

الجامعة التقنية الشمالية
المعهد التقني / الموصل
قسم تقنيات إدارة المكتب

مبادئ الإدارة

المرحلة الأولى

مدرسة المادة

د. ايمان احمد صالح

الفصل الاول

المبحث الأول: مدخل الى الإدارة

اولاً: ماهية الإدارة

من الواضح ان على اية منظمة تظهر الى الوجود تحقيق عدداً من الأهداف التي تعد الأساس في وجودها واستمرار عملها، يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال القيام بعدد من النشاطات من قبل الافراد العاملين في المنظمة.

ومن هنا نجد ان انجاز أي عمل من اعمال المنظمة يتطلب القيام بنشاطات يمكن تقسيمها الى نوعين:

أ- النشاطات التنفيذية: -

وهي النشاطات التي تؤدي الى انجاز الاعمال كالقيام بصناعة البضاعة.

ب- النشاطات الإدارية: -

وهي النشاطات التي تؤدي الى ضمان انجاز العمل كالقيام بوضع الخطط والسياسات التي تتبع في انتاج وتسويق البضاعة.
فالادارة في مجموعة من النشاطات التي تمارس في سبيل تنسيق وتوجيه جهود الافراد لانجاز الاعمال المناطة بهم.

المدخل الى الإدارة

ثانياً: تعريف الإدارة:

تختلف التعاريف الواردة للإدارة في صياغتها وكيفية التعبير عنها ومن بين هذه التعاريف:

- 1- الإدارة هي النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية والجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية.
- 2- الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم.
- 3- الإدارة هي مهمة القيام بتوجيه وتنسيق الجهود التي يبذلها الافراد العاملون في المنظمة.
- 4- الإدارة هي ان تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.

ثالثاً: أهمية الإدارة

تنعكس أهمية الإدارة من خلال التالي:

- 1- مهمه لاي عمل جماعي وهاذف
- 2- تظهر الحاجة الى تنظيم العلاقات من خلال قيام الافراد بالأعمال المناطة بهم.
- 3- ضرورة لتحقيق التعاون بين الافراد
- 4- الوسيلة التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، ولاستمرار نجاحها وتطورها.
- 5- مهمه لكونها تساعد على دفع عملية التنمية الى الامام.
- 6- تقدم المجتمعات لا يقاس بما تمتلكه من موارد وانما بفاعلية إدارة هذه الموارد

رابعاً: هل الإدارة علم ام فن؟

1. الإدارة علم هي ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.
 2. والإدارة فن لأنه لا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.
- وبذلك يمكن القول إن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

المبحث الثاني

نشأة الإدارة وتطورها

أولاً: لم يكن تطور الإدارة عبر العصور تطوراً سريعاً بل اتسم بالبطيء والمحدودية وذلك لأسباب عدة منها:

- أ- الاعتقاد السائد بان الإدارة لا تعدو كونها فناً من الفنون، وان ممارستها تعتمد على ما يتمتع به القائمون بالعمل الإداري من مهارات وقابليات شخصية.
 - ب- عدم الالتفات الى أهمية الثورة البشرية والتركيز على الثروات الطبيعية فقط، حيث أدى ذلك الى اهمال العنصر البشري.
- ولهذا قد ظهر العمل الإداري بأبسط صيغة اخذ يتطور تطوراً بطيئاً، وأصبحت الإدارة اليوم علماً من العلوم لا يمكن الاستغناء عنه لما له من أهمية في تنظيم النشاطات وانعكاس ذلك على تقديم الخدمات بأفضل شكل وأكفاً صيغة.

ثانياً: مراحل تطور الإدارة

1- مرحلة الصناعات اليدوية والحديثة

تنحصر هذه المرحلة بين بداية نشأة الإدارة وحتى بداية القرن العشرين وهي مدة بداية الحياة الإنسانية واعتمادها على المهارات اليدوية في الصناعات البسيطة مروراً بالثورة الصناعية.

ولغرض التعرف على التطور الحاصل في العمل الإداري خلال هذه المرحلة لابد من التعرف الى ما امتازت به هذه المرحلة من تطور فقد بدأت هذه المرحلة منذ بداية تعايش الانسان مع أخيه الانسان.

واستمرت الصناعات اليدوية بالتحول حتى دخل الآلة في الإنتاج الامر الذي أدى الى تحول الصناعات اليدوية الى صناعات حديثة ويمكن اجمال نتائج ذلك بما يأتي:

- 1- ازدياد معدلات الإنتاج بشكل ملحوظ عما كانت عليه في السابق، أدى ظهور المكائن في كثير من العمليات الصناعية الى ظهور الإنتاج الواسع.
- 2- ظهور مشكلة التسويق ان التطور الكبير في المجال التجاري اظهر مشكلة السوق وما ارتبط بذلك كتوفير خدمات النقل والتخزين.
- 3- ظهور المنافسة والاحتكار

- 4- ظهور الشركات الكبيرة ان ظاهرة الإنتاج الواسع شجع على ظهور الشركات الكبيرة المساهمة وزيادة رأس المال المستثمر في الإنتاج.
- 5- ظهور المشاكل العمالية وظهور نقابات العمال.
- 6- تبدل ظروف العمل المختلفة.

2- الإدارة في مرحلة ظهور المفاهيم العلمية للإدارة:

وهي المرحلة التي اخذت فيها الإدارة مساراً جديداً في تطورها ونضجها. يتضمن إرساء أسس علمية تستخدم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات بدلاً من الاعتماد على مهارات القائمين بالعمل الإداري.

المبحث الثالث المدارس الإدارية

أولاً: تقديم

أدى الاختلاف في اتجاهات المهتمين والمفكرين الذين تناولوا موضوع إرساء أسس ومبادئ علم الإدارة الى ظهور مدارس متعددة للفكر الإداري تختلف في أساليبها وأفكارها ومن بين هذه المدارس ما يأتي:

- مدرسة الإدارة العلمية
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- المدرسة الكمية
- مدرسة النظم

ثانياً: - مدرسة الإدارة العلمية

تضم مدرسة الإدارة العلمية عدداً من الرواد الذين نادوا بضرورة إرساء أسس ومبادئ علمية للإدارة، يعد من أبرز رواد هذه المدرسة فردريك تايلر وهنري فايول وغيرهم.

تدور أفكار ومعتقدات هذه المدرسة على ماياتي:

- 1- وجوب تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعامل وللوحدة الإنتاجية.
 - 2- اللجوء الى البحث العلمي في حل المشاكل الإدارية.
 - 3- الإدارة علم يعتمد على قوانين وقواعد واصو واضحة.
 - 4- تقسيم العمل بين الإدارة والعمال.
- ولكون أفكار هذه المدرسة مستقطبه من أفكار روادها فسنعرض ادناه الأفكار التي جاء بها كل من فردريك تايلر وهنري فايول للتعرف على جهودهم في إرساء الفكر الإداري.

أ- فردريك تايلر

يعد فردريك تايلر المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية وابرز روادها بسبب الجهود التي بذلها في التأكيد على الناحية العلمية في العمل الإداري.

بدأ تايلر عمله ميكانيكاً في إحدى المصانع وتدرج في عمله الى أن صار رئيساً للمهندسين.

لقد أبرز تايلر فلسفة الإدارة، وكانت خبرته وتاريخه الوظيفي السبب في تركيز دراساته على أساليب وفنون الإدارة في المستويات الإدارية السفلى.

وقد نادى تايلر بضرورة دراسة الوقت المبذول في أداء العمل، وقد تناول أفكاره في كتابه المعروف بمبادئ الإدارة العلمية وضمنه جميع معتقداته بشأن أساليب وفنون الإدارة.

ب- هنري فايول

أصدر فايول كتابه المعروف (الإدارة الصناعية والعلمية) ضمنه بعض الأفكار والتي يمكن اجمالها في ثلاث نقاط رئيسية وهي:

- 1- النوعية الإدارية الواجب توافرها في المدراء للقيام بالعمل الإداري.
- 2- حدد عناصر الإدارة بما يأتي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- 3- المبادئ الإدارية وقد أورد أربعة عشر مبدأ إداري وهي:

1. تقسيم العمل: أي تقسيم الاعمال والتخصص بها
2. السلطة والمسؤولية: ترابط السلطة بالمسؤولية وعلاقة أحدهما بالأخرى.
3. النظام: تشمل احترام النظم وعدم الاخلال بها.
4. وحدة اصدار الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من رئيس واحد فقط
5. وحدة التوجيه: ان يكون لكل مجموعة من الانشطة مدير واحد وخطة عمل واحدة.
6. إخضاع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة والتوفيق بينهما.
7. مكافآت الموظفين: اتباع مبدأ مكافأة العاملين وتعويضهم بما يضمن تحقيق العدالة بينهم.
8. المركزية: ان تتركز السلطة لحد معين.
9. تدرج السلطة: تتسلسل السلطة وفق تدرج سلمي، من اعلى الهيكل التنظيمي الى اسفله.
10. الترتيب: الترتيب المادي للأشياء.
11. العدالة والمساواة: المساواة بين العاملين
12. الاستقرار في العمل: ثبات العاملين في أعمالهم وتقليل دوران العمل.
13. المبادرة: افساح المجال للمرؤوسين للمبادرة والابتكار.
14. التعاون: الوحدات المترابطة والعمل الجماعي.

مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة في اعقاب حركة الإدارة العلمية للرد على الاعتقادات التي تقول ان الحافز المادي هو الوسيلة الوحيدة التي يتم بموجبها زيادة إنتاجية العامل. فقد ابرزت هذه المدرسة أهمية العنصر البشري ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة وبينت ان للاعتبارات الإنسانية دوراً في تحقيق الأهداف. وقد استعانت هذه المدرسة بأفكار علم النفس وعلم الاجتماع في بلورة الأفكار الإدارية. ومن أبرز الدراسات التي قام بها رواد هذه المدرسة دراسات هورثون والتي كان الهدف منها معرفة أثر ظروف وبيئة العمل وعناصر أخرى مرتبطة في إنتاجية العاملين كتحسين ظروف العمل.

ومن اهم نتائج دراسات هورثون هي:

- 1- المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة الى كونها نظاماً فنياً.
- 2- لا تتم اثارة دوافع الافراد بفعل حوافز مادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دور في اثارة دوافع الافراد.
- 3- تؤدي الجماعة غير الرسمية في المنظمة دوراً في تحديد اتجاهات الافراد العاملين وادائهم.
- 4- التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي.
- 5- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.
- 6- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات.
- 7- يحتاج المدراء في المنظمات الى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم الى مهارات فنية.
- 8- يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

ومن بين رواد هذه المدرسة (مايلو) وآخرون.

الانتقادات الموجهة الى مدرسة العلاقات الإنسانية:

لم تبتعد أفكار هذه المدرسة عن الانتقادات، على الرغم من انها قد ابرزت أهمية العامل الإنساني والجماعي في العمل، ومن بين هذه الانتقادات انها ركزت على الجانب الإنساني للمنظمة اهملت لجوانب الأخرى وأنها لم تنجح في تعظيم دور العلاقات الإنسانية وذلك كرد فعل لحركة الإدارة العلمية التي اهملت العنصر الإنساني.

رابعاً: المدرسة الكمية

تدور أفكار هذه المدرسة حول استخدام الوسائل والأساليب الكمية في الوصول الى نتائج تساعد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكل الإداري. ومن الأساليب الكمية المستخدمة في العمل الإداري:

- 1- البرمجة الخطية
- 2- خطوط الانتظار
- 3- المباراة الإدارية
- 4- شجرة القرارات
- 5- الاحتمالات
- 6- المحاكاة

خامساً: مدرسة النظم

يمثل مدخل النظم اتجاهاً حديثاً في الفكر الإداري ويركز هذا المدخل على كشف وتفسير طبيعة العلاقات المتعددة بين محتويات نظام ما. ففي مجال الإدارة يوجه مدخل النظم الانتباه الى المنظمة ككل، أي باعتباره نظاماً أساسياً يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي يمكن في ضوء دراستها والوقوف على العلاقات بينها.

وتتكون المنشأة وفق نظرية النظم من العناصر التالية:

- 1- **المدخلات:** وتشمل جميع ما يدخل للمنظمة من البيئة من موارد بشرية ومادية.
 - 2- **العمليات:** وهي مجموعة الأنشطة الإدارية والفنية اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام وتحويلها الى مخرجات لغرض تقديمها الى البيئة
 - 3- **المخرجات:** وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة الى البيئة من انتاج مادي (سلع وخدمات) ومعنوي (توعية وتوجيه)
 - 4- **التغذية العكسية:** مجموعة المعلومات التي ترد الى المنظمة بشكل مدخلات حول الاثار السلبية والايجابية للمخرجات السابقة الذكر للاستفادة منها في تصحيح الانحرافات وتمكينها من استيعاب حاجاتها ومتطلباتها.
- ووفقاً لمدرسة النظم نجد ان الإدارة نظام متكامل يتكون من عدد من النظم الفرعية التي تمثل مكوناتها (التخطيط، التنظيم، التحفيز، الرقابة)

تقييم لمدرسة النظم

يمكن تقييم مدرسة النظم بانها تتميز بكونها توفر أداة تحليله فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها.

أعطت معنى جديد للبيئة حيث شملت جميع الأطراف والجهات الي تتعامل مع المنظمة وذلك بعكس لمدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية التي اعتبرت المنظمة نظاماً مغلق.

تعلق أهمية كبيرة على ترابط وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل او نقص في أحد تلك الأجزاء او العناصر الى التأثير بالمنظمة ككل.

سادساً: مدراس أخرى

ومن المدراس الأخرى التي ساهمت في إرساء أسس الإدارة

المدرسة التجريبية

وهي المدرسة التي تقوم في تحليلها للإدارة على دراسة الحالات الإدارية الفردية وماحقته من نجاح وماوقعت به من أخطاء في محاولة حل المشكلات التي واجهتها.

مدرسة النظام الاجتماعي

وهي التي تنظر الى الإدارة كنظام اجتماعي بحكم العلاقات الاجتماعية وبهذا تركز على العلاقات الاجتماعية بين الافراد وتحاول إيجاد التكامل بين هذه العلاقات في شكل نظام منطقي.

المبحث الرابع

مجالات تطبيق الإدارة

تمارس الإدارة كلما وجدت علاقات نأشئه عن تعاون الافراد مع بعضهم البعض لبلوغ اهداف محددة

ونستطيع تقسيم مجالات العمل الإداري الى ثلاثة أجزاء:

- 1- منشآت الاعمال تهدف ضمن أهدافها الرئيسية الى تحقيق مردود مادي او اقتصادي من عملياتها.
- 2- الدوائر الخدمية وهي الدوائر التي لا تهدف الى تحقيق مردود مادي من تقديم خدماتها للمجتمع.
- 3- مجالات أخرى تقع بين منشآت الاعمال ودوائر الخدمة.

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الاعمال:

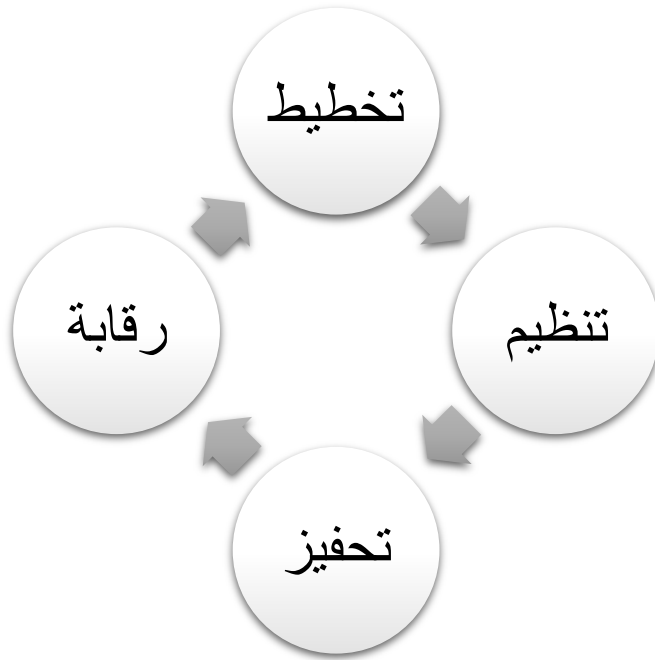
يعد المجالان المذكوران مجالين رئيسيين لممارسة العمل الإداري الا انه نجد هناك عدداً من الفروق بين ادارتهما ومن أبرزها:

- 1- من حيث الهدف: تهدف الإدارة العامة غالباً الى تقديم خدمة او منفعة عامة للمجتمع بينما تهدف إدارة الاعمال الى تحقيق مردود مادي من عملياتها.
- 2- من حيث مجال التطبيق: تمارس الإدارة العامة في الدوائر الخدمية وهي تشمل قطاع الخدمات العامة وتشمل الصحة التربيه والتعليم والحكم المحلي والمالية العامة وقطاع الخارجية والامن الداخلي والدفاع بينما تمارس إدارة الاعمال في قطاع اقتصادي كقطاع الزراعة والصناعة والنقل والإسكان وغيرها.
- 3- من حيث حجم التنظيم: يكون حجم التنظيم في الإدارة العامة أكبر من حجم التنظيم في مجال إدارة الاعمال لكون الجهاز الإداري للقطاع الذي تمارس فيه تطبيقات الإدارة أكبر حجماً من قطاع الاعمال وان اختلاف الإدارة العامة عن إدارة الاعمال ما هو الا اختلاف في تطبيقات الادارة الا ان جوهر العمل الإداري واسسه هو نفسه في كلا المجالين ولايختلف باختلاف التسمية.

المبحث الخامس الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة

أولاً: الوظائف الإدارية

هي مجموعة نشاطات تمارس من قبل المدراء او المشرفين بهدف ضمان انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، فهيء نشاطات متعددة تمارس سوية من قبل المدراء لان ممارسة أي منها ينعكس على النشاطات الأخرى ويؤثر فيها ويتأثر بها. ويوضح الشكل التالي علاقة الوظائف الإدارية ببعضها:



شكل يوضح علاقة الوظائف الإدارية ببعضها

تختلف وجهات النظر للكتاب والمهتمين بتصنيف النشاطات الإدارية بأسلوب ضمها في مجاميع من الوظائف الإدارية فمنهم من يصنفها الى اربع وظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

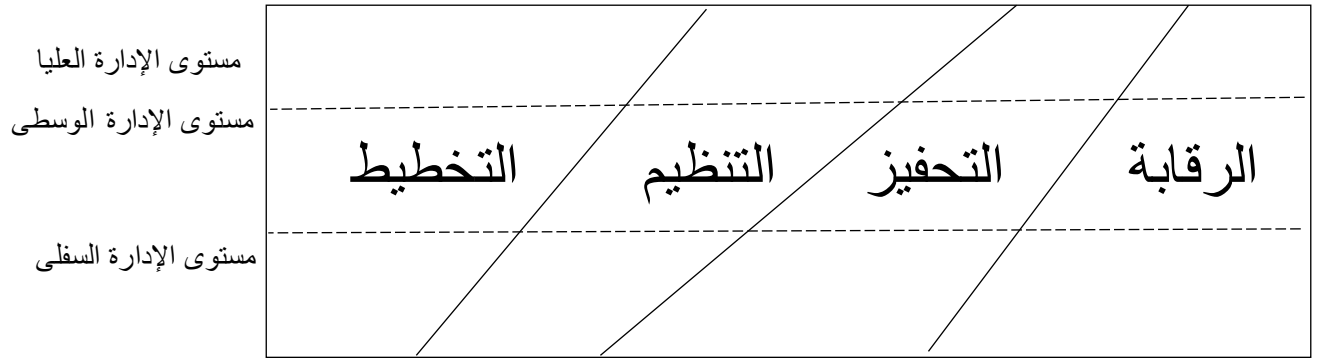
وبشكل عام ان هناك شبه اتفاق بين الجميع على وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة.

تتصف الوظائف الإدارية بصفة الشمول والعمومية، فهي تمارس في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وفي مختلف المنظمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

يختلف الوقت المبذول لممارسة الوظائف الإدارية من مدير لآخر تبعاً لاختلاف مستواه التنظيمي كما يختلف من وظيفة لآخرى، فالوقت المبذول الذي يخصصه المدير في مستوى اداري متقدم هو اكثر من الوقت الذي يخصصه المدير في

المستويات الإدارية الدنيا لممارسة وظيفة التخطيط، وهو أقل عند ممارسة وظيفة التحفيز.

وذلك لان عمل المدراء يتجة نحو القضايا التخطيطية كلما يزداد مستواهم التنظيمي تاركين للمدراء الاخرين في المستويات التالية ممارسة الوظائف الأخرى، والشكل التالي يوضح مقدار الوقت المبذول للقيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة.



شكل يوضح الوقت المبذول للقيام بالوظائف الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة

ولغرض التعريف بما هيه الوظائف الإدارية نورد بشكل بسيط لكل منها:

- 1- التخطيط: هي الوظيفة الإدارية الرئيسية التي يمارسها المدير الى جانب الوظائف الإدارية الأخرى، فالحاجة الى التخطيط تبرز في أي عمل وذلك لتحديد الهداف التي نسعى الى تحقيقها، ووضع السياسات والإجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيقها. يتم من خلال التخطيط التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له بشكل خطط منسقة مرسومة مسبقاً اخذه في الاعتبار الخطط السابقة، ويتم اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ العمل بموجبها.
- 2- التنظيم: وهي الوظيفة التي يتم خلالها تحديد الإطار العام الذي يتم بموجبه أداء العمل وتمارس من خلال هذه الوظيفة عمليات تجميع الأنشطة اللازمة لإنجاز العمل في وحدات تنظيمية وتنظيم العلاقات بينها.
- 3- التحفيز: وهي الوظيفة التي تتعلق بإرشاد وتحفيز العاملين لأداء الاعمال المناطة وتحقيق التعاون بينهم.
- 4- الرقابة: وهي الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها ضمان أداء العمل من قبل الوحدات التنظيمية والعاملين فيها، وفقاً لما مخطط له واكتشاف الانحراف عن طريق مقارنة أداء العمل بالمعايير الرقابية المستخدمة ومعالجتها.

ثانياً: وظائف المنشأة

وهي وظائف متخصصة تضم النشاطات التي يتم القيام بها لتحقيق الأهداف التي ظهرت المنشأة من أجلها فهيء بالتالي تختلف من منشأة الى أخرى:

وتظهر وظائف المنشأة نتيجة لتجميع النشاطات، وفق مبدأ التخصص ليضم كل منها النشاطات التخصصية لإحدى الفعاليات ففي المنشأة الصناعية نجد ان وظائف الإنتاج والتسويق والمالية والافراد هي الوظائف الأساسية التخصصية للمنشأة.

وسنعرض فيما يلي بعض هذه الوظائف:

أ- الإنتاج

ب-التسويق

ت-الشراء

ث-المالية

ج- الافراد

ثالثاً: العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة:

هناك علاقة متينة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنشأة تتمثل باعتبار وظائف المنشأة مجالاً او حقلاً لممارسة الوظائف الإدارية حيث تمارس وظائف التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة لإنجاز كل من وظائف المنظمة بكفاءة عالية.

الفصل الثاني

التخطيط

تقديم:

التخطيط هو نقطة البدء المنطقية للعمل الإداري، وهو الوظيفة التي غدا تنشيطها والإفادة منها أمراً حيوياً.

ويعتمد التخطيط على عنصرين أساسيين هما التنبؤ بالمستقبل ومن ثم الاستعداد لمواجهةته ومن ناحية أخرى ان التخطيط كخطوة أولى منطقية يساعد على إيجاد الحلول الناجمة للمشكلات والقضايا المتنوعة ومنها الإدارية أيضاً.

المبحث الأول

طبيعة ونطاق التخطيط

التخطيط يعني التوقع أو التنبؤ بما ستكون عليه الحال في فترة مقبله، وكل فرد عامل في المنظمة تقع عليه مسؤولية وممارسة قدر معين من التخطيط، وتتفاوت هذه المسؤوليات او الممارسات اعتماداً على المكانة التي يحتلها الفرد، فهناك من هو الرئيس الأعلى للمنظمة ككل، وهناك من هو رئيس لوحدة او قسم منها، وهناك كذلك من هو منفذ لمجموعة أنشطة دون ان يكون رئيساً لمجموعة افراد، لذا نجد ان الرئيس الأعلى ينبأ بمستقبل المنظمة اجمالاً.

وحتى يمكننا تفهم الطبيعة الأساسية للتخطيط علينا معرفة حقائق تتعلق بهذه الوظيفة الإدارية والتي يمكن اجمالها:

اولاً: التخطيط وسيلة لبلوغ الهدف

تنشأ هذه الحقيقة من طبيعة المنظمة التي يجب ان يكون سبب ولادتها وبقائها وديمومتها هو انجاز غرض المجموعة العاملة فيها وعليه فان مهمة المدير الأولى هي ارشاد وإدارة وقيادة مرؤوسيه لتحقيق غرض المجموعة وبالتالي فأن ما يوضع او يرسم من خطط او مشتقاتها يجب ان يساهم وبشكل إيجابي في بلوغ الأهداف.

ثانياً: أولوية التخطيط

التخطيط هو من المستلزمات الرئيسة لوظائف الإدارة الى جانب وظائف التنظيم والتحفيز والرقابة والاعتراف هذا يدفعنا الى التصريح بأن مهمات المدير مترابطة وان وظيفية التخطيط لها دور بارز لانها تتضمن تحديد الأهداف والغايات التي لابد من وجودها كي يصبح المجهود الجماعي التعاوني في المنظمة ذات مغزى.

وهنا لابد من الإشارة انه لايمكن الفصل بين وظيفتي التخطيط والرقابة لانها مترابطتان بشكل محكم لكون المدير لا يمكنه مراقبة تنفيذ الاعمال ما لم يكن لهذه الاعمال خطة موضوعة مسبقاً.

ثالثاً: شمول التخطيط

يمتاز التخطيط عن الوظائف الأخرى بالشمول وذلك لانه مهمة كل فرد عامل في المنظمة الواحدة وبغض النظر عن مستواه الإداري بمعنى اخر ان نشاط التخطيط هو احد الأنشطة التي يؤديها المدير ولو ان اتساع التخطيط يتباين مع السلطة التي يتمتع بها الفرد في المنظمة فمثلاً نجد مسؤوليات الرئيس الأعلى للمنظمة في مجال التخطيط أوسع من مسؤوليات رئيس قسم من الأقسام في نفس المنظمة.

رابعاً: كفاية التخطيط

نقصد بالكفاية التنفيذ السليم للخطة فمتى ما تم تحقيق الأهداف وبأقل ما يمكن من الانحرافات وبتكاليف أقل ذلك يعني ان الخطة مناسبة.

المبحث الثاني

أهمية وفوائد التخطيط

لغرض ان نبرز أهمية التخطيط فأنا سنعرض بعض الأفكار التي من شأنها ان توضح أهمية التخطيط:

أولاً: التخطيط ضروري بسبب المخاطر وعدم التأكد في أطار التغيير

التخطيط ضروري لأنه كلما طالت المدة التي يسعى المدير الى التخطيط لها زادت إمكانية الشك في العوامل الاقتصادية المتوقعة وكلما زادت إمكانية الشك زادت إمكانية الحلول البديلة وتعرضت القرارات المتخذة الى المزيد من احتمالات الخطأ.

ثانياً: التخطيط يركز الانتباه على اهداف المنظمة

ثالثاً: التخطيط يوفر النفقات

التخطيط كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة وبصفه عملية يسعى الى اعتماد الطريق الأنسب والأفضل للعمل ويعمل على تنسيق الجهود المبذولة لتنفيذ الاعمال وهو في الوقت ذاته يسعى الى تخفيض الكلفة المادية والبشرية الى الحد الأدنى لينتج عنه مجهود موحد موجة بدلاً من العمل الفردي المرتجل.

رابعاً: التخطيط نشاط أساسي للرقابة

نكرنا ايضاً ان الرقابة على الاعمال هي من ضرورات التخطيط ولا يمكن للمدير تقدير ما اذا كان المرؤوسون قد نفذوا ما توقعه الا اذا رسم لهم طريق العمل.

المبحث الثالث

خطوات التخطيط

علينا ان نقر مبدئياً بأن جميع الأنشطة التي تؤدي في المنظمة ما يجب ان يخطط لها، تعتمد مسألة التخطيط على قدرتنا في تحليل ذلك النشاط كما تعتمد القدرة على التحليل على قدرتنا في تحديد الإجابات عن الأسئلة قبل الشروع في شرح خطوات التخطيط:

ماذا نخطط (العمليات)

لماذا نخطط (حجم الضرورة)

متى نخطط (موعد البدء)

من يخطط (الفرد والجماعة)

اين نخطط (الموقع أو المكان)

كيف نخطط (الطريقة والأسلوب)

وللإجابة عن هذه الأسئلة لابد من اعتماد الأسلوب المنظم المبرمج الذي يعتمد المنطقية في التفكير، فهناك مجموعة أساليب أساسية للتفكير هي:

أ- التفكير البحثي: يتميز بصفة التجربة والخطأ انه محاولة لمعرفة المجهول باعتماد التجربة

ب- التفكير المتدرج: الذي يستند الى اعتماد خطوات العمل خطوة بخطوة دون القفز الى نتيجة مباشرة.

ت- التفكير العاطفي والانفعالي: الذي يستند الى ما نحب او نتأثر به عند معالجة امراً ما.

ث- التفكير الخلاق: يقصد به استكشاف بدائل جديدة لمقابلة مواقف جديدة او متكررة.

ج- بحوث العمليات: ويقصد بها اعتماد الطرق الكمية والرياضية في حل المشاكل واتخاذ القرار.

ح- أسلوب النظم: هو اعتماد النظرة الشاملة والكلية للمشكلة او القضية قيد الدراسة لبلوغ القرار السليم لها وبأسلوب علمي منظم

أن للتخطيط خصوصية معينة تعتمد أساساً على جملة من الاعتبارات منها طبيعة المنظمة وتوجهات الإدارة العليا والظروف الخارجية المحيطة التي من شأنها ان تؤثر في عمليات المنظمة.

ومهما اعتمد التخطيط والعمل البناء على أحد الأساليب فإن هناك مجموعة من الخطوات الواجب اعتمادها عند ظهور الرغبة لبناء خطة معينة.

أولاً: تحديد معالم المشكلة (القضية):

فالفحص الجيد لابعاد المشكلة (Problem)، أي تحديدها بدقة وتشخيص معالمها هو نصف الحل والقدرة على تعريف المشكلة وبنظرة واقعية في اطار متطلبات التخطيط المطلوب تساعد المخطط على وضع برنامج العمل الصحيح

ثانياً: تجميع المعلومات والبيانات التي تخص المشكلة:

فالمعرفة بالفعاليات المطلوبة التخطيط لها امر جوهري و اساسي إضافة الى معرفة الردود هذه المعلومات سواء اكانت متانیه من خارج ام من داخل المنظمة.

ثالثاً: تصنيف وتحليل المعلومات

اما الخطوة الثالثة فهي تعنى بعملية تصنيف وتبويب المعلومات وتمتد هذه الخطوة ايضاً الى فحص المعلومات والبيانات المتوفرة ومعرفة الروابط والمؤثرات التي تنتج عنها.

رابعاً: ايجاد الفرضيات المنطقية للتخطيط

استنباطاً من المعلومات والخبرات المتراكمة، واعتماداً على الثقة المتوخاة في القائمين على التخطيط "لا بد من وضع بعض الافتراضات (Premises) المنطقية التي ستشكل الأساس الذي تعتمد عليه الخطة المتوقعة

خامساً: وضع خطط بديلة:

لابد أن تصاغ عدة خطط كل منها يوصل إلى تذليل او حل المشكلة او القضية قيد الدرس وهذه البدائل (Alternatives) لا بد لها أن تتيح الفرصة أمام الدارس الاختيار الطريق الأكثر صواباً.

سادساً: اختيار البديل الأفضل:

بعد كل هذه الدراسة والتحليل والتمحيص واعتماداً على الافتراضات والمقارنة الأولية يصل المخطط الى القرار شبه النهائي، وذلك من خلال اختيار أفضل الخطط البديلة في ضوء نتائجها المتوقعة لوضعها موضع التطبيق.

سابعاً: تحديد التفصيلات والتوقيت المناسب

لا يمكن أن نضع الخطة بوضع التطبيق مالم تكن هناك ترجمة صحيحة لكل التفصيلات والايضاحات حتى يكون بمقدور المنفذ أداء العمل وبلوغ الغاية.. هذا ناهيك عن تحديد الزمن والمكان المناسبين للتنفيذ. بمعنى اخر الاهتمام بمسألة توقيت الخطة.

ثامناً: التقييم او التثمين:

لا يمكن إقرار سلامة الخطة والحكم على انها قد حققت غايتها، الا اذا تلازم التنفيذ مع عملية التقييم بقصد التأكد من أن ما حدد في الخطوة الأولى قد نفذ لبلوغ الغاية بشكل صحيح من خلال الخطوات الأخرى وصولاً الى الهدف المنشود.

المبحث الرابع مسؤوليات التخطيط والتنبؤ

أولاً: مسؤوليات التخطيط:

يتضح لنا من تعريف الإدارة ان لكل مدير وفي أي مستوى كان مسؤولية معينة في عملية التخطيط وإذا ما تصورنا الهيكل التنظيمي للمنظمة (الإدارة العليا الوسطى، الدنيا) لأصبح واضحاً امامنا. ومن موقع هذه المسؤولية أن المدراء في المستوى الأول (الإدارة العليا) تقع عليهم مسؤولية رسم الخطط العريضة والعامّة التي تنطوي وتشمل المنظمة بأجمعها. أما المدراء في المستويات الأخرى فهم مسؤولون عن وضع الخطط التي تخص ادارتهم واقسامهم.

القصد منها تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

وقد تطفو على السطح بعض التساؤلات حول مسؤولية التخطيط، ويتعلق أحد هذه الأسئلة بالمدى الذي يسمح به للإدارات الاستشارية في وضع الخطط للإدارات التنفيذية. فمثلاً إذا أعطيت سلطة تخطيط الانتاج او التوزيع الى إدارة استشارية

فان جهازي الانتاج والتوزيع والتنفيذين سيكونان مسؤولين عن تنفيذ خطة لم يشاركا في وضعها. وليس لهما سلطة عليها.

لقد ساد الفكر الإداري في السنوات الأخيرة الكثير من الجدل حول تخويل صلاحيات التخطيطية إلى المستويات الإدارية الدنيا، ومما يدعم مثل هذا الاتجاه الأسباب الآتية:

- 1- ينطوي مثل هذا التفويض على كونه وسيلة لتنمية قدرات صغار المدراء.
- 2- يخفض التخويل هذا من أعباء التخطيط بالنسبة للإدارة العليا.
- 3- يساعد مثل هذا التخويل على انتاج خطط أفضل حيث أن المدراء في المستويات الدنيا على علم واتصال بمشكلات وظروف العمل التي ستواجه تنفيذ الخطط مستقبلاً.
- 4- لا بد أن يؤدي التخويل إلى تحسين الروح المعنوية وتقوية حالة الرضا.

ثانياً: التنبؤ

قد يكون واضحاً من معنى الكلمة أن التنبؤ يعني التوقع لما سيكون عليه حال قضية ما في المستقبل سواء أكان هذا المستقبل قريباً أم لا وليست مسألة التنبؤ بمستقبل المنظمة الادارية وبدرجة عالية من الدقة أمراً هيناً. اذ لو كان في الإمكان التنبؤ بالمستقبل بدقة متناهية لأصبحت عملية التخطيط سهله.

أن الحاجة للتنبؤ (الدقيق) امر واضح ولها الدور الرئيس في عملية التخطيط الإداري ومن مزايا التنبؤ أنه يدفع المدراء إلى التفكير في المستقبل والتحوط له واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهته سواء أكان التنبؤ قد كشف لنا حالات تحتاج الى الرقابة ام انه يشكل نقطة الانطلاق لأعمال أخرى مضافة كما ان التنبؤ لاسيما عندما يشترك فيه غالبية المسؤولين في المنظمة سيساعد على توحيد وتنسيق الخطط ويركز على الاهتمام على المستقبل وبالتالي فانه يساعد على توحيد اهداف الخطط مما لا يمكن تحقيقه باي طريقة أخرى.

وفي ضوء ما تقدم فانه يمكن أن تقسم الظروف او الحالات التي يمكن ان تواجهها المنظمة، والتي يتطلب التنبؤ بها كحالة تخطيطية مبدأيه إلى ثلاثة أصناف:

أ- الحالات التي هي خارج سيطرة المنظمة
أي تلك التي لا يمكن لإدارة المنظمة التحكم فيها: بل مجرد توقعها وحسب مؤشرات البيئة
الخارجية مثل " التقلبات الاقتصادية والحوادث الطبيعية والنمو السكاني والحالة السياسية
والرقابة الحكومية.

ب- الحالات التي يمكن السيطرة عليها وبحدود معينة
أي تلك التي لاتقدر المنظمة على توجيهها بل يمكنها التأثير في امكانية حدوثها وتخفيف درجة
تأثيرها ويقع في هذا الإطار نصيب من البيئة التي تحيط بالمنظمة والسياسة السعرية للمنظمة
ومستوى الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة وسوق القوى العاملة ومصادر المواد الأولية .

ج- الحالات التي يمكن التحكم فيها
أي تلك التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وتوجيهها او حتى تقريرها من هذه الحالات هي ،
سياسة توسع المنظمة واختيار مواقع الادارات التابعة للمنظمة وسياسة البيع والطاقة الانتاجية .

المبحث الخامس

انواع الخطط

يتبين لنا من خلال الصفحات السابقة ان التخطيط وظيفة ادارية تمارس في مختلف الانشطة الاقتصادية (تجارية، وصناعية، زراعية خدمية تعليمية ..

والتخطيط بهذا المنظور ياخذ اشكالا وانواعاً متعددة فهناك خطط طويلة أو قصيرة الأمد، وهناك (ثانياً) خطط شاملة واخرى تعنى بقطاع معين والنوع (الثالث) يهتم بنشاط أو وظيفة من وظائف المنظمة اما النوع (الرابع) فهو الذي يعنى بنشاط الجماعة العاملة في المنظمه والتي لها غرض معين.

وفي ادناه ايجاز لكل من هذه الأنواع:

اولاً: من حيث المدة :

نجد ان هناك نوعين أساسيين من الخطط هما التخطيط طويل الأمد وقصير الامد وكذلك هناك نوع ثالث يدعى بالتخطيط متوسط الامد.

فالتخطيط قصير الامد ذلك النوع الذي يهتم بالمدة القصيرة والتي لا تتجاوز السنة الواحدة فقد يرسم المدير خطة لمدة شهر او شهرين او اكثر. وحتى الاثنى عشر شهراً يعالج من خلالها التنبؤات والتوقعات التي يمكن أن تحدث خلال هذه المدة قياساً بالموارد المتاحة من أموال وافراد و تجهيزات، على أن يحدد ذلك في اطار الهدف المرسوم أو المحدد .

ومن ناحية أخرى فإن التخطيط لا يقتصر على الأمد القصير وانما يمتد إلى الطويل والذي قد يشمل عدداً من السنوات . يزيد على الخمس سنوات .

وهذا النوع من التخطيط اعقد واصعب بالضرورة . قياساً بالتخطيط القصير الأمد اذ كلما كان التنبؤ لمستقبل ابعد واطول أنه سيتضمن احتمالات الخطأ وعدم التأكد اكثر مما لو كانت المدة اقصر .

وعلى الرغم من احتمالات الخطأ وعدم التأكد لطول المدة المخطط لها (التخطيط طويل الأمد) الا ان ذلك لا يعنى عدم القيام به. فالتخطيط طويل الأمد له فوائد عديدة منها

(أ) العناية بالفرص بعيدة الأمد ومن ثم الاستعداد لها.

(ب) امكانية تمويل العمليات المقبلة بشكل اسهل نسبياً نظراً للاستعداد لها.

(ج) يساعد على معالجة المشاكل المتوقعة وقبل حدوثها بفترة مناسبة .

(د) يمكن المخطط من اعتماد التفكير والدراسة والتمحيص وليس مجرد اقتراحات انية اعتماداً على الطرق الرياضية والاحصائية المتاحة .

(هـ) مثل هذا التخطيط يعزز الالتزام والارتباط بالاهداف المنشودة بشكل اكثر نسبياً .

(و) امكانية اعتماد الخطة طويلة الأمد كمقياس لتطور الاعمال وتقدمها.

ومن ناحية ثالثة أن هناك نوعاً آخر من التخطيط يمكن ان يطلق عليه التخطيط متوسط الأمد وهو الذي يقع بين القصير وطويل الأمد.

ثانيا : من حيث درجة الشمول :

يمكن تبويب التخطيط من حيث شموليته إلى تخطيط على مستوى الدولة واخر على مستوى المنظمة واخر على مستوى المنظمة ، كما يشمل ذلك التخطيط المستوى القطري والاقليمي والمحلي.

والتخطيط مستوى على مستوى الدولة هو تخطيط ذو مستوى عالي كلي يهتم ويعالج التوجيه المركزي للاقتصاد الوطني للقطر الواحد وذلك عن طريق تحديد المكونات الأساسية للدخل والانتاج والاستهلاك والعمالة وغيرها من العوامل الاخرى الاساسية التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار.

بالاضافة الى ذلك فان الجهاز المسؤول عن التخطيط يهتم ايضا بعلاقات كل عامل من هذه العوامل وتحديد تطورها وغيرها وعلى مدى زمن معين فضلا عن اهتمام الخطة بالكيفية التي يمكن معها الاسراع بعملية التنمية الشاملة والحيلولة دون حصول أي خلل من شأنه يعرقل تحقيق الهدف الاساس النهائي للقطر.

ثالثا : من حيث الوظيفة:

واذا ماتعمقنا في دراسة الوظائف الأساسية لاية منظمة لوجدنا أن هناك مجموعة من الانشطة الوظيفية التي تدور في اطارها ، ومن هذه الأنشطة ، نجد الشراء الإنتاج التسويق المالية الأفراد، البحث والتطوير والتخطيط في ادارة الأفراد

يعالج الجوانب التي تهتم بالافراد و وظائفهم وبرامج تطويرهم ، وكذلك السياسات الأساسية التي توجه أنشطة التعيين والنقل والترقية ومنح الإجازات المختلفة ، اضافة السياسات التدريب والتطوير . التخطيط المالي . ينصب على تحديد مصادر المال ومجالات الاستخدام يقصد مواجهة متطلبات المنظمة. حيث أن للتمويل العشوائي مخاطرة خصوصا عند مواجهة التطورات التكنولوجية أو حالات التوسع والنمو.

رابعا: من حيث الغرض

الخطة هي طريقة العمل التي يختارها المدير لتنسيق عمل الجماعة.
واساس ذلك تعتمد المنظمة اشكالا عديدة ومتنوعة من هذه الخطط مثل

- 1- الاهداف
- 2- السياسات
- 3- الاجراءات
- 4- القواعد
- 5- الموازنات
- 6- البرامج

ومهما يكن شكل ونوع الخطة وان هناك مايجب مراعاته عند اعداد كل خطة وبمعنى اخر ضرورة توافر عناصر اساسية في الخطة.

الوضوح اول هذه العناصر ويقصد به في هذا المجال قدرة المنفذ على استيعاب محتويات الخطة.

والعنصر الثاني هو درجة مساهمة الخطة في تحقيق الهدف، وما هو الجزء الخاص بالقسم او الوحدة المعنية الذي إذا ما تحقق فسيوفر للوحدات الأخرى تسهيلات تساعد على بلوغ أهدافها الأخرى. ومن هذا نفهم أن تحقيق هدف المنظمة لا يأتي عن طريق قيام كل قسم او وحدة بتحقيق حصتها من الخطة العامة حسب، بل يجب أن يكون الانجاز بالشكل الذي يسهم ويسهل مهمة القسم او الأقسام الأخرى الا ان ذلك لا يحقق مجمل الغايات مالم تحمل الخطة بين طياتها عنصر، التنسيق والتوازن في العمل، سواء أكان ذلك التناسق افقيا، بين الأقسام والوحدات في المستوى الاداري الواحد ام عموديا بين الاقسام والوحدات الإدارية في المستويات التنظيمية الأخرى انحدارا من اعلى السلم التنظيمي ووصولاً إلى المستويات الدنيا.

وحتى لا نبتعد عن مضمون ايضاحنا الأول الخاص بأنواع الخطط، نعود فنشرح كل نوع منها ليسهل على الدارس فهمها.

أ- الأهداف:

ان الاغراض او الاهداف ماهي الا الغايات التي تتجه نحوها وجوه النشاط المبذول في منظمة ما. لا تمثل الاهداف الغاية الأخيرة للتخطيط حسب، بل انها الغاية التي تتجه نحوها وجوه النشاط الاداري الاخر مثل التنظيم والرقابة والتحفيز.

ب- السياسات:

النوع الثاني من الخطط التي تعتمدها ادارة المنظمة في السياسات وهي عبارة عن مفاهيم عامة ترشد وتوجه تفكير المرؤوسين عند اتخاذ القرارات وفي مختلف اداراتهم وضمن الأهداف العامة.

وحتى تكون السياسات سليمة بحيث تساعد على تحقيق الغايات الأساسية للمنظمة فأنها يجب أن تتمتع بخواص جيدة تعطيها الفاعلية، ومن معايير السياسة الجيدة ما يأتي: -

1- أن تكون السياسة ذات مرونة معقولة تساعد على امتصاص المشاكل التي تواجهها المنظمة بين أونة وأخرى.

2- وبجانب عامل المرونة، يجب أن تنتع السياسة نوع من الثبات

3- يجب ان تكون للسياسة نوع من التجانس والتوافق مع السياسات الأخرى.

4- وكذلك يجب أن تكون السياسات واضحة ومفهومة من قبل الافراد العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الادارية.

ج- الاجراءات:

والنوع الثالث من الخطط هو ما يدعى بالاجراءات وهي تتضمن طريقة عمل وتطبيقها على أوجه النشاط المختلفة.

ما الذي يميز الأهداف عن الإجراءات؟

1- ان للأهداف والسياسات نوعا من العمومية بينما الإجراءات هي الطرق الواجب اتباعها في تنفيذ العمل.

2- السياسات تخطط حفل العمل بينما الاجراءات "هي تفاصيل الطرق الواجب اتباعها في تنفيذ العمل.

د) القواعد:

القواعد او التعليمات ما هي الا محددات ما يجب ان ينفذ او لا ينفذ. مثل قاعدة ممنوع التدخين وممنوع الدخول لغير المسؤول عن العمل الخ.

هـ- الموازنات:

هي خطة عمل لأوجه نشاط المنظمة موضوعة بصورة ارقام. ويمكن ان تكون كلها أو جزء منها بالأرقام وهذه الأرقام قد تبين ساعات عمل، او وحدات منتجة.

و- البرامج

اما البرامج فهي خطط تتكون من خليط من السياسات والاجراءات والقواعد وتدعم بموازنات، غرضها بلوغ وتحقيق هدف منشود. فالبرامج خطط توضح الأعمال الأساسية والتفصيلية الواجب تنفيذها لتحقيق هدف او اهداف معينة مع تحديد الوقت المتوقع لإنهاء كل خطوة.

الفصل الثالث

التنظيم الإداري

المبحث الأول: ماهية التنظيم

أولاً: تقديم

يعد التنظيم (Organization)، وظيفة إدارية أخرى وعنصراً من عناصر الإدارة، يتحدد بموجبه الإطار الذي تتشكل فيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، كما يتم بموجبه تنظيم علاقات الأفراد العاملين، وتحقيق العمل الجماعي الهادف وتحديد وتنظيم علاقات العمل الناشئة بنتيجة قيام الأفراد بأداء واجباتهم.

وقد وردت مفاهيم عديدة للتنظيم منها

(أ) فقد عرفه كونتر و اردونيل بأنه تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة واسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها افقياً ورأياً داخل هيكل المنظمة.

(ب) وعرف هنري فايول التنظيم بأنه امداد المنشأة بكل ما يساعدها على أداء وظائفها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الأفراد وبين الأشياء.

(ج) التنظيم تجميع لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط واسناد هذه النشاطات الى ادارات تنهض بها وتفويض الصلاحيات اللازمة لإدارتها.

(د) التنظيم: عبارة عن ايجاد مجموعة من الاشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف متفق عليه.

وباعتبار التنظيم وظيفة يمارسها جميع المدراء في مختلف المستويات التنظيمية فقد نجد ان اختلاف مواقع المدراء يؤدي إلى ظهور ممارسات تنظيمية مختلفة تبعاً لذلك، ففي المستويات الإدارية العليا تكون مهمة المدراء وضع التنظيم العام للمنظمة وضمان تحقيق التنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة والقيام بإقرار التغييرات اللازمة في تشكيلات الهيكل.

وفي المواقع التنظيمية الوسطى نجد ان للمدراء (رئيس قسم، مدير وحدة، الخ) مهمات تنظيمية تتمثل في وضع التفرعات اللازمة للتشكيلات التابعة لهم وفي حدود التنظيم العام إضافة الى القيام بتجميع ما يتطلبه ذلك من أمور تنظيمية أخرى.

اما في المستويات المباشرة، فيمارس التنظيم من قبل الافراد كل مدير (رئيس عمال، مشرف، الخ) داخل وحدته التنظيمية، لضمان تحقيق التنسيق بين جهود العاملين الذين يشرف عليهم ومنع التضارب او الازدواج في العمل وإيجاد علاقات عمل جديدة.

ثانياً: خطوات التنظيم

يتضمن التنظيم القيام بعدد من الخطوات التي منها

(أ) تحديد الهدف الرئيس للمنظمة أو التعرف اليه.

(ب) تحديد الأهداف الثانوية وذلك لمعرفة المتطلبات الأساسية للعمل

(ج) تحديد الأنشطة التي يتطلبها تحقيق الهدف اذ ان باختلاف الأهداف تختلف الأنشطة او تتغير طبيعتها

(د) تقسيم النشاطات إلى الأنشطة الجزئية

(هـ) ربط المجاميع مع بعضها وتحديد مستوياتها التنظيمية وتكوين الهيكل التنظيمي للمنظمة.

(و) اناطة الفعاليات بالأفراد الذين تتوفر لديهم الكفاءة والمقدرة اللازمة وذلك يتم شغل الهيكل بالأفراد.

(ز) تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من اداء مهماتهم المناطة بهم وتحديد مسؤولياتهم وتنظيم علاقات السلطة بينهم.

ثالثاً: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

تضم المنظمات نوعين من التنظيم الأول، يطلق عليها التنظيم الرسمي وهو التنظيم المنصوص عليه من قبل الادارة.

والذي يتضمن الإطار العام الذي تمارس في داخله جميع الفعاليات فهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة والعلاقات الرسمية التي يضمها الهيكل وصلاحيات ومسؤوليات الأفراد العاملين فيه. وكذلك يشمل جميع الإجراءات والقواعد والترتيبات المتخذة بهدف انجاز الأعمال اما النوع الثاني من التنظيم فهو غير الرسمي والذي يمثل اي خروج عن حدود التنظيم الرسمي ويتمثل بصور العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين الأفراد العاملين اثناء العمل.

أن تكوين الأقسام بموجب التنظيم الرسمي يؤدي إلى ظهور وحدات منفصلة الواحدة عن الأخرى، لكل منها حدودها وواجباتها والصلاحيات الخاصة بها الا ان اداء العمل يتطلب احيانا الخروج عن حدود التنظيم الرسمي وحدود الصلاحيات والواجبات، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث بعض التصرفات من قبل الأفراد في هذه الوحدات بشكل غير رسمي هدفها أداء العمل.

ويظهر التنظيم غير الرسمي في المنظمة ليكون في صالحها احيانا كما نجده في أحيان أخرى في غير صالح المنظمة فعندما يكون للتنظيم غير الرسمي دور في معالجة الهفوات التي تظهر في التنظيم الرسمي عندها يكون له دور ايجابي في دعم التنظيم الرسمي للمنظمة كتحقيق السرعة في الاتصال وتبادل المعلومات او تسهيل عملية التنسيق بين العاملين لإداء العمل او خلق روح الفريق الواحد بين الأفراد العاملين وغيرها.

اما عندما يظهر التنظيم غير الرسمي ليعكس دورا سلبيا في أداء عمل المنظمة كالتأثير في الروح المعنوية للعاملين والتأثير على أداء عمل الأفراد وماشابه ذلك. عندما يكون التنظيم غير الرسمي في غير صالح المنظمة.

وهذا نجد أن على المنظمة القيام بدورها الفاعل للاستفادة من الجوانب الإيجابية من التنظيم غير الرسمي

وبشكل عام يمكن تقسيم التنظيم الرسمي على ماياتي

أ) تصميم الهيكل التنظيمي

ب) المستويات الادارية

ج) نطاق الاشراف

د) اسس تجميع النشاطات

هـ) الصلاحيات والمسؤوليات وتضم

- مفهوم الصلاحية

- مفهوم المسؤولية

- تخويل الصلاحية

و) المركزية واللامركزية

ز) انواع الصلاحيات

ح) اعادة التنظيم

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمي

يتناول موضوع الهيكل التنظيمي للمنظمة اظهار الشكل الرسمية للعلاقات التنظيمية والمستويات الادارية وتحديد خطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية.

اولاً: تصميم الهيكل التنظيمي

يظهر الهيكل التنظيمي (Organization Structure) للمنظمة نتيجة تنظيم الفعاليات في مجاميع من النشاطات الرئيسية والفرعية وفي إحدى اسس تجميع النشاطات، ومن ثم ربط هذه المجاميع مع بعضها واظهارها على شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلق على كل منها تسمية دائرة او شعبة ويكون لكل من هذه الوحدات مدير يخول الصلاحيات اللازمة للإشراف على انجاز الفعاليات التي تضمها هذه الوحدات.

ويطلق على الخارطة التنظيمية التي تظهر هذه الترابطات (الهيكل التنظيمي) كما هو مبين في الشكل.

يبدأ الهيكل التنظيمي لأية منظمة عادة بمديرها الأعلى ويأخذ بالتفرع والتوسع الافقي كلما اتجهنا نحو الاسفل عبر الوحدات التنظيمية، ويعود ذلك إلى أن المدير الأعلى للمنظمة يشرف على عدد محدد من المساعدين. الذين يشرف كل

منهم بدوره على عدد من المدراء الذين يشرفون بدورهم على عدد من الأفراد وهكذا ... ولهذا نجد أن عدد الأفراد في اي مستوى اداري اقل من عدد الأفراد في المستوى الذي يليه، وبالتالي فان الحدود الخارجية للهيكل تبعا لذلك. تتمثل

بصورة هرم قمته إلى الأعلى وقاعدته الى الاسفل ويضم في داخله جميع الترابطات التنظيمية.

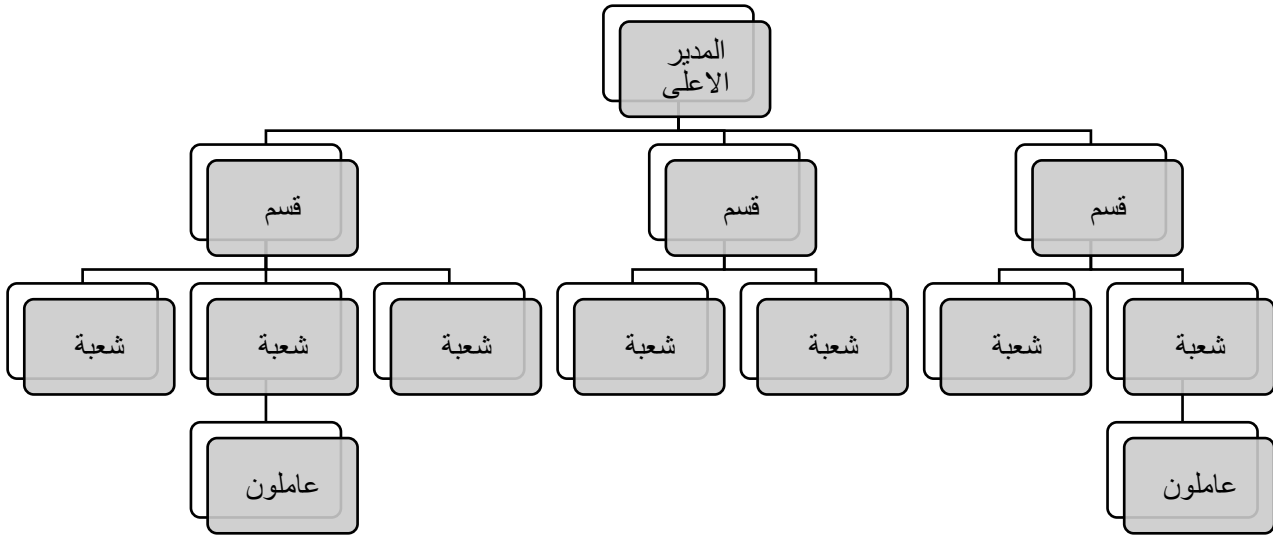
يبدأ الهيكل التنظيمي للمنظمة بالظهور عند وجود أكثر من مدير فالمنظمة التي يقوم مديرها بإدارة جميع مرافقها بنفسه لا تحتاج الى هيكل تنظيمي لان جميع الصلاحيات تكون محصورة بيده، وبالتالي لا توجد فيها اقسام ولا مدراء سوى مديرها ولأتوجد حاجة للهيكل التنظيمي، أما في حالة استعانة المدير بشخص اخر ليتولى مهام محددة من العمل. فإنه بذلك ينيط به جزءاً من مهماته ويخوله الصلاحيات اللازمة للقيام نيابة عنه بأداء العمل المكلف به.

وبذلك يبدأ الهيكل بالنشوء وتوسع المنظمة يتوسع هيكلها التنظيمي فتزداد مستوياته الادارية ووحداته التنظيمية وتتنوع أساليب تجميع النشاطات.

ثانياً: المستويات الادارية

وتعد المستويات الادارية من مقومات وجود الهيكل التنظيمي في المنظمة وهي تمثل مراكز وجود أنشطة المنظمة وموقعها من الهيكل التنظيمي فالأنشطة التي تمارس في قمة الهيكل التنظيمي يطلق عليها أنشطة الادارة العليا، التي تمثل

المستوى الأول للمنظمة، والنشاطات التي توجد في الموقع التالي في نشاطات الادارات الوسطى والتي تمثل المستوى الثاني للمنظمة.

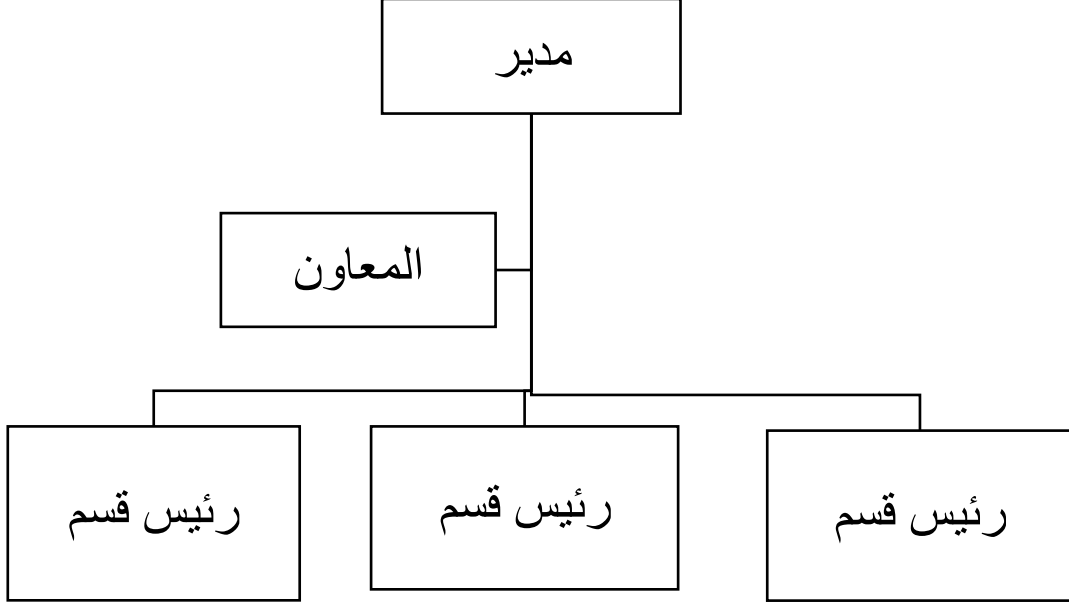


هيكل تنظيمي على شكل هرم وكذلك بالنسبة للأنشطة التي تليها فهي أنشطة الإدارة المباشرة، وتمثل المستوى الثالث للمنظمة.

ويختلف عدد المستويات الإدارية من منظمة إلى أخرى حسب حجم أعمالها وتشعبها فالمنظمة الصغيرة التي تدار من قبل صاحبها ليست بحاجة إلى مستويات إدارية وذلك لكون مديرها أو صاحبها قادراً على إدارة الأعمال وتوجيه العاملين بنفسه، إلا أنه متى ما شعر بعدم قدرته على السيطرة على المنظمة، بسبب توسعها وتشعب أعمالها فإنه مضطراً إلى الاستعانة بناس آخرين لمعاونته على إدارة المنظمة حيث يقوم بإعادة تقسيم نشاطات المنظمة وتجميعها في مجاميع وناطقة كل مجموعة بأحد مرؤوسيه وتخويلهم جزءاً من صلاحياته ليتمكنوا بموجبها من توجيه العمل والعاملين. وبذلك تقل الأعباء الملقاة عليه من خلال توزيع جزء منها على آخرين ليبقى هو مشرفاً على المكلفين بالأشرف على المجاميع المستحدثة وبذلك تخلق المستويات الإدارية في الحالة الأولى عندما يدير صاحب المنظمة جميع الأعمال بنفسه فإن ذلك يعني أن ليس هناك مستويات إدارية أما في الحالة الثانية، أي عندما يستعين برؤساء الأقسام فهو قد أنشأ مستوى إدارياً إضافة إلى مستواه فأصبح للمنظمة مستويان الأول مستوى مدير المنظمة والثاني مستوى رؤساء الأقسام حيث يستعينون بأشخاص آخرين للإشراف على جزء من مهماتهم.

حالة عملية رقم 1

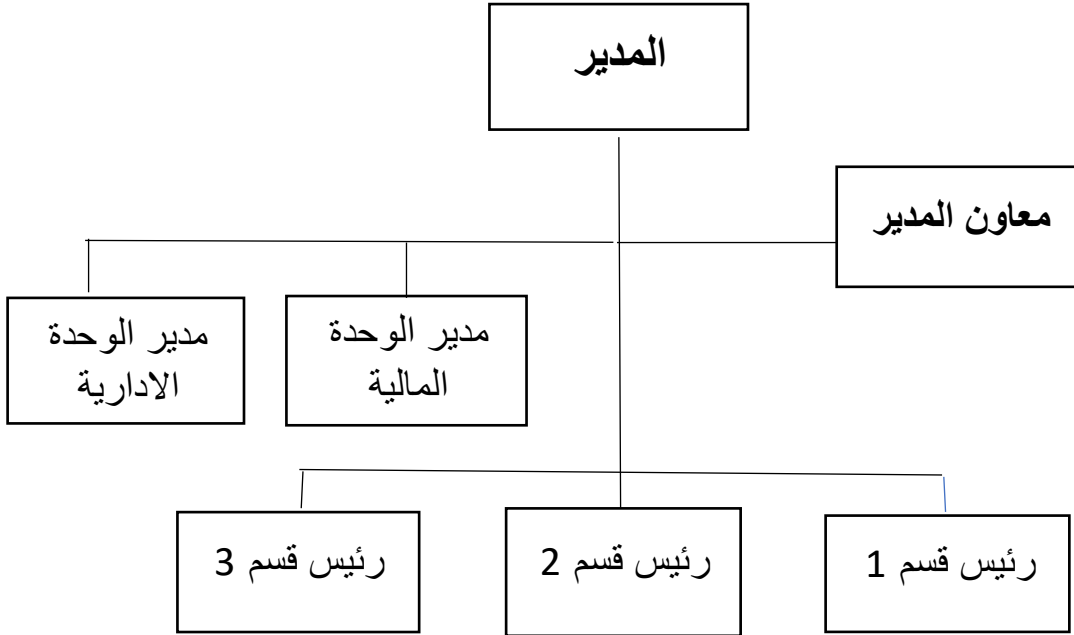
هيكل تنظيمي يتكون من مدير ومعاون المدير ورؤساء أقسام



هيكل تنظيمي يتكون من مدير ومعاون المدير ورؤساء الأقسام

حالة عملية 2

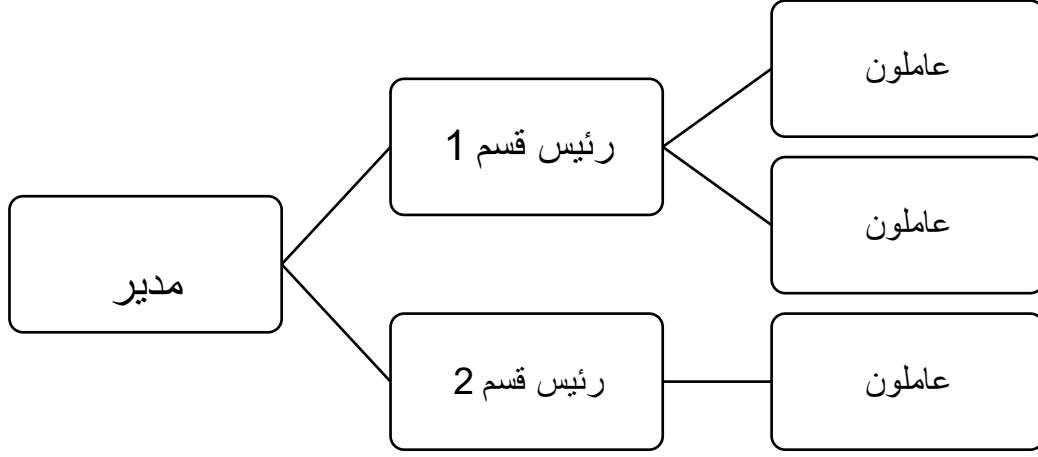
هيكل تنظيمي يتكون من مدير ومعاون المدير ومدراء الوحدة الإدارية والوحدة العلمية ورؤساء الأقسام



هيكل تنظيمي يتكون من مدير ومعاون المدير ومدراء الوحدة الإدارية والوحدة العلمية ورؤساء الاقسام

حالة عملية 3

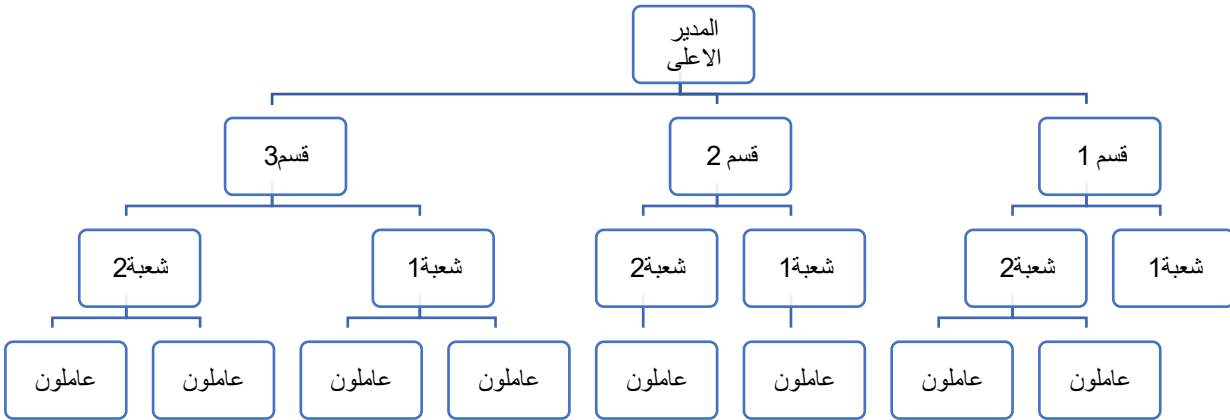
هيكل تنظيمي يتكون من مدير ورئيس قسم 1 ورئيس قسم 2 بالإضافة الى العاملون



هيكل تنظيمي يتكون من مدير ورئيس قسم 1 ورئيس قسم 2 بالإضافة الى العاملون

حالة عملية رقم 4

هيكل تنظيمي يتكون من المدير ورؤساء مجموعة الأقسام وهم قسم 1 ويتكن من الشعبة 1 والشعبة 2 وفيه عدد من العاملون ،،،،، وقسم 2 يتكون من شعبة 1 وشعبة 2 وفيه عدد من العاملون،،،،، وقسم 3 شعبة 1 وشعبة 2 فيه عدد من العاملين



هيكل تنظيمي يتكون من مدير ورؤساء مجموعة من الاقسام

تعود أسباب ظهور المستويات الإدارية بشكل كبير الى ثلاثة عوامل هي:

أ- اتساع حجم المنظمة

حيث يؤدي ذلك الى تشعب الاعمال وتعدد الامر الذي يستدعي تنظيم نشاطات المنظمة في اقسام متخصصة وربطها بالشكل الذي يسهل عملية الاشراف عليها فتظهر هذه الأقسام في مواقع متتالية في الهيكل التنظيمي للمنظمة متمثلة بمستويات إدارية متعاقبة بعد مستوى المدير الأعلى للمنظمة.

ب- المدى الاداري للمدير

أن قابليات الانسان محدودة وليس بوسعها الاشراف على عدد غير محدود من الأفراد فمتى ما يشعر المدير بأن كفاءته الادارية اخذت بالانخفاض نتيجة لكثرة عدد المرؤوسين الخاضعين له فإنه يلجأ إلى تقليل عددهم من خلال تقسيمهم إلى مجاميع واناطة كل مجموعة بمساعد له. ويبقى هو مشرفاً على هؤلاء المساعدين الذين يكون عددهم محدوداً وأقل من عدد المرؤوسين في الحالة الأولى يتمكن بذلك من العمل بكفاءة ادارية عالية وبهذا يخلق مستوى ادارياً جيداً لاحقاً على شرح مفهوم نطاق الأشراف بالتفصيل).

ج: تخويل الصلاحية

أن أساس قيام المستويات الادارية هو تخويل الصلاحية حيث أن حصر الصلاحيات بيد المدير الأعلى للمنظمة يعني عدم وجود مستوى اداري في المنظمة الا أنه متى ماخول المساعدين جزءاً من صلاحياته للأشراف على نشاطات معينة فإن ذلك يؤدي إلى اظهار مستوى اداري يليه.

ان عملية انشاء المستويات الادارية هي وسيلة يلجأ اليها المدراء: لضمان إدارة مرفقات المنظمة بما يحقق الأهداف المرسومة بشكل أفضل. وعليه فإنها لا تنشأ الا إذا اقتضت الحاجة ذلك. فعملية انشاء المستويات الإدارية أمر غير مرغوب فيه. ولا يلجأ المدير اليه. الا بعد ان يجد نفسه مضطراً لذلك. لان تعدد المستويات يؤدي إلى ظهور الاشكالات الاتية

- 1- ابعاد ادارة المنظمة عن القائمين بتنفيذ العمل فالمدير الذي يتولى بنفسه ادارة العمل يكون قريباً وعلى علم بكل متطلبات العمل والصعوبات التي تواجه تنفيذه، لكونه على اتصال مباشرة بالعاملين: وكلما انشأنا مستوى ادارياً جديداً ابتعد المدير الأعلى للمنظمة عن العاملين وأصبح المدراء في المستوى الجديد حلقة الوصل بينهما. وهذا بدوره يؤدي إلى خلق مشاكل ومعوقات في عمليات التخطيط والرقابة والتنسيق والاتصالات وغيرها.
- 2- زيادة التكاليف الادارية: ذلك لان انشاء مستوى جديد يعني، اضافة مدراء جدد، وزيادة جهود وتكاليف ادارية للمنظمة، حيث تظهر الحاجة إلى مكاتب وموظفين واثاث ومتطلبات اخرى تؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية.

ثالثاً: نطاق الاشراف

من هنا نجد أن عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة عالية يطلق عليه نطاق اشراف المدير فالمدير

يشرف على خمسة مرؤوسين يكون نطاق اشرافه (5)، والذي يشرف على عشرة

مرؤوسين يكون نطاق اشرافه (10) وهكذا، لذلك نجد ان نطاق اشراف المدير يزداد او يقل تبعاً للمتغيرات الآتية:

1- قدرات المدير

يختلف المدراء عن بعضهم من حيث كفاءتهم وادراكهم ووعيهم في العمل فكلما توفرت هذه الصفات وغيرها من الصفات الادارية الأخرى التي تزيد في إمكاناتهم من الاشراف على المرؤوسين ازداد نطاق اشرافهم وكلما قلت او ضعفت هذه الصفات انخفض نطاق اشرافهم.

2 الوقت المخصص للأشراف:

أن المدراء في المستويات الادارية العليا الذين يكون معظم وقتهم مخصصاً لمهام التخطيط والرقابة اضافة الى مسؤولياتهم المتعددة يضيق نطاق اشرافهم بينما نجد أن المدراء في المستويات الادارية التنفيذية يخصصون معظم وقتهم للأشراف على تنفيذ العمل وبذلك يزداد نطاق اشرافهم.

3- درجة تخويل الصلاحيات

يختلف المدراء من حيث درجة ميلهم إلى تخويل أو حصر الصلاحيات فمنهم يفضل تخويل معظم صلاحياته إلى الآخرين. وخاصة التي تتعلق بتنفيذ الأعمال التفصيلية. تاركاً لنفسه صلاحية التخطيط والرقابة فقط، بينما نجد البعض

الصلاحيات لديه وعدم تخويلها او تخويل جزء بسيط جداً منها إلى مرؤوسين.

فنطاق أشراف المدير يزداد بازدياد درجة تخويل الصلاحية ويقل بانخفاض درجة التخويل لان تخويل الصلاحية الى المرؤوسين يوفر وقتاً للمدير للأشراف عليهم بينما يؤدي حصر الصلاحيات لدى المدير إلى زيادة اعباءه وبالتالي إلى عدم توفر الوقت اللازم للأشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.

4- طبيعة الأعمال التي يشرف عليها المدير

يتحدد أشراف المدير على مرؤوسيه في ضمان انجاز الأعمال التي يمارسها المرؤوسون بالشكل المخطط لها

5- كفاءة المرؤوسين:

تؤثر كفاءة المرؤوسين في المدى الاداري للمدير فالمرؤوس الذي تتوفر لديه الكفاءة والمعرفة في اداء العمل لا تستدعيه الحاجة إلى مراجعة مديره في كَثِي الامور كما قد يؤدي ذلك إلى قيام المدير بتخويله الصلاحيات اللازمة لتلك الأمور لمقدرته على ذلك فيزداد نطاق اشراف المدير، لتوفر الوقت لأشراف على مرؤوسين أكثر بينما ينخفض نطاق اشراف المدير

في حالة عدم توفر الكفاءة لدى المرؤوسين. لكونه يخصص وقتاً أكثر للإشراف عليهم وتوجيههم وارشادهم إلى كيفية اداء العمل.

- عدد العلاقات بين المرؤوسين وأثرها

في نطاق الاشراف:

يؤثر زيادة أو نقصان عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف المدير في عدد العلاقات التي تظهر، سواء كانت بين المدير والمرؤوسين ام ما بين المرؤوسين أنفسهم وكلما ازداد عدد المرؤوسين ازدادت العلاقات وتعقدت، مما يؤثر في كفاءة

العمل مالم تحدد وتنظم بالشكل الذي يضمن تحقيق التنسيق بينها.

وقد حددت ثلاث أنواع من العلاقات تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين هي:

- 1- العلاقات الفردية المباشرة وهي العلاقات التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين مباشرة ويكون عددها مساوياً لعدد المرؤوسين.
- 2- العلاقات الجماعية المباشرة وهي العلاقات التي تتم بين الرئيس وبين أكثر من مرؤوس واحد في وقت واحد.
- 3- العلاقات المتداخلة وهي العلاقات التي تتم بين المرؤوسين مع بعضهم البعض بناء على طلب أي منهم.

المبحث الثالث أسس تجميع النشاطات

تختلف أسس تجميع النشاطات للوحدات التنظيمية بين منظمة وأخرى باختلاف أهدافها وطبيعة عملها، فبعد ان يتم تقسيم اعمال المنظمة الى عدد من الأنشطة والفعاليات تظهر الحاجة الى ترابط جهود القائمين بها بما يحقق الأهداف المرجوة للمنظمة.

ولتحقيق ذلك يتم تجميع الأنشطة والفعاليات في وحدات منفصلة واناؤها بمدراء يخولون الصلاحيات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة والفعاليات ويطلق على هذه العملية بالتقسيم.

ومن الأسس المتبعة في تجميع أنشطة المنظمات ما يأتي:

1- التقسيم حسب وظائف المنشأة: ويتم بموجبة الفصل بين النشاطات المتعلقة بوظائف المنشأة.

ومن المزايا التي يحققها هذا الأساس

أ- التخصص في العمل

ب- التنسيق في أداء الاعمال

ت- الاشراف الكامل على النشاطات

أما عيوبه فهي:

أ- عدم ملائمته للمنظمات التي تمارس عملها في مناطق متعددة

ب- يؤدي هذا الأساس الى اضعاف أسلوب تنمية المدراء

2- التقسيم حسب السلعة او الخدمة: ويتم بموجبة الفصل بين النشاطات المتعلقة بالسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، ويعود سبب ظهور هذا الأساس في التقسيم الى كبر وتوسع المنظمات وتعقد العمل الإداري فيها.

ومن مزايا هذا الأساس:

أ- التخصص على أساس السلعة او الخدمة

ب- سهولة التنسيق بين النشاطات المتعلقة بالأعمال

ت- تحقيق المرونة في توفير المستلزمات المادية والبشرية التي تتطلبها كل وحدة من الوحدات المختلفة.

اما عيوب استخدام هذا الأساس فهي

أ- صعوبة توفير مديرين قادرين على الالمام بكل متطلبات العمل

ب- صعوبة التنسيق بين الأنشطة المختلفة لوظائف المنظمة

3- التقسيم حسب مراحل العمل: ويتم الفصل بين نشاطات كل مرحلة من مراحل عملية

الإنتاج او تقديم الخدمات عن نشاطات المرحلة الاخرى

ومن مزايا استخدام هذا الأساس:

أ- التخصص بمراحل العمل

ب- سهولة توفير ظروف ومستلزمات عمل تناسب أدائه

اما عيوب استخدام هذا الأساس

أ- صعوبة التنسيق بين العمليات المختلفة لمراحل العمل

ب- يترتب على حصول أي خطأ او تأخر في الإنجاز توقف مراحل العمل التي تليها.

- 4- التقسيم حسب الزبائن: فصل النشاطات المتعلقة بنوع الزبائن عن النشاطات المتعلقة بالنوع الاخر
من مزايا هذا الأساس:
أ- التخصص بالمعرفة المطلوبة
ب- يناسب المنظمات التي تتعدد وتتنوع فيها الخدمات
اما عيوبه فهي احتمال ظهور طاقة معطلة من العاملين او الوحدات الإدارية المتخصصة بين مده واخرى
- 5- التقسيم حسب الموقع: يتم الفصل بين النشاطات على أساس موقع أدائها.
ومن المزايا التي يحققها هذا النوع
أ- يساعد على تحويل الصلاحيات لاتخاذ القرار
ب- يتيح الفرصة للتعرف على المعلومات الدقيقة لمتعلقة بالعمل.
ت- يؤدي الى تقليل التكاليف
اما عيوب هذا الأساس فهي
أ- صعوبة التنسيق بين المواقع المختلفة
ب- التخوف من ضياع جوهر السياسة المقررة من قبل المنظمة
- 6- التقسيم حسب الوقت: فصل النشاطات عن بعضها على أساس وقت أدائها.
من اهم مزايا هذا الأساس هو تحقيق ديمومة واستمرارية في عمل المنظمات
الا ان عيوبه هي صعوبة تحقيق العلاقات التي تنشأ بين المسؤولين عن الأقسام في مدة زمنية معينة
- 7- التقسيم المركب: استخدام اكثر من أساس واحد في التجميع.

مفهوم الصلاحية:

عرفت من قبل فايول: بانها الحق في ادار الأوامر والقوة في اجبار الاخرين على تنفيذها.

مفهوم المسؤولية

هي التزام الافراد للقيام بالواجبات المحددة لهم.

المبحث الخامس

المركزية واللامركزية

تعد المركزية واللامركزية ظاهرتين من الظاهر التنظيمية التي نجدها في اية منظمة، فالمركزية الإدارية هي تركيز الصلاحية وحصرها في المستويات الإدارية العليا للمنظمة حيث يتم في هذا المستوى اتخاذ القرارات اما اللامركزية فتعبر عن توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة ومنح المدراء حق اتخاذ القرارات.

اما العوامل التي تدفع المنظمة للميل صوب المركزية او اللامركزية فهي:

- 1- أهمية القرارات
- 2- حجم المنظمة
- 3- كفاءة المرؤوسين
- 4- المرحلة التي تر بها المنظمة
- 5- مدى توفر الأساليب الرقابية
- 6- تكلفة القرار

مزايا وعيوب المركزية واللامركزية الإدارية

من ابرز مزايا وعيوب المركزية واللامركزية ماياتي:

أ- مزايا المركزية الإدارية

- 1- تناسب المنظمات ذات العمل المحدود الذي لا يتطلب التوسع في انشاء المستويات الإدارية
- 2- الاستفادة من خبرات المدراء في المستويات الإدارية العليا عند انجاز الاعمال
- 3- تنمية رجال الإدارة العليا ادارياً

ب- عيوب المركزية الإدارية

- 1- البطء في اتخاذ القرارات
- 2- لا تناسب المنظمات الكبيرة
- 3- لاتعمل على تنمية المدراء في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية.

ث- مزايا اللامركزية الإدارية

- 1- التقليل من الأعباء الإدارية لرجال الإدارة العليا
- 2- تؤدي الى اتخاذ القرارات في موقع تنفيذ العمل
- 3- تساعد على تنمية المدراء في المستويات الإدارية المختلفة
- 4- اتباع اللامركزية يمكن المدراء في المستويات المختلفة من اتخاذ القرارات التي تناسب ظروف العمل

ج- عيوب اللامركزية الإدارية

- 1- لاتناسب المنظمات الصغيرة
- 2- الخوف من اتخاذ قرارات تخرج عن حدود السياقات الموضوعية من قبل الإدارة العليا
- 3- التفاوت في المستويات الإدارية المختلفة للمدراء في المنظمة من حيث كفاءتهم وخبرتهم.

المبحث السادس

أنواع الصلاحيات

من أبرز أنواع الصلاحيات التالي:

- أ- **الصلاحيات الراسية:** تعد من أنواع الصلاحيات المهمة في المنظمة وذلك لان من يتمتع بها يصبح له الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الملزمة التي من شأنها تنفيذ العمل، وهي لذلك تسمى ايضاً بالصلاحيات التنفيذية.
- ب- **الصلاحيات الاستشارية:** وهي الصلاحيات التي بموجبها يحق لمن يتمتع بها تقديم النصح والمشورة والمساعدة للمدراء التنفيذيين.
- ت- **الصلاحيات الوظيفية:** وهي الصلاحيات او مجموعة الصلاحيات التي تخول لمدير ما للأشراف على سياسات وعمليات او تصرفات معينه تتم من قبل الافراد العاملين تحت اشراف مدراء آخرين.

المبحث السابع

الخرائط التنظيمية

الخارطة التنظيمية: هي وسيلة ايضاحية تبين التنظيم الخاص بالمنظمة فهي تبين الوظائف الرئيسية والفرعية والمستويات التنظيمية والاقسام الرئيسية والثانوية للمنظمة وتبين خطوط الاتصالات.

أنواع الخرائط التنظيمية

- 1- **خارطة راسية:** عندما تترتب الأقسام للمنظمة اولاً، ثم الأقسام التابعة لها نزولاً الى اخر قسم ويعد هذا النوع من الخرائط الأكثر شيوعاً نظراً لسهولة فهمه.
- 2- **خارطة أفقية:** وهي خارطة تنتظم فيها الوحدات والاقسام المختلفة من اليمين الى اليسار، حيث تكون الأقسام الرئيسية من الجهة اليمنى وتتفرع يساراً لتضم الأقسام التابعة لها.
- 3- **خارطة دائرية:** وهي الخارطة التي تترتب فيها الوحدات على شكل دائري حيث تتفرع الوحدات من مركزها الذي هو اعلى وحدة تنظيمية، لتنتشر حول هذا المركز وكلما تبعد في تفرعها عن المركز يقل مستواها التنظيمي.

الفصل الرابع

التحفيز

المقدمة

يعد التحفيز أحد الوظائف الإدارية الأساسية، وبدونه لا تستطيع الإدارة ممارسة وظائفها بشكل متكامل وفعال وكفوء وهو خطوة أساسية في العمل الإداري.

المبحث الأول

الحوافز

الشخصية: هي حاصل جمع الصفات المادية والجسدية والعقلية والاجتماعية للفرد. هناك عوامل عديدة تؤثر في الفرد من أهمها ما يأتي:

- 1- العامل الوراثي
- 2- العامل الجغرافي
- 3- العامل الاجتماعي
- 4- الشخصية

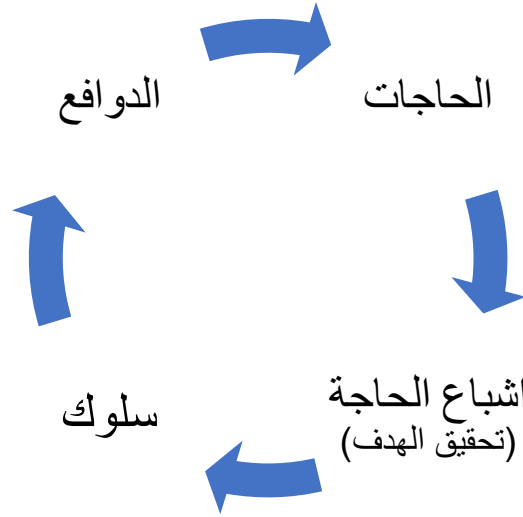
الاختلافات الفردية

ان طبيعة البشر مختلفة فمنهم ذو طبيعة انانية وعدوانية ومنهم المتسامح والطيب ومنهم الناضج والموضوعي ومنهم العاطفي ومنهم ذو طبيعة تنافسية.

الحاجات والدوافع

الدوافع عبارة عن أشياء كامنه في النفس البشرية او قوة داخلية محركة تنبع من داخل الفرد وتؤدي الى تصرف او سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف تمثل حاجات يطمح الانسان الى اشباعها.

ويوضح الشكل الاتي العلاقة بين الحاجات والدوافع والهدف والسلوك



دورة حاجات الافراد

أنماط الحاجات:

يمكن تصنيف الحاجات الى التالي:

1- الحاجات الفسيولوجية او الأولية

وتنشأ هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة وهي ضرورية للبقاء وحفظ النوع كما انها أكثر ضرورة من الحاجات الأخرى فلها الأولوية من حيث الاشباع ومن اجلها يبذل الانسان كل ما بوسعه لاشباعها ويدخل ضمنها الحاجة الى الطعام والماء والهواء وما شابه ذلك.

2- الحاجات الاجتماعية والنفسية او الثانوية

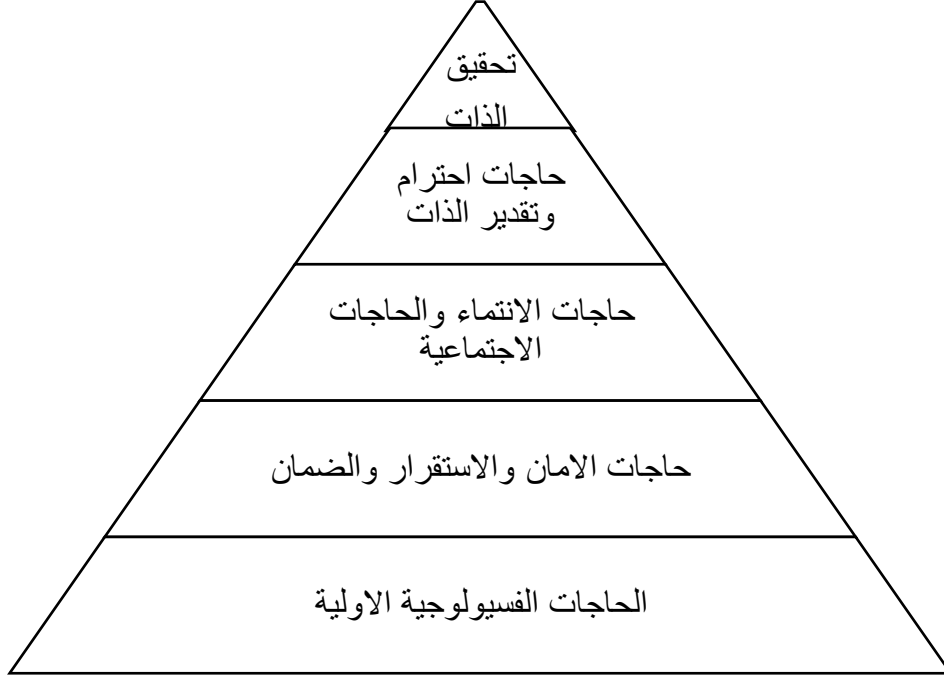
وتمثل حاجات العقل والروح بدلاً من الحاجات الوظيفية للجسم وتظهر هذه الحاجات وتنمو وتتطور وفقاً للنضج العقلي للإنسان ومنها الاندماج مع الناس والتقدير وتحقيق الذات والمنافسة والاحترام

تدرج الحاجات او الدوافع:

قد أكد علماء النفس ان للحاجات اسبقية معينه، فلقد بين عالم النفس (ماسلو) في نظريته المشهوره سلم الحاجات ان حاجات الفرد بالإمكان ترتيبها على شكل سلم الحاجات كما موضح بالشكل التالي، فعندما تشبع الحاجات الأولية يبحث الفرد عن اشباع الحاجات التي تليها في التدرج السلمى الأعلى وإذا لم تشبع الحاجات الأساسية فأنها تبقى مهمه جداً بالنسبة له مما يؤدي الى تأجيل اشباع الحاجات التي تلي الحاجات الأولية الأساسية.

وقد صنف ما سلو احتياجات الفرد الى خمس مستويات هي كالآتي

- 1- الحاجات الفسيولوجية
- 2- حاجات الأمان والاستقرار والضمان
- 3- حاجات الانتماء والاندماج مع الآخرين
- 4- حاجات احترام وتقدير الذات
- 5- حاجات تحقيق الذات وتحقيق الطموحات



سلم ماسلو للحاجات

الحوافز:

ان كفاءة الافراد في العمل وعوامل تحديد كفاءتهم تتوقفان على عنصرين اساسيين هما، المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل بما يتمتع به الفرد من قدرات وقابليات ومهارات وخبره والتي تكونت لديه من خلال التعليم والتدريب والممارسة العملية إضافة الى الاستعداد الذاتي للفرد الذي ينميه التعليم والتدريب اما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة.

وعرفت الحوافز بانها مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو اكبر وأفضل.

أنواع الحوافز:

- 1- الاجر
- 2- المكافآت
- 3- المشاركة في الأرباح
- 4- الرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين
- 5- الترقية
- 6- الاهتمام بآراء ومقترحات ومشاكل العاملين
- 7- استخدام أسلوب التوجيه بدلاً من أسلوب الامر

المبحث الثاني

القيادة

مفهوم القيادة: النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة او باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.

نلاحظ من التعريف انه يركز على ثلاثة اركان رئيسة هي:

- النشاط الإيجابي في مجال الاشراف الإداري على الآخرين.
- تحقيق الغرض الوظيفي
- اتخاذ الوسيلة لتحقيق هذا الغرض

الفرق بين القائد والمدير

هناك اختلاف واضح بين مفهوم المدير التقليدي ومفهوم القائد كما مبين في الجدول التالي:

| القائد | المدير |
|--|---|
| يهتم بالجوانب الإنسانية لمروسيه بالإضافة الى اهتمامه بتنظيم العمل | 1 يستمد سلطته الإدارية من التنظيم الرسمي ويفرضها على الآخرين وقد يقبلون على تنفيذها خوفاً من الجزاء |
| ينظر الى الافراد نظره إنسانية وليست نظره اقتصادية او مادية فحسب | 2 ينصب اهتمامه على زيادة الانتاج وتحسينه وينحصر اهتمامه بالعاملين |
| يعمل على اشباع حاجات الافراد وتحقيق رغباتهم وهو بذلك يحصل على طاعتهم | 3 الاهتمام بالعمل واهمال العلاقات الإنسانية |
| يستمد سلطته من الجماعة التابعة له | 4 يعتمد سلطته المفوضة من الأعلى دون حصوله على رضا المرؤوسين وقبولهم |

المبحث الثالث الاتصال

مفهوم وعناصر الاتصال:

يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات وتفهمها بين فرد ما وفرد أو أفراد آخرين.

عناصر الاتصال هي:

- 1- المرسل (المتصل)
- 2- المستقبل (المستلم)
- 3- الرسالة
- 4- الوسيلة

الفصل الرابع

المبحث الأول: ماهية الرقابة

مفهوم الرقابة: العمل الموجه نحو جعل العمليات متطابقة مع الأهداف والغايات التي سبق ان تم تحديدها.