباتهم، وكذلك إلى التكيف وباستمرار بين الإنتاج والاستهلاك. التسويق (بالإنجليزية MARKETING) هو كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني (والذي يعني السوق). التسويق قبل كل شيء هو حالة معنوية لأنه قائم على دراسة حاجيات المستهلكين وعلى فكرة التميز في السوق.

منهج التسويق علمي، يعتمد على المناهج العلمية، ويسعى لتفادي الصدفة عن طريق القياس والإحصائيات والنماذج وأدوات معلوماتية... إلخ.

التسويق منهج شامل، يساعد في إحداث تكامل بين جميع وظائف المؤسسة المتعلقة بالسوق إضافة إلى أنه يساهم في التخطيط.

بعد أن كان التسويق يختص بالمنتجات الأكثر استهلاكاً فقط (التسويق الصناعي) أصبح اليوم يشمل مجالات شتى فقد شهد مجال التسويق توسعاً معتبراً، وأصبح يهتم بمجال الخدمات، ومجالات أخرى ليست تجارية كالمجال السياسي والاجتماعي.

### 2- دراسة التسويق<sup>2</sup>

معرفة السوق تمكن المؤسسة من التحكم في عدد معين من المتغيرات الرئيسية التي تتمثل في المنتج، السعر، الاتصال والتوزيع.

من أجل تحقيق فعالية قصوى لنشاطات المؤسسة يجب على المؤسسة دراسة كيفية توزيع وتوجيه جهودها بين المتغيرات التي سبق ذكرها والتنسيق بين مختلف أنظمتها.

<sup>1</sup>JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P: 17

<sup>2</sup>JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P: 18-19.

تعتبر دراسة السوق من المهام الرئيسية لإدارة التسويق في المؤسسة، بحيث تتعدى أغراضها مثل دراسة العرض والطلب وتطور حاجات المستهلكين، وتهدف دراسة السوق إلى توفير المعلومات اللازمة التي تخدم مصلحة المؤسسة.

تشمل دراسة السوق على مجموعة من التحقيقات والدراسات وهي على نوعين، دراسات كمية، التي تهدف إلى تقدير حجم المنتجات التي يحتاجها السوق والدراسات النوعية، والتي تهدف إلى تحليل مبررات، ودوافع سلوكيات المستهلكين العميقة تجاه المنتج أو المؤسسة أو العلامة التجارية.

دراسة السوق تتمثل في جمع وتحليل واستغلال كل المعلومات الضرورية واللازمة لعملية صنع واتخاذ القرار في المؤسسة.

إن كل مؤسسة لها أهداف عامة تسعى دائما إلى تحقيقها والنشاط التسويقي له أيضا مجموعة من الأهداف المحددة مهما تعددت هذه الأهداف، فإنها عادة ما تصب في هدفين رئيسيين هما:  
- الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستهلكين والحصول على رضاهم فلا توجد مؤسسة تستطيع البقاء في السوق لفترة طويلة دون أن تستطيع إشباع احتياجات المستهلكين.  
- تحقيق مجموعة من المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن بقية المنافسين لها في الأسواق.

## أسئلة الفصل الثاني

1. عدد مهام الوظيفة المالية والإدارية؟
2. عرف الانتاجية؟
3. أهداف الوظيفة اللوجستية؟
4. اشرح العبارة التالية: التسويق منهج شامل؟

## الفصل الرابع: تطور الفكر الإداري

### أولاً: المدرسة الكلاسيكية

- نظرية الإدارة العلمية:
- النظرية البيروقراطية

### ثانياً: المدرسة السلوكية

- نظرية العلاقات الإنسانية

### ثالثاً: المدارس الإدارية الحديثة

- مدرسة علم الإدارة
- مدرسة النظم الإدارية
- المدرسة الموقفية في الإدارة
- الإدارة بالأهداف

### رابعاً: نظرية الإدارة اليابانية (j)

- النظرية اليابانية المطوعة في الإدارة للبيئة الأمريكية

### أسئلة الفصل الرابع

## الفصل الرابع: تطور الفكر الإداري

### تمهيد

قد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث لعدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسر الإدارة كظاهرة اجتماعية. وفي أثناء هذا التطور انقسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رأي فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة. ولكل مدرسة نظريتها التي أثرت الفكر الإداري، ولا تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه من نظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

### المدرسة الكلاسيكية

اشتملت هذه المدرسة على عدد من النظريات والمدارس التي ظهرت في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وأهمها ما يلي:

#### أولاً: نظرية الإدارة العلمية<sup>1</sup>

##### 1- التعريف بنظرية الإدارة العلمية

ركزت هذه النظرية على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية، فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشكلات تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية، وحجم وجودة الإنتاج فكان لا بد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات، فقد ثبت من خلال الخبرة العلمية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية فالعمليات مثل "التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال" والمشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية وأن التركيز على إنتاجية الفرد العامل للتعلم، كما أن ضخامة المشروعات أكدت أن المدير وصاحب العمل لا يستطيع وحده القيام بأعمال المشروع كافة، لأنه بالتأكيد ليس بمقدوره الإلمام بمتطلبات إدارة المشروع كلها مثل المتطلبات الهندسية والإدارية والمالية والمحاسبية والبشرية... إلخ.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص ص: 53-54.

وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من التبذير والإفلاس في هذه الموارد لتقليل التكاليف.
- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام السبل والأساليب الفنية لزيادة الإنتاجية بأقل تكلفة وزمن ممكن.

## 2- رواد نظرية الإدارة العلمية

ورد في معظم المراجع الإدارية التي تناولت بالدراسة علم الإدارة في بداية القرن التاسع عشر أن فريدريك تايلور هو مؤسس نظرية الإدارة العلمية، واعتبرت هذه النظرية أساساً للفكر الإداري السائد خلال تلك الحقبة التاريخية، وكان فريدريك عامل أمريكي يعمل في مصنع للحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كان يحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي الموالي:

- كيف يمكن زيادة إنتاجية العامل البسيط؟

وقد اهتم بزيادة إنتاجية العامل البسيط خلال فترة زمنية معينة بشرط إدخال الأساليب العلمية في التسيير لذا عمل تايلور على تحليل العمل إلى مجموعة من الحركات التي يؤديها العامل ودراسة كل حركة بدقة وتحديد أفضل طريقة الأداء كل حركة والوقت اللازم لها وتمكن تايلور من زيادة الإنتاجية فعلا من خلال ثلاث عناصر:

- اختيار أفضل وأسرع الطرق لإنجاز المهام والاستغلال الأمثل لجهد ووقت العامل.
- وضع برامج أكثر دقة لأوقات العمل تمكن المسيرين من السيطرة على التكاليف.
- ربط الحوافز النقدية بالزيادة في الإنتاج.
- واستنتج تايلور أربع مبادئ أساسية:<sup>1</sup>
- استخدام الأسلوب العلمي في أداء العمل وحل المشاكل بطرق علمية تقوم على الملاحظة والقياس والاستنتاج.
- اعتماد تقسيم العمل والتخصص الدقيق في العمل.
- تحفيز العمال وذلك عن طريق رفع معدلات الأجور.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهرة، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، إريد عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 73-75.

- التركيز على التعاون بين الإدارة والعمال وضرورة اختيار العمال المناسبين وتدريبه.  
وتسمى نظرية الإدارة العلمية أيضا بنظرية شمولية الإدارة من أبرز روادها هنري فايول 1841\_1925 وهو مهندس فرنسي عمل في مصنع ملك لوالده وتدرج إلى أن أصبح المدير العام للشركة من مؤلفاته كتابه الشهير "الإدارة العامة والصناعة" وقد دعا في كتابه هذا إلى ضرورة تطبيق جملة من المبادئ الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنظمة تعرف هذه المبادئ ب 14 مبدأ في التسيير والإدارة:

- تقسيم العمل والتخصص.
  - السلطة والمسؤولية.
  - الانضباط.
  - وحدة التوجيه.
  - خضوع مصلحة الفرد كمصلحة الجماعة.
  - مكافأة الأفراد.
  - المركزية.
  - تدرج السلطة.
  - العدالة والمساواة.
  - الاستقرار في العمل.
  - تشجيع روح المبادرة.
  - تنمية روح المبادرة.
  - النظام التربوي.
- وكانت الوظائف الإدارية بالنسبة لهنري:
- الأنشطة الفنية (الإنتاج).
  - الأنشطة التجارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الاتصال).
  - الأنشطة المحاسبية.

- الأنشطة المالية.
- أنشطة الأمن والصيانة.
- وصفات المسير التي أخذها هنري فايول:
- الصفات الجسمانية.
- الصفات العقلية.
- الصفات الخلقية.
- الصفات الثقافية.
- الخبرة.

### 3- تقييم نظرية الإدارة العلمية

- أ. الإيجابيات:
- وضعت نظرية شاملة للإدارة.
- فايول يعتبر من أهم من وضع مبادئ يقتدى بها وتعتبر حجر أساس في التسيير.
- ب. السلبيات:
- إهمال التنظيم الغير الرسمي والاهتمام بالتنظيم الرسمي.
- اهتم بالأعمال التي يؤديها المسيرون في المنظمات الكبيرة.
- إهمال العامل في مستوى الورشات.
- إهمال النواحي الإنسانية للفرد.

### ثانيا: النظرية البيروقراطية

#### 1- التعريف بالنظرية البيروقراطية

يعتبر ماكس ويبر (1864-1920) الألماني الجنسية، رائدا لهذه النظرية، وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، وقد برر اهتمامه بهذه النظرية بالقول إن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وقد مرت فترة كان للتطبيق السيئ لمفاهيم النظرية أثره على تشويه سمعة ومفاهيم البيروقراطية كما وضعها ماكس ووبر برأيه من هذه الاتهامات، فالمعنى العلمي لنظرية البيروقراطية يشير إلى مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة مثل الأجهزة الحكومية.<sup>1</sup> إن كلمة بيروقراطية (BUREAUCRACY) كلمة يونانية لاتينية وتنقسم إلى شقين الأول BUREA وتعني مكتب أما الثاني CRACY فتعني سلطة أو حكم، لتشكلا معا مصطلحا واحدا "سلطة المكتب" أو "حكم المكتب".

## 2- مبادئ النظرية البيروقراطية

وفيما يلي شرح لأهم المبادئ والمفاهيم الإدارية التي تضمنتها نظرية البيروقراطية الإدارية لماكس ووبر:<sup>2</sup>

### أ. تدرج السلطة:

يقصد ماكس ووبر بتدرج السلطة من قمة الهرم الإداري وحتى قاعدته، حيث تناسب الأوامر والتعليمات والتوجيهات من أعلى سلطة إلى أسفل مروراً بمستويات الدارة الوسطى (المدراء) والإدارة التنفيذية (رؤساء الأقسام ومشرفي العمل)، حيث يكون لكل موظف رئيس واحد، ولكل رئيس واحد مدير، وهكذا فإن لكل رئيس، رئيس أعلى منه في السلطة.

### ب. تقسيم العمل والتخصص فيه:

تؤكد نظرية البيروقراطية على أهمية توزيع الأعمال على الأفراد العاملين على أساس خبراتهم وتخصصاتهم، وقيام كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق مع قدراته وإمكانياته الجسدية والذهنية، لأن من شأن ذلك ضمان الدقة في العمل وتحقيق مبدأ الكفاية في توزيع الأعمال.

### ج. تحقيق النمطية في الأداء:

ويعني ذلك تنفيذ الأعمال داخل المنظمة على أساس لوائح وقواعد عمل رسمية مكتوبة تنظم أدائه، وذلك من أجل تحقيق النمطية في الأداء. ويقول ووبر إن تحقيق النمطية في الأداء يحمي الموظف من تعسف رئيسه ويمنعه من التحيز في المعاملة أو ممارسة التسلط متى شاء على الموظفين والعمال.

<sup>1</sup> نيبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2011، ص ص: 45-46.

<sup>2</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص ص: 46-59.

د. التدوين الكتابي:

يعني أن على المنظمة الاحتفاظ بسجلات توثق بها الأعمال والقرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتشمل إلى جانب القرارات السجلات المحاسبية والمالية ووثائق الشراء ووثائق الأفراد وكافة المعاملات مع الخارج، إن من شأن عملية التوثيق الدقيقة لمعلومات المنشأة حفظ حقوق الأفراد والمتعاملين مع المنشأة. كما يساعدها في وضع الدراسات وحل المشكلات وتقدير ما سيحدث مستقبلا كما تساعد في عملية التخطيط ووضع الأهداف.

ه. عدم التحيز:

ذلك ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، كما تعني تنفيذ جميع القوانين ونظم العمل بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين هي الهدف الذي يعمل على تحقيقه الموظف.

و. الإدارة المهنية:

إن على المؤسسة أشغال الوظائف الإدارية الرئاسية بفتة من المدراء المؤهلين علميا في علم الإدارة، ذلك من أجل ضمان سلامة القرارات التي يتخذها.

ز. تأسيس نظام خدمة للأفراد:

ويقصد به وجود نظام وظيفي ينظم حياة الموظفين ويتضمن هذا النظام ما يلي:

- الاختيار التعيين السليم للأفراد على أساس الكفاءة والخبرة.
- الاحتفاظ بالموظف طالما أداؤه وسلوكه صحيحان.
- وجود هيكل عادل للرواتب.
- الترقية، أي حصول الموظف على ترقية عند استحقاقه.
- التقاعد، أن يحصل الموظف على راتب تقاعدي أو مكافأة مجزية عند نهاية خدمته.

ح. التدريب:

يعتبر التدريب أمرا جوهريا لجميع الموظفين لاكتسابهم مهارات جديدة في مجال عملهم وللتغلب على الملل الذي يصيب الموظفين الذين يؤدون أعمالا نمطية، بالإضافة إلى أن التدريب يزيد من كفاءة ودقة عمل الموظف الإداري.

ط. اعتبار خدمة العملاء هدفا:

وهذا يعني أن خدمة العملاء والمتعاملين مع المؤسسة هدفا يجب أن يسعى إليه الموظف الإداري.

ي. السرية:

على الموظف البيروقراطي أن يراعي السرية في عمله، فلا يجوز الإفصاح عن الخطط والأعمال التي لم تنجز حتى الآن، أو أن يقول سرا يضر بسمعة المؤسسة التي يعمل بها حتى لا تتفاقم الإشاعات الضارة بين المتعاملين عن المؤسسة.

### المدرسة السلوكية<sup>1</sup>

ظهرت المدرسة السلوكية كردة فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدنيوية إلى العنصر البشري العامل في المنشأة فجاءت المدرسة لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل منظمة الأعمال وللتركيز على أهمية وقيمة الإنسان والعامل وكانت الفكرة الأولى التي قامت عليها المدرسة السلوكية، إن المنظمة مكان للعمل والحياة، وعليه فإن هذه المدرسة سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل وتفسير هذا السلوك ودوافعه كما سعت إلى معرفة تأثير المجتمع، وحاجاته غير المشبعة على سلوكه ومن أهم نظريات المدرسة ما يأتي:

### أولا: نظرية العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>

تعد أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثره على زيادة الإنتاجية فبينما تجد أن هدف كل من المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية هو هدف واحد، وهي زيادة الإنتاجية، نجد أن الاختلاف ينحصر في أوجه التركيز فمدخل العلاقات الإنسانية يعتمد فكرة مفادها أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأعمال من تعريفات دراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم والعلاقات الشخصية المتداخلة هي المدخل السليم لدراسة الإدارة.

من أهم رواد نظرية العلاقات الإنسانية:

<sup>1</sup> رشيد العلق، مبادئ الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص ص: 94-96.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، محمد سلطان، مبادئ الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص ص: 82-86.

### 1- إلتون مايو (1880-1949):

وهو رائد نظرية العلاقات الإنسانية وقد وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته الإدارية في شركة وسترين إلكتريك ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث، عرفت فيها سلسلة هاوتورن الشهيرة والغرض منها هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل.

### 2- دراسات هاوتورن:

لقد تم إبرام عقد خلال الفترة الواقعة (1927-1932) للتعاون في مشروع دراسة بين شركة وسترين إلكتريك في و.م.أ تحت إشراف الأستاذ إلتون مايو وقد نشرت نتائج هذه الدراسة عام (1939) تحت عنوان (الإدارة والعامل) إن تجارب إلتون مايو في مصانع هوترون تعتبر البداية المميزة للدراسات الإنسانية التي اعتمدت العقل التجريبي، وقد قام هؤلاء الباحثون بإجراء التغييرات متعددة في فترات استراتيجية وطول الوقت وقد ركزت دراسات مايو على جملة من الحقائق التي أقررتها تجاربه في مصانع هوترون:

- ركزت على الجوانب السلوكية للفرد.

- أن الفرد العامل لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي.

- أن الفرد يتفاعل مع الآخرين (جماعة العمل) في صور مختلفة.

- يتأثر الفرد بجماعة العمل

- يتأثر الفرد بالقيم والمعتقدات والطموحات الجماعية.

### 3- نظريات سلم الحاجات لأبراهام ماسلو:

تقوم نظرية أبراهام على اقتراض نظرية فهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة أهمها تحقيق الذات، ويقترن اسم ماسلو نظرية سلم الحاجات التي ترى أن للعامل حاجات متعددة فهو إنسان يطلب المزيد لذا إنه ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها وهي عملية يمارسها متطلبات حياته، وتتشكل تلك الحاجات على شكل هرم.

### المدارس الإدارية الحديثة

بدأت هذه المدرسة في بادية السبعينات من القرن الماضي. وقبل الحديث عن الفكر الإداري لابد من التطرق إلى التقدم العلمي الهائل في ميادين المعرفة كافة وبالأخص نشوء تنظيمات ومؤسسات علمية

النطاق بالإضافة إلى التقدم في اتصالات والأقمار الصناعية ووسائل المواصلات البرية والبحرية والجوية كل ذلك أدى إلى تبادل كبير في المعلومات وأوجد نوع من التفاعل والتنسيق والتعاون بين المؤسسات الدولية ما يثري الخبرة، ويزيد من عمليات التبادل والاستيراد والتصدير ويفرز كثيرا من التشريعات والقوانين التي تحدد العلاقات في البيئة لخارجية، ويعزز عناصر القوة في البيئة الداخلية.

وتتألف هذه المدرسة من مجموعة متنوعة من المدارس الإدارية التي نشأت مؤخرا، وهي: مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم الإدارية، المدرسة الموقفية في الإدارة، الإدارة بالأهداف، والإدارة على الطريقة اليابانية نعرضها بشكل موجز على النحو التالي:

أولا: مدرسة علم الإدارة

### 1- التعريف بمدرسة علم الإدارة

يطلق عليها أيضا المدرسة الكمية أو بحوث العمليات وجوهرها يتمثل في العمل داخل المنظمة واتخاذ القرارات وحل المشكلات بصورة كمية على شكل معادلات ورموز رياضية، إذ أنها أكثر دقة وغير متحيزة وبعيدة عن التحيز والنفوذ الشخصي، فعلى المدير تحديد المشكلات التي هو بصدد اتخاذ قرارات بشأنها، حيث تكون فيها متغيرات معلومة وأخرى مجهولة تقتضي حلا علميا.

وقد ارتبط هذا التوجه بالعالم المشهور "هربير تسايمون" الذي أكد على ضرورة الإسناد للقاعدة المعلوماتية التي دونها تكون عملية اتخاذ القرار عشوائية تؤدي إلى الإضرار بالتنظيم.

وقد ظهر هذا الاتجاه الفكري بعد الحرب العالمية 2 نتيجة الأبحاث العسكرية ومع نجاحه أراد الإداريون تطبيقه في ميادين الاقتصاد والأعمال ولكن الانتقاد الذي وجه لهذه المؤسسة هو عدم كفاءتها في قياس الدفعة المعنوية التي تعتبر ذات أهمية كبيرة لإدارة المنظمة.

وتختلف مدرسة نظم الإدارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور في أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات بل تعتبر الكفاءة إنجاز يتبع التنظيم السليم ولذا يمكن القول بان مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وبين عملية التخطيط وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصفة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشكلات التي تواجه الإداريين والمنظمات.

ويقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر القيام بالعمليات الحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل: البرمجة الخطية، ونظرية المباريات، وصفوف الانتظار، فنظرية القرار تطبق في مجالات عديدة لحل المشكلات الإدارية.

## 2- تقييم مدرسة علم الإدارة

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل: التخزين والنقل، فيمكن القول أنها كمية بدرجة أولى أما المشكلات المهمة تجري معالجتها بصورة وصفية. ومهما كانت الطرق المستخدمة فبحوث العمليات تستخدم لاتخاذ القرار الرشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

حاول العديد من المهتمين في مختلف فروع العلم والمعرفة اللذين شغلوا مناصب إدارية متقدمة كوضع إطار فكري عام وموحد لإدارة المنشأة، واستطاعوا أن يحققوا تقدماً ملموساً في هذا المجال.

## ثانياً: مدرسة النظم الإدارية<sup>1</sup>

### 1- التعريف بمدرسة النظم الإدارية

اعتمدت مدرسة النظم في نشأتها على نظرية النظام العام لمؤسسه عالم الفيزياء والأحياء لردريجتون بيرتا لاتفي، التي تشير إلى أن فهم عمل أي كيان بشكل تام يجب أن تنظر إليه بصفة نظام، والنظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل ما لغرض ما فتعتبر هذه النظرية المنظمة عبارة عن نظام مركب من أجزاء مختلفة متعددة ولكل جزء عمل خاص به ولكنها جميعها تسعى لتحقيق الهدف.

### 2- أنواع النظم الإدارية

ويمكن تحديد أنواع تلك النظم بما يلي:

#### أ. النظام المغلق

هو النظام الذي لا يتكيف أو لا يتفاعل مع البيئة والمدير الناجح وهو من لا يرى المنظمة نظاماً مغلقاً.

#### ب. النظام المفتوح

هو النظام الذي تعامل باستمرار مع البيئة ويجب على المدير الناجح إتباعه ويتطلب هذا الأمر مهارة فائقة للمدير كي يحيط بالصورة الكلية للتفاعلات بين المنظمة والبيئة، ويتكون هذا النظام من العناصر التالية:

- المدخلات: وتشمل جميع ما يدخل المنظمة من البيئة كالموارد البشرية، والموارد المادية والمعلومات والطاقة والآلات والمعدات التكنولوجية.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص: 66.

- النشاطات والعمليات: وتتمثل بالنشاطات الإدارية والفنية الضرورية للاستفادة من مدخلات المنظمة وتحويلها إلى مخرجات.
- المخرجات: وتشمل جميع ما يخرج من المنظمات إلى البيئة الخارجية من سلع وخدمات.
- البيئة: وهي البيئة الخارجية التي يتفاعل معها النظام، والتي تلعب دوراً رئيسياً في تحديد سلوك الفرد.
- التغذية العكسية: وتعتبر ردود فعل تجاه ما تقدمه المنظمة للبيئة، أي أنها عملية تقييم نشاطات وفعاليات المنظمة، ومدى تحقيقها للأهداف ومستوى إنجازها ولذلك تعتبر التغذية العكسية الأساس للتخطيط والتنظيم.

### 3- تقييم مدرسة النظم:

من أهم خصائص مدرسة النظم أنها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها كما أنها تكتشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المنظمة، وتعني بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

### ثالثا: المدرسة الموقفية في الإدارة<sup>1</sup>

#### 1- التعريف بالمدرسة الموقفية في الإدارة:

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لنظرية النظم فهي تنظر للمنظمة، باعتبارها نظام مفتوح تفصله حدود عن بيئته الأوسع (الأمثل)، وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات وتؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة وهذه النظرية في النهاية موجهة نحو اقتراح نماذج تصميم وإدارة المنظمات الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة.

إن المدرسة الموقفية تقر بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومبادئ ومفاهيم ولكنها ترى أنه ليست هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة (موقف) ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب أي أن النظرية/الأسلوب المناسب يعتمد على الموقف (الحالة)، ومن هنا كان اهتمام أتباع وأنصار هذه

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع السابق، ص: 71-72.

المدرسة وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد هي: بيئة المنظمة وحجم المنظمة ودورة حياتها والتقنيات المستخدمة واستراتيجيات المنظمة ونوع العاملين في المنظمة وطبيعة عمل المنظمة والثقافة وغيرها.

## 2- تقييم المدرسة الموقفية:

لا تزال المدرسة الموقفية تحظى باهتمام زائد من قبل العديد من الكتاب والباحثين والممارسين، وأكدت على ضرورة وأهمية المدخل التشخيصي في حل المشكلات وضرورة قيام المدير مهما كان مستواه وطبيعة عمله، بتحليل الموقف وفهم متغيراته واختيار الحل المناسب للأفراد والجماعة والمنظمة، ومن ناحية أخرى تنهت إلى المتغيرات الهامة التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة (البيئة والحجم والتقنيات وغيرها) وأوضحت بعض علاقات التأثير بين هذه العوامل، وقرارات تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية المختلفة أي كيف يتم تصميم الوظائف وما نوع الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة وغيرها.

وقدمت النظرية الموقفية قاعدة معرفية ثرية ورسينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات والأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمات مع البيئة بنجاح.

## رابعاً: الإدارة بالأهداف<sup>1</sup>

### 1- مفهوم الإدارة بالأهداف:

هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهيات، وتعمل في أدنى مستوى إداري حتى تصل إلى أعلى مستوى.

أو هي وسيلة لعناصر رئيسية تمثل التخطيط والتنظيم وتقويم الأداء وفي كلا القطاعين العام والخاص تستخدم هذه الفلسفة لتخطيط قصير الأمد ذا صبغة تكتيكية للقيام بالأعمال.

<sup>1</sup> زيد منير عدوي، الإدارة بالأهداف، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص ص: 40-42.

ومن هذه التعاريف تعتبر الإدارة بالأهداف أداة محايدة سواء استخدمت في أنظمة تقييم فيها المركزية أو اللامركزية، ويمكن تطبيقها في ظروف وفرة الموارد أو ندرتها، ويمكن الاستفادة منها في مجالات متعددة سواء أكانت خدمتها اجتماعية عامة أم نتيجة الموارد، المياه والإنتاج الصناعي. وتعتبر الإدارة بالأهداف أسلوب أو طريقة قادرة على إقناع الكثيرين من رجال الإدارة على أنه أسلوب ناجح في إدارة العمل وحل مشكلاته.

## 2- نشأة الإدارة بالأهداف:

انبثقت فلسفة الإدارة بالأهداف بحيث ربط تطور الإدارة بالأهداف بتطور نظريات التنظيم ومفاهيمه كما يمكن حصر ذلك في مراحل تاريخية:

أ. المرحلة الأولى: ميلاد تطور حركة الإدارة العلمية حيث اعتمد في هذه المرحلة منهج غير شخصي لإدارة الأفراد وأقسم هذا المنهج بالتركيز على المعايير، مقياس العمل وتحسين الأساليب.

ب. المرحلة الثانية: تتمثل في التحول نحو العمل الإنساني والشخصي إدارة الأفراد وهي تعتبر نتاجا طبيعيا للتركيز على المنهج غير الشخصي وهذه تمثلها حركة العلاقات الإنسانية ودعاتها مايو وزملاؤه.

ج. المرحلة الثالثة: فهي مرحلة من عدم الاستمرار أو التباعد بين دعاة التركيز على الإنتاجية من خلال اعتماد منهج الإدارة العلمية الذي اعتبر دعائه من علماء السلوك متطرفين اشتراكيين.

د. المرحلة الرابعة: في عام (1954) ظهر كتاب (الأداء الإداري) لبيتر دراكر والذي أوضح فيه تدمرا من قبل المديرين على الأساليب المستخدمة في تقويم أدائهم، حيث وضع بيتر دراكر أنه لابد من ربط بين المواصفات بالنتائج الحقيقية لأعمالهم ومن ثم اقترح مفهوما جديدا في علم الإدارة بالأهداف وهي تعني بذلك عملية إدارية مستمرة وليست استراتيجية لتنظيم الإدارة.

هـ. المرحلة الخامسة: مرحلة عقدت فيها ندوة حول فلسفة الإدارة بالأهداف في عام (1971) في معهد الإدارة الفدرالي وبين المشاركون أنه تم استخدام فلسفة الإدارة بالأهداف من قبل عدد من الدوائر الفدرالية الأمريكية، ويمكن القول أن نظام الإدارة بالأهداف كانت حصيلة لتطورات هامة حدثت في مجال القطاع العام والقطاع الخاص.

و. المرحلة السادسة: مرحلة المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف، وفي هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف على اعتبارها أنها نظام حركي مستمر يكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة وبالتالي فهي تعتبر بمثابة:

- أسلوب شامل للتطوير.
- طريقة جديدة للتفكير.
- عملية ديناميكية تجمع وظائف المدير في تخطيط وتنظيم ورقابة.

### 3- العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف:

- تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية لكل وحدة تنظيمية.
- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة على وضع جدول زمني لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه من الهدف الجزئي قبل الزمن المحدد لهم لإنجاز من قبل الإدارة العليا.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم ما تم إنجازه ويجري إعلام الإدارة العليا بنتائج تقييمهم وما تم الاتفاق على إنجازه في المرحلة المقبلة وحسب جدول زمني يتم الاتفاق عليه.
- تستمر عملية اجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه من قبلهم.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في نهاية المدة المخصصة لإنجاز أهدافهم الجزئية الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا ويرفعون تقريراً بما تم إنجازه من هذا الهدف الجزئي.

### 4- خصائص الإدارة بالأهداف

- على أساس مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين على وضع الخطط اللازمة للإدارة بالأهداف لتقوم على تنفيذ الهدف المرحلي.
- المشاركة والاتفاق على وضع معايير قياس تقييم الأداء.
- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها.

- القدرة على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيح أولا بأول.
- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.

#### 5- مراحل الإدارة بالأهداف

مرت الإدارة بالأهداف بثلاث مراحل أساسية:

- المرحلة الأولى: تقويم الأداء: حيث كانت الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة أحد الوسائل التي تساعد على التقويم الموضوعي لأداء الأفراد.
- المرحلة الثانية: نظم التخطيط والرقابة: وفي هذه المرحلة كانت عملية الإدارة بالأهداف يقوم بها كلا من المرؤوسين والرئيس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية وتحديد طرق تحقيق ومعايير قياس النتائج.
- المرحلة الثالثة: المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف: وخلال هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة أي أنها أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير.

#### 6- أهداف الإدارة بالأهداف

من أهم أهداف نظام الإدارة بالأهداف ما يلي:

- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى وبين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل.
- ربط أشكال الأداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.
- تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية.
- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.
- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها من متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم إلى الأمام.

خامسا: نظرية الإدارة اليابانية (j)<sup>1</sup>

1- التعريف بنظرية الإدارة اليابانية

لقد أقدم الباحثون والكتاب على مناقشة التجربة اليابانية في الإدارة في مختلف الجوانب بشكل واسع فبينما لجأ بعض الباحثين إلى الافتراض بأن المميز الرئيسي للإدارة اليابانية يرجع إلى أسلوب التركيز على تنمية العنصر البشري، يؤكد الكاتبان (PASCAL AND ATHOS) أن سبب النجاح الحقيقي يكمن في التركيز على نتائج التشغيل الطويلة المدى.

وفي الجانب الآخر يوضح البعض أن سر ذلك النجاح يكمن في تفهم عملية اتخاذ القرار، ويعزز الدارسون سبب النجاح الياباني إلى الممارسات الإدارية المختصة المتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة وأشار باحثون آخرون إلى أن التقدم التكنولوجي هو العامل الرئيسي خلف فاعلية التجربة اليابانية وهناك اتجاه آخر مشابه لمثل هذا المفهوم الأخير الذي يعد سبب النجاح الياباني إلى استخدام إدارة تصنيع متطورة مع التركيز على تطبيقات دقيقة لمراقبة الجودة والنوعية وهناك من يرى بأن الأسلوب الياباني وما يمتاز به من استقرار سياسي وتماسك اجتماعي واعتناق مبدأ الجهد الجماعي التعاوني بوصفه أسلوب للحياة وقدرة على التقليد والمحاكاة ومجاراة الآخرين.

2- أهم خصائص النظرية اليابانية

وتتمثل أهم هذه الخصائص ما يلي:

- أ. التوظيف مدى العمر: حيث تنادي المدرسة اليابانية بضمان توظيف العاملين مدى الحياة.
- ب. اتخاذ القرارات بالإجماع: وهنا يتم التأكد على دور الجماعة في اتخاذ القرار.
- ج. المسؤولية الجماعية: وبما أن اتخاذ القرارات يكون بالإجماع فمن الضروري أن تكون المسؤولية جماعية تقع على عاتق من شاركوا جميعا باتخاذ القرارات.
- د. نظام الترقية البطيء: فتظم الترقية مصممة لتعتمد على الأقدمية وذلك بسبب أن الجدارة تم أخذها بعين الاعتبار عند عملية التعيين.

<sup>1</sup> محمد قاسم القيروني، مبادئ علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص: 78-79.

هـ. عدم الاهتمام بالاختصاص في الحياة الوظيفية: حيث تنادي المدرسة اليابانية بتطبيق مبدأ التخصص الواسع العريض، إذ أن الهدف من نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى اكتسابه مهارات متنوعة.

و. الاهتمام الكلي بالإنسان وأسرته: إذ يميز العلاقات داخل فرق العمل بأنها كعلاقة الأب بأفراد أسرته حيث ينتج عن ذلك التزام العامل بالعمل بتفان وإخلاص.

سادسا: النظرية اليابانية المطوعة في الإدارة للبيئة الأمريكية

### 1- التعريف بالنظرية

تتلور هذه النظرية كمحصلة الإسهامات لبعض علماء الفكر الإداري الحديث، حيث حاول كل من ريتشارد باسكال Pascal وزميله أنطوني أئوس Athos من خلال كتبهما فن الإدارة اليابانية، وويليام أوتشي William Ouchi الأستاذ بجامعة كاليفورنيا الأمريكية ومنظر نظرية Z إيجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال وبين النمط الفريد للممارسات الإدارية اليابانية سنة 1981م.

وقد أسفرت تلك المحاولات الحثيثة عن التواصل إلى عدد من المبادئ المستمدة من بيئة الأعمال اليابانية اعتبرت بمثابة المنهج الإداري الواجب إتباعه من قبل المنظمات، بتسمية النظرية Z بعد التعديلات باسم النظرية Z.

لاحظ أوتشي في مطلع الثمانينات أن هناك العديد من المنظمات الأمريكية الكبرى كشركة IBM للحسابات، شركة Procter & Gamble شركة Hewlett Packard قامت بتبني وتطوير نظام في الإدارة ينطوي على الكثير من المبادئ الأساسية المطبقة في اليابان.

حيث حققت تلك الشركات من خلاله نجاحا ملحوظا، برغم التباين الواضح بين النمط الياباني الأصلي والنمط السائد في المجتمع الأمريكي وهو الذي يتصف بسرعة التخلص من العمالة حال انكماش حجم العمل، واعتماده التنديد على مبدأ التخصص والميل إلى اتخاذ القرارات بصورة فردية.

من الصعب إحداث أسلوب النظرية Z خارج اليابان دفعة واحدة وهو ما يفسر عدم تشغيل غير اليابانيين خاصة في مراكز المسؤولية.

## 2- مبادئ نظرية Z

### أ. التوظيف الأبدي:

تبنى الإدارة اليابانية فلسفة التوظيف الأبدي أو طويل الأجل، فالمنظمات اليابانية تتوقع من المستخدمين لديها أنهم يلتحقون بنية العمل حتى سن التقاعد وكذلك الموظف يفضل أن يبدأ وينتهي مساره الوظيفي في نفس المنظمة ويعني أن كل من صاحب العمل (المنظمة) والموظف يستهدفان النمو معا وأن هذا نوع من الارتباط المصيري وبالتالي ينحصر اهتمام كل طرف في الوفاء بالتزاماته نحو الآخر.

### ب. التناوب الوظيفي (الدوران):

تقوم المنظمات اليابانية بتكوين العاملين وإتاحة الفرصة لكل موظف للعمل في معظم الأقسام التي تضمها المؤسسة، تعليما وتدريباً ويكمن الهدف في زيادة وتنوع الخبرات الوظيفية للعاملين، وضمان الإحلال والتجديد الداخلي في العمل، وتبادل المعلومات، واكتشاف القدرات الكامنة من خلال تعريفهم لمجالات وظيفية ذات صلة.

وكذلك لاعتبارات أمنية فبقاء الموظف في قسم واحد لسنوات يسبب له الملل الوظيفي ويغريه باستغلال الثغرات الإجرائية التي اكتشفها في تحقيق مصالح شخصية على حساب العمل.

### ج. المعلومات المشتركة:

إن وجود شبكة متداخلة من نظم المعلومات القائمة على الحسابات الآلية في المعلومات المتداولة داخليا وخارجيا تدعم على نحو مؤثر كل مستويات التنظيم فمبدأ التناوب الوظيفي يعتمد تلقائيا على التشارك المعلوماتي بانتقال المعلومات من اختصاص قديم إلى اختصاص جديد.

### د. اتخاذ القرار الجماعي:

تميل المنظمات اليابانية إلى اتخاذ قرار على نحو جماعي فيتم تشكيل مجموعة من مسؤولي الإدارة ذوي موقف محل اتخاذ القرار يناط بهم تلك المهمة ويكمن الهدف من وراء ذلك توزيع المسؤولية، فقد لوحظ أن العديد من المديرين يحجمون عن اتخاذ قرار واضح حيال موقف معين خوفا من المساءلة في حالة الفشل، أو ردا للشبهات إذا ما تعلق القرار بنواحي مالية، وللتغلب على هذا الهاجس تتوزع المسؤولية في اتخاذ القرار وتحمل تبعاته، ويعتمد اليابانيون أن القرارات الجماعية تخلق الشعور بروح لدى العاملين بالمنظمة.

هـ. الالتزام بالجودة:

تقوم سمعة المنتج الياباني على اهتمام كبير بالجودة، وعمل متواصل على تحسين المنتجات، والتفكير على كل ما هو مبتكر وجديد، ليس بهدف تحقيق رضا العميل فقط بل من أجل العمل على إبعاده فهدف إبعاد العميل أعمق من مجرد إشباع احتياجاته وتلبية رغباته.

4- أهداف نظرية Z

- وتهدف إستراتيجية الاهتمام بالجودة إلى ترسيخ الانطباع الذهني لدى العملاء والجمهور بأن أي منتج ياباني هو منتج مرتفع الجودة بطبيعته.
- وأن نظرية Z قدمت للفكر الإداري إسهامات عديدة أكدت ضرورة جودة المنتج من خلال التحكم الهائل في التكنولوجيا وهو الاتجاه الذي تتبناه العولمة الحديثة اقتصاديا، أما اجتماعيا فطورت علاقات الثقة والولاء الواجب توافرها.

أسئلة الفصل الرابع

1. اذكر أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية؟
  2. اذكر أهم ما قدمته المدرسة السلوكية؟
  3. اذكر أهم ما جاءت به كل من:
    - أ. مدرسة علم الإدارة؟
    - ب. مدرسة النظم الإدارية؟
    - ج. المدرسة الموقفية في الإدارة؟
    - د. الإدارة بالأهداف؟
    - هـ. نظرية الإدارة اليابانية؟
- النظرية اليابانية المطوعة في الإدارة للبيئة الأمريكية؟

## الفصل الخامس: الوظائف الادارية

### أولاً: التخطيط

تعريف ومبادئ التخطيط

أهمية وأنواع التخطيط

مراحل التخطيط وأنواع الخطط

### ثانياً: التنظيم

عموميات عن التنظيم

أساسيات التنظيم

### ثالثاً: التوجيه

مفهوم التوجيه

مبادئ التوجيه

عناصر التوجيه

أهمية التوجيه

### رابعاً: القيادة الإدارية

ماهية القيادة الادارية

أهمية القيادة الإدارية وعلاقتها ببعض المفاهيم

نظريات المدخل الفردي والموقفي في تحليل القيادة

### خامساً: الحوافز والدوافع

مفهوم التحفيز

أنواع الحوافز

نظريات الدافعية

الاتجاهات الحديثة في التحفيز

أسئلة الفصل السادس

## أولاً: التخطيط

انصب اهتمام المسيرين على وظيفة التخطيط نظراً لأهميتها البالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث تحتل هذه الوظيفة المرتبة الأولى من بين وظائف التسيير لدرجة لا يمكن ممارسة الوظائف التسييرية الأخرى إلا بعد القيام بوظيفة التخطيط، فالمسير يقوم بالتنظيم والتوجيه والرقابة بهدف التحقق من أن التنفيذ يتماشى مع ما تم تخطيطه وتصوره باعتبار التخطيط هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها فإن هذا يستوجب الاهتمام به والتقيد بشروطه ومبادئه.

### - تعريف ومبادئ التخطيط

تعتبر عملية التخطيط الوظيفة الأساسية من بين الوظائف الإدارية، بحيث يقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ التي تجعله كفئاً لتحقيق أهداف المؤسسة.

1. تعريف التخطيط: لقد تعددت واختلفت تعاريف التخطيط ومن بينها ما يلي:

التعريف الأول: "التخطيط هو تصميم للطريقة التي يمكن من خلالها التحكم في المتغيرات الاقتصادية وتوجيهها لما يحقق أهدافاً مرغوبة معرفة مسبقاً".<sup>1</sup>

التعريف الثاني: "التخطيط هو تصور المستقبل المرغوب فيه وكذلك الوسائل الحقيقية للوصول إليه".<sup>2</sup>

التعريف الثالث: "التخطيط هو ما ستقوم به الجماعة مستقبلاً".<sup>3</sup>

التعريف الرابع: "التخطيط هو عملية تتضمن مجموعة من التنظيمات والترتيبات المحددة متفق عليها من أجل تحقيق أهداف معينة".<sup>4</sup>

التعريف الخامس: "التخطيط هو عملية إرساء الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها".<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

<sup>1</sup> فريد بشير طاهر، التخطيط الاقتصادي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1998، ص: 79.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص: 54.

<sup>3</sup> سعاد نائف بزوطي، الأعمال الخصاص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص: 271.

<sup>4</sup> عمرو محي الدين، التنمية والتخطيط الاقتصادي، جاز النهضة العربية، بيروت، ص: 251.

<sup>5</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج1، ص: 19.

- التخطيط هو الإعداد المسبق لما يجب عمله في المستقبل.
  - التخطيط يقوم على الأسلوب العلمي لأنه يتضمن إتباع قواعد علمية.
  - التخطيط يحدد الأسلوب والزمن المحدد والمسؤول عن التنفيذ.
  - التخطيط يقوم على التحديد المسبق للأهداف والغايات المرجوة.
2. مبادئ التخطيط:

إن عملية التخطيط إنما تقوم على مجموعة من المبادئ التي تجعل منها أسلوباً ناجحاً لتحقيق أهداف المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

1-2- مبدأ فاعلية وكفاية التخطيط: تعتبر الخطة أكثر وكفاية إذا ما تم تنفيذها وتحقيق الأهداف بأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، فقد تساهم الخطة في تحقيق الأهداف بأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، فقد تساهم الخطة في تحقيق الأهداف ولكن بتكاليف كبيرة تفوق تلك التي تم تحديدها في عملية التخطيط.<sup>1</sup>

2-2- مبدأ هرمية التخطيط: بحيث يكتسب في مستويات إدارية مختلفة أهمية خاصة وبالرغم من ذلك فإن المديرين في المستويات الإدارية العليا يكرسون شطراً أكبر من جهودهم للنشاط التخطيطي، إذا ما تم مقارنة بهم هؤلاء شاغلي المستويات الإدارية الأدنى ومن ناحية أخرى فإن اهتمامات الإدارة العليا توجه أساساً للتخطيط بعيد المدى، في حين ينصرف اهتمام المستويات الإدارية الأدنى إلى التخطيط قصير المدى.

2-3- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف: حيث يجب أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية، وهذا المبدأ يشتق من طبيعة التنظيم الذي يعتبر كمدخل لتحقيق غرض معين مشترك، وتحقيق الأهداف يعتبر من أولويات عملية التخطيط من خلال خطة تقرر الإجراء المحقق للهدف.

2-4- مبدأ التناسق: ويعتبر العمود الفقري لأسلوب التخطيط، وهو أن تكون أجزاء الخطة كلا متناسقا متناسقا منطقيا، هذا التناسق لا بد أن يتحقق على مستوى الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، هذا التناسق لا بد أن يتحقق على مستوى الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، هذا التناسق لا بد أن يتحقق أيضا بين الأهداف بعضها بعضا وبين الوسائل بعضها بعضا.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص: 208.

2-5- مبدأ أولية وأسبقية التخطيط: ويقتضي هذا المبدأ بوجوب إعطاء عملية التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة رغم أهمية بعض الوظائف الأخرى.

2-6- مبدأ إلزامية التخطيط: فالخطة هي برنامج عمل تلتزم به كافة الوحدات والأقسام وكافة الأفراد الموجودين في المؤسسة بجميع مستوياتها، وبدون هذا الإلزام لن يكون في استطاعة المؤسسة ضمان حد أدنى من التنفيذ للخطة.<sup>1</sup>

2-7- مبدأ استمرارية التخطيط: فعملية التخطيط ينبغي أن تكون مستمرة وذلك ارتباطاً باستمرارية نشاط المؤسسة واستمرارية نشاط المؤسسة واستمرار تطورها، وبالتالي الملازمة المستمرة للتخطيط لنشاط المؤسسة وتطوره.

2-8- مبدأ مرونة التخطيط: ويعني هذا المبدأ إتاحة المجال لتعديل الخطة عندما يظهر أن وضع الخطة كان غير سليم أو أن ظروفها قد وقعت لم تؤخذ في الحسبان الأمر الذي يستدعي تصحيحها، فالخطة التي لا تتسم بالمرونة لا تعتبر كفاءة.

2-9- مبدأ شمولية التخطيط: ويقتضي هذا المبدأ أن تشمل عملية التخطيط كافة مستويات الإدارة، وأن تكون من وظيفة كل مدير، ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو المشرف على العمل.

2-10- مبدأ التنبؤ: وتعود أهمية هذا المبدأ إلى تأثير البيئة على تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات المتاحة والمحتملة، وبالتالي فالتنبؤ يعتبر من المبادئ الجوهرية لعملية التخطيط حتى أنه يعتبر أداة من أدواته أكثر منه مبدأ.

#### - أهمية وأنواع التخطيط

انطلاقاً من واقع الحقيقة التي تقول أن أي مؤسسة تتعدد أهدافها، فإن التخطيط داخل أي يتعدد أيضاً وهذا نظراً لأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة، ولمجاهاة عملية هذه الأهداف فسوف يتعدد التخطيط وفق معايير متعددة.

1. أهمية التخطيط: التخطيط من أهم وظائف التسيير فبدونه تصبح القرارات عشوائية، لذلك توجد أربع نقاط رئيسية توضح أهمية التخطيط وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد بشير طاهر، مرجع سابق، ص: 104.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 218.

1-1- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير: أصبح التخطيط أمراً ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه في المستقبل، فالأهداف لا يمكن وضعها قبل معرفة الظروف المستقبلية، والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بالأهداف، ويتطلب ذلك معرفة التكاليف المتوقعة، الطاقة الإنتاجية، حجم الإنتاج، مستوى النفاذية وغيرها من المتغيرات، وكلما زادت حالة عدم التأكد التي ينطوي عليها المستقبل زادت بالتالي البدائل الممكنة، وقلّة درجة عدم التأكد من نتائج القرار وحتى مع زيادة درجة التأكد فالتخطيط ضروري لعدة أسباب منها ما يلي:

- الحاجة الشديدة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة:
- تحديد أفضل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف، ففي ظروف التأكد تصبح عملية التخطيط أسهل وبالتالي فإن المستقبل بما يحتويه من عدم التأكد يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.<sup>1</sup>

1-2- التركيز على الأهداف: التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف، وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض، وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط، كمدخل للالتزام بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المديرين إلى أخذ الظروف المستقبلية في الحسبان، ومراجعة الخطط دورياً وتعديلها بما يتماشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

1-3- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل: يساعد التخطيط على أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف، وبذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ويمكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الإنتاج، فالغرض من هذا التخطيط إذن هو تحقيق أهداف المؤسسة، بأقل تكلفة والاستفادة من اقتصاديات تشغيل الآلات المتخصصة.

1-4- تسهيل عملية الرقابة: ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال، إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن يكون لديه أهداف مخططة على ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بها.

ومما سبق يمكن تلخيص أهمية التخطيط في الآتي:<sup>2</sup>

- التخطيط هو الوسيلة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى النتائج المستهدفة.

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 146.

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 117.

- نظرا لارتباط التخطيط بالمستقبل فإنه يساعد على مواجهة حالات التغير في البيئة.
  - يساعد في تحديد طرق تحقيق الأهداف.
  - يساعد في حشر الموارد والجهود نحو الأهداف.
  - يساعد على التنسيق الفعال بين الأنشطة.
2. أنواع التخطيط: يمكن تقسيم التخطيط إلى عدة أنواع حسب عدة معايير أهمها:

1-2- حسب الفترة الزمنية: ينقسم حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، ويتناسب كل منها على مستوى إداري معين يتولى مهمة القيام بها على النحو التالي:

1-1-2-1-1-2-تخطيط طويل المدى: ويتعلق بالأهداف العليا ويغطي فترات بعيدة المدى وتزيد عن خمسة أو سبعة سنوات<sup>1</sup> وتجد الإشارة إلى أنه كلما طالت الفترة الزمنية التي تعد فيها الخطة، كلما زادت احتمالات الخطر التي تنطوي عليها الخطة كنتيجة لصعوبة التنبؤ بالمستقبل، أو عدم الدقة التامة له<sup>2</sup>، وهذا راجع إلى تعقد الظروف وسرعة التغيير في المجالات المختلفة تزيد من صعوبة هذه المهمة.

2-1-2-2-1-2-تخطيط متوسط المدى: وهو من مهمة الإدارة الوسطى ويتم بموجب وضع خطة تتراوح بين سنتين إلى خمسة أو سبعة سنوات، فهي تأتي في الحقيقة منبثقة عن الخطة طويلة الأجل وتتضمن تنفيذها، وتتعلق الخطة متوسطا المدى بالأهداف المتوسطة وتشتمل عادة على الخطط التكتيكية<sup>3</sup>.

3-1-2-3-1-2-تخطيط قصير المدى: يعتمد هذا النوع من التخطيط على بعض الأهداف الخاصة لوحدة معينة أو إدارات معينة، وتنبثق عن مخطط سنوي تدخل ضمن إطار الخطط متوسطة أو طويلة المدى وتنفذ ما ورد فيها وعلى الرغم من أنها تكون غابا سنوية<sup>4</sup> إلا أنها يمكن أن تكون أقل من ذلك مثل الخطط الموسمية التي تغطي موسما معيناً.

2-2- حسب محتوى الأهداف: ويمكن تقسيمه حسب هذا المعيار إلى:

1-2-2-1-2-2-تخطيط إجمالي: في هذه الصورة من التخطيط، تتميز الأهداف المحددة في الخطة بقدر كبير من العمومية بعيدا عن الاستغراق في التفصيل، وهذا النوع ينعكس عليه تماما التخطيط طويل

<sup>1</sup> محمد قاسم القيرواني، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 184.

<sup>2</sup> عمرو غنيم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ص: 306.

<sup>3</sup> مصطفى أبو زيد، حسب عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 338-339.

<sup>4</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، ط5، 1995، ص: 256.

المدى، حيث يصعب تحديد الأهداف بصورة دقيقة وتفصيلية كما أنه يضفي على الخطة طابع المرونة، ويطلق عليه أيضا بالتخطيط الشامل.

2-2-2-تخطيط تفصيلي: ويعني أن الأهداف المحددة طبقا للخطة ذات طابع تفصيلي دقيق بحيث تغطي نشاطا معيناً أو قسماً معيناً كوحدة الإنتاج، التوزيع، ... الخ<sup>1</sup> ويطلق عليه أيضا بالتخطيط الجزئي.

3-3-2-حسب الوظائف: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيمه إلى:

1-3-2-تخطيط التمويين: يتضمن تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج والقواعد الخاصة بالاستثمار في المخزون، ويعتمد هذا النوع على تحديد حجم الاحتياجات من المواد ومستلزمات الإنتاج في ضوء خطة الإنتاج المسبقة وفي ضوء المخزون المتاح.<sup>2</sup>

2-3-2-تخطيط الإنتاج: يعرف على أنه: "القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العمليات بالطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف الإنتاجية".<sup>3</sup>

3-3-2-تخطيط التمويل: هو إعداد خطط مستقبلية خاصة بمصادر الأموال ثم التنبؤ لما تحتاجه عملية الاستثمار من مصادر ذاتية أو خارجية وللأجل الطويل أو القصير المدى، ويعرف أيضا على أنه تقدير لما تحتاجه المؤسسة من أموال مع تحديد مجالات استخدامها مع تحديد كيفية الحصول عليها.<sup>4</sup>

4-3-2-تخطيط التسويق: يتضمن تخطيط الأسواق والسلع ومسالك التوزيع والجهود الترويجية، كما يمكن أن يتضمن برامج رئيسية كإدخال منتج جديد إلى السوق أو أخرى فرعية كالقيام بجهد ترويجي خاص بسلعة معينة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسين عمر، علم التخطيط الاقتصادي، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، ص: 19.

<sup>2</sup> عبد العزيز جميل مخيمر، إدارة المشتريات والمخزون، جامعة الملك سعود، 1993، ص: 201 276.

<sup>3</sup> علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص: 359.

<sup>4</sup> خالد الراوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص: 187.

<sup>5</sup> صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص: 40.

2-3-5- تخطيط الموارد البشرية: هو النشاط الذي يعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية على تحديد احتياجاتها من العنصر البشري خلال فترة زمنية مقبلة بعد معرفة وتحليل المتوفر منها في المؤسسة من حيث الكم والنوع، وتوفير تلك الاحتياجات خلال الفترة الزمنية المخططة.

2-4- حسب المستوى التسييري: يمكن تقسيم التخطيط حسب هذا المعيار إلى إستراتيجي، تكتيكي وتشغيلي:

2-4-1- تخطيط إستراتيجي: وتنبثق عنه خطط تهتم بالأهداف العليا الرئيسية أو بالرسالة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهذا النوع من التخطيط من مهمة المستويات الإدارية العليا، والخطط الإستراتيجية تغطي فترات زمنية طويلة تزيد عن خمس سنوات، وهي تصب اهتمامها غالبا على أنماط الاستثمار والأسواق المستهدفة والأولويات.

2-4-2- تخطيط تكتيكي: وهو من مهمة المستويات الإدارية الوسطى، يضع خططها بهدف تطبيق الخطط الإستراتيجية وتغطي فترة زمنية متوسطة المدى، وتتناسب تماما مع التخطيط متوسط المدى<sup>1</sup>.

2-4-3- تخطيط تشغيلي: وهو من مهمة الإدارة الدنيا حيث يضع خططا تهدف إلى تحقيق أهداف الخطط التكتيكية<sup>2</sup> فهو يركز على أساليب العمل وكيفية تشغيل الأقسام وكيفية استخدام الآلات والأجهزة والأموال، الموارد البشرية والوقت المتاح، وهو يغطي أهدافا مدتها سنة أو أقل.

#### - مراحل التخطيط وأنواع الخطط

مراحل التخطيط لا تختلف باختلاف طبيعة الأنشطة، وإن حدث اختلاف فإن ذلك يندرج تحت المدى الزمني الذي تغطيه الخطة، وتعدد مراحل التخطيط إن دل على شيء دل على أهمية التخطيط في المؤسسة.

1. مراحل التخطيط: التخطيط كعملية مهمة في المؤسسة الاقتصادية، ينطوي على مجموعة من المراحل أو الخطوات تتمثل فيما يلي:

1-1- التعرف على الفرصة المتاحة: فالخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص المستقبلية المرتقبة ثم استعراض هذه الفرص للتعرف على جوانب القوة والضعف في كل

<sup>1</sup> محمد قاسم القيرواني، مرجع سابق، ص ص: 182-183.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 184.

منها وموقف المؤسسة الحالي والمستقبلي وما نرغب فيه، وتقدير ما تحققه من مكاسب، وبصفو عامة يتوقف وضع أهداف منطقيو على مدى ودرجة الإلمام والتعرف على هذه الفرص السانحة أمام المؤسسة.<sup>1</sup>

2-1- وضع الأهداف: تعتبر الأهداف مزيج الغايات الواقعية التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، حيث تحدد ما ينبغي تحقيقه، وهي محور التخطيط، حيث تعكس هذه الأهداف وتحدد المكان والتوقيت والأسلوب المستخدمة من خلال شبكة من السياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات والبرامج والإستراتيجيات.<sup>2</sup>

يتطلب كل هدف خطة لتنفيذه، وتندرج مستويات الأهداف والخطط من إستراتيجية، أي طويلة الأجل فهذه الأهداف تصممها الإدارة الوسطى لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، ثم تكتيكية، قصيرة الأجل تصممها الإدارة التنفيذية أو المباشرة.

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع محيطها حيث تتسم الأهداف بما يلي:

- الوضوح والتحديد، بحيث لا يتضمن الهدف توجهات عامة غامضة.
- أن تكون للهدف صبغة كمية كلما أمكن، وله إطار زمني، لتسهيل قياس مدى تحققه.
- أن يكون الهدف عمليا، ممكن البلوغ أو التحقق وأن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها.
- أن ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية الأخرى، ولا يتعارض معها.

3-1- وضع الفروض التخطيطية: الخطوة الثالثة في التخطيط هي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الخطط، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي سوف ستعمل فيها المؤسسة مستقبلا<sup>3</sup>، وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاث مجموعات:

- الفروض التي يصعب السيطرة عليها وإخضاعها لرقابة المؤسسة.
- الفروض التي يمكن إخضاعها للرقابة إلى حد ما.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 350.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 352.

<sup>3</sup> جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 161.

– الفروض التي يمكن التحكم فيها، وهي تلك التي تحدد بواسطة المؤسسة والخاصة بالسياسات والبرامج.<sup>1</sup>

4-1- تحديد البدائل: الخطوة الرابعة في عملية التخطيط هي البحث عن البدائل من إجراءات العمل وتنمية هذه البدائل ثم استبعاد البدائل غير المناسبة وغير العملية ثم التركيز في الدراسة والتحليل عن البدائل الأكثر فعالية وكفاءة.<sup>2</sup>

5-1- تقييم البدائل: بعد تحديد أفضل البدائل واختبار نقاط القوة والضعف فيها، تأتي الخطوة الخامسة وهي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف، وفي المؤسسات الكبرى قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات والعديد من القيود يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور وأعقدها، وبسبب هذه التعقيدات نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق والأساليب الجديدة من بحوث العمليات، والتحليل الرياضي، وأيضا الحاسب الآلي للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.<sup>3</sup>

6-1- اختيار البديل المناسب: تعتبر هذه الخطوة آخر خطوة من مراحل التخطيط، حيث تتمثل في اختيار البديل المناسب، وهي نقطة البداية في تطبيق الخطوة ومحور اتخاذ القرار والهدف من هذه الخطوة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل التكاليف وأعلى عائد والذي يجوز على رضا وقبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ ومنه يكون قرار تبني الخطة المناسبة قد تم أخذه، لكن من النادر أن يكتمل التخطيط عند نقطة اتخاذ القرار واختيار الخطة المقترحة، فغالبا ما تكون الحاجة إلى تكوين الخطط المشتقة لمساندة الخطة الرئيسية.<sup>4</sup>

2. أنواع الخطط: تعتبر الخطة وليدة عملية التخطيط الذي يعتبر أشمل وأوسع، وهي تمثل برنامج عمل سيتم تنفيذه لتحقيق الأهداف المحددة، وتختلف حسب اختلاف مستويات التخطيط وهي متنوعة ومتكاملة ومتداخلة فيما بينها، ويمكن ذكرها فيما يلي:

<sup>1</sup> عبد الحفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 51.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 353.

<sup>3</sup> جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص: 163-164.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 354.

1-2- الإستراتيجية: الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة على مستوى المؤسسة، وهي خطة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ أنشطتها لبلوغ هدف طويل المدى أو أكثر في سوق أو مجموعة أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة معينة.<sup>1</sup>

2-2- السياسات: السياسة عبارة عن أطر عامة يلتزم بها الإداريون عند اتخاذ القرارات، إذا استرشدون بها عند اتخاذ القرار، والسياسة هي منهج تسيير عليه المؤسسة في طريقها لبلوغ الأهداف، كما أنها تشمل نوع من الخطط التي يعاد استخدامها مرات ومرات<sup>2</sup>، وهي تختلف باختلاف المستويات الإدارية، فهناك السياسات الرئيسية، وهناك سياسات خاصة بالأقسام المنبثقة عن السياسات الرئيسية وهناك سياسات خاصة بالأقسام المنبثقة عن السياسات الخاصة بالإدارات، كما توجد سياسات خاصة بالوظائف.<sup>3</sup>

3-2- الإجراءات: هي نوع من الخطط تحدد مستقبلا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة مستقبلا بحيث تحدد تفصيليا طريقة العمل وبشكل متسلسل، والإجراءات موجودة في كل المستويات الإدارية، فهناك إجراءات خاصة بالمؤسسة ككل وأخرى خاصة بالإدارات الرئيسية وثالثة خاصة بالأقسام والفروع.

4-2- القواعد: وهي نوع من الخطط تحدد خط سير التصرف المطلوب، وتنطوي على عملية الاختيار كسائر الخطط وهي أبسطهم نوعا، وغالبا ما يحدث الخلط بين القواعد والسياسة والإجراءات رغم الاختلاف بينهم، فالقاعدة تعني التحديد الواضح للتصرف وفقا للموقف لذلك فهي ترتبط بالإجراءات وتختلف عن السياسة في كونها لا تسمح بأي تجاوز في التطبيق.

5-2- الموازنات التخطيطية: وهي كخطة عبارة عن بيان أو تقدير للنتائج المتوقعة معبرا عنها بشكل رقمي وقد يعبر عن ذلك في شكل ساعات عمل أو وحدات إنتاج أو معايير أخرى وهي بالتالي عبارة عن خطط عمل معبر عنها بالأرقام ويمكن استخدامها كأداة رقابية هامة. ويشترط أن تكون موازنة خاصة وأنها تعتبر وسيلة تنسيق بين الإدارات المختلفة، بالتالي لا بد أن تكون عملا مشتركا بين مختلف الإدارات التي تتولى تحقيق الإيرادات وكذلك التصرف لتغطية النفقات.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، جامعة الزقازيق، الإسكندرية، ط4، 2003-2004، ص 95.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 186.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 213.

## ثانيا: التنظيم

### تمهيد

بعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة تنفيذها وذلك بتجميع أنشطتها المختلفة في هيئات، فالتنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من اجل تحقيق هدف مشترك ويعني ايضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من اجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المنظمة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية. فهما الهيكل والأداء اللذان بواسطتهما، يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من اجل تحقيق الهدف المنشود.

من خلال تفحص الهيكل التنظيمي للمؤسسة يظهر أنه تنظيم وظيفي بأي أن المؤسسة جمعت نشاطاتها على الأساس الوظيفي، أي على أساس الوظائف الحقيقية للمؤسسة (الإنتاج، المالية والمحاسبة، التجارة، الخ) مع تجزئة هذه الوظائف إلى أقسام.

إن الغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العناصر التالية:

- وحدة هدف معين متفق عليه.
- وجود مجموعة من الأفراد بينهم علاقة محسوس.
- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف.

بناء على ما تقدم يجب أن يتميز التنظيم بواقعيته وحيويته وفاعليته في تحقيق الأهداف بأفضل الأساليب وقلل التكاليف من خلال مجموعة من الأفراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم وعملهم.

### - عموميات عن التنظيم

#### 1. تعريف التنظيم:

يمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية التي تأتي بعد التخطيط لكون أن وظيفة التخطيط ينتج عنها القرار الأمثل إما يعرف بخطة المؤسسة المتمثلة في تقرير أو بيان بأنواع الوسائل ومختلف التصرفات المتبعة من طرف المسيرين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، فبعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة القيام بتنفيذها. ولتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل، أقسام

- وإدارات تعمل بشكل متناسق فيما بينها وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين، وتحديد السلطة اللازمة والضرورية لهم، وهذا ما يعرف بالتنظيم الذي أعطيت له عدة تعاريف من بينها ما يلي:
- عرفه هنري فايول Henry Fayol بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
  - مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد مجموعة الأفراد على العمل جماعياً وفعالاً، بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية.
  - عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال التعارف السابقة يتضح أن التعريف العام للتنظيم يتمثل في كونه عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمسؤوليات، وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المتبتغاة الموضوعية.
  - يقول بيكر دراكر: (إن التنظيم هو عملية تحليل النشاطات وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصميم العمل وتقسيمه إلى أنشطة ممكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيراً اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف).<sup>1</sup>
2. أهمية التنظيم
- إن المؤسسات وجدت لخلق الفوائد والمنافع، وكذا تبقى تستمر، تنمو وتتطور وهذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة، ولذا يتعين على المسيرين تنظيم الأنشطة والمهام لأن هذا يسمح:
- تحسين ورفع نوعية وجودة العمل المنظم لأن التنظيم يجعل جماعات الأفراد تعمل معاً بشكل منسق و متكامل وبالتالي تحقيق أفضل الأداءات من خلال تضافر الجهود والتعاون بين الجماعات والأفراد.
  - جعل علاقات السلطة واضحة ابتداء من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته فيكون الفرد على علم بمن يحدد ما يقوم به من عمل، من يشرف عليه، من المسؤول أمامه، وهكذا تكون مجهودات الأفراد أكثر فعالية خاصة بعد تحديد المسؤوليات وتوضيح علاقات السلطة.

<sup>1</sup> عبوي زيد مني، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة، عمان(الأردن)، 2006، ص: 20.

- تسهيل عملية الاتصال بحيث يبين التنظيم مجرى ومنافذ الاتصال من القمة إلى القاعدة.
- يهئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم بحاجة إليه من أسباب بما يحفزهم ويضاعف إخلاصهم وولائهم، ويشكل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقاً للإطار الذي يرسمه لذلك الغرض.
- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات فهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل على توجيه الجهود لتحقيقها.
- سهولة المحاسبة والمتابعة إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد، ويحدد معايير الأداء وبذلك مهمة الرقابة وتشخيص الانحراف والتصحيح.

### 3. عناصر التنظيم

يعد التنظيم من أهم العمليات الإدارية الأساسية في المنظمة ولكي تضمن المنظمة فاعلية مسيرتها لابد من توفر مجموعة من العناصر الأساسية وإلا عجزت عن تحقيق أهدافها، ومن هذه العناصر:

#### أ- تحديد الوظائف:

إذ تعد الوظيفة اللبنة الأولى في التنظيم الإداري، والتنظيم يتكون من مجموعة من الوظائف والتي يتم استحداثها بتجميع النشاطات المتشابهة كما أن الوظيفة أيضاً تتألف من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تسند إلى الفرد وهو الموظف الذي يتمتع بحقوق ويلتزم بأداء الواجبات، ويتطلب تكوين التنظيم تحديد الوظائف ووضعها وتقييمها وتحديد عدد الأفراد الذين يشغلونها.

#### ب- تكوين الإدارات:

ويتم ذلك بتجميع الوظائف المتشابهة بإدارات تكون تحت قيادة مدير واحد، وتحكم هذا التجميع عدة اعتبارات وهي:

ب-1- التخصص: وذلك لاستفادة من مزايا التخصص في تقسيم العمل، حيث أن تجميع الوظائف المتشابهة في إدارة واحدة يحقق منافع متعددة منها خلق فرص الإبداع، وقلة في الإنفاق، وإتقان في العمل، قلة في الأخطاء.

- ب-2- نطاق الإشراف: إذ ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار عدد الأفراد الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة، فإذا زاد عدد المرؤوسين على الحد الذي لا يستطيع المدير الإشراف عليه بفاعلية العكس ذلك على كفاءة إدارية ومن ثم أداء المنظمة.
- ب-3- تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الأنشطة والجهود: بحيث يتم توجيه جهود الأفراد في تحقيق الأهداف دون تعارض أو تقاطع في الاختصاصات.
- ب-4- تسهيل الرقابة: إذ لا بد من الأخذ بعين الاعتبار، تدعيم عملية الرقابة وتجميع الوظائف بإدارات متخصصة.
- ب-5- انخفاض التكلفة أو قلة الإنفاق: إذ لا بد أن يكون تكوين خاضعة للتقييم الاقتصادي، بمعنى ألا يكون التنظيم مصدراً لزيادة التكاليف بل عاملاً لانخفاضها.
- ب-6- مراعاة طبيعة العمل عند تجميع الأنشطة والوظائف: وذلك ضماناً للحصول على الفرد الذي تتوفر فيه شروط العمل.

#### 4. فوائد وأهداف التنظيم

##### أ- فوائد التنظيم:

لا شك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- يعتبر التنظيم وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الازدواجية والتضارب.
- يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات الفرد، حيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس من التخصص في عمل دون آخر.
- يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم.<sup>1</sup>
- يحقق التنظيم أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء.
- يساعد التنظيم في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.
- يؤدي التنظيم القائم على أساس علمي إلى تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة بإيضاح كيفية الأعمال في الوجوه كافة.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص: 120.

- يساعد التنظيم على تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد في المنظمة والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع أفراد التنظيم.
  - يساعد التنظيم على إيجاد وسيلة لتوزيع السلطة على الأفراد في جميع أجزاء المنظمة ابتداء من المستويات العليا في التنظيم وحتى المستويات الدنيا.
- ب- أهداف التنظيم:

ويقصد بها الأهداف التي أنشئت المنظمة لتحقيقها، حيث لا يوجد في هذا العالم ما هو عبثي وأن أي تنظيم من التنظيمات لأبد وأن يكون من أجل خدمة تحقيق هدف معين، يفترض أن يكون قد نجح مسبقاً قبل بدء إنشاء التنظيم، وان اول شرط لتحقيق العقلانية أو المنطقية هو وجود الهدف وأن ارتفاع درجة العقلانية أو المنطقية في السلوك يعتمد على مدى المواءمة بين السلوك والهدف وعلى درجة الدقة والوضوح فيها.

#### - مبادئ التنظيم:

تتطلب عملية التنظيم مراعاة مجموعة من المبادئ التي تساعد على البناء الجيد له وذلك بتجميع الأنشطة بطريقة ملائمة وكذا تفويض السلطة بما يناسب مع حجم المسؤولية وتمثل هذه المبادئ في:

1. مبدأ وحدة الهدف:

عند تحديد المؤسسة لهدف معين تنبثق منه مجموعة من الأهداف الجزئية المتكاملة الخاصة بكل هيئة فالتنظيم يجسد دور إدماج هذه الأهداف على أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف العام للمؤسسة.

بحيث تصبح كل وحدة تسعى إلى تحقيق أهدافها للوصول إلى الهدف العام للمؤسسة، بمعنى أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف المؤسسة ككل، فالتنظيم يركز الجهودات ويوجهها نحو تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### 2. مبدأ تقسيم العمل:

يعد المبدأ الأساسي في عملية التنظيم ويظهر عندما يكثر العمل ويصبح الفرد الواحد أعدد من الأفراد غير قادرين على تأديته بسبب كبر حجم النشاط ودرجة تعقيده، لذا يتم وضع الجهود الإنسانية والمادية في المؤسسة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والإدارات، بحيث يؤدي هذا التقسيم إلى

<sup>1</sup> عبوي زيد منير، نفس المرجع السابق، ص: 30.

التخصص، فيكون كل فرد أو قسم لديه تخصص معين في مجال من مجالات العمل، ومن أهم مزايا هذا المبدأ ما يلي:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة للمؤسسة.
- رفع مستوى الأداء في العمل نظراً لما يحققه التخصص من إجادة وإتقان له واكتساب خبرة ودراية؛
- منع وجود عمالة زائدة لأن كل فرد لا بد أن يكون له عمله الذي يتخصص فيه ويكرس كل وقته لإنجازه.

وللقيام بتقسيم العمل لا بد من وصف المناصب والمؤهلين، فيكون وصف المناصب من خلال الوظائف، المسؤوليات، الواجبات، والمهام وتحديد السلطات اللازمة والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبعد وصف المنصب تتضح المؤهلات التي يحتاجها هذا الأخير من قدرات ذهنية، خبرة ومؤهلات علمية... الخ. التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي سيشغل المنصب.

3. مبدأ السلطة:

تعرف السلطة على أنها الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالاهتمام بعمل أو الامتناع عنه، فهي تعطي للمسير الحق في التصرف واتخاذ القرارات لتعبئة موارد معينة لتحقيق هدف محدد، إلا أنه في بعض الحالات لا يستطيع الفرد الواحد القيام بكل الأنشطة لذا يقوم بتقنية تفويض السلطة التي بمقتضاها يقوم المسير بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة إلى المرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات أي هذه العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى احد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه كما يمكن التمييز بين 3 أنواع من السلطات كالتالي:

#### • السلطة التنفيذية:

هي السلطة الأساسية في التنظيم تتضمن حق إصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين ومهامها تنحصر في:

- إصدار الأوامر للمرؤوسين.
- الحق في إصدار القرار والتوجيه.
- الحق في عقاب ومكافأة المرؤوسين.

#### • السلطة الاستشارية:

وهي تعني الحق في تقديم العون والخدمات للوحدات التنفيذية فهي تقوم بتقديم النصح والمعلومات والتحليلات للمشاكل مع اقتراح الحلول وتقع خارج التسلسل الإداري.

• السلطة الوظيفية:

وهي نوع ثالث من السلطة يتأرجح بين كل من السلطة التنفيذية والاستشارية وتظهر في الحالتين التاليتين:

— حينما يمارس أحد المسيرين سلطاته على جهة أخرى لا تتبعه تنظيمياً.

— حينما يمارس أحد الاستشاريين سلطة تنفيذية.

4. مبدأ المسؤولية

حسب هذا المبدأ فالمسير يجب أن يكون مسؤولاً على تأدية المهام الموضوعة على أفضل ما يكون وهذا لم تحقق النتائج المرجوة فعليه تفسير الأسباب، وتعني أن الفرد يتحمل نتيجة أعماله التي قام بها من خلال السلطة الممنوحة له، حتى عندما يفوض جزء من سلطته لمؤوسيه تبقى المسؤولية ملقاة على عاتقه.

5. مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية:

السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان وحسب هذا المبدأ يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لإنجاز المسؤولية بمعنى أنه عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على فرد ما يجب إعطائه السلطة اللازمة والضرورية لتنفيذ تلك المسؤولية.

6. مبدأ نطاق الإشراف:

ويطلق عليه عدة مسميات منها نطاق الإدارة ونطاق الرقابة، ويرتبط نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال وينص هذا المبدأ على أن هناك عدد محدد من المرؤوسين يستطيع الرئيس أن يشرف عليهم بشكل فعال على أعمالهم.

7. مبدأ تفويض السلطة:

يجب أن تفوض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها المسؤولية عن تنفيذ في الجهاز الإداري.

8. مبدأ المرونة أو ديناميكية التنظيم:

يجب أن يكون التنظيم مرنا قابلا للتكيف أي انه يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها دون الحاجة إلى تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة حتى يستطيع البناء والاستمرار ضمن بيئة العمل الداخلية والخارجية.

#### 9. مبدأ الكفاية:

يعتبر التنظيم ذا كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى أهداف بأقصر وقت وأقل تكلفة ويمكن أن تستخدم كلمة الكفاءة لتعني الإنتاجية وهي استخدام الإمكانيات المتوفرة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات.

#### 10. مبادئ العلاقات الإنسانية

هناك العديد من المبادئ والإرشادات في مجال العلاقات الإنسانية منها:

— عدم توجيه الانتقاد علنا أمام الآخرين.

— عدم انتقاد الموظفين لبعضهم.

— العمل على تنمية الموظفين.

— عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء.

— الإشادة بالعمل الجيد للموظف.

— مراحل عملية التنظيم

تعتبر عملية التنظيم انعكاس لخطط وأهداف المؤسسة وتتم هذه العملية عبر المراحل التالية:

#### أ- احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقىد العلاقات المعمول بها الآن.

#### ب- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ماهي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب انجازها ابتداء بالإعمال المستمرة وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

#### ج- تصنيف الأنشطة:

المدرء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق إنتاج...).
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

#### د- تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم توسيع العمل والمسؤوليات كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي، في بدء الإدارات، طبيعة، الغاية، المهام وأداء الإدارات يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة، هذه الخطوة المهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.<sup>1</sup>

#### هـ- تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الراسية والأفقية في المنطقة ككل.

#### - أنواع التنظيم وأبعاده

##### 1. أنواع التنظيم:

##### أ- التنظيم الرسمي:

يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي، نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم.

ما الذي يتحقق في إطار التنظيم الرسمي:

- وجود مستويات محددة للاختصاصات، والسلطة والمسئوليات في اتخاذ القرارات، والبحث في المشكلات والإشراف والتوجيه.
- هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل، وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.
- تقسيم العمل داخل المنشأة على أساس التخصيص.
- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنشأة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكامله.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، فريد الصحن، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 50.

— تحقيق العلاقات داخل المنشأة بوضوح، بحيث يعلم كل موظف رئيسيه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه.

— إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الأجزاء الأخرى.

— تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته.

#### ب- التنظيم غير الرسمي

حيث ينظم العاملون أنفسهم في شكل تجمعات وبالتالي وجود نوع آخر من التنظيم غير الرسمي.

ومن مميزات هذا التنظيم ما يلي:

— التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان.

— أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الأعضاء لها يتم على أساس التجمع الاختيار بين الأعضاء لها ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميوله متقاربة.

— أن التنظيمات غير الرسمية كسب بها نظام أو هيكل محدد من قبل.

— أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها إشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيم الرسمية.

#### 2. أبعاد التنظيم

##### أ-بعد المحتوى والمضمون:

يمثل المنظمة ككل من حيث الحجم، البيئة، التقنيات والأهداف، ويصف المؤثرات التنظيمية التي

تؤثر وتشكل البعد الهيكلي.

##### ب- البعد الهيكلي:

إن الهيكل التنظيمي يشترط تقييم المهام، ومن الذي يكون مسؤولاً أمام المدير ويحدد آليات

التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية وتحديد طرق الاتصالات.

— الرسمية: وهي المدى الذي يتم من خلاله تحديد ورسم دور الموظف بشكل رسمي وتثبيت ذلك في السجل الرسمي للمنظمة.

— التخصص: هو الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى.

- هيراركية السلطة: والتي تمثل من هو المسؤول وكم عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.
- المركزية: تمثل نسبة الوظائف التي يمارس العاملين فيها المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاحتراف أو المهنة: تمثل مستوى التدريب والثقافة الرسمية التي يمتلكها العاملين.
- نسبة الأفراد الموظفين: ويمثل الأفراد الذين يحتلون وظائف مختلفة، وتحتوي نسبة الإداريين ونسبة المهنيين ونسبة الفنيين العاملين في المنظمة.
- التعقيد: وتشير إلى درجة الاختلاف والتمايز الموجود في المنظمة بنوعها:
  - التمايز الأفقي: وتشير إلى درجة الاختلاف والتباعد الأفقي بين الوحدات والأقسام.
  - التمايز العمودي: ويشير إلى البعد العمودي للهيكل والذي يزداد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة.

### ثالثا: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

#### 1. مفهوم التوجيه: يعرف التوجيه على أنه:

- الوظيفة الإدارية التنفيذية، التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم، إلى كيفية تنفيذ الأعمال واطمئنانها وتحقيق التنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

- عرفه هايمن وهيلجرت على أنه الارشاد والتعليم وخلق الحوافز والاشراف على معاونين.
- إدارة العنصر البشري داخل المنظمة والكيفية التي يمكن من خلالها توجيه الأفراد وحفزهم لبلوغ الأهداف التي يعملون من أجلها، وتتضمن هذه العملية إصدار الأوامر، والقرارات والتعليمات من القادة في مختلف المستويات الإدارية إلى العمال وتنفيذها في الوقت المحدد والطريقة المناسبة كما تتضمن خلق التعاون بين العمال، ورفع الروح المعنوية لهم بإتباع أساليب الحفز الإنساني والاتصال والقيادة الفعالة.

2. عناصر التوجيه: وينطوي التوجيه بصفة أساسية على عدد من العناصر، والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

- تحديد واجبات الأفراد؛
  - شرح إجراءات تنفيذ كل عمل؛
  - النصح والإرشاد المستمر؛
  - تشجيع الأفراد؛
  - التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين؛
  - إصدار الأوامر والتعليمات؛
  - وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه)
3. مبادئ التوجيه: يستند التوجيه الصحيح على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب توافرها، وهذه المبادئ هي:

- تجانس الأهداف: ويقصد به عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة، وأهداف العاملين بها وس وف يؤدي ذلك الى تحقيق أهداف الفرد عندما تتحقق أهداف المنظمة.
- مبدأ وحدة الأمر: وهو ضرورة تلقي الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئاسية واحدة، وذلك منعا للارتباك والاحتكاك الذي قد يصيب الفرد عند تلقيه الأوامر من أكثر من جهة

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2014، ص151

#### 4. أهمية التوجيه

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات يوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، فلا بد من اعلان الأفراد وارشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه

وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ( أفراد وجماعات ) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية<sup>1</sup>

#### القيادة الادارية

تعتبر القيادة الإدارية من أهم الوظائف التي يمارسها الفرد. حيث أنه يقود مجموعة من الأفراد ويوجههم ويرشدهم ويوفق بين مجهوداتهم ويثير دافعيتهم للعمل ويحفزهم على التعاون والتنافس من أجل الأداء المتميز وتحسين الإنتاجية، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسهم، وحفزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم، ومن هنا يجب أن يكون كل المديرين قادة وليس من الضروري أن يكون كل القادة مديرين، حيث تتطلب وظيفة المدير عدم اعتماده فقط على الرئاسة التي تتيحها السلطة الممنوحة له على مرؤوسيه، وإنما يتحلى بصفات القائد ومهاراته في التوجيه، حتى يستطيع استمالة العاملين وتحقيق التوافق بين رغباتهم واحتياجاتهم.

<sup>1</sup> - إبراهيم السعيد مبروك، الإدارة الاستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص ص 89

## أ. ماهية القيادة الادارية

يعتبر مفهوم القيادة كغيره من مفاهيم الإدارة التي لم يتم وليومنا هذا تحديد مفهوم واضح ودقيق لها فكل باحث عرف من زاويته الخاصة، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سيتم التطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف شامل لها.

### 1. تعريف القيادة

عرفت القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا"<sup>1</sup> وقد عرفت أيضا على أنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"<sup>2</sup>. ويرى Ted Erdwi في كتابه فن القيادة أن القيادة؛ هي: "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"

يلاحظ من هذه التعاريف تركيزا شديدا على أحد عناصر القيادة وهو القائد، فالقيادة هي صفات أو سمات معينة تتوفر في فرد معين (القائد)؛ لذا تعتبر القيادة عملية تأثر من القائد اتجاه رؤوسيه، ولذلك فهذا التركيز المبالغ فيه على القائد وإهمال عناصر أخرى لا تقل أهمية عنه يشكل نقطة الضعف البارزة في هذه التعاريف، إذ أنها تتجاهل جماعة الرؤوسين والمواقف العملية التي تعد عاملا حاسما وأساسيا في تحديد نوع القيادة الذي يمارسه القائد، والظروف التي تمكنه من القيادة.

بعد تطور العلوم السلوكية في الخمسينات والستينات من القرن الماضي ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته، فنجد Humvel يعرف القيادة بأنها؛ "السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك"<sup>3</sup>

كما يعرف Alan القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل رؤوسيه يقومون بعمل فعال"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993، ص: 34.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 241.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 244.

<sup>3</sup> طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

<sup>4</sup> ظاهرة كلالدة، محمد مرسي، الإدارة التعليمية، دار العالم العربي، القاهرة، 1984، ص: 141.

إن هذه التعاريف رغم اهتمامها بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة . وهو ما نتج عنه محاولات عديدة لوصف وتصنيف سلوكيات القيادة وفقا لعدد من الأبعاد أو الأنماط . إلا أنها تهمل عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات ، كما أنها تتعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة ، وكأن السلوك القيادي للقائد ثابت لا يتغير بتغير الظروف ، هذا الانتقاد جعل بعض الباحثين يركزون على نتائج هذا السلوك المتمثل في التأثير في الجماعة ، حيث أن **Ralph Stojdel** يعتبر أن القيادة هي "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"<sup>1</sup>.

أما **O'Donnell and Counter** فيعتبران أن القيادة هي "عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني"<sup>2</sup>. رغم أهمية التأثير في القيادة ، حيث يعتبر العمود الفقري لها ، إلا أن هذه التعاريف لم تعط اهتماما كافيا للعناصر الأخرى في عملية القيادة ، كما أنها اهتمت بنتائج التأثير (تحقيق أهداف الجماعة) وأغفلت كيفية حدوث هذا التأثير .

في حين يرى **Gordon** أن القيادة: "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة ، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير ، حيث نجد في النهاية شخصا واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير"<sup>3</sup>.

مما سبق يمكن تعريف القيادة على أنها تأثير غير قسري للسلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد ، الجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة . حيث يكون الفرد مختارا من قبل الجماعة ويلقى القبول والاحترام من قبل كل أعضائها .

## 2. مفهوم القيادة الإدارية:

تجمع مفهومين هما: القيادة والإدارة ، لذلك فلتعريفها يتم تحديد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة ، ثم يتم الجمع والتركيب بين هذه الملامح .

<sup>1</sup> محمود سيد أبو النيل ، علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 ، ص: 623.

<sup>2</sup> ظاهرة كلالدة ، القيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1997 ، ص: 18.

<sup>3</sup> محمد عبد الشافي ، القيادة الإدارية في الإسلام ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، القاهرة ، 1996 ، ص: 122.

- القائد " شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي -السلطة غير الرسمية- على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".<sup>1</sup>
- المدير " الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".<sup>2</sup>
- القائد الإداري: "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".<sup>3</sup>
- ومن هنا عرفت القيادة الإدارية على أنها "العلاقة التي من خلالها يقوم فرد بالتأثير على أفراد آخرين كي يقوموا بالأعمال المطلوبة منهم بكامل رضاهم لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المؤسسة".<sup>4</sup>
- وقد عرفت أيضا على أنها "النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين، وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني لتحقيق غرض معين بوسيلة الاستمالة والتأثير".<sup>5</sup>
- من التعاريف السابقة يتضح أن:
- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي، وهو طبعا أقوى تأثيرا من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين، وإجبارهم على تنفيذها.

<sup>1</sup> محمد عبد الشافي، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

<sup>2</sup> محمد سعد سلطان، سلوك الإنسان في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 216.

<sup>3</sup> رفاعي محمد وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 329.

<sup>4</sup> علاء قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، 2010، ص: 14.

<sup>5</sup> حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، آليات تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى حول "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، جامعة المدية، ص: 4.

- قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المدير فقط أو القائد فقط).

بناء على ما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها:

قدرة الفرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية".

### 3. عناصر القيادة الإدارية:

انطلاقاً من التعاريف التي وجهت للقيادة الإدارية، يتبين أنها تشمل عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري.
  - التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
  - وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.
- لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:<sup>2</sup>

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف + موقف

- القائد الإداري: يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة.

وقد عرف على أنه " العضو الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا"<sup>3</sup>.

- الجماعة (المرؤوسين): بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائداً،<sup>4</sup> وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1992، ص: 98.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، عمان، 2003، ص: 99.

<sup>3</sup> بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص: 17.

<sup>4</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 91-92.

أن يراعي إهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.

- قوة التأثير: يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، فتأثير القائد في رؤوسيه يعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك رؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة.

- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة: إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة،<sup>1</sup> مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.

- الموقف أو الظرف: يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا،<sup>2</sup> لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا انه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.<sup>3</sup>

#### 4. أهمية القيادة الإدارية:

ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، وسيتم تناول تحليل هذه الجوانب لإبراز الدور الهام للقيادة الإدارية كالتالي:

- الجانب التنظيمي للإدارة: يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية التنظيم للجهود المشتركة للأفراد لتحقيق الأهداف. ودور القيادة الإدارية هنا لا يقتصر على مجرد إصدار

<sup>1</sup> طارق البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص: 152.

<sup>2</sup> محمد جعلوك، القادة هل يولدون أم يصنعون، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1999، ص: 93.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

القائد للأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية يتم داخل التنظيم،<sup>1</sup> ولكن الدور الأساسي للقائد هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية. فدور القيادة الإدارية في هذا الجانب يتمثل في قيام القائد بتنظيم جهود العاملين داخل التنظيم.

- الجانب الإنساني للإدارة: يتضح دور القيادة الإدارية في هذا الجانب من خلال عرض مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية المتمثلة في:<sup>2</sup>

• إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه على أساس التفاهم المتبادل، وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم.

• تسوية المنازعات فيما بينهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاحترام المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاطه.

• إن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد فقط، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، كذلك دور القائد كزميل في العمل للقيادة الآخرين.

- الجانب الاجتماعي للإدارة: ينبع الطابع الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف التنظيم، ومن المظاهر الهامة الاجتماعية للقيادة الإدارية هي كيفية القدرة على التأثير في جماعات العمل وجعلهم يتعاونون فيما بينهم،<sup>3</sup> وإذا كان للقيادة الإدارية دور تأثيري على الجانب الاجتماعي، فهي أيضا تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تتمثل في عادات وتقاليد وقيم الأعضاء العاملين، وهذه العوامل تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لقيم المجتمع والمرؤوسين يترتب عليه فقدان للقائد لتعاون مرؤوسيه معه.

- الجانب الخاص بأهداف الإدارة: يستهدف تنظيم النشاط الجماعي في التنظيم الإداري تحقيق أهداف إدارية معينة، وتتعدد الأهداف التنظيمية وتباين، ودور القيادة الإدارية هنا هو الحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الأفراد العاملين فيه من جهة، وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طارق البدرى، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

<sup>3</sup> طارق البدرى، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

<sup>4</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

تبرز أهمية دور القيادة الإدارية في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية. ومنه يمكن القول بأن القيادة:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
- تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

#### 5. علاقة القيادة ببعض المفاهيم

❖ **علاقة القيادة بالرئاسة:** الرئاسة هي " الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي، ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم".<sup>1</sup>

يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلا) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته، وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمدا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويلخص DjibCecil النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ظاهر الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

<sup>2</sup> طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 44- 45.

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة.
- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعاً لاهتماماته واتجاهاته، وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار.
- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة؛ حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه.
- توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.
- اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة وتتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته.
- الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لإتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.
- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه.
- توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.
- اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة وتتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته.
- الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لأتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على

قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.

❖ **علاقة القيادة بالإدارة:** لقيت القيادة اهتماما كبيرا من جانب علماء الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص والغني بالأبحاث والنظريات، وهو ما يطرح إشكالية العلاقة بينها وبين الإدارة، وللإجابة على هذه الإشكالية لابد من تعريف الإدارة، حتى يسهل التمييز بينها وبين القيادة، فقد عرفت الإدارة بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة".<sup>1</sup>

انطلاقا من تعريف الإدارة يلاحظ ذلك اللبس المسجل بينها وبين تعريف القيادة، فكلاهما نشاط موجه لتحقيق أهداف معينة، هذا ما جعل الآراء تتضارب حول العلاقة بينهما، إذ هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنهما مختلفان تماما رغم التشابه بينهما في بعض النواحي، كما أن هناك من يرى أن القيادة أقرب إلى الفن، أما الإدارة فهي أقرب إلى العلم، لذلك سيتم تناول هذه الآراء بشيء من التحليل قصد استخراج العلاقة بين القيادة والإدارة.

- القيادة جزء من الإدارة: كان هذا الرأي الأول للإجابة على الإشكالية المطروحة حيث أن أصحاب هذا الرأي يقولون إن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير، فإلى جانب وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق يقوم المدير بوظيفة التوجيه وهي تعني إصدار الإرشادات والتوجيهات للأفراد الذين يعملون معه.<sup>2</sup>

حيث أن وظيفة التوجيه تختلف كلية عن إصدار الأوامر (الأمرية) التي تعني الممارسة الفعلية للسلطة، وإذا كانت وظيفة التوجيه حتمية للمدير عند تعامله مع المرؤوسين لتوضيح القوانين والأنظمة وضبط عملية الممارسة والتنفيذ إذا انحرفت عن الأهداف، إلا أن هذه العملية لا تجعل من المدير قائدا إلا إذا استطاع التأثير في العاملين لتنفيذها (التوجيهات والأوامر).

- القيادة والإدارة مختلفتان: أما الرأي الثاني فكان يدور حول اختلاف القيادة كليا عن الإدارة؛ حيث يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تكون للأشياء، والقيادة تكون للأفراد، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا، أي يملك سلطة إصدار الأوامر ويفتقد للتأثير في الأفراد، كما

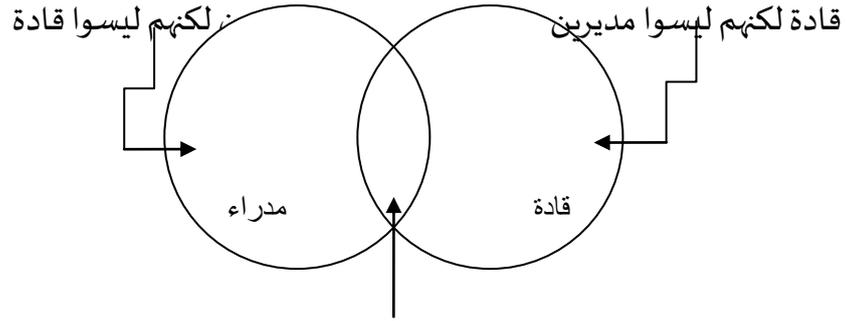
<sup>1</sup>نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

<sup>2</sup>ظاهر الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا كما في حالة القائد غير الرسمي لجماعة غير رسمية<sup>1</sup>، مما يبين أن القيادة والإدارة شيئان مختلفان، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03):

التمييز بين القيادة والإدارة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دار غريب، القاهرة، 2000، ص: 263.

يتبين من الشكل أن القادة والمدراء هم أشخاص مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجتمع صفتي القدرة على القيادة والإدارة في شخص واحد فتكون قدرته على التوجيه عظيمة في المنظمة، لذلك فان المنظمات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المديرين على انفراد، والجدول التالي يوضح بعض الفروق بين المدير والقائد.

<sup>1</sup> طارق البدري، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

جدول رقم (03):

مقارنة بين المدير والقائد

(أ) القائد	(ب) المدير
- يعتمد على السمعة	- يعتمد على السلطة
- يثير الحماس	- يثير الخوف
- يصلح الفشل	- يؤنب الآخرين على الفشل
- يوضح كيف يتم العمل	- يعرف كيف يتم العمل
- ينمي الأفراد	- يستخدم الناس
- ينظر إلى اليوم والمستقبل	- ينظر إلى اليوم
- يهتم بالأفراد والناس	- يهتم بالأشياء المادية
- يسأل	- يأمر
- يقول نحن	- يقول أنا
- يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرون	- يعمل جاهدا لينتج

المصدر: أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، القاهرة، 2001، ص: 126.

يبين الجدول أن هناك فروق جوهرية بين القائد والمدير، حيث يعتمد القائد على قدراته ومهاراته الشخصية في التأثير ليصنع أتباعا، في حين يعتمد المدير على السلطة والتنظيم الرسميين أكثر. إلا أن هذه الفروق تبقى نسبية. إذ يمكن لأحدهما أن يتوفر على بعض أو كل صفات الآخر، وإذا وجدت تلك الصفات في شخص واحد عندئذ نكون أمام قائد مدير رائع.

- الإدارة علم والقيادة فن: ان الرأي الثالث حول العلاقة بين القيادة والإدارة اختلف على سابقه تماما؛ حيث يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تعتمد على مهارات علمية مثل التخطيط، إعداد الموازنات، إجراءات الرقابة واتخاذ القرارات، أما القيادة فتقوم على التخيل ورؤية ما يمكن أن تكون عليه المنظمة وتتطلب تشجيع التعاون بروح الفريق وتحفيز الأفراد

باستخدام الإثارة والإقناع،<sup>1</sup> فالإدارة أقرب إلى العلم والعقل، أما القيادة فهي أقرب إلى الفن والعاطفة.

### ثالثاً: نظريات المدخل الفردي في تحليل القيادة

تعتبر هذه النظريات من الدراسات الأولى في مجال القيادة، فكانت في النصف الأول من القرن العشرين، وتفترض أن القيادة تقوم على مجموعة من خصائص يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوفر فيه هذه الخصائص تكون لديه القدرة على القيادة، وقد سميت بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على القائدون اعتبار عناصر القيادة الأخرى، ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

#### 1. نظرية الرجل العظيم:

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان؛ حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادة مورثة (فطرية) وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون: "إن القادة العظام قد ولدوا عظاماً"<sup>2</sup>، لذا يجب أن يتركز الاهتمام على حسن اختيار القادة أكثر من تدريبهم على القيادة، ويعتبر Francis Galton (1879) من أكبر الدعاة لهذه النظرية، حيث أكد على الدور الجوهرى للوراثة في بروز القادة، فهم يبرزون في أسر معينة، كما يشير Woods أنهم يميلون ليكونوا رجالاً ذوي تأثير ضخم، لأن لهم نفس الخصال الوراثية المؤهلة للقيادة، كما يقول: "إن قصر الزواج بين أبناء تلك الطبقات الراقية على أفرادها فقط يخلق في النهاية طبقات مختلفة بيولوجيا عن الطبقات الدنيا، ويجعل بروز القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالاً"، كما قام Woods بدراسة ظروف القيادة لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من 5 إلى 10 قرون، وخلص من تلك الدراسة إلى أن شخصية القائد هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقاً لقدراته القيادية أما Jennings فقد قام في 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم، وقدم عدة نماذج من القادة، الأبطال والرجال المتميزين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 264.

<sup>2</sup> طارق البدرى، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

<sup>3</sup> محمد عبد الشافي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

ومنه يمكن القول على ضوء ما سبق أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين على مدار فترات طويلة خلال القرن العشرين، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة.

#### ❖ تقييم نظرية الرجل العظيم:

إن هذه النظرية في الحقيقة تتنافى مع الحقائق التاريخية والواقعية، كما أنها ذات صبغة متطرفة، لذلك وجهت لها عدة انتقادات، لعل من أبرزها<sup>1</sup>:

- ليس من اليسير أن يتحلى الفرد بمستوى مرتفع من كل الخصال في آن واحد، وحتى إن توفر مثل هؤلاء الأفراد فهم قليلون يصعب اكتشافهم، وحتى إن تم ذلك فلن يغطي احتياجات المجتمع.
  - تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بالنظام السائد في ذلك الوقت، وهو النظام الذي يقدر الفرد ويعلي شأنه على حساب الجماهير.
  - هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن تنبأ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها أي فائدة عملية.
  - تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون جدوى، مادام القادة يولدون ولا يصنعون، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يخالف الواقع لأن التعلم يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى.
  - القول بوراثية القيادة لا سبيل للتثبت منه، كما أن الواقع لا يدعمه، فكثيرا ما قدم التاريخ أمثلة لرجال من طبقات بسيطة صاروا قادة عظاما، وبالعكس عجز بعض أبناء القادة العظام أن يكونوا مثل آبائهم.
- إن هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى قدمت إجابة مختلفة تتمثل في القول بوجود سمات مميزة للقيادة بغض النظر عن خلفيتهم الوراثية.

<sup>1</sup> طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

## 2. نظرية السمات القيادية:

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة، ويمكن إذا ما توفرت في شخص ما، أن تجعل منه قائدا ناجحا، ومن ثم فإنه ليس بالضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقول نظرية الرجل العظيم، وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة؛ حيث كانت المنظمات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد<sup>1</sup>، إلا أننا نجد اتفاقا بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، إذ هناك العديد من الدراسات المتباينة.

❖ دراسة Ted Erdwi: يري تيد في كتابه "فن القيادة" 1935 أن القادة الناجحين يمتلكون خصائص

وسمات يمكن التعرف عليها، على أن من أكثرها أهمية<sup>1</sup>:

- الطاقة الفيزيائية والعصبية، فالقيادة عمل شاق والقائد لا بد أن يمتلك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة الفيزيائية والعصبية لتحمل ضغوط العمل القيادي.
- الحس بالغرض، فلا بد للقائد أن تكون له أهداف، وأن يوجي للآخرين بأن يتبعوه.
- الحماس، فالقادة الجيدون يشعرون دائما أن أنفسهم مدفوعة بقوة وبشكل ما يتحول حماسهم إلى نفوذ وتأثير في مرؤوسهم.
- الرفق والتعاطف، ولم يكن يرى تيد بأنه من الأفضل للقائد أن يكون موهوبا على أن يكون محبوبا، على العكس فالقادة يحتاجون إلى مودة أتباعهم حتى يمارسوا عليهم النفوذ المطلوب.
- فيكون القائد صادقا مع ضميره، وهو ما يجعله موضع ثقة مرؤوسيه، لذا فالمصداقية إحدى الدعائم الأساسية للنجاح في القيادة.

❖ دراسة Ralph Stojdel: يعتبر Ralph أشهر من قام بدراسة شاملة لنظرية السمات، حيث توصل

من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة السمات التي تجعل من الإنسان قائدا ناجحا، ومن أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 414.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 212.

<sup>2</sup> LE BOYE et autres, RH: Les apports de la sociologie du travail, Ed organisation, Paris, 2001, p: 332.

- المقدرة على القيادة: وهي تتضمن قوة الذكاء، طلاقة وفصاحة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
  - مهارة الإنجاز: وتتضمن التعليم والثقافة، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة.
  - تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.
  - المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أم خارجها، كما تتطلب أن يكون له مركز اجتماعي ومالي.
  - روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية، الطيبة، التعاون، القدرة على التكيف.
  - القدرة على تفهم الموقف: تتطلب مستوى ذهنيا جيدا، مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف.
- ❖ دراسة Bernard Bas: تعتبر دراسة باس أكثر الدراسات حداثة للسّمات القيادية (1990): حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات، تتمثل في:
- الحيوية، أي أن يكون القائد مفعما بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم بأرائه.
  - الذكاء والكفاءة، حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل، حيث أنه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات إذا كان ذلك ضروريا وبسرعة.
  - الكفاءة الاجتماعية، وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة، وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.
- ❖ تقييم نظرية السمات: رغم الجهود التي قامت بها نظرية السمات لحصر الخصائص الأساسية للقادة، حيث توصلت إلى قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة للقادة الناجحين، إلا أن نتائج هذه النظرية تعرضت للكثير من أوجه النقد، ولعل أبرز المآخذ التي وجهت لها ما يلي:

- الكثير من السمات التي تفترض نظرية السمات أنها لا توجد إلا في القادة. قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل الطموح، العدل والذكاء، مما يجعل توافر السمات الشخصية في فرد ما لا يؤهله للقيادة.
- لا تعطي النظرية أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد فعاليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه.
- فشلت نظرية السمات في إثبات وجود علاقة بين سمات الشخصية والقيادة، كما أنها لم تتفق على قائمة محددة من السمات التي يتميز بها القادة عن غيره.
- إلا أنه رغم الانتقادات الموجهة لنظرية السمات لعجزها عن إثبات العلاقة بين سمات الشخصية والنجاح في القيادة، فإن ذلك لا يعني بالضرورة انعدام العلاقة تماما، فالدراسات التي أجراها Kerc Feld أثبتت وجود علاقة بين بعض السمات والنجاح في القيادة مثل الذكاء، المبادرة والابتكار، والمهارة الإنسانية والذهنية، كما أن هذه النظرية قد افترضت سمات عامة تجعل لمن يتمتع بها مكانة عالية في الجماعة ترشحه للقيادة، إضافة إلى أنها قد وجهت الأنظار إلى أهمية برامج التدريب على القيادة لاكتساب وتنمية سمات القيادة.<sup>1</sup>

#### رابعا: نظريات المدخل الموقف في تحليل القيادة

لقد فشلت دراسات سمات القائد وأنماط سلوك القيادة في تقديم تفسير مقبول للنجاح في القيادة، وهذا ما دفع عددا من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية هي أن النجاح في القيادة لا يتحدد فقط بناء على شخصية القائد وسلوكه، بل كذلك على متغيرات الموقف أي الظروف المحيطة مثل: نوعية المرؤوسين، خصائص المنظمة، مقدار السلطة الممنوحة للقائد.

#### 1. النظرية الشرطية التفاعلية لـ Fiedler:

تعتبر محاولة Fiedler (1967) المتمثلة في بناء نظرية في القيادة، أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في دراسات القيادة، وتتمثل فكرته الأساسية في ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، وتعتبر هذه الملائمة الأسلوب الأفضل لنجاح القائد من خلال تشخيصه لسلوكه ثم دراسة الموقف، بعبارة أخرى إن تحليل الموقف وتقييمه ومعرفة عناصره يؤثر على ملائمة

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار النشر للجامعات، مصر، 2000، ص: 197.

أوعدم ملائمة النمط القيادي الذي يستخدمه القائد، لذلك يعتقد Fiedler أن التفاعل بين متغيرات الموقف وخصائص القائد هو ما يحدد مدى النجاح في القيادة، وتتمثل متغيرات نظرية Fiedler في:<sup>1</sup>

❖ **متغيرات شخصية القائد:** اختار Fiedler متغيراً لشخصية القائد اعتبره ممثلاً لنمطه القيادي، وهذا المتغير هو التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميل له في العمل، بحيث يكون هذا الزميل من بين من لا يفضل القائد أن يعمل معهم، فإذا كان هذا التقييم لصفات القائد عالياً، فإن هذا يعني أن القائد يميل إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، أما إذا كان هذا التقييم منخفضاً وسيئاً فإن هذا يعني أن القائد يميل إلى الاهتمام بالعمل والإنتاج وليس العلاقات الإنسانية.

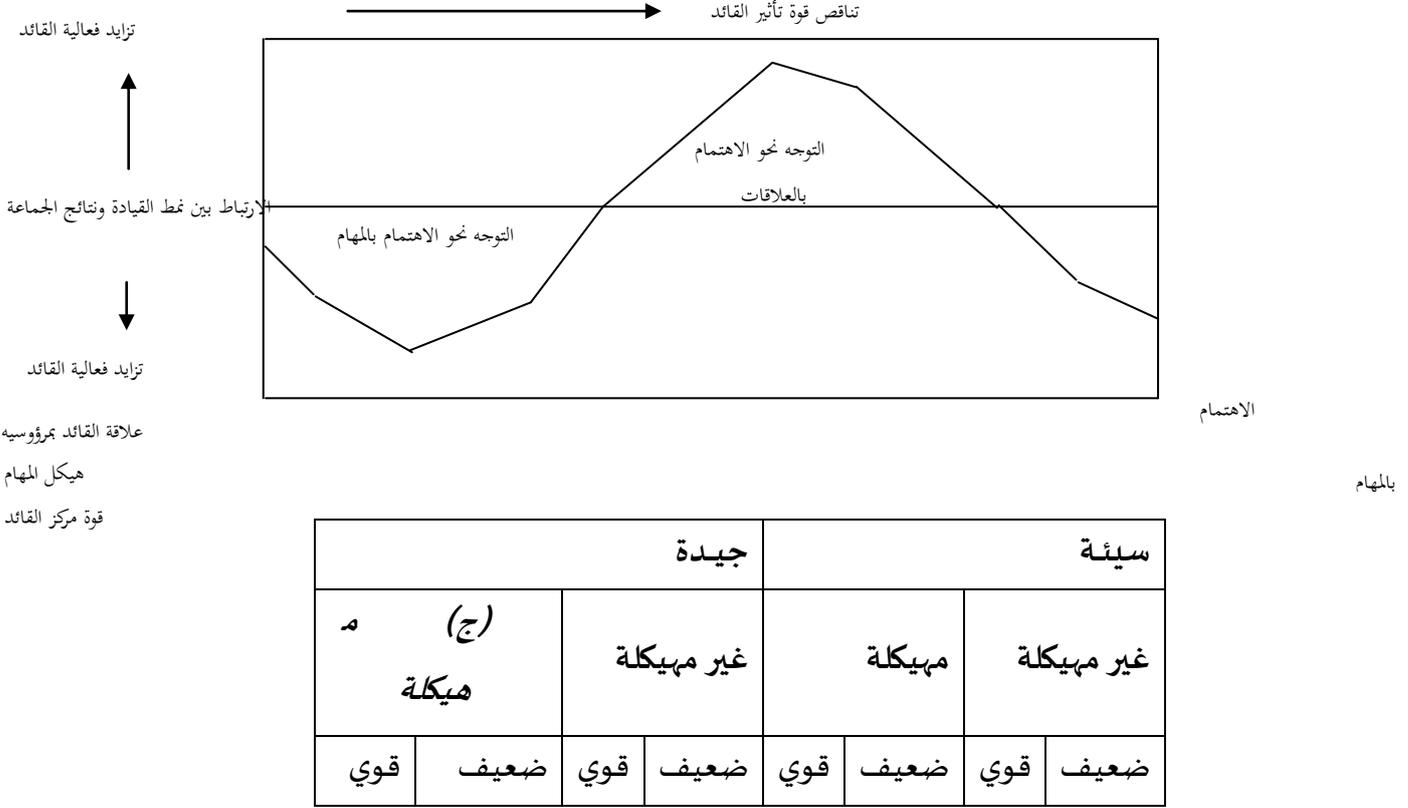
❖ **متغيرات الموقف:** تتمثل متغيرات الموقف في ظروف العمل التي يعمل فيها القائد، ورغم أنها متعددة إذ تتعلق بجماعة المرؤوسين، المنظمة ككل والبيئة الخارجية إلا أن Fiedler حصرها في ثلاث عناصر تتمثل في<sup>2</sup>: علاقة القائد بالمرؤوسين، هيكل المهمة، القوة الكامنة في مركز القائد، فهذه العناصر تحدد مدى صعوبة أو سهولة الموقف الذي يعمل فيه القائد بناء على التوافق المختلف من التفاعل بين متغيرات الموقف السابقة، مثلما ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 263.

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

الشكل رقم (04):

فعالية القائد في النظرية الموقفية لفيدلر



Source: Nicole AUBERT, et autres, Management : aspects humaines et organisationnelles, fondamentale, Paris, 1992, PP : 383- 384

من الشكل يتبين لنا أن القادة الذين يهتمون بالعمل والإنتاج يحققون نتائج عالية في المواقف السهلة (المواتية) وكذلك في المواقف غير المواتية، أي أن النمط القيادي نفسه قد يكون فعالا في مواقف مختلفة ومتناقضة، لذلك على القائد أن يتعلم في أي المواقف يجب أن يهتم بالعلاقات أو بالعمل والإنتاج، مما يبرز أهمية تدريب القادة على التكيف مع المواقف، أما أهم نتيجة يمكن الوصول إليها فهي أن المنظمة بدورها مسؤولة عن نجاح أو فشل القائد مثلما للقائد مسؤولية عن نجاحها أو فشلها وذلك لما لمتغيرات الموقف من تأثير على سلوك القائد.

❖ **تقييم نظرية Fiedler:** إن وضع الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية لا يعني أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها، فقد يتطلب الموقف قائدا يتسم بسمات معينة ومع ذلك يستجيب للموقف مع توافر هذه السمات كأن يحتاج الموقف إلى قائد حازم لمواجهة بعض الأزمات أو إلى قائد يتسم باللباقة إلا أن القائد لا يستجيب لمتطلبات الموقف مع توفر السمات اللازمة لهذا الموقف ولا يستعملها فيفضل في قيادته، وهذا لا يعني أن توافر سمات في القائد في موقف معين لا يعني حتما نجاحه فيه<sup>1</sup>.

ونتيجة للانتقادات السابقة ظهر اتجاه ثالث يرى وجوب الجمع والتوفيق بين المدخلين السابقين- الفردي والاجتماعي – على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها الفرد، وليست نتائج الموقف وحده، وإنما هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، وأن النجاح في القيادة يتحقق إذا تم التفاعل بين العناصر الثلاثة، وهذا هو قوام المدخل الثالث، وهو المدخل التوفيقى (النظرية التفاعلية).

2. النموذج ثلاثي الأبعاد لـ **Redden**: اعتمد **Willem Redden** في بناء نموذج على بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات، مضيفا إليهما بعدا ثالثا هو الفعالية القيادية والذي يشير إلى مقدار ما ينجزه القائد من أهداف، باعتبار أن الأهداف وما يتحقق منها تظل أفضل معيار للفعالية<sup>2</sup>.

❖ **تقييم نموذج Redden** : عند الإمعان في الأنماط القيادية في نموذج ريدن نجدها تصف سلوك القائد دون أن تفسر كيفية حدوثه، كما أن متغيرات الموقف لا تبدو واضحة في هذا النموذج بما فيه الكفاية، إذ يفترض أن فعالية القائد مرتبطة بطبيعة الموقف الذي نجده غائبا، وبدلا من ذلك تم التركيز على متغير الفعالية، وأخيرا فإنه يغلب على النموذج طابع وصف السلوك الفعلي للقائد كما في نموذج فيدلر وليس السلوك الذي ينبغي أن يسلكه القائد في المواقف المختلفة، مما يجعل أهميته للقادة ضئيلة، ولهذا قام كل من فيكتور فروم وفليبوتن بتقديم أنماط معيارية للتصرفات القيادية حسب المواقف يمكن أن يستفيد منها القادة الإداريين.

3. النظرية المعيارية للقرارات الإدارية: تقوم نظرية **Fromm and yuton** على فرضية مفادها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة في اتخاذ القرارات مع ظروف الموقف، وقد

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

استخدما في تحديد طريقة اتخاذ القرار خمسة أنماط قيادية، وسبعة أبعاد للموقف، يمكن قياس نجاح القرارات على أساسهم، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:<sup>1</sup>

❖ أنماط القيادة الإدارية: عرفت النظرية المعيارية للقرارات الإدارية خمسة أنماط للقيادة: اثنا عشر (الأول والثاني) للأسلوب الأوتوقراطي في صنع القرار واثنا عشر (الثالث والرابع) للأسلوب الاستشاري والخامس لصنع القرار الجماعي، أي أن نظرية **Fromm and Luton** تقترح أنماطا قيادية مختلفة لمواجهة المشكلة للوصول إلى حل لها وذلك وفقا لمقدار المشاركة في اتخاذ القرار.

❖ أبعاد الموقف: يحدد **Fromm and Luton** أبعاد الموقف أي خصائص المشكلة محل القرار من خلال الإجابة على سبعة أسئلة حيث الأسئلة الثلاثة الأولى تحدد جودة أو كفاءة القرار، وهي تتعلق باعتبارات موضوعية مثل التكلفة والوقت، أما الأسئلة الأربعة المتبقية فتحدد درجة تقبل المرؤوسين للقرار وهي تتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية لهم.

❖ قواعد تحديد نمط القيادة: بناء على تحديد خصائص الموقف (أبعاده)، تتحدد بدائل أنماط القيادة التي تناسب مع الموقف المعين، وتتم هذه العملية من خلال بعض القواعد التي تحدد مدى ملاءمة نمط القيادة للموقف، وتتعلق بعض القواعد باعتبارات جودة القرار، بينما يتعلق بعضها الآخر بضمان الحصول على قبول المرؤوسين للقرار.

❖ شجرة القرارات في القيادة: استخدم **Fromm and Luton** أسلوب شجرة القرارات لتوضيح كيفية اختيار نمط القيادة المناسب وفقا لنوع الموقف الذي يواجهه القائد، وتتكون شجرة القرارات من مجموعة من المسارات ينتهي كل منها بالنمط القيادي الملائم لمزيج من خصائص الموقف.

❖ تقييم نظرية القرارات المعيارية: رغم أن نظرية **Fromm and Luton** لا تضمن نجاح النتائج المترتبة على القرار، إلا أن اتساق النمط القيادي مع ما تقدمه النظرية يزيد من احتمال نجاح القرار، حيث تنخفض نسبة الأخطاء في الممارسات الإدارية<sup>2</sup>، كما أن السلوكيات أو الأنماط القيادية الموجودة في نهاية كل خط من الشجرة تستوفي متطلبات نوعية وجودة القرار وتقدم الالتزام الضروري للأفراد الذي يشاركون في اتخاذ القرار<sup>3</sup> وهكذا فهذه النظرية تعتبر محاولة لسد الثغرة بين النظرية والتطبيق في ميدان القيادة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 266.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 197.

<sup>3</sup> رابحة حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

رغم هذه المزايا في نظرية فروم ويوتن إلا أنها تسقط الكثير من متغيرات الموقف مثل خصائص المرؤوسين، وجوانب هامة من سلوك القائد مثل الحوافر التي يوفرها لمرؤوسيه والتي تؤثر على معياري جودة القرار وقبول المرؤوسين له، كما أن النظرية لم تبين كيف يمكن تحقق معياري جودة القرار أو قبول المرؤوسين له.

### 3. نظرية دورة حياة القيادة:

إن قدرات المرؤوسين على القيام بالمهام ورغبتهم في العمل تتطور خلال حياتهم المهنية، من هنا كان على القائد أن يكيف نمط قيادته مع خصائص مرؤوسيه، وهو ما يتوجب عليه أن يتنقل من نمط قيادة إلى نمط آخر. وهذا ما جعل **Palo Hersey and Kenneth Balanhard** يعتبران أن للقيادة دورة حياة،<sup>1</sup> أي أن القائد يغير نمط قيادته تبعاً لدرجة استعداد مرؤوسيه لأداء مهام محددة، وهو ما يطلقان عليه درجة نضج المرؤوسين والذي يمثل المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوك القائد<sup>2</sup> ولهذا تسمى نظرية **Hersey and Blanshard** بنظرية دورة حياة القيادة أو النضج الوظيفي للمرؤوسين، لذلك يتطلب من القائد تغيير سلوكه المرتبط بالعمل أو العلاقات الإنسانية لمقابلة درجة نضج المرؤوسين.

❖ **تقييم نظرية دورة حياة القيادة:** تؤكد نظرية دورة حياة القيادة أن معاملة القادة للمرؤوسين يجب أن تتناسب مع مستوى نضجهم، فإذا كان المرؤوسون منخفضي النضج فإنهم يحتاجون إلى الإرشاد والتوجيه، هذه الحاجة ستقل تدريجياً ويحل محلها المبادرة والاستقلال، إلا أن النظرية تقتصر على عنصر واحد من متغيرات الموقف (نضج العاملين) وتتجاهل المتغيرات الموقفية الأخرى (خصائص المنظمة والبيئة الخارجية) إضافة إلى إهمالها خصائص القائد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 269.

<sup>2</sup> Guy DULAIRE, Commander ou motiver, Les éditions d'organisation, Paris, 1985, P : 185.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 242.

إن الموقف ليس في حد ذاته العامل الأساسي في ظهور القيادة، ولكن قد يكون توافر الأفراد ذوي القدرات القيادية والقادرين على مجابهة تلك المواقف له دوره في ظهور ونجاح القيادة، كما أن الاختلاف في ماهية العناصر الموقفية وفي مدى أهمية كل منها في القيادة شكك في قدرة المدخل الموقفية لتفسير القيادة، وقد أوقع هذا التشكك الفكر الإداري في حيرة، خاصة وأنه تشكك في المدخلين الفردي والسلوكي في تفسير حقيقة القيادة، وكمخرج من هذا المأزق جرت محاولة التوفيق بين هذه المداخل، وهو ما يعرف بالمدخل المشترك في تفسير القيادة.

## الفصل السادس: اتخاذ القرارات الإدارية

أولاً: مفهوم وعناصر اتخاذ القرارات

رابعاً: خصائص القرار الفعال

ثالثاً: خطوات ونماذج اتخاذ القرار

ثانياً: أنواع القرارات الإدارية

خامساً: المشاركة في صنع القرارات

أسئلة الفصل السادس

## الفصل الخامس: اتخاذ القرارات الادارية

### تمهيد

يعتبر الكثير من علماء وباحثي وكتاب إدارة الأعمال اتخاذ القرارات هو صميم أو جوهر العمل الذي يقوم به أي مدير وأي مستوى إداري في المنظمة. إذ لظالما يقوم كل منهم بالاختيار عادة بين بديلين أو أكثر. فالمدبر في المستوى الأعلى هو من يتخذ القرارات التي تحدد الأهداف للمنظمة ككل، فتراه يتخذ القرارات التي تحدد المنتجات والأسواق التي تتوجه إليها العمليات في المنظمة، وغير ذلك من القرارات التي تحتل الأهمية الأكبر بالنسبة للمنظمة ككل.

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة في حل كل المشاكل التي تواجهها وفقا للمراحل والأساليب التي تؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار مناسب يساعد المؤسسة في معالجة قضايا ومشكلات قائمة أو لمواجهة مواقف تتطلب تجنب الوقوع في الصعوبات أو لتحقيق أهداف مرسومة، وعلى الإدارة أن تقوم في كل الحالات والتي تستدعي اتخاذ قرارات مناسبة بتجميع ما يلزمها من معلومات وحقائق.

### أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

يتضح مفهوم اتخاذ القرار من خلال معرفة معناه في علم الإدارة والتسيير وذلك عبر ما جاء به متخصصون وباحثون وعليه يمكن التطرق لبعض مفاهيم اتخاذ القرار فيما يلي:

- **التعريف 1:** تعني كلمة قرار البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يحب وما لا يحب فعله للوصول إلى وضع معين وإلى نتيجة معينة ونهاية.
  - **التعريف 2:** يعرف القرار بأنه تصرف عقلائي يأتي نتيجة التدبير والتفكير والحساب وهو مثير ومنبه للفعل والفكر والحركة والتعبير.
  - **التعريف 3:** الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين.
- القرار هو مسار فاعل يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه لتنشيط استجابة فعالة توفر نتائج مرغوبة سبق توقعها وتشكيلها لإنجاز الأهداف المطلوبة.

## 1. اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

حسب وجهات نظر عدة باحثين فعرفت كما يلي:

- **التعريف1:** هو نشاط ذهني فكري يستخدم معايير موضوعية لاختيار انسب بديل من بين البدائل المتاحة على أساس مجموعة من الخطوات
  - **التعريف2:** عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أورد فعل مباشر ويمثل القرار بلوغ نقطة الذروة في عملية اتخاذ القرار التي تعتبر عملية ديناميكية، حركية، تحوي التعقيد، الإيجاد، التغذية العكسية، الطرق الجانبية، البحث الكامل، الالتفاف لجمع المعلومات او تماثلها في حالة من الغموض التشويش.
  - **التعريف3:** هو ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء مرحلة الاختبار والاستقرار على بديل واحد (القرار) وهو يصدر عن المسؤول شخص او هيئة مختصة الذي له القدرة والسلطة والرغبة والمعلومات من اجل اتخاذ مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكل معينة أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة وهي وظيفة مكاملة وليست منفصلة عن الوظائف الأخرى وهذا ما يدل على انها عملية ديناميكية ويجدر الذكر أن اتخاذ القرار هو آخر مرحلة من عملية صنع القرار والتي تعرف على أنها سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأمثل لمواجهة موقف ما وهو لا يعني اتخاذ القرار فحسب، إنما هي عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة (نفسية، اقتصادية) وبالتالي فعلية تنفيذ القرار هي اتخاذ الإجراءات التمهيدية وتهيئة الظروف والإمكانات اللازمة لتطبيق القرار ويتطلب نجاح هذه المرحلة مراعاة وضوح القرار وأهدافه.<sup>2</sup>
- باعتبار اتخاذ القرار هو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق الهدف المطلوب وهو أيضا أهم مرحلة من عملية صنع القرار.

<sup>1</sup> طالب سمية، بوجمعة فاطمة الزهراء، الاساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرار، المنتقى الوطني حول الاساليب الكمية ودورها في

اتخاذ القرارات الادارية، جامعة سكيكدة، 2009، ص: 2.

<sup>2</sup> طالب سمية، بوجمعة فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص: 28.

جدول رقم (05):

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

صنع القرار	اتخاذ القرار
هو منهج يرتكز على مرجعية محددة ويعتمد على الدراسة والتحليل.	هو رد فعل يتم استجابة لآزمات والحالات الطارئة بدون منهجية.
لا يعني اتخاذ القرار وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل (نفسية، سياسية، اقتصادية) وتتضمن عناصر عديدة.	تمثل مرحلة من صناعة القرار بمعنى اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرار وهي خلاصة صنع القرار.
هي عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعني إشراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات ذات العلاقة في معظم مراحله أو بعضها.	مرحلة اتخاذ القرار هي عمل إداري يمثل جانب واحد في عملية صنع القرار.

المصدر: طالب سمية، بوجمعة فاطمة الزهراء، الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرار، المنتدى الوطني حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة سكيكدة، 2009، ص: 28.

يستخدم مصطلح (صنع القرار) عندما يتوزع اتخاذ القرار على أكثر من شخص ويحتل مكان العمليات التي تؤدي لقرار معين بينما يختص أخذ القرار في تنفيذ الخطوات التي تؤدي إلى القرار.

2. أهمية عملية اتخاذ القرار:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار فاتخاذ القرارات هي عملية مستمرة يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة أو أداء وظيفة إدارية ما لم يصدر بشأنها قرار ومن هنا تبرز الحاجة إلى عملية اتخاذ القرارات الإدارية كما يلي:<sup>1</sup>

- يعد اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية: ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فبها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل التخطيط وكذا عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس أداء نتائج الأعمال والتعديلات وغيرها.

<sup>1</sup> بشير علاق، اسس الادارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، الطبعة الاولى دار اليازوري، عمان، 1998، ص: 148.

- تزداد أهمية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتزداد التحديات التي تواجهها المؤسسات مع المتغيرات المتسارعة والمنافسة الحادة اذ ترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في المستويات المختلفة.

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله بحيث ان قدرة المدير على التي تميزه عن غيره من إعطاء التنظيم الإداري.<sup>1</sup>

### 3. عناصر اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل في مجموعها مضمون هذه العملية وفيما يلي هذه العناصر:<sup>2</sup>

#### 1- متخذ القرار:

قد يكون فرد أو جماعة أو حسب الحالة أيا كانت صفته فليديه السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون والتي تعطيه الحق في اتخاذ القرار في كافة المستويات الإدارية.

#### 2- موضوع القرار:

يمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل أو انحراف عن مستوى معين.

#### 3- الأهداف والدوافع:

القرار المتخذ هو تعبير عن سلوك معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف معين، ففي مجال العلوم السلوكية وراء كل عمل أو سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها.

#### 4- المعلومات والبيانات:

إن جمع المعلومات والبيانات عملية مهمة لتحديد طبيعة المشكلة وأبعادها كما أنها ضرورية قبل اتخاذ القرار وبعده.

<sup>1</sup> اسماعيل منصورية، دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير "غير منشورة"، جامعة المسيلة، 2004، ص: 03.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: تخطيط-تنظيم-رقابة، دار زهران، عمان، 2009، ص: 215.

#### 5- التنبؤ:

ويعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر مستقبلية يحتاج فيها المتخذ للقرار إلى معلومات وبيانات محتمل حدوثها مستقبلا.

#### 6- البدائل:

اتخاذ القرار عادة ما يتضمن اختيار واحد من مجموعة بدائل متاحة، وهو الذي يمثل حلا للمشكلة التي من شأنها أن يتم اتخاذ القرار فيها فتتعدد البدائل ويعطي فرصة الاختيار الأفضل.

#### 7- القيود:

تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار وعليه تقييم هذه القيود ودراستها لتفادي سلبيتها والاستفادة من إيجابياتها.

#### ثانيا: خطوات اتخاذ القرار

تأتي عملية اتخاذ القرار في المنظمة من جراء المشاكل التي تعترض سير عملها، أو المخاطر والصعوبات التي تواجهها ولذلك انتهاجها ليكون وفقا للمتغيرات البيئية ويمر اتخاذ القرار بمراحل عديدة ومختلفة حسب وجهات نظر المختصين ورواد الإدارة نعرض أهمها فيما يلي:

#### ❖ خطوات اتخاذ القرار حسب ما يرى "هربرت سايمون"<sup>1</sup>:

من خلال منظوره تمر خطوات اتخاذ القرار بالمراحل التالية:

- مرحلة البحث والاستطلاع: وهي تعني البحث والاستخبار عن مواقف مناسبة أو مسببات تفترض صيرورة اتخاذ القرار.

- مرحلة التصميم: وهي مرحلة البحث عن بدائل مختلفة لمواجهة تلك المواقف

- مرحلة الاختيار: يتم من خلالها اختيار أحد البدائل المتاحة.

يرى سايمون أن المراحل الثلاثة هذه غير واضحة المعالم إلا أنها والأغراض التحليلية تكون العناصر والمعالم الأساسية لعملية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2010، ص: 125.

❖ حسب "بعض المختصين" في مجال اتخاذ القرار:<sup>1</sup>

وكما قسمت خطوات اتخاذ القرار قام بعض المختصين في هذا المجال إلى تقسيمها إلى المراحل

التالية:

- مرحلة تجميع المعلومات: وتهدف للمساعدة في حل تكل المشكلات.
- مرحلة الاختيار: أي تفضيل واختيار القرار من بين الخيارات والبدائل المتوفرة

❖ خطوات اتخاذ القرار حسب منظور "ديل"<sup>2</sup>:

يرى ديل أن خطوات اتخاذ القرار تنقسم إلى ما يلي:

- تحديد الأهداف والأنشطة: أي بالنسبة للتنظيم وإعطاء الأولويات لكل الأهداف والأنشطة.
- البحث عن أساليب عمل وبدائل تجميع المعلومات: حيث يمكن استخدام هذه المعلومات في تقويم تلك البدائل.

- المفاضلة بين البدائل: أي اختيار البديل الأنسب والأمثل لحل المشكلة.

- تنفيذ القرارات: تطبيق القرار من خلال توفير الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيقها وبناء على ما سبق يمكن إجمال المراحل أو خطوات اتخاذ القرار

❖ حسب آراء الباحثين وتجارب المختصين فيما يلي:<sup>3</sup>

- تعريف وتحديد المشكلة:

ويكمن الهدف الأساسي من هذه المرحلة في التعرف على المشكل بشكل دقيق وواضح من خلال إظهار حدود المشكلة وحجمها في مسارها عن طريق جمع المعلومات اللازمة بالاعتماد على الخبرة والكفاءة والتشخيص المشكل وفقا لأسس علمية وموضوعية.

- تحليل المشكلة:

من خلال هذه المرحلة يميز متخذ القرار بين أعراض وأسباب المشكلة يوضحها في إطار واضح ودقيق لتحديد نوعها وعدم القدرة على اتخاذ القرار الذي يحل المشكلة من الشخص المناسب يأتي من قلة المعلومات أو عدم صحتها أو تصنيف المشكل بشكل غير صحيح وتجميع الحقائق اللازمة لتفسيره وتحليل المشكلة يساعد على تقييم عوامل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف ومتابعة

<sup>1</sup> سلطان ابراهيم، نظم المعلومات الادارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية بيروت، 2002، ص: 122.

<sup>2</sup> فريد فهمي، المبادئ والاصول للإدارة والاعمال، مطبعة دار الشعب للأردن، 2004، ص: 150.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 41.

عوامل البيئة الخارجية لاكتشاف حجم الفجوة الإستراتيجية بين الفرص والمخاطر السائدة في الخارجية.

- تحديد البدائل:

يقصد بذلك إعداد قائمة البدائل المتاحة التي تم الاختيار بينها وذلك من اجل اتخاذ القرار المطلوب حيث يتم الاختيار على أساس أوزان ومعايير محددة لكل بديل.

- تقييم البدائل: هي عملية تحدد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل وتنطوي هذه المرحلة على ما يلي:

- اختيار أفضل بديل:

يتجه متخذ القرار في هذه الخطوة لاختيار أنسب بديل والذي يحقق أكبر عائد واقل خسارة في حالة خسارة محتملة وذلك عن طرق المقارنة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل للوصول إلى أحسن حل.

- اتخاذ القرار وتنفيذه:

تعتبر الخطوة الحاسمة والتي تحد تبني الموقف النهائي بخصوص معالجة المشكلة وكلما كانت خطوات هذه العملية تسير بشكل منتظم وطبقا للمواصفات المحددة كلما كان اتخاذ القرار صائبا ومثالا ومحققا للأهداف.

- المتابعة والرقابة على تنفيذ الحل:

بعد تنفيذ القرار ينبغي مراقبته ومتابعته لتحديد مدى مساهمته في حل المشكلة واكتشاف أي انحرافات أو معوقات حتى يتم معالجتها وتحتاج الرقابة للمتابعة لفاعلية القرارات نأخذ بعين الاعتبار تأثير القرارات على الملزمة لحل المشكلة وتجنب عقبات وأثار عرضية أخرى

وعلى ضوء ما سبق ذكره نلخص خطوات اتخاذ القرار في الشكل الموالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق محمد السالمي، مرجع سابق، ص: 42.



### ثالثاً: أنواع القرارات الإدارية

يصنف علماء الإدارات القرارات الإدارية طبقاً لمعايير متعددة ومختلفة بيئية، مدى تكرار القرار تصنيفاً وفقاً لوظائف المؤسسة وكذا أهميتها.

#### 01- تصنيف القرارات حسب بيئة القرار:<sup>1</sup>

يمكن تصنيف القرارات الإدارية حسب الحالة التي يتخذ القرار في ظلها كما يلي:

##### أ- قرارات في ظل حالة التأكد التام:

يقصد بحالة التأكد التام ان يكون متخذ القرار على علم تام لتلك المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرار، ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل الاستراتيجيات الممكنة، والمتطلبات اللازمة كما يعرف نتيجة كل إستراتيجية.

##### ب- قرارات في ظل حالة المخاطرة:

تثير عملة اتخاذ القرار في ظل المخاطرة على الحالي التي يوجد فيها عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق الهدف ويكون لكل إستراتيجية أكثر من نتيجة او عائد وبالتالي يجب على متخذ القرار ان يتنبأ بالظروف والمتغيرات المحتملة الوقوع مستقبلاً ودرجة احتمال الوقوع.

##### ت- قرارات في ظل حالة عدم التأكد:

يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي لا تتوفر فيها كمية كافية من المعلومات على المتغيرات ونتائج القرارات المتخذة، وهي القرارات التي غالباً ما تقوم باتخاذها الإدارة العليا عما ترسم أهداف المشروع العامة

#### 02- تصنيف القرارات حسب مدى تكرارها:

تصنف على هذا الأساس إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

##### أ. القرارات المبرمجة والغير مبرمجة:

ان متخذي القرارات في منظمات الأعمال حديثاً يواجهون العديد من الفرص والتهديدات التي يتخلف من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها والتهديدات هنا تعتبر بمثابة مشكلات قد تتميز بالبساطة وإمكانية الحل بالقرارات الروتينية.

<sup>1</sup> نادر أيوب، نظرية القرارات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1995، ص: 46.

ب. القرارات المتوقعة والغير متوقعة:

يمكن التمييز بين القرارات المتوقعة والقرارات الغير متوقعة، فالنوع الأول هي القرارات التي تستمد مباشرة من الخطة أو تكون نتيجة تنفيذها وتحويلها إلى برنامج عمل محدد، أما النوع الثاني من القرارات فهي عادة لا تعطي لمتخذ القرارات الوقت الكافي للقيام بمراحل عملية اتخاذ القرار.

03- تصنيف القرارات حسب ووظائف المشروع:<sup>1</sup>

يمكن تصنيف القرارات حسب وظائف المشروع إلى أربع أنواع حسب الوظائف الرئيسية للمشروع:

أ- قرارات متعلقة بالإنتاج:

تتضمن القرارات العديدة المتخذة في المجال والمتمثلة في الآتي قرارات تحديد حجم الإنتاج، موقع المصنع، حجمه، سياسته، وسائل الإنتاج وإجراءات الشراء وغيرها.

ب- قرارات متعلقة بالتسويق:

وهي القرارات التي تحدد: الأسواق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات، العلامات التجارية، منافذ التسويق، الأسعار، الدعاية والإعلان، البحوث التسويقية.

ت- علاقات متعلقة بالتمويل:

وهي القرارات التي تحدد الهيكل المالي، شروط الائتمان، كمية رأس المال، الحصول على الأرصدة الجديدة، تحديد تكاليف التمويل، الإجراءات المكتبية للإدارة، الاندماج والتصفية.

ث- قرارات متعلقة بشؤون العاملين:

وهي القرارات التي تحدد مصادر الحصول على العمل، الأساليب الفنية لاختيار الأفراد، التدريب، تحليل العمل وتقييمه، معالجة التأخر والتغيب، علاقات الإدارة بالجماعات الخارجية والحكومة

<sup>1</sup> أبو الريحان فارق-إشراف شمام عبد الوهاب، دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير كلية العلوم التجارية جامعة تبسة، 2008.

#### 04- تصنيف القرارات حسب أهميتها:

يمكن تقسيم القارات على أساس أهميتها ومستويات صدورها إلى ثلاث أنواع:

##### 1. القرارات الإستراتيجية:

هي قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة وتكون النتائج المترتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل التنظيم وحيويته.

##### 2. القرارات التكتيكية:

وهي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المؤسسة كالإنتاج والتسويق والأفراد وغيرها من الأداء ويتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ لفترة زمنية قصيرة عادة ما تكون سنة.

##### 3. القرارات التشغيلية:

وتتعلق بالتوزيع الداخلي للموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى مهام وأعمال، وعادة ما تكون هذه القرارات متكررة وتتعلق بالأعمال الروتينية وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية في المؤسسة.

#### خامسا: نماذج اتخاذ القرار

هناك نماذج متعددة لصناعة واتخاذ القرار، والمقصود بنماذج صناعة القرار واتخاذ المنظورات التي من خلالها يمكن تطور الحلول والبدائل لحل مشكلات ببساطة أو معقدة من حيث التفكير وهل هو منهجي منظم وقائم على أساس البحث عن معلومات كاملة وواضحة في الموقف أم لا، وفي هذا الإطار، وضمن الأدبيات النظرية للإدارة يوجد العديد من نماذج صناعة واتخاذ القرار.<sup>1</sup> وسنتناول النماذج الآتية:

##### 1. النموذج التقليدي (الكلاسيكي):

لقد تطور هذا النموذج في إطار النظرية الكلاسيكية التقليدية حيث يتم في إطاره صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات، والقدرة الكاملة

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مرجع سابق، ص: 28.

على معرفة البدائل جميعها، ومعرفة نتائجها وكان المدير يعمل في ظل ظروف تؤكد تام ورشد مطلق، وبناء على هذا فان المدير يصنع قرارات مثلى وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة، بمعنى انه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل.

إن الافتراضات التي يقوم عملها النموذج التقليدي للقرار تتصف بعدم الواقعية وانتقدت من قبل علماء السلوك، لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البدائل كما أن الأهداف ليست دائما تعظيم أرباح او خفض التكاليف، لذلك فان المديرين لا يمكن أن يكونوا على رشد تام في الأوقات كلها وبهذا فان اغلب القرارات تأتي في إطار الرشد المحدود.

## 2. النموذج السلوكي:

ضمن هذا النموذج فان المديرين يعملون وفق ما يشعرون به فقط وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير تام، لذا فان متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال، ولهذا فان البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير وقد سمي سايمون الذي حصل على جائزة نوبل عن هذا العمل وسميت هذه القرارات بالقرارات المرضية التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه ويثير انتباهه، وهذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف المدير كونه متخذ القرار في ظل ظروف الإجهام وعدم التأكد.

## 3. النموذج السياسي:

يصلح هذا النموذج للظروف التي تتم بعد التأكد والغموض التام وللقرارات غير المبرمجة إذ تكون المعلومات محدودة جدا أو ناقصة بشكل كبير، كذلك هنا عدم اتفاق بين المديرين حول الأهداف التي يراد الوصول إليها ويلجأ المديرين وفق تصور هذا النموذج إلى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء والوصول الى ما يسمى بالتحالف لتطوير القرارات وإنضاجها وخاصة في المواقف المعقدة، يمكن تعريف التحالف بأنه تجميع غير رسمي للمديرين الذين يدعمون هدفا معين ويسعون إليه.

## سادسا: المشاركة في صنع القرار الفاعل

حضي وما يزال موضوع مشاركة العاملين في صنع القرار بالاهتمام بالعديد من الكتاب والباحثين مما يترتب على ذلك من نتائج آثار ايجابية مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء، زيادة الرضا

الوظيفي وتعميق الالتزام لدى الأفراد وغيرها، كما أن المشاركة بصورة عامة تغزو الشعور بالانتماء للمنظمة وتوفر حياة ايجابية، وصفة عقلية من خلال تحقيق حاجات المسؤولية والجانب المادي للأفراد وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى الإنتاج وتقليص الدوران الوظيفي والمزيد من الرضا الوظيفي.

إن التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة تتطلب مزيدا من المشاركة في صنع القرارات للوصول إلى قرارات أفضل كما أن الأفواج الجديدة التي تلتحق بالمنظمة ستتوقع أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على العلاقات المتعلقة بأعمالهم ومن ناحية أخرى فإنه أصبح ينظر إلى المشاركة من زاوية أخلاقية إذ أن عدم المشاركة يؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية للعاملين على المدى البعيد. ويتوقف نجاح المشاركة وفعاليتها على توافر متطلبات وشروط معينة يتعلق بعضها بالعاملين أنفسهم والبعض لها صلة بالبيئة ومن هذه العوامل:<sup>1</sup>

- درجة الجودة أو الكمال التي ينبغي أن يتمتع بها، فإذا كانت هذه الدرجة عالية فإن مستوى المشاركة يجب أن يكون مرتفعا.
- درجة المشارك في تنفيذ القرار فإذا كانت مشاركة العاملين المكثف شرطا ضروريا لتنفيذ القرار، فإنهم يجب أن يكونوا جزءا من عملية صنعته.
- قدرة المدير على اتخاذ القرار، فإذا كان المدير وحده غير قادر على صنع القرار من حيث توفير المعلومات اللازمة وتصنيفها وغير ذلك، فإن العاملين يجب أن يشاركوا بتوفير معطيات صنع القرار في اتخاذه؛
- مستوى الصراع الذي قد يحدث نتيجة عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار فإذا كان هذا عاليا فإنه يتوجب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- مستوى كفاءة العاملين واتساع مداركهم، فإذا كان العاملون على درجة عالية من الكفاءة وإشباع المعارف، فإن مشاركتهم في صنع القرار محبذة ومرغوب بها لأنها تضاف إلى جودته.<sup>2</sup>

#### 01- إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات.

يمكن تلخيص إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرار بالآتي:

- توفر آفاق أوسع في عملية تحديد مشكلة وتحليلها.
- توفر معلومات وحقائق وبدائل إضافية لتقييمها.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي-حسن عليان-خالد عبد الوهاب-د علي فلاح المناصير، مرجع سابق ص ص: 127-129.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس-جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 28 .

- المشاركة تزيد من رضا العاملين.
  - المشاركة تزيد من دعم العاملين للقرار المتخذ.
- 02- سلبيات المشاركة في اتخاذ القرار:
- يمكن تناول سلبيات المشاركة في اتخاذ النقاط التالية:
- تزيد المدة اللازمة لاتخاذ القرار.
  - قد تضيق الموارد التنظيمية دون جدوى اذ كان القرار روتينيا وسهلا يستطيع الفرد وحده اتخاذه.
  - لا يكون هنالك مسؤولية واضحة عن القرار المتخذ.
  - ان القرارات الجماعية التي تتخذ عن طريق التنازلات المتبادلة قد ترضي أحدا بالكامل.
  - إذا كانت المجموعة التي ستتخذ القرار متجانسا، فان بعض الأعضاء قد يترددوا في التعبير عن وجهات نظرهم المختلفة وهذا يؤثر سلبا على جودة القرار.

#### أسئلة الفصل العاشر

1. عرف اتخاذ القرار؟
2. أذكر خطوات اتخاذ القرار؟
3. صنّف القرارات الإدارية؟
4. أذكر الفرق بين نماذج اتخاذ القرار الثلاث؟
5. كيف يمكن صنع القرار الفاعل في ظل المشاركة؟
6. أذكر خصائص القرار الفعّال ودور المعلومات في صنعها؟



# قائمة المراجع

## المراجع العربية

1. أسامة خيري، الإدارة العامة، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
  2. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
  3. الدفان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، المطبعة الوطنية، 2012.
  4. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار الشروق، عمان، 2006.
  5. طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
  6. علي المناصير، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
  7. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: تخطيط-تنظيم-رقابة، دار زهران، عمان، 2009.
  8. عنبر ابراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011.
  9. ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2013.
  10. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
  11. نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2011.
  12. نعيم إبراهيم الظاهرة، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، إريد عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، 2011.
- ❖ المراجع الأجنبية:
13. LE BOYE et autres, RH: Les apports de la sociologie du travail, Ed organisation, Paris, 2001
  14. Guy DULAIRE, Commander ou motiver, Les éditions d'organisation, Paris, 1985,