

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الشمالية

المعهد التقني / كركوك

قسم تقنيات إدارة التسويق



## حقيبة تعليمية

في

مبادئ وأنشطة إدارة الأعمال وتطبيقاتها في منظمات  
الأعمال المختلفة

للمرحلة الأولى / قسم تقنيات إدارة التسويق

إعداد

أياد فاضل محسن / مدرس مساعد

ماجستير إدارة أعمال

## الأسبوع الأول

### طبيعة إدارة الأعمال ومهام المدير

#### أولاً: طبيعة الإدارة

تعتبر الإدارة العملية التنظيمية الأساسية التي تجعل من مظاهر النشاطات امراً ممكناً . وتساهم في تحقيق الاهداف المتمثلة بالارتفاع بالمستوى الاقتصادي والحضاري للمجتمع ، عن طريق احداث التوازن والانسجام بين العناصر التي تؤدي الى انجاز العمل .

ومن الواضح ان على اية منظمة تظهر الى الوجود تحقيق عدد من الاهداف التي تعد الاساس في وجودها واستمرار عملها . يتم تحقيق هذه الاهداف 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 :

١. **النشاطات التنفيذية :** وهي النشاطات التي تؤدي الى انجاز العمل ، كالقيام بصناعة البضاعة او بيعها او تقديم الخدمات المساعدة وغيرها.

٢. **النشاطات الادارية :** وهي النشاطات التي تؤدي ضمان انجاز العمل كالقيام بوضع الخطط والسياسات التي تتبع في انتاج وتسويق البضاعة . وتنظيم الافراد العاملين في اطار تنظيمي . وتحديد العلاقات بينهم وتوجيههم وتحفيزهم . ووضع المعايير الرقابية التي يتم بموجبها قياس اداء العمل .

**وعليه فالادارة :** هي مجموعة من النشاطات التي تمارس في سبيل تنسيق وتوجيه جهود الافراد لانجاز الاعمال المناطة بهم . والتي يتطلبها تحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة.

ثانياً: تعريف الإدارة والمدير

**تعريف الإدارة :** اختلفت التعاريف الواردة للإدارة في صياغتها وكيفية التعبير عنها ، باختلاف تخصصات القائمين على التعريف ، وفترات كتاباتهم ، والظروف السائدة وقت تحديدهم لمفهوم الإدارة . إلا أن جميعها تدور حول مفهوم واحد هو " كونها الوسيلة التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق الآخرين " . وسوف نستعرض بعض التعاريف الأخرى للإدارة منها:

- عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة ، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها .
- هي النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية والجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية .
- فن الحصول على أقصى النتائج بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة .

**تعريف المدير :** "هو ذلك الفرد التي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة ، والتحفيز ، والرقابة ، وتعامله مع الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في المنظمة بكفاءة وفاعلية " . كما يعرف أيضاً بأنه " مصدر القوة الدافعة في المنظمة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة والتكيف مع بيئتها .

### ثالثاً: مداخل دراسة الإدارة

#### ١. دراسة الإدارة من خلال تقسيمها إلى قطاعين أساسيين هما :

- أ . إدارة الأعمال: هي إدارة منشآت الأعمال بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة سواء كانت عاملة في القطاع العام أو الخاص أو المختلط .
- ب . الإدارة العامة : فهي إدارة دوائر الدولة وهيئتها غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي مع الشرط الكفاءة والفاعلية.

#### ٢. دراسة الإدارة على أساس أنشطة المنظمة :

- أ . الأنشطة الأساسية (العمليات ، التسويق ، الموارد البشرية ، المالية)
- ب . الأنشطة المساعدة ( البحث والتطوير ، القانونية ، العلاقات العامة ، الاستشارية ... الخ).

#### ٣. دراسة الإدارة من خلال وظائف المدير ( الوظائف الإدارية ) : وتشمل التخطيط واتخاذ

القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة .

رابعاً: التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

تتعاضم التحديات التي تواجهها الادارات المعاصرة بسبب تعقيد الادارة وتدخل الدولة في شؤون منظمات الاعمال ، فضلا عن تزايد المسؤولية التي تقع على عاتق المنظمات تجاه المجتمع . ومن اهم هذه التحديات هي :

١. **تعقيدات الادارة بشكل متزايد** : لقد تنامت وتعددت الفرص والتهديدات التي تواجه الادارة

بسبب العديد من العوامل التي من اهمها ما ياتي :

أ. حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافيا: اذ كلما تنامي حجم المنظمة وتوسعت انشطتها جغرافيا داخل القطر او خارجه كلما ازدادت صعوبات ادارتها.

ب. تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل : تتزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية (الافراد) بتعقيد العمليات الانتاجية وترابطها وضرورة شراء المستلزمات (المواد ، الاجزاء نصف المصنعة ) من الغير ، كما ان ادارة الافراد المتنوعين من (مهندسين ومحاسبين وتسويقين وتخصصين في الشراء والخزن والمالية وعمال ماهرين وغير ماهرين .... تفرض على الادارة ضرورة تنسيق جهودها وتكاملها بما يؤدي الى تحقيق الاهداف بكفاءة.

ت. تغيير مكانة الافراد.

ث. تدخل الدولة في شؤون المنظمات : من خلال الرقابة على منتجاتها وعلاقتها بالعاملين وشؤونها المالية ، واثار انشطتها على البيئة.

ج. الادارة والانتاجية : يُعد رفع مستوى الانتاجية تحدياً كبيراً للادارة المعاصرة . و الانتاجية هي مقياس للمنتج الاقتصادي للفرد الواحد ، والانتاجية الاعلى هي اساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وتؤثر في مستوى الانتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لا بد من المدراء اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

ح. التغيير المتسارع : وتتمثل ب (التضخم النقدي ، التغييرات الاجتماعية ، طلبات ورغبات المستهلكين ، الابداعات والابتكارات المتزايدة)

خ. سلطات الادارة ومسؤولياتها تجاه المجتمع : يعتمد مستوى الرفاه الاجتماعي لأي مجتمع على حسن اداء الإدارات فيها ، بل ان القوة الاقتصادية لاية دولة ترتبط بقدرة منظماتها على الاسهام في تحقيق النمو الاقتصادي ، ويرافق هذه القوة المتزايدة للمنظمات تزايد في مسؤولياتها تجاه المجتمع.

#### خامساً: علاقة الادارة بالعلوم الاخرى

هناك علاقة وثيقة ما بين الادارة والعلوم الاخرى وبالتالي لا بد من دراسة هذه العلوم والاستفادة منها في تنظيم وادارة المشروعات العامة والخاصة ومن العلوم التي لها علاقة بعلم الادارة هي :

١. علم الاقتصاد : ان الاقتصاد يتناول الموارد المادية والبشرية بالدراسة والتحليل بهدف اشباع رغبات وحاجات المجتمعات المختلفة . ويأتي دور المهارة الادارية في الاستثمار الامثل لهذه الموارد والطاقات . أي ان الادارة هي التي تدير وتوجه العمليات الاقتصادية المختلفة .

٢. علم السياسة : يبحث علم السياسة في وضع السياسات العامة للدولة وبشكل الحكم والمعتقدات الفكرية السائدة . والادارة تتأثر بالايولوجية السياسية التي تستند عليها الادارة.

٣. علم النفس : يبحث هذا العلم في فهم وتفسير سلوك الفرد ودوافعه ومحاولة تحفيز العاملين على زيادة الانتاج . وهدف الادارة هو توجيه وتنسيق جهود العاملين لتحقيق اهداف المنظمة .

٤. علم الاجتماع : يبحث في دراسة الجماعات البشرية وكيفية تكوينها ودراسة العلاقة بينهما . وتبسيط الضوء على الجماعات ووظائفها وسبل الارتقاء بها من اجل خدمة اهداف اجتماعية /انسانية سامية . واذا ما اخذ بنظر الاعتبار حقيقة ان جميع منشآت الاعمال ، الانتاجية منها والخدمية ، تضع في صلب اهدافها خدمة المجتمع ، افراداً وجماعات ، نجد ان مثل هذه الهف لا يمكن ان يتحقق على ارض الواقع الا اذا وجهت الادارة في فهم وإدراك تركيبة المجتمع ، وفي السعي المتواصل لتحقيق طموحاته وتطلعاته واشباع وغباته.

٥. العلوم الطبيعية والرياضية : كان من ابرز الشواهد على التقدم النوعي والكمي للادارة كعلم ، لجوء الادارة الى العلوم الطبيعية والرياضية مثل ( الفيزياء، الاحياء ، الرياضيات ، الاحصائيات ) في محاولة لتفسير ودراسة وتحليل العديد من الظواهر والسلوكيات الادارية . وان كثيراً من المديرين يعتقدون ان الادارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات هي عملية منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية باستخدام اسلوب النماذج في تحليل وحل المشاكل الادارية.

٦. نظم المعلومات : هي عبارة عن استخدام تقنيات معلوماتية في خدمة الادارة ، مثل الحاسوب والانترنت ، ونظم المعلومات الاخرى ، حيث لم يعد ممكناً في ظل ثورة المعلومات اليوم ان يقوم المدير بأي عمل فاعل ما لم يلجأ الى هذه التقنيات الراقية في العديد من المجالات الادارية مثل ، اتخاذ القرارات وتقليل المخاطرة وحالات عدم التأكد ، وتحليل وتفسير نتائج البحوث والدراسات وغيرها.

## الأسبوع الثاني والثالث والرابع

### مهام المدير

يمكن دراسة وتحليل مهام المدير من خلال وجوه عديدة أهمها:

## أولاً: أنماط السلوك الإداري

تشير الدراسات الميدانية المكثفة لمشاهدة المدراء أثناء العمل إلى أن غالبيتهم مشغولون في أداء المهمات المتنوعة قد تصل إلى (٦٠) ساعة في الأسبوع . ويخصص المدير جزءاً مهماً من وقته للمنظمة التي يعمل فيها ، ويتمتع المدير بإجازات قصيرة وغير متكررة، ويتناول وجبات غذاء وعمل معاً. كما وأكدت هذه الدراسات بأن عمل هؤلاء المدراء لا تشير إلى أنهم يتناولون المشكلات كل واحدة منها بعد اتمام وانجاز الأخرى ، بل إن عملهم يمتاز بالتنوع والمهام المتجددة أي غير الروتينية والاتصالات الشفوية. ويمكن تحديد صفات أنماط المدير بالآتي:

- أ- التنوع : لا ينجس المدراء في مهمة واحدة لمعظم الوقت ، بل يعالجون المشكلات المتنوعة أثناء عملهم اليومي ، وهم يمرون من مشكلة إلى أخرى باستمرار ومكرسين جزءاً محدوداً لكل منها بسبب تعددها ونشوها باستمرار وعليه اتخاذ القرار باستمرار.
- ب- العمل النشط غير الروتيني: يستجيب المدراء أولاً للمشكلات المحددة لكي يبحثون في مكوناتها غير الروتينية في عملهم . مع وضع الأسبقية للمعلومات غير الرسمية التي ستشرفونها من الاجتماعات ، فضلاً عن تطلعهم إلى المستقبل أكثر من الماضي والحاضر.
- ت- الاتصالات الشفوية : إن المدراء يفضلون الاتصالات الشفوية وخاصة تلك التي تأخذ شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية.
- ث- الانغماس في شبكة الاتصالات: يعد المدير مركزاً لسلسلة من شبكات الاتصال مع الرؤوسيين والرؤوساء من الأشخاص خارج المنظمة . قد يصل عدد من يتصل بهم عدداً كبيراً في اليوم من فئات وشرائح ومصالح متفاوتة في المجتمع.

## ثانياً: المهارات الإدارية:

يمكن تبويب المهارات الإدارية في خمس مجموعات وكالاتي :

- أ. **المهارات الفنية** : تظهر أهمية المهارات الفنية بشكل أكبر في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من الإدارة ، لانجاز الفعاليات المسؤولين عنها وخاصة في الإدارة التنفيذية ، ويقوم المدير بتدريب مساعديه والعاملين معه في مجال أدائهم للمهام المسندة اليهم.

ب. **المهارات التفاعلية** : يخصص المدراء وقتاً ملحوظاً للتفاعل مع الاشخاص داخل المنظمة وخارجها على شكل علاقات انسانية مع الغير ومن خلال الاجتماعات، ويتطلب من المدير مهارات التفاعل مع الآخرين والاتصال بهم والتفاهم معهم نحو الاداء الافضل .

ت. **المهارات الادراكية**: وتعتمد هذه على قدرة المدير للتفكير التجريدي بعيداً عن التأثيرات الجانبية، وقابليته الذهنية لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة ، أي بمعنى نظريته الكلية للمنظمة وعدم اهمال اهدافها الفرعية.

ث. **المهارات التشخيصية** : المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر واسباب المشكلات وتحديد المعالجات اللازمة لها في ضوء خصوصيتها وقدرته على تشخيص الجوانب الايجابية في الاداء مثل زيادة المبيعات والعمل على تعزيزها والاستفادة منها.

ج. **المهارات التحليلية**: وهي مهارات تتشابه مع المهارات الادراكية وتتكامل مع المهارات التشخيصية وهي تتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات في المواقف وكيفية ترابطها واسبقيات معالجتها وتساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة.

### ثالثاً: مصادر المهارات الادارية

يمكن تحديد مصدرين اساسيين للحصول على المهارات الادارية وهي :

#### أ. التعلم:

لم يكن المدير في الماضي وفي غالبية الحالات متخرجاً من كلية او معهد متخصص في الادارة ، غير التوجه المعاصر في عالم اليوم تمثل في الاقبال الشديد والمتزايد على

الجامعات والمعاهد المتخصصة بالتعليم الاداري ، واصبح الحصول على شهادة متخصصة في الادارة قبل اشغال وظيفية المدير سمة العصر. ونلاحظ كثير من الحاصلين على شهادات جامعية في الاختصاصات الهندسية والقانون والطب يسعون للحصول على شهادة عليا في الادارة لذا قامت الجامعات والمعاهد باستحداث مناهج دراسية خاصة للمدراء مثل التعليم المستمر ، التدريب ، والحلقات الدراسية لغرض دعم الخبرات والمهارات الادارية وتحقيق التفاعل بين التعليم الجامعي والتجارب العلمية .

#### ب. التجربة العملية :

الى جانب التعليم تتطلب الادارة ممارسة عملية كأية مهنة ، اذ ان التعايش الميداني مع المشكلات والتحديات ومواجهة المواقف المتنوعة والضغط توجد الفرص أمام المدير للتعلم منها ولتراكم الخبرة ، ولهذا فان الاتجاه المعاصر هو إتاحة مجالات التدريب العملي امام المدراء في المنظمة بشكل مستمر ومتعاقب ويشترك في التدريب متخصصون جامعيون وخبراء من داخل وخارج المنظمات المعنية ، لغرض زيادة فاعلية وكفاءة المدراء وتمكينهم من تحمل المسؤوليات المستقبلية .

#### رابعاً: أدوار المدير

حسب افضل الدراسات المعاصرة ، فان للمدير عشرة ادوار يمكن تبويبها الى ثلاث مجموعات رئيسية هي :

أ. الادوار التفاعلية : وهذه الادوار هي :

- الرأس: فهو الرأس الرمزي للمنظمة يمارس المهمات القانونية واستقبال الزائرين وتوقيع الخطابات.
- القائد: يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه انجاز المهارات.
- حلقة الوصل: يركز على العلاقات الافقية مع المدراء الاخرين في المنظمة لخلق قاعدة للتعاون المشترك .

ب. الادوار المعلوماتية: وتنقسم هذه الادوار الى :

- المراقب: فالدير يستلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات . ويتعلم الافكار والاتجاهات الجديدة .
- المرسل: ارسال المعلومات المستلمة من الخارج الى افراد المنظمة من خلال عقد اجتماعاً معهم او الالتقاء بهم من خلال الجولات التفقدية التي يقوم بها.
- الناطق: يتكلم باسم المنظمة وينقل المعلومات المناسبة الى خارج المنظمة .

ح. الادوار القرارية : وتنقسم الى :

- **المنظم ورب العمل :** فهو يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومبادرته باجراء التغيير اللازم.
- **معالج الارتباكات:** فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات وبخاصة غي المتوقع منها مثل المشكلات بين المرؤوسين او مع الزبائن.
- **موزع الموارد:** يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة مثل الافراد، والاموال، والمعدات ، والوقت .
- **المفاوض :** فهو يتفاوض مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة مع المنظمة لغرض تحقيق مصالح المنظمة.

الأسبوع الخامس والسادس  
تطور الفكر الاداري

أولاً: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية): ظهرت المدرسة الكلاسيكية للإدارة في بداية القرن الحالي ، وتشمل هذه المدرسة اتجاهين متميزين هما :

• **مدرسة الإدارة العلمية** : لقد كان الهدف الأول للإدارة العلمية في مراحلها الأولى هو تحديد كيفية تصميم الأعمال بطريقة تضاعف من إنتاجية الفرد ، وكان رواد هذه المدرسة هما ( F.Taylor ) وكان تايلر مهندساً صناعياً مهتماً بالكفاءة الصناعية . واثناء عمله في شركة ميدفل للصلب في فيلادفيا في الولايات المتحدة لاحظ تناقص معدل سرعة العاملين في أداء أعمالهم ، واطلق على هذه الظاهرة الاصطلاح (Soliding) والذي يعني التظاهر بالعمل في حين ان العمل المنتج لا يستغرق الا جزءاً بسيطاً من وقت العمل . وقد حاول تايلر في كتابه " الإدارة العلمية" تبديل التقاليد والاحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة ، بضوابط وسياقات(علاقات ) علمية وقامت الإدارة العلمية على جملة من المرتكزات التالية:

١. **وجوب تحقيق الكفاية الانتاجية** : والمقصود بالكفاية الانتاجية النسبة بين كمية الانتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه . أي النسبة بين النتائج التكاليف.

٢. **البحث العلمي** : بمعنى ان يخضع العمل للبحث العلمي والمعرفة والملاحظة والتجربة ، بديلاً عن الآراء والاجتهادات التقليدية القديمة.

٣. **القواعد والاصول** : ان الإدارة الرشيدة هي التي تعتمد على قوانين وقواعد واسس ومبادئ واضحة في الميدان بدلا من اللجوء الى التخمينات والتقديرية الاجتهادية المضرة بالعمل.

٤. **تقسيم العمل والتخصص** : بمعنى تقسيم العمل بين العاملين والإدارة حيث تمنح الإدارة سلطات اكبر للتخطيط والاشراف وتبسيط اجراءات العمل ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس.

وان اهم الانتقادات الموجهة للمدرسة العلمية تمثلت بالاتي:

١. **نظرته الى العامل نظرة مادية وتجاهل النواحي الإنسانية** ، من خلال استخدام الحافز الاقتصادي (المادي) والتركيز عليه.

٢. **محدودية نطاق ومجال التطبيق**: ركز تايلر في ابحاثه على مستوى العمال في الورشة ولم يرق بدراسة النواحي العامة للإدارة او مستوى المديرين.

٣. **تعاملت مع داخلها بما يتضمن من نشاطات وفعاليات** واهملت البيئة المحيطة بالمنظمة أي اعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً.

٤. نظرة سلبية للتنظيم الغير الرسمي : ان الادارة العلمية تطاولت كثيراً على التنظيم الرسمي عندما اعتبرته شراً يجب مكافحته والقضاء عليه، فالأهم عند اصحاب المدرسة العلمية هو الانتاج وليس الانسان.

٥. التنظيم الوظيفي: قسم تايلر الاعمال بين حشد من المديرين يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطات واسعة على جميع المنظمة في حقل تخصصه ، وهكذا اصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه ، مما يربك العامل ويشتت انتباهه واهتماماته.

ومن انصار هذه المدرسة (هنري غانت ) و(فرانك وليميان جلبرث).

• مدرسة التقسيمات الادارية: يعد الفرنسي "هنري فايول" المؤسس لهذه المدرسة ، وكان له انصار في الولايات المتحدة الامريكية اشهرهم " كوليك " و " موني " وغيرهم . وكانت توجهات فايول منطلقة من منظار الادارة العليا. استطاع هنري فايول من خلال عمله الاداري كمدير عام لاحدى اكبر شركات تعدين الفحم ، وضع مجموعة من القواعد الادارية التي تمثل خلاصة ملاحظاته على شكل اسس وافكار تستخدم لشرح وتوضيح عمل المدير . ولذلك قسم أنشطة المنظمة الى مجاميع هي :

١. النشاطات الفنية ، كنشاط العمليات الانتاجية .
  ٢. النشاطات التجارية ، كانشطة البيع والشراء .
  ٣. النشاطات المالية ، الحصول على التمويل اللازم والاستخدام الافضل له.
  ٤. نشاطات الضمان والوقاية، كنشاطات حماية الممتلكات والاشخاص .
  ٥. النشاطات المحاسبية والاحصائية، تسجيل وتبويب العمليات المحاسبية .
  ٦. النشاطات الادارية، وتتضمن التخطيط ، التنظيم، اصدار الاوامر والتنسيق والرقابة.
- ووضح هنري بن المجاميع الخمسة الاولى معروفة الا ان المجموعة السادسة غير معروفة ولانها ذات فائدة كبيرة فقد ركز في دراساته على هذه الانشطة .
- ويعود الفضل لـ (هنري فايول) في تطوير ثلاث مجالات في الادارة وهي :

١. تحديد وظائف المدير ، اذ قسم وظائف المدير الى خمسة وظائف هي التخطيط ، التنظيم ، اصدار الاوامر ، التنسيق ، الرقابة .
٢. أنشطة المنظمة ، قسم هذه الأنشطة الى خمسة أنشطة وهي الفنية (الصنع والانتاج) والتجارية (الشراء والبيع والتداول ) والمالية (الحصول على راس المال واستخدامه) والمحاسبية (الكلف والميزانيات والاحصاءات) والامان والضمان (حماية الاشخاص والممتلكات).

٣. وضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في ادائهم لتلك الوظائف وتسمى المبادئ

الادارية وهي عبارة عن (١٤) مبدأ وكما يلي:

١. تقسيم العمل والتخصص بها.
٢. السلطة والمسؤولية.
٣. الانضباط.
٤. وحدة اصدار الاوامر.
٥. وحدة التوجيه.
٦. خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة.
٧. المكافآت والتعويضات.
٨. المركزية.
٩. تدرج السلطة.
١٠. الترتيب لموارد المنظمة .
١١. المساواة.
١٢. الاستقرار الوظيفي.
١٣. المبادرة .
١٤. التعاون.

ثانياً: المدرسة البيروقراطية : يعد عالم الاجتماع الالمانى (ماكس ويبر) مؤسس هذه المدرسة ، وانصب اهتمام ويبر على دراسة السلطة في المنظمة ، وقد اكد على ان المنظمة المثالية هي تلك المنظمة التي تعمل بموجب اهداف ونشاطات مفصلة ورشيدة وبموجب تقسيمات واضحة. واطلق مفهوم البيروقراطية المثالية ذات الخصائص التالية :

أ. **تقسيم العمل والتخصص والتنميط** : ان البيروقراطية لا تعمل بشكل مثالي كما ارادها ويبر الا في ظل توافر حالة من تقسيم العمل والتخصص والتنميط ، بمعنى ضرورة تحليل الاعمال الى عناصرها ووضع معايير لتقدير مدى انجاز كل جزء من الاجزاء التي تم تقسيم الاعمال اليها وفعاليتها دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل . وهنا يتم الابتعاد عن التأثيرات الشخصية لان التركيز ينصب على الوظيفة وليس على الموظف .

ب. **حرفية تنفيذ واحترام القوانين واللوائح** :من شروط البيروقراطية الالتزام الحرفي بنصوص القوانين واللوائح والتشريعات والقواعد دون أي اجتهاد يذكر. فالجانب الشخصي مرفوض في التعامل البيروقراطي على اعتبار ان خدمة المتعاملين مع المنظمة هو الهدف الاساسي للمنظمة.

ت. **تدرج الوظائف في مستويات السلطة** : ياخذ الهيكل التنظيمي في المنظمات البيروقراطية شكل هرم ، حيث تتولى الوظائف التي في قمته رسم السياسات ووضع الاهداف ، بينما الوظائف الواقعة في وسط الهرم تتولى مهمة وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الاهداف ووضع السياسات موضع التنفيذ. اما الوظائف الواقعة في قاعدة الهرم فانها تنفذ الاجراءات والاعمال التي تؤدي الى تحقيق الاهداف . و بهذا فان البيروقراطية على ارض الواقع تسهل عملية تحديد السلطات والتنسيق والتعاون. كما ان هناك خريطة لعلاقات الوظائف بعضها ببعض في التنظيم البيروقراطي.

ث. **القواعد والتعليمات والتوجيهات**: وهي تدل بشكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمؤوسين بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية اداء تلك الوظيفة.

**ومن الفوائد التي تنتج عن وضع الانظمة والقواعد والتعليمات والتوجيهات ما يلي:**

١. الوحدة وعدم التباين والانسجامية في اداء الاعمال النمطية.

٢. عدم التحيز في المعاملة.

٣. حماية المؤوسين من تعسف المدير.

٤. استخدام الخبراء والاكفاء من الكوادر المؤهلة.

**وبناء على ما تقدم يمكن تحديد المكونات الاساسية لنظام البيروقراطية بالاتي:**

١. تقسيم العمل بشكل محدد بين اعضاء المنظمة.

٢. سلسلة واضحة من اصدار الاوامر.

٣. اختيار اعضاء المنظمة على اساس التدريب التقني (الفني).

٤. اعتماد الترقية على الاقدمية او الانجاز او كليهما.
  ٥. تدوين النشاطات والاجراءات والقواعد والقرارات الادارية .
  ٦. الفضل بين ملكية المنظمة وادارتها.
  ٧. خضوع جميع الاعضاء للانضباط والرقابة اثناء اداء اعمالهم.
- ثالثاً: السمات المشتركة للمدارس الفرعية في اطار المدرسة التقليدية :
- على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الادارية (العلمية ، التقسيم الاداري، البيروقراطية) ونشوء كل منها بمعزل عن الآخر . فان هناك اهتمامات اساسية مشتركة ركزت عليها هذه المدارس وتعد من قبيل الافتراضات الرئيسة وهي:
١. تصرف الانسان بشكل رشيد (عقلاني).
  ٢. حاجة الافراد لضوابط واضحة لوظائفهم لنفاذي الارتباك في العمل.
  ٣. تتضمن الادارة اساساً الفعاليات الرسمية للأفراد ، ويجب ان تؤدي هذه الفعاليات او المهمات بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية .
  ٤. ضعف رغبة الافراد في العمل وبالتالي ضرورة الاشراف والرقابة عليهم بدقة.
  ٥. جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الاداء.
  ٦. تقسيم العمل.
  ٧. السلطة الرسمية (العلاقات الرسمية).
  ٨. المنظمة مغلقة على نفسها ، بعيداً عن تأثيرات بيئتها الخارجية.

## الاسبوع السابع والثامن

### المدرسة الانسانية

ظهرت هذه المدرسة في اعقاب حركة الادارة العلمية للرد على الاعتقادات التي تقول بان الحوافز المادية هي الوسيلة الوحيدة التي يتم بموجبها زيادة الانتاجية ، وتعد حركة العلاقات الانسانية بمثابة المرحلة الاولى لدخول العلوم السلوكية في دراسات الادارة . اذا ظهرت هذه المدرسة اهمية العنصر البشري ، ودراسة السلوك الانساني في المنظمات المختلفة وبينت بن للاعتبارات الانسانية والاجتماعية دوراً كبيراً في تحقيق الاهداف ، واستعانت هذه المدرسة بافكار وابحث علم النفس وعلم الاجتماع في بلورة الافكار الادارية ، وقامت هذه المدرسة بدراسة المشاكل التي تواجه العاملين والادارة في تعاملها وسبل رفع كفاءة العمل بالتاثير في الجوانب الانسانية ، ومن ابرز الدراسات التي قام بها رواد هذه المدرسة دراسات هوثورن.

١. دراسة هوثورن والتون مايو: تشير هذه الدراسات الى التجارب التي اجريت في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الامريكية سنة ١٩٢٤ . واجريت هذه الدراسات بهدف تحديد اثر درجة الاضاءة في مستوى الانتاج للعاملين انطلاقاً من فرضية ( ان هناك مستوى معيناً من الاضاءة يؤدي على مستوى من الانتاج) وقد قسم الباحثون من الاكاديمية الوطنية للعلوم العمال عينة البحث الى مجموعتين :

- مجموعة اختبارية.

- مجموعة ضابطة.

وحاول الباحثون تغيير مستوى الاضاءة بالزيادة والنقصان المجموعة الاختبارية فيما استمر حجم الانتاج بالازدياد ، والتواصل ذلك عندما طبقت التجربة على المجموعتين معاً ولم ينخفض مستوى الانتاج الا عندما وصل مستوى الاضاءة الى درجة التعميم . وقد كانت النتائج مرتبكة من حيث بيان طبيعة العلاقة بين مستوى الاضاءة وحجم الانتاج ، وعليه فقد استعان الباحثون بخبرة التون مايو الاستاذ في جامعة هارفرد وزملائه ولقد تمخضت هذه الدراسات من خلال المقابلات والملاحظات التي قام بها الباحثون عن نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الانسانية في العمل وبالسماوات الشخصية ، ومن اهم نتائج دراسات هاوثورن ما ياتي:

١. المنظمة نظام اجتماعي ، فضلاً عن كونه نظاماً فنياً، وان هذا النظام الاجتماعي يحدد ادوار ومعايير سلوك الفرد ربما تختلف عن ادوار ومعايير التنظيم الرسمي.
٢. لا تتم اثارة دوافع الافراد للعمل بفعل الحوافز المادية فقط، وانما للحوافز المعنوية دورها القوي في اثارة هذه الدوافع.
٣. جماعات العمل غير الرسمية لها دور كبير في تحديد اتجاهات الافراد وادائهم في المنظمة.

٤. اتباع الاسلوب الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

٥. ضرورة تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.
٦. احتياج المديرين الى مهارات اجتماعية ، فضلاً عن حاجتهم الى مهارات فنية.
- الانتقادات الموجهة الى مدرسة العلاقات الانسانية:
١. ان المدرسة بنظرياتها لم تقدم وجهةنظر كاملة حول تفسير سلوك المنظمة وسلوك العاملين فيها ، فهي اقتصرت على جانب واحد وهو (الانسان واغفلت جوانب مهمة وحيوية مثل ادارة البيئة والثقافة).
٢. ركزت المدرسة على الصراع الذي ينشأ بين الافراد من الناحية السلبية ولم تعط لتلك الصراعات الاهمية الايجابية كونها مصدر للتحديد والابتكار والابداع.
٣. اهتمت بالحوافز المعنوية اكثر من اهتمامها بالحوافز المادية .
٤. اهتمت بالتنظيمات اللارسمية اكثر من اهتمامها بالتنظيم الرسمي كمنظم ذو اهمية في تكوين السلوك التنظيمي لافراد المنظمة.

٢. دراسة فولت : تتلخص دراسة ماري باركر فولت (الاستاذة الامريكية - المتخصصة في الفلسفة السياسية) في :

- أ. ركزت بوجه خاص على الجماعة باعتبارهم الحجر الاساس في بناء المنظمات.
- ب. خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع ان يحدد هويته وان يكون خلاقا في عمله.
- ت. المنظمة هي جماعة كبيرة ولاعضائها (رؤساء ومروؤسين) مصالح مشتركة ، وتحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة .
- ث. يؤدي العمال نشاطاتهم ومهامهم ليس للمدير وانما مع المدير ويتلقون الاوامر بحكم الموقف.
- ج. مهمتهم اكتشاف النظام الذي يحكم الموقف ويستجيب اعضاء المنظمة للموقف ، اعتماداً على معافهم وخبراتهم مستهدفين تحقيق المصالح المشتركة.
- ح. وعليه تصبح الرقابة افقية وتعاونية وليست عمودية .
- خ. يظهر اعضاء المنظمة المسؤولية والتضامن اثناء تعاونهم لتحقيق الاهداف المشتركة ، وكل عضو هو جزء مكمل لاجزاء اخرى في المنظمة.

٣. دراسة شستر برنارد: يرى برنارد ان التنظيم عبارة عن نظام تعاوني ، حيث يحاولون التغلب على القيود الطبيعية والبدنية والاجتماعية التي تؤثر عليهم وعلى الظروف

المحيطة بهم عن طريق التعاون فيما بينهم حيث ينظر برنارد الى فكرة التنظيم الرسمي على انه نظام تعاوني يتمكن فيه الافراد من الاتصال ببعضهم البعض وتكون عندهم الرغبة في المساهمة والمشاركة باعمالهم على نحو تحقيق هدف مشترك ، كما اهتم بدراسة حاجات الافراد المعنوية منها والمادية وباسلوب القيادة كاساس لربط العاملين باهداف المنظمة وبالتنظيم غير الرسمي والسلطة في التأثير على سلوك العاملين . وكتب مؤلفه (وظائف المدير) والذي اوضح فيه بان للمدير ثلاث وظائف اساسية هي: أ. ضمان نظام للاتصالات المنظمة.

ب. اختيار وتوظيف الافراد لمليء الوظائف غير الادارية .

ت. تحديد وصياغة الاغراض والاهداف للمنظمة.

ويبوب برنارد الحوافز الايجابية التي يمكن ان يمنحها المدير لاعضاء المنظمة بالاتي: أ. النقود والأشياء المادية.

ب. فرص التمييز والاحترام والقوة.

ت. ظروف العمل المناسبة والشعور بالمشاركة في مجرى الاحداث.

ث. الموقف الاجتماعي الجذاب.

ج. فرص الاتصال والرفقة والتعاضد.

ومن بين الإسهامات المهمة لـ (برنارد) تصويره المنظمة على انها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المنسقة ، كل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء المحددة.

٤. نظرية X وY لدوكلاس ماكريكر: يشرح ماكريكر نظريته في تفسير السلوك الانساني في العمل اعتماداً على فلسفة أو نظرية الإدارة التي تحكم السلوك الإداري وتشرحه وقد

عرض أفكاره تحت مسميات هي نظرية X ونظرية Y التي سنعرض اهم الافكار التي جاءت بها في الجدول الاتي:

| نقاط المقارنة     | نظرية X                                                                                                                                                                                                           | نظرية Y                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الطبيعة الإنسانية | <p>١. الانسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل.</p> <p>٢. خامل ولا يريد تحمل المسؤولية في العمل.</p> <p>٣. يفضل دائما ان يجد من يقوده ويوضح له ما يفعل.</p> <p>٤. الاجر والمزايا المادية هي اهم الحوافز لديه للعمل.</p> | <p>١. يحب العمل ويفضله على الفراغ.</p> <p>٢. يسعى الى تحمل المسؤولية والمخاطر.</p> <p>٣. لا توجد ضرورة للرقابة الدقيقة اثناء العمل فهو جدير في اختيار افضل السبل والوسائل لتحقيق الاهداف المطلوبة (الرقابة ذاتية).</p> <p>٤. اضافة الى الاجر والمزايا المادية فهو يبحث عن الانتماء الى المجموعة وتحقيق الذات</p> |
| وظيفة الأفراد     | <p>تهتم بتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم بالتهديد والعقاب والقوة مع ضرورة الرقابة والمتابعة الدقيقة.</p>                                                                                                             | <p>يمكن ان يقوم الاشخاص بتوجيه انفسهم وان يكونوا ملتزمين اذا تم تحفيزهم بشكل ملائم.</p>                                                                                                                                                                                                                          |

## الأسبوع التاسع والعاشر والحادي عشر

## مدرسة الاتجاهات المعاصرة

### أولاً: نظرية المنظومات المفتوحة

#### • مفهوم المنظومة:

وفق هذه النظرية يُنظر الى المنظمة في الفكر الاداري المعاصر على انها منظومة ، تتكون من اجزاء فرعية ، ويعد ( برنارد و هومانز و بولدنك ) من اوائل الباحثين في استخدامهم هذا المنهج ، ولحقها دراسات اخرى في نفس الاتجاه قام بها كل من (مارج وسايمون). فالنظام عبارة عن ( مجموعة من المكونات المترابطة والمتداخلة فيما بينهما لتحقيق هدف معين) ، فالمنظمة او الدائرة تعتبر نظام لانها تتكون من اجزاء وعناصر كثيرة منها الاموال والمعدات والمعلومات والافراد .

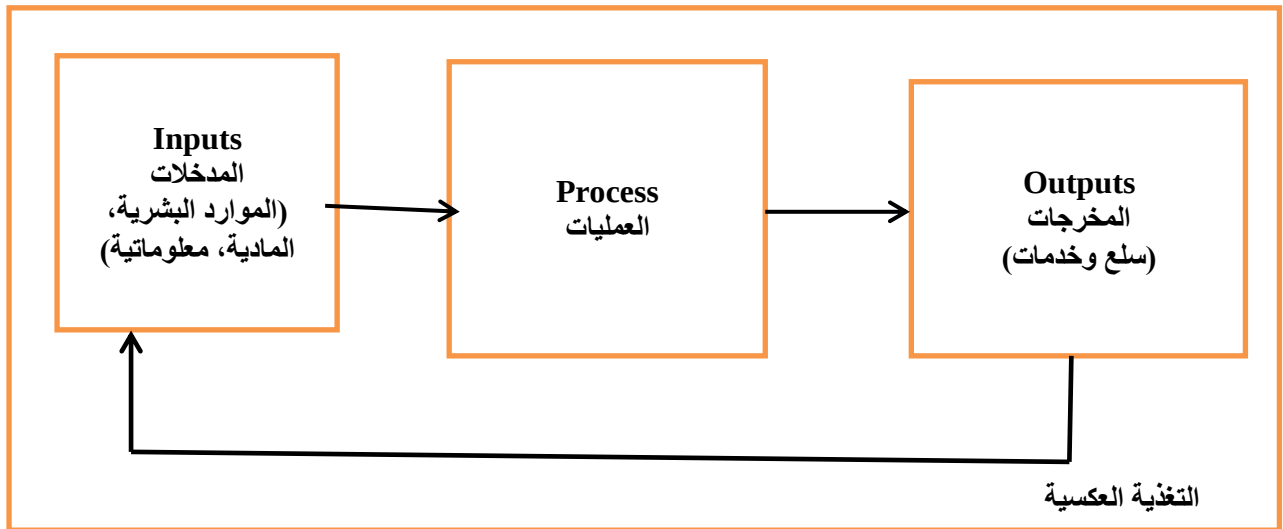
ويمكن تعريف المنظمة وفق نظرية النظام (هي وحدة اجتماعية هادفة تتكون من افراد متفاعلين مع بعضها البعض وفق انواع وانماط من الانشطة والفعاليات.

#### • مكونات المنظمة كمنظومة:

تتكون المنظمة وفق نظرية النظام من مكونات اساسية وهي:

- أ. المدخلات Inputs.
- ب. العمليات Process.
- ت. المخرجات Outputs.
- ث. التغذية العكسية Feed Back.
- ج. البيئة Environment.

البيئة (المجتمع)



١. المدخلات **Inputs**: حيث يحصل النظام (المنظمة) على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية (الموارد البشرية ، المالية، المادية ، المعلوماتية).
٢. العمليات **Processes**: حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يمكنها من تحويل الموارد المتحصل عليها الى سلع او خدمات.
٣. المخرجات **Outputs**: تتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام الى البيئة ، كما تتضمن ايضاً النماذج السلوكية للنظام والارباح التي يحققها او الخسائر التي يتحملها .
٤. التغذية العكسية **Feed Back** : وهي المعلومات التي تترد من البيئة الى النظام (المنظمة) ، والتي توضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع المقدمة والخدمات وسائر تصرفات النظام، والتي يمكن ان تؤثر سلباً او ايجاباً على قدرة النظام في الحصول على موارد او مدخلات جديدة يبدأ بها دورة اخرى .

#### • المنظومات الفرعية:

تتكون المنظمة كمنظومة من خمسة منظومات فرعية وكما يلي:

١. الاهداف (الافراد باهدافهم).
  ٢. المعرفة التقنية (الفنية) لدى الافراد لاستخدام الالات والمعدات والتسهيلات المتاحة.
  ٣. الهيكل (أي عمل الافراد سوية في فعاليات متكاملة)
  ٤. العلاقات النفسية- الاجتماعية بين الافراد.
  ٥. الادارة ، المسؤولة عن تنسيق جميع المنظومات الفرعية من خلال ممارسة التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة .
- ونظراً للترابط الوثيق بين هذه المنظومات الفرعية فان أي تغيير في احداها لابد ان يؤثر في المنظومات الفرعية الاخرى.

#### ثانياً: الإدارة الكمية

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية ، اذ استعانت الشركات الكبيرة بالاساليب التي استخدمت في ادارة الجيوش في حل المشكلات واتخاذ القرار ، وتدور افكار ومنطلقات هذه المدرسة حول استخدام الوسائل والاساليب الكمية في الوصول الى نتائج تساعد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشاكل الادارية .

وقد ادت افكار هذه المدرسة الى تطوير العمل الاداري الا انها لم تحل محل القدرات والمهارات التي يتمتع بها المدراء بل جاءت مكملتها . وعليه فان القرار السليم هو ذلك الذي

يعتمد على المنطق العلمي في التفكير وفضلاً عن المهارات والقدرات التي يتمتع به المدير .  
وهناك ثلاث اتجاهات فرعية ضمن هذا المدخل :

١. علم الإدارة : الهدف من علم الإدارة هو تقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة او تحديد افضل البدائل المتاحة لاختياره في عملية اتخاذ القرار، من خلال استخدام النماذج الرياضية . مثل (البرمجة الخطية ، شجرة القرارات).

٢. ادارة العمليات: نوع من انواع تطبيقات علم الادارة يمكن استخدامه في مجالات عدة لاعمال المنظمة مثل( رقابة المخزون، نظرية الانتظار، تحليل التعادل، المحاكاة، الاحتمالات).

٣. منظومة المعلومات الادارية : وهي منظومة معلومات مصممة اساساً لتقديم المعلومات للمديرين في المنظمات تستند على تكامل قاعدة البيانات باستخدام الحاسوب.

### ثالثاً: الادارة اليابانية (نظرية Z) - وليام اوجي

لقد اصبحت المدرسة اليابانية مثار اعجاب جميع المفكرين الإداريين وخاصة في العالم العربي لان نجاح هذه الادارة بهذه الصورة وبالسعة الفائقة يتطلب القاء الضوء عليها وعودة الى الجذور اليابانية وطبيعة البيئة اليابانية ، والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني نستطيع ان نقف على حقيقة وبواعث هذا التطور الهائل في الممارسات الادارية والفكر الاداري الياباني، وسنقوم باستعراض ذلك على النحو التالي:

١. القيم الروحية والثقافية والتربوية للشعب الياباني: ان المجتمع الياباني مبني على علاقات جيدة مترابطة يسودها جو من الود والحب والتكافل والاحترام منذ زمن بعيد مما انعكس على علاقة العمال بعضهم ببعض ومع رؤسائهم حيث الاحترام وتلقي الأوامر بطاعة ورضا تامين .

٢. القيم والممارسات الادارية في اليابان: ان القيم التي ذكرت اعلاه أثرت على الممارسات الادارية واصبح اليابانيون اكثر حماساً واستعداداً للمشاركة في اتخاذ القرار ، كما ان أي قرار يجب ان يتخذ بناءً على اسلوب علمي مفصل للوقوف على البدائل المتاحة لاي موضوع ثم اختبار البديل الامثل في جو من النقاش وتقبل الآراء الجيدة ومما يشجع على ذلك ان الاقتراحات البناءة كانت تلاقي الاستحسان والدعم والمكافأة من قبل المسؤولين في الادارة العليا.

٣. القيم التنظيمية والمناخ التنظيمي في اليابان: ان طبيعة التنظيمات اليابانية تتصف بالنموذج العضوي وهذا النموذج يعطي المرونة الكافية حيث يعمل بشكل مصفوفة في

ادارة المشاريع وتتداخل فيه الواجبات عند تنظيم أي مشروع او انجاز أي مهمة، وحال انتهاء المشروع تعود الوحدات والافراد الى طبيعة أعمالها السابقة.

ويمكن تحديد السمات الأساسية للإدارة اليابانية في النقاط التالية:

١. الخدمة مدى الحياة.
٢. بطء التقييم لغرض الترقية (حركة عمودية).
٣. تنوع خبرات الافراد في المنظمة (حركة افقية).
٤. سيادة اليات الرقابة الذاتية .
٥. القرارات الجماعية مع التاكيد على انجاز العمل على شكل فرق.
٦. الاهتمام الشمولي بالافراد وليس بقدراته الفنية فحسب.
٧. الاهتمام بالنوعية من خلال حلقات السيطرة النوعية.

#### رابعاً: الادارة الموقفية

هي مدرسة حديثة نسبياً تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الادارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه التصرفات . فالادارة ينبغي ان تتلائم مع بيئتها. واي تصرف من الادارة اياً كان ، يتشكل حسب المتغيرات او العوامل الخاصة بالموقف المعين ويعني هذا من الناحية العملية ان المدير الفعال هو الذي يشكل اعماله وتصرفاته لتتلائم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله. بمعنى اخر ان المدخل الموقفي يرى ان تخصص المنظمة ، وطريقة الادارة فيها هي امور تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها.

## الأسبوع الثاني عشر

### الادارة وبيئتها

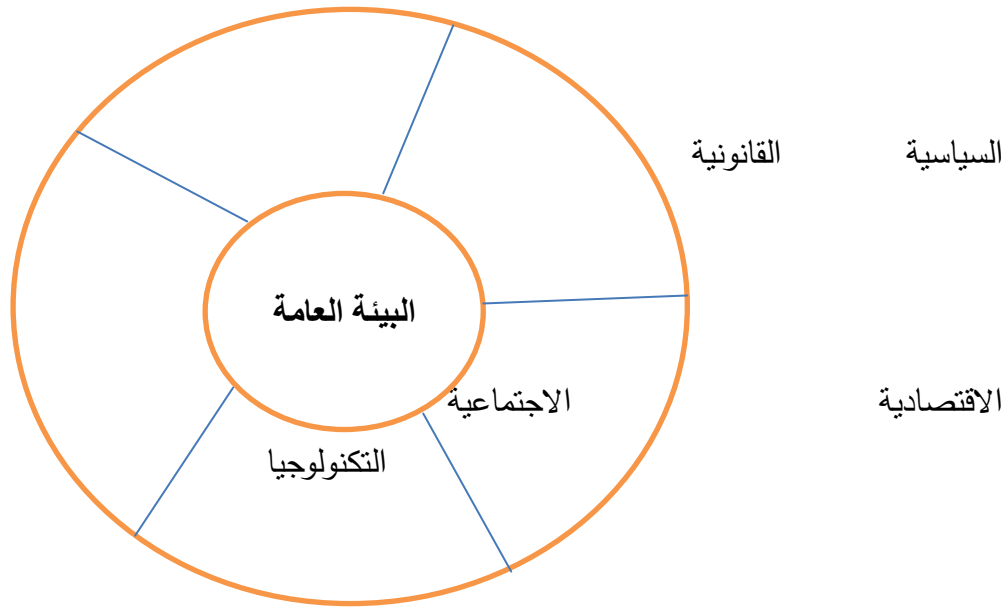
ان موهبة المدير الناجح وكفاءته انما يعتمد على قدرته في التفاعل مع البيئة والتكيف معها دون ان يؤثر ذلك على مسؤولياته ومهامه الاساسية في المشروع مثل (التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ) والادارة الفاعلة " هي تلك الادارة التكيفية :التوازنية التي تاخذ في الحسبان نوع واتجاهات وطبيعة المتغيرات والعوامل التي تحيط بالمشروع والتي تؤثر به ويؤثر فيها. وقد يشكل تعامل المدير مع البيئة الخارجية جزءاً مهماً ومتداخلاً من وظيفة المدير. وفي هذه الحالة على المدير ان يرسم لنفسه استراتيجية تمكنه من احكام التعامل مع مفاتيح البيئة الخارجية . فالمدير لا يعمل في فراغ ولا يتعامل فقط مع البيئة الداخلية ، وانما مهارة المدير تكمن في قدرته على التعامل والتفاعل والتكيف مع قضايا مثل نقابات العمال والحكومة وقوانينها وتشريعاتها و أوامرها وتوجيهاتها التي قد تبدأ ولا تنتهي . كما ان على المدير ان يتفاعل مع جمعيات حماية المستهلك ، وهيئات حماية البيئة، مع وطلباتهم المتزايدة .

وعند التعرض لدراسة البيئة وعمل المديرون لابد من التعرض لدراسة الظروف والمتغيرات البيئية التي تلعب دوراً بالغ الاهمية في ممارسة العملية الادارية ويمكن تقسيم بيئة المنظمة الى قسمين رئيسيين هما:

- البيئة العامة General Environment.
- البيئة الخاصة (بيئة النشاط) Task Environment.

#### أولاً: مكونات البيئة العمومية:

ان البيئة العامة هي جميع القوى التي تشكل المنظمة وتؤثر فيها القوى ، وليس من الضروري ان تكون مرتبطة بمنظمات أخرى بنفس الدرجة ولكنها تعتبر جزء مؤثراً في المنظمة ، وكما يتضح من الشكل ادناه ، اذ تتكون من القوى وهي (السياسية ، القانونية ، الاقتصادية، الاجتماعية ، التكنولوجية ) .



وفيما يلي شرح لهذه القوى وكما يلي:

١. **القوى السياسية والقانونية** : وتشمل التشريعات والقوانين التي تشرعها الحكومة

واسلوب الحكم والفلسفة التي يستند اليها نظام الحكم.

٢. **القوى الاقتصادية** : وتتمثل باجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة مثل

الوضع الاقتصادي العام والتضخم ومستويات الاسعار واسعار الفائدة ومستوى البطالة

ومتوسط دخل الفرد ، وغير ذلك من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية.

٣. **القوة الاجتماعية والثقافية** : وتتمثل بالاعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يجب

مراعاتها ، فضلا عن الاتجاهات التربوية والتعليمية والمؤسسات الاجتماعية باختلاف

انواعها والمؤشرات السكانية.

٤. **القوى التكنولوجية** : وتتضمن التكنولوجيا الفن والعلم المستخدم في انتاج وتوزيع السلع

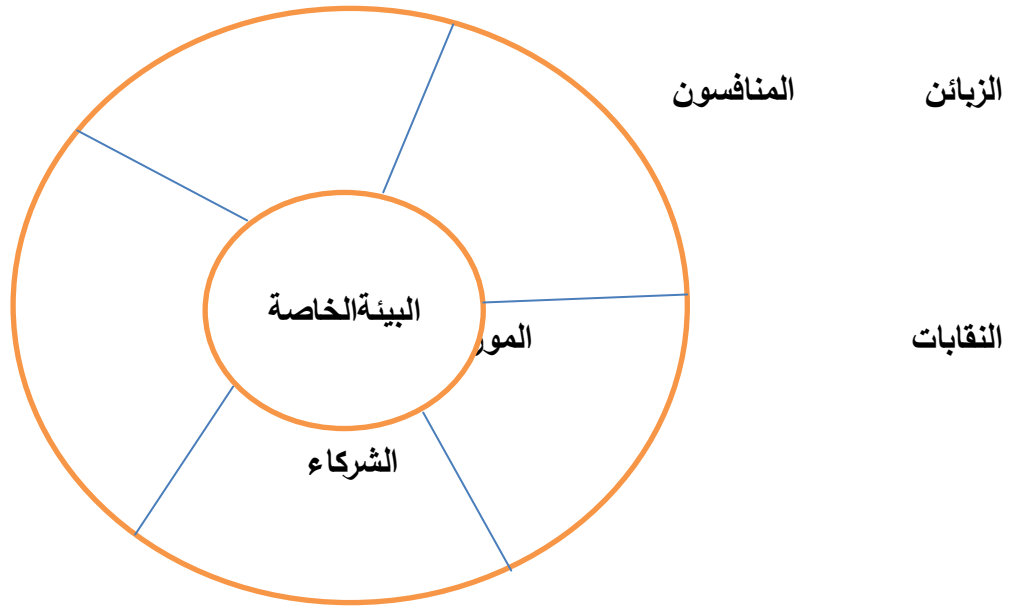
والخدمات ، فالتغيير التكنولوجي يؤثر في المواد الاولية المطلوبة من قبل المنظمة وفي

سلعها وخدماتها وعملياتها وذلك باتاحة فرص تحسين الاداء او خلق التهديدات بوجه

وجود المنظمة.

## ثانياً: مكونات البيئة الخاصة

ان بيئة العمل تمثل اهمية خاصة للمنظمة . وتتكون من العناصر البيئية ذات التأثير على المنظمة المعنية ، وكما يتضح من الشكل فان بيئته العمل تتكون من عدة ابعاد منها ( الزبائن ، المنافسون، النقابات، الموردون، الشركاء) ، وكما مبين في الشكل ادناه.



وفيما يلي شرح لهذه الابعاد وكما يلي:

١. **الزبائن** : هم الافراد والجماعات التي تشتري السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وفي بعض المنظمات يكون الزبون هو المستهلك النهائي أي الشخص الذي يستعمل السلعة والخدمة ، وفي منظمات اخرى يكون الزبائن هم الموزعون . ايأ كان الامر فان زبائن المنظمة يمثلون قوة رئيسية من القوى التي تؤثر في نشاطها لانهم يشتروا السلعة والخدمة ومن ثم فانهم المصدر الرئيسي للايرادات.
٢. **المنافسون**: عبارة عن المنظمات التي تقدم سلعاً وخدمات متشابهة هاو بديلة لمنتجات المنظمة لنفس الزبائن المحتملين . وان جميع المنظمات بدون استثناء تتنافس للحصول على الموارد . وبناءً عليه يمكن القول ان قوة المنافسة التي تواجه منظمة معينة تمثل قوة هامة من القوى المؤثرة في تحديد اهدافها وتكوين خططها.
٣. **النقابات**: تمثل النقابات جزءاً من بيئة نشاط المنظمة ، والنقابة هي تنظيم عمالي مهمته الاساسية الدفاع عن حقوق العاملين المتمثلة اساساً في الاجور . فاذا عرفنا ان بند

- الاجور يمثل نسبة قد تصل الى ٦٠% او اكثر من التكلفة الكلية . فمعنى ذلك ان قوة النقابة في عملية المساومة الجماعية مع ادارة المنظمة لا يمكن تجاهلها .
٤. الموردون: وهم الجهات او الافراد الذين يمدون المنظمة باحتياجاتها من الموارد.
٥. الشركاء: ان منظمات او اكثر تعمل في مشاريع مشتركة وهذه الشراكة الاستراتيجية توفر للشركة خبرة في مجالات معينة وتسمح لها الدخول الى اسواق ومجالات عمل جديدة بسرعة اكبر.

## الاسبوع الثالث عشر والرابع عشر

### وظيفة التخطيط

#### أولاً: طبيعة التخطيط

يعد التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وتحفيز ورقابة في تحقيق الأهداف ، ولذا يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف (نشاطات \_ مهمات) الإدارة ، بمعنى ان المدراء يطورون باستمرار الخطط ليأتي دور تحديد باقي عناصر التنظيم والهيكل التنظيمي وتحفيز المرؤوسين فضلاً عن وضع نظام رقابي يعزز تنفيذ هذه الخطط . والتخطيط يعني " التوقع او التنبؤ بما سيكون عليه الحال في فترة مقبلة ، أي ان التخطيط هو التفكير والقراد المنظمة بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل، وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة . لذا فان التخطيط هو " عمل ذهني ، فكري، يسبق، اكتشاف او الفعالية المراد تنفيذها". التخطيط " هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة التي يعتقد بضرورها لتحقيق النتائج المنشودة " ومعنى هذا ان المدير عند قيامه بالتخطيط يستخدم الحقائق ، والفروض المعقولة ، والقيود ، ومن هذا كله يقوم بتصور وتكوين الأنشطة اللازمة وكيف ستتم ، وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرجوة.

#### ثانياً: أهمية التخطيط

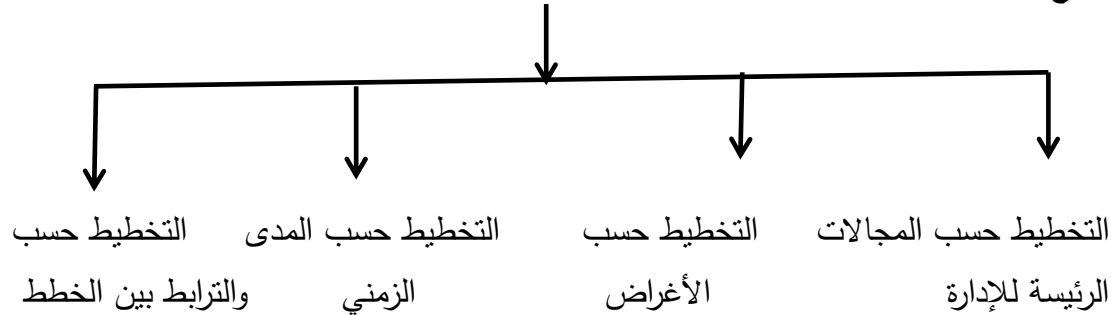
التخطيط هو أساس الإدارة ، وثقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتوجه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة وتمنحها المعنى والمغزى . ولكي نتمكن في توضيح أهمية التخطيط ، نجد من الضروري قبل ذلك ان نفهم ما المقصود بمبدأ التخطيط . ان مبدأ التخطيط يمكن صياغته كالاتي " لتحقيق الهدف بأكبر فاعلية ، ينبغي القيام بالتخطيط ، أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي " وعليه فان بإمكاننا تحديد الأسباب التي تجعل التخطيط مهماً وكما يلي:

١. يحدد التخطيط اتجاه المنظمة .
٢. يحدد التخطيط أطراً موحداً للعمل .
٣. يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية.
٤. التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة.
٥. يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للموارد.

#### ثالثاً: أنواع التخطيط

توجد أنواع مختلفة للتخطيط كل نوع حسب طبيعته وتعدد صفاته وخصائصه ، ولا عجب ان تستخدم منشآت الأعمال الإنتاجية والخدمة هذه الأنواع المختلفة للتخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة ، والتي تصنفها كالآتي:

### أنواع التخطيط



١. التخطيط حسب المجالات الرئيسية للإدارة: ويتضمن (الخطط القومية وخطط الأعمال).
  - أ. الخطط القومية: وهي الخطط التي تضعها أجهزة الدولة وتتجمع في هيئة تخطيط مركزية أو جهاز تخطيط مركزي أو وزارة تختص بذلك ، وتقرها الهيئة التشريعية ، وتصدر على هيئة قانون ، وتستهدف هذه الخطط المصلحة العامة للمجتمع وتقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات له في حدود الطاقات والإمكانات المتاحة للدولة.
  - ب. خطط الأعمال : وهي على نوعين أساسيين (خطط تضعها منشآت عمال قائمة بالفعل وخطط تؤسس بمقتضاها المشروعات الجديدة) .

### ٢. التخطيط حسب الأغراض : وهو على عدة أنواع:

- أ. خطط الاهداف: وهي خطط تقوم على اساس وجود اهداف صريحة تأمل المنظمة ان تصل اليها خلال فترة زمنية محددة او على فترات متعاقبة .
- ب. الخطط المؤقتة: وهي كما يدل اسمها توضع لمواجهة ظرف محدد المعالم وشاذ بطبيعته لا يتكرر - استثنائي - حيث تستخدم الخطة مرة واحدة ثم تنتهي بانقضاء غرضها.
- ت. الخطط متكررة الاستعمال: وهي اكثر الخطط شيوعاً واستعمالاً في منظمات الاعمال وهي على عدة انواع مثل الاستراتيجيات والتي تعرف فانها " تحديد الاهداف الرئيسية طويلة الاجل للمنظمة وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الاهداف.

٣. التخطيط حسب المدى الزمني: ان الخطط تصنف على اساس الفترة الزمنية التي تغطيها الى نوعين رئيسيين هما (خطط طويلة الامد وخطط قصيرة الامد) وهناك من

يضيف نوع ثالث من الخطط وهي خطط متوسطة الامد . وسوف نتطرق للنوعين الرئيسيين وكما يأتي:

أ. الخطط طويلة الامد: وهي خطط توضع بالاساس للتطبيق على مدى زمني طويل ، في نهايته يتحقق الهدف المنشود. والواقع يؤشر الى عدم وجود تحديد دقيق للمقصود ب (المدى الطويل) ، فقد يكون هذا المدى سنتان او ثلاث ، او خمس ، او عشرون سنة، وهذا يعود الى عدة اعتبارات مثل طبيعة عمل الشركة ونشاطها وسياساتها وحجمها وغيرها من الاعتبارات.

ب. الخطط قصيرة الامد: وهي خطة تتعلق باعمال ينبغي انجازها في المستقبل القريب، والذي قد يكون مدة ثلاثة شهور او ستة او تسعة او سنة كاملة . كذلك توضع الخطة قصيرة الامد لمواجهة المشاكل الطارئة التي يحتمل ان تستغرق معالجتها ما يزيد عن اسبوع او شهراً مثلاً.

#### ٤. التخطيط حسب التفصيل والترابط بين الخطط:

هناك عدة انواع من هذه الخطط مثل (خطط متكاملة رأسياً وخطط متكاملة افقياً) وكما يأتي:

أ. خطط متكاملة رأسياً: حيث يكون هناك ارتباط بين نتائج كل خطة والخطة التي تليها ، اذ توضع كل منها المرحلة محددة من العمل ، ويتوقف تنفيذ الخطة التالية على انجاز الخطة السابقة. ومن الامثلة على هذا النوع من الخطط، خطة التصنيع، وخطة التجميع ، وخطة التعبئة ، حيث لا يتم التجميع الا بعد التصنيع ولا تبدأ التعبئة الا بعد اتمام التجميع.

ب. خطط متكاملة افقياً: ومن مثلتها خطط البيع والاعلان والترويج والعلاقات العاملة والتدريب المستمر والعلاقات الفنية وبحوث التسويق ونظم المعلومات ، حيث غالباً ما يبدأ تنفيذ هذه الخطط جميعاً في وقت واحد ، لتتلاقى سوياً في وقت واحد، متعاونة في مسيرتها على انجاز الهدف النهائي المشترك.

#### خامساً: مسؤولية التخطيط

من الذي يقوم بالتخطيط ؟ ان المديرين يقومون بالتخطيط كجزء مهم و اكيد من وظيفتهم ، لكن درجة انغماس المديرين في العملية التخطيطية ليست متساوية عند جميع المديرين ، وذلك لاسباب كثيرة ومتنوعة، في مقدمتها مستلزمات المركز وطبيعة المسؤولية الملقاة عليهم . فالمدير قد يضطلع لوحدة مهمة التخطيط وبهذا فان عبئ التخطيط يقع عليه بالكامل. وقد يستشير المدير زملائه بالعمل ثم يتولى المهمة بنفسه مستفيداً من وجهات نظر مرؤوسيه. وقد نجد مديراً يرسم الخطط بنفسه معتمداً على خبرته ومهاراته ومعلوماته الميدانية ، الا انه يعرض الخطط قبل البدئ بتنفيذها على الأقسام الأخرى لأبداء الملاحظات ان وجدت.

#### سادساً: عقبات التخطيط:

تواجه عملية التخطيط العديد من العقبات التي قد تحدد من فاعليتها والتي تتطلب معالجة متواصلة من قبل الادارة ، ومن اهم هذه العقبات هي:

##### ١. البيئة المعقدة والديناميكية (المتحركة):

من العلوم ان البيئة المحيطة بالمنظمة تتصف بالتعقيد وتزداد حركة متغيراته بمرور الوقت ، وحيث ان التعقيد والديناميكية يزيد من صعوبات العملية التخطيطية بسبب ضرورة المتابعة المتواصلة لمتغيرات البيئة.

##### ٢. غموض الاهداف:

فالاهداف غير الواضحة على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى تقسيماتها تعمق عملية التخطيط.

##### ٣. القيود :

هناك العديد من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط منها :

- الاستثمار الكبير في راس المال الثابت .
- القيود الحكومية (قوانين وتشريعات).
- شحة الموارد المادية.
- ندرة الكفاءات الادارية.

##### ٤. مقاومة التغير:

فالتخطيط يؤدي الى تغيير عدد من مجالات المنظمة ، ربما يؤدي الى قيام المدير والمرؤوسين بمقاومة هذا التغيير خوف من المجهول المستقبلي ، ويفضلون الخطط والاهداف التي اعتادوا عليها.

##### ٥. الوقت والكلفة:

التخطيط ستتزف الوقت الطويل وبالتالي فهو مكلف للمنظمة وقد يتطلب مثل هذا التخطيط الاموال اللازمة، والخبرات الفنية ، والبيانات...الخ. وربما قد لا تكون متوافرة في المنظمة لذلك تكلفها الكثير للحصول على مثل هذه المستلزمات.

#### سابعاً: معالجة عقبات التخطيط

من هذه المعالجات:

أ. البدء في قيمة المنظمة : حيث تقوم الادارة العليا بصياغة رسالة المنظمة ووضع الاهداف الرئيسية الاستراتيجية ، أي بدء عملية التخطيط من قمة المنظمة " الادارة العليا".

ب. الاتصال: على الادارة العليا ان تعمل على تحقيق الاتصال المستمر بين مختلف مستويات الادارة، فجميع اعضاء المنظمة لابد ان يكونوا على علم بالاهداف والاستراتيجيات ومسارات الخطط وكيفية تكاملها وتتسقها.

ت. المشاركة: أي مشاركة جميع المستويات الادارية في التخطيط، فلكل منهم دوره فيها والمعلومات التي يقدمها وخصوصيات التقسيم الذي يعمل فيه.

ث. الاعتراق بوجود حدود للتخطيط: فالتخطيط رغم اهميته لا يضمن النجاح وانما يوفر الفرص ويزيد من امكانيات تحقيقه وبسبب ظروف البيئة والمنظمة فانها عرضة للتغيير والتعديل والتبديل.

ج. المراجعة والتحديث: الخطط توضع لاجل التطبيق (التففيذ) ويتم متابعتها وتحديثها لتواكب المتغيرات البيئية.

ح. التخطيط الموقفي: تكيف أوضاع المنظمة في اطار ظروف المستقبل ومتغيراته.

## اتخاذ القرار

### أولاً: مفهوم اتخاذ القرار:

ان عملية اتخاذ القرار هي جوهر وظيفة المدير. فبينما يُعد التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، الرقابة الوظائف الرئيسية للمدير ، نجد كلاً منها يتصل بعملية اتخاذ القرارات بشكل مباشر . وان عملية اتخاذ القرار مهمة كونها العملية اللازمة لباقي الوظائف الادارية ، اذ ان تنظيم العمل وبناء الهيكل الاداري يتطلب اتخاذ القرارات المناسبة كماً ونوعاً مع تخصصات العمل واشكال ومستويات البنى التنظيمية. كما ان قيادة الافراد وتوجيههم وتحفيزهم على الاداء الجيد يتطلب قرارات تتعلق معظمها بالاستثمار الامثل للموارد البشرية في المنظمة. ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار " بانها عملية اختيار افضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثراها في تحقيق الاهداف المطلوبة" واعتماداً على ما سبق يمكن ان نلاحظ وجود ثلاث اركان للقرار، ولا يمكن وجود قرار في حالة غياب أي ركن من هذه الاركان.

١. وجود بدائل: خلال البحث والتقصي ، فعندما يكون هناك بديل او طريق واحد لا بد من سلوكه ، نكون مجبرين عليه .

٢. الاختيار: أي وجود حرية في اختيار البدائل الافضل من بين البدائل المتاحة.

٣. الهدف: وراء كل قرار هدف تسعى المنظمة لتحقيقه وان عدم وجود الهدف يجعل القرار كله عبثاً.

### ثانياً: انواع القرارات

أ. القرارات المبرمجة: وهي القرارات التي يتكرر حدوثها كثيراً وينخفض فيها درجة عدم التأكد الى ادنى حد . مثل قرارات صرف الرواتب.

ب. القرارات شبه المبرمجة : وهي قرارات يكون فيها درجة عدم التأكد متوسطة بحكم البدائل المتاحة اما المدير والظروف المرتبطة بصانع القرار حيث كلفته ونتائجه، وهي قرارات لا تتخذ باستمرار .

ت. القرارات غير المبرمجة: وهي قرارات يكون فيها درجة عدم التأكد عالية جداً، وتحتاج الى تفكير وتحليل معمق كونها تتناول مشكلات غير اعتيادية وفريدة من نوعها وان اغلب المشكلات التي تواجه مديري الادارة العليا تتطلب اتخاذ القرارات غير المبرمجة وخاصة في مجالات استراتيجية وتكتيكية.

### رابعاً: خطوات اتخاذ القرار

يمكن تحديد خطوات اتخاذ القرار بالنقاط التالية:

١. تحديد المشكلة وتشخيص اسبابها: المنظمات تواجه العديد من المشكلات بسبب تعقيد البيئة وديناميكيته ، وعليه لابد من تشخيص المشكلة بشكل واقعي وموضوعي مع تحديد تشخيص الاسباب المباشرة وغير المباشرة للمشكلة.
٢. جمع البيانات والمعلومات وتحليلها: تعد البيانات والمعلومات المادية الاساسية لصنع القرار واتخاذ ، وهذا يستلزم من المنظمات توفير نظام قاعدة معلومات ادارية يستخدمها متخذ القرار عند معالجة المشاكل .
٣. تحديد البدائل او الحلول الممكنة للمشكلة: أي البحث عن كل ما هو ممكن من حلول تتخذ لمعالجة المشكلة الواقعة ، علما ان البدائل نوعين ، بدائل معروفة استخدمت لحل مشكلات سابقة وبدائل غير معروفة لابد لمتخذ القرار الاستمرار في البحث وتحديد كل بديل من حيث الوقت والمال والجهد.
٤. تقييم البدائل: من خلال المقارنة بين النتائج المتوقعة من كل بديل أي المقارنة بين البدائل من حيث المزايا والعيوب وتحديد مردوده وكلفته فضلاً عن درجة المخاطرة.
٥. اختيار البديل الافضل : أي اختيار البديل الذي يأتي بافضل النتائج وهو اصعب مرحلة.
٦. تنفيذ البدائل: أي وضه القرار موضع التنفيذ من خلال افضل طريقة لعملية التنفيذ ليكون تنفيذه سهلاً.

#### خامساً: أنماط اتخاذ القرار

تقسم أنماط المدراء متخذي القرار إلى أربعة مجموعات وهي:

١. **نمط المدير الحاسم** : وهو المدير الذي يعتمد على حد ادنى من المعلومات لغرض الوصول الى القرار .
٢. **نمط المدير المرن**: هو الذي يفضل التقارير الملخصة التي تتضمن على مجموعة من البدائل المطروحة باختصار لغرض قيامه باختيار أحداها، ويمتاز أسلوب هذا المدير بالمرونة في اتخاذ القرارات واختيار البديل الذي ينال قبول المرؤوسين.
٣. **نمط المدير المتسلسل " الهرمي "** : هو ذلك النمط من المدراء الذي يتسم عمله بالدقة والشمول والتفصيل ، فهو لا يتخذ القرار ألا بعد اكتمال الإجراءات من قبل العديد من المسؤولين وبالتالي فانه ينظر إلى التقارير المختصرة على أنها غير كافية لاتخاذ القرار .
٤. **نمط المدير المتكامل " التكاملي "** : وهو المدير الذي يرفض التقارير المختصرة ، ويفضل الدراسات المعمقة والتحليل المعقدة التي تمثل وجهات نظر عدة للاحاطة بالموضوع احاطة كاملة.

الأسبوع السابع عشر  
وظيفة التنظيم

أولاً: تصميم الوظيفة (المفهوم والأساليب)

يعد التنظيم وظيفة إدارية وعنصراً من عناصر الإدارة ويتحدد بموجبه الإطار الذي تتشكل فيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيم علاقات الأفراد العاملين وتحقيق العمل الجماعي الهادف وتنظيم علاقات العمل الناشئة عن قيام الأفراد بأداء واجباتهم. ويعرف التنظيم بأنه " تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط.

### ثانياً: أهمية التنظيم

يمكن إبراز أهمية التنظيم من خلال المزايا التي يحققها ومن أبرزها الآتي:

١. التنظيم يقضي على الازدواجية والتضارب في العمل.
٢. يعمل باتجاه تحديد العلاقات بين الأفراد العاملين بدقة ووضوح تامين.
٣. يضمن عملية وحيادية توزيع الأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال ما أو وظائف معينة بناء على عوامل أو اعتبارات شخصية.
٤. يقوم بتحديد المسؤولية الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.
٥. يضمن أعلى درجات التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة المنظمة.
٦. التنظيم الجيد يستجيب للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
٧. يضمن أعلى درجات الاستغلال الأمثل للقوى المادية والبشرية ، باعتبار ينادي بوضع كل شخص في موقعه وكل شيء في مكانه الملائم.

### ثالثاً: القوى الأساسية المؤثرة في التنظيم

١. التكنولوجيا .
٢. الحجم .
٣. الهيكل .
٤. الاستراتيجية .

### رابعاً: أنماط التنظيم

١. التنظيم الرسمي: هو الإطار العام الذي تمارس في داخله جميع الفعاليات

والأنشطة ، ويقسم إلى :

- الهيكل التنظيمي.

- المستويات الادارية .
- نطاق الاشراف.
- الصلاحيات والمسؤوليات.
- المركزية واللامركزية.

٢. التنظيم غير الرسمي: وتتضمن العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين الافراد العاملين اثناء العمل.

خامساً: الهيكل التنظيمي: عبارة عن مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة افرادها في مهام متميزة ثم التنسيق بينها ، والغرض الاساس من الهيكل التنظيمي هو لتنظيم النشاطات (الفعاليات) في مجاميع من النشاطات الرئيسية والفرعية وفق احدى اسس تجميع النشاطات ، ثم ربط هذه المجاميع مع بعضها وإظهارها على شكل وحدات تنظيمية مترابطة مثل (دائرة ، هيئة، قسم، شعبة ، وحدة ، ....الخ).

## الأسبوع الثامن عشر والتاسع عشر

### الصلاحيه (السلطة ) والمسؤولية

أولاً: طبيعة الصلاحيه والمسؤولية

تعرف الصلاحية بأنها " الحق في اصدار الاوامر والقوة في اجبار الاخرين على تنفيذها " .  
والصلاحية باعتبارها حق ممارسى الولاية ، لابد وان يقابله واجب ، وهو مسؤولية صاحبها عن  
نتائج العمل الذي ولي عليه . وعليه تعرف المسؤولية " هي التزام الافراد للقيام بالواجبات المحددة  
لهم باعتبارهم اعضاء في المنظمة " .

### ثانياً: مصادر الصلاحية

يمكن حصر مصادر الصلاحية في ثلاث جهات محددة وكما يلي:

١. السلطة الشرعية بموجب حق الملكية او القانون: تنشأ الصلاحية في منظمات الاعمال  
من حملة الاسهم (مالكي المنظمة مثلاً)، حيث يقوم هؤلاء بتفويض السلطة الضرورية  
لادارة المنظمة الى مجلس المديرين ومجلس الادارة ، او رئيس المنظمة . وهكذا تتدرج  
السلطة من اعلى الى اسفل حيث يستمد كل مستوى تنظيمي سلطته من المستوى  
الاعلى.

٢. قبول المرؤوسين للسلطة : يؤكد بعض كتاب الادارة ، ان سلطة المدير تأتي من القاع  
الى القمة وتعتمد على قبول المرؤوسين لاوامره . وكان شستر برنارد من اوائل المؤيدين  
لمدخل القبول بالنسبة للسلطة، وقد وازن بين " اعطاء الاوامر وبين السلطة " ، حيث  
قال ان بعض الاوامر تكن مقبولة بوضوح، والبعض الاخر يكون مقبول بوضوح . وقد  
اشار الى انه لكي تصبح الاوامر قابلة للتنفيذ ، ينبغي ان تقع في منطقة قبول  
المرؤوسين . واكد برنارد ايضاً ان اتساع منطقة قبول الشخص - أي المدى الذي يجد  
فيه الشخص ان اوامره مقبولة - يعتمد على اشياء مثل كم يُدفع للموظف "الاجر او  
الراتب" ، وكيف ستم تدريبه وتلقيه لقبول اهداف المنظمة.

٣. السلطة الشخصية: بموجب هذه النظرية فان الفرد يكتسب سلطة معينة تجاه الاخرين  
عندما يكون ماهراً وخبيراً وبارعاً في مجال عمله. او عندما يكون بحق قدورة ومثلاً  
للاخرين من زملاء العمل او المهنة . فقد تكون السلطة مستمدة من شخصية فذة (عالم  
او خبير او فنان او دبلوماسي)، او من شخصي ذات نفوذ (جاه ومال) او من صفات  
وخصائص الجسمانية (القوة الجسمانية او المنظر الحسن)...الخ.

### ثالثاً: أنواع الصلاحية

تتحدد انواع الصلاحية بالاتي:

١. السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية: يرى علماء الادارة التقليديون ان المنظمة من  
خلال تعاون كل من الوظائف التنفيذية والاستشارية يمكن ان تقدم افضل الظروف للنمو

، فمثلا نجد في المنظمة الصناعية ان صاحب السلطة التنفيذية يهتم بتحقيق اهداف المنظمة من خلال : تفويض السلطة ، وتحديد اختصاصات العاملين، والاشراف على الآخرين. اما صاحب السلطة الاستشارية فانه يؤثر على عمل الآخرين من خلال تقديم المقترحات والتوصيات . وطبقاً للنظرية الكلاسيكية والممارسة فمن المفترض ان الإدارات الاستشارية تساعد الإدارات التنفيذية في العمل الذي يتطلب خبرة فنية واهتماماً تفصيلياً .

٢. **السلطة الوظيفية:** هي السلطة المستمدة من الوظيفية نفسها . أي هي السلطة التي يتمتع بها مدير لعمل معين يقوم به الافراد في فاقسام الاخرى. مثال ذلك يقوم مدير الرقابة على الجودة الشاملة في منظمة معينة بتحديد واعمام معايير الجودة الشاملة على كافة الاقسام دون استثناء .

٣. **سلطة اللجان:** وهي العمل الجماعي لمعالجة موضوع معين او مشكلة محددة . وفي الغالب تكون اللجان المشكلة استشارية عندما يتوقع منها مناقشة موضوع معين او مشكلة محددة وتوقع اقتراحاتها وتوصياتها بشأنها الى المستويات الادارية المختصة . واحياناً تصدر اللجان قرارات ملزمة للغير ويتعين تنفيذها وفي هذه الحالة يكون للجنة سلطة ادارية تنفيذية كما هو الحال في مجلس ادارة المشروع.

#### رابعاً: محددات قبول الصلاحية

هناك عدة اسباب وراء قبول المرؤوسين لصلاحيات المدير في المنظمة ومن اهمها:

١. ثقافة المجتمع : التي تتضمن ادوار محددة لمن يصدر الاوامر ولمن يقبلها ، فاعضاء المنظمة يتعاقدون على هذا النمط من خلال التنشئة الاجتماعية . اذ ان اعضاء المنظمة لا ينظرون بشكل ايجابي لمن يحاول دائماً عصيان اوامر مديره.
٢. منظومة المكافآت والعقوبات : تشجع افراد المنظمة ومنهم المدراء الى تقبل الصلاحيات التي يمارسها المدير.
٣. الولاء التنظيمي والايمان باهداف المنظمة: يؤدي الى قبول افرادها للصلاحيات كونها تعد من اداء مهمات الوظيفية .
٤. الصفات القيادية التي يتحلى بها المدير: وبالتالي التأثير في افراد المنظمة والحصول على اعجابهم وتقديرهم وقبول صلاحياته.

#### خامساً: سلسلة الامر

تعرف على انها " العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، وهي سلسلة من الخطوط التي تربط المنظمة من القمة الى بقية المستويات الادارية " ويمكن ان ترسم مثل الخطوط في اطار خارطة

الهيكل التنظيمي. وتتسم سلسلة الامر بثلاث خصائص اساسية هي ( الصلاحية ، المسؤولية ، الاتصال).

#### سادساً : تخويل الصلاحية

يقصد بتخويل الصلاحية " منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في مجالات معينة لتحقيق الهدف" . ومن الاسباب التي يدعو المدير الى تخويل الصلاحية هي :

١. المهمات (اعباء العمل ) المسندة عليه تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها لوحده.
٢. عنصر اساسي في أي برنامج لتنمية الرؤوسين .
٣. املاء المناصب الشاغرة.

وهناك عدة امور يجب مراعاتها عند تخويل الصلاحية وهي كالآتي :

١. يكون تخويل الصلاحية من قبل من يتمتع بها.
٢. لا تخول الصلاحية بكاملها.
٣. تخويل الصلاحية لا يعني التخلص منها.
٤. استرداد الصلاحية .
٥. تخويل الصلاحية بالقدر اللازم لاداء العمل.

#### سابعاً: المركزية واللامركزية

تعد المركزية واللامركزية ظاهرتين من الظواهر التنظيمية التي نجدها في أي منظمة وينسب متفاوتة، اذ ان هذين الظاهرتين مرتبطان بدرجة كبيرة بمدى تخويل الصلاحية ، وعليه تعرف المركزية بانها " تركيز الصلاحية وحصرها في المستويات الادارية العليا للمنظمة \_ مركزية اتخاذ القرارات" اما اللامركزية فتعرف بانها " توزيع الصلاحيات على المستويات الادارية المختلفة ومنح المديرين حق اتخاذ القرارات" .

وهناك مؤشرات للتمييز بين المنظمات التي تعتمد على المركزية او اللامركزية وهي كالآتي :

١. زيادة عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية السفلى يعني ان المنظمة تتبع اللامركزية والعكس صحيح .
٢. زيادة اهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية السفلى .
٣. زيادة عدد الوظائف والانشطة التي تتأثر بالقرارات المتخذة في المستويات السفلى .

٤. قلة عدد المراجعات على القرارات المتخذة في المستويات الادارية السفلى.  
اما اهم الاسباب التي تدفع المنظمة للميل نحو المركزية او اللامركزية فهي كالاتي:

١. اهمية القرار .
٢. حجم المنظمة.
٣. كفاءة المرؤوسين .
٤. عمر المنظمة.
٥. مدى توافر واعتماد الاساليب الرقابية .
٦. تكلفة القرار.

## الأسبوع العشرون والحادي والعشرون

### العلاقات التنظيمية الداخلية

أولاً: العلاقات الأفقية

يتفاعل كل قسم عادة مع التقسيمات الأخرى بالرغم من أن نمط وكثافة التفاعل هي غير موحدة ، فإذا ما أرادت المنظمات العمل بنجاح فإن عليها استخدام الأشكال المختلفة من العلاقات والاتصالات الأفقية، وما ينتج عنه من اتخاذ القرارات ، ويمكن تخفيف العبء الإضافي الملقى على سلسلة الأمر من خلال العمل المباشر مع التقسيمات الأخرى بنفس المستوى الإداري الواحد لأجل حل المشكلات وتنسيق الفعاليات . ويتفاوت مدى التنسيق الأفقي بحسب طبيعة الأنشطة والفعاليات وبوجه خاص بحسب درجة الالتاكد في المهمة (درجة التغيير في العمل) لكل حالة ، وعليه فكلما ازداد الالتاكد في العمل كلما ازدادت الاتصالات الأفقية وبخاصة الاجتماعات حلت محل سلسلة الأمر .

### ثانياً: الصراع بين التقسيمات

يعرف الصراع بأنه "موقف يتضمن نوعاً من التوتر النفسي الشديد أو حالة من عدم الاتفاق أو الانسجام الحاد بين الأفراد والجماعات بشأن الموارد والأهداف والقيم ومحاولة كل جهة فرض إرادتها وسيطرتها على الآخرين". وهناك عدة أسباب للصراع بين التقسيمات ومنها ما يلي :

١. النظرة الضيقة (الجزئية) للمدراء في التقسيمات إلى شؤونها ومصالحها بعيداً عن مصالح المنظمة ككل ، وإن هذه النظرة الضيقة يؤدي إلى قرارات غير رشيدة.
٢. التداخل بين أنشطة المنظمة وبشكل خاص بين التقسيمات الرأسية والاستشارية .
٣. المنافسة بين التقسيمات في مجال تخصص الموارد المحددة في المنظمة وبشكل خاص الموارد المالية والبشرية ، لأن كل تقسيم يريد الحصول على تخصيصات مالية أكبر وعلى أفراد كفؤين في المنظمة.
٤. التقات (الاختلاف - التباين) في سلوك أو شخصيات الأفراد في تقسيمات المنظمة ، كالتقات بين الموجود بين الاستشاريين والرأسيين.

## الأسبوع الثاني والعشرون

### القيادة والتحفيز

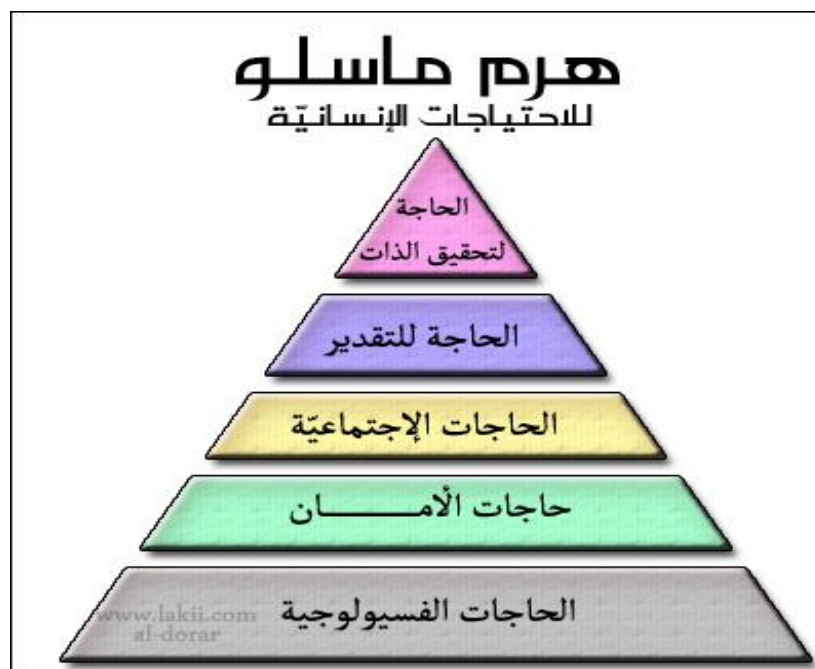
أولاً : طبيعة التحفيز

يعد التحفيز احد الوظائف الادارية المهمة وبدونه لا تستطيع الادارة ممارسة وظائفها بشكل متكامل وفعال وكفوء ويتم تحفيز المرؤوسين لتمكينهم من انجاز اعمالهم بافضل صورة ، والتحفيز عملية يتم بها معرفة احتياجات الافراد العاملين ودوافعهم ورغباتهم والاهتمام بها واختيار الوسائل المناسبة لرفع روحهم المعنوية وقيادتهم بالمبادرة والقوة الحسنة واختيار الاساليب القيادية الفعالة وتوفير المناخ الانساني في العمل فضلا عن التأثير على العمل الجماعي والاتصال بهم واعطائهم الارشادات والتعليمات والاستماع الى مشاكلهم وارائهم ومقترحاتهم ، فالادارة التي لا تفعل ذلك تعد ادارة فاشلة وغير كفوءة وغير فعالة .

## ثانياً: نظريات التحفيز

### ١. نظرية ماسلو في التحفيز:

قبل خمسة واربعين سنة لاحظ عالم النفس ابراهام ماسلو ان الناس يحاولون اشباع بعض انواع الحاجات فقط عندما يكونوا قد اشبعوا حاجات اساسية . وضع ماسلو هرماً للحاجات على اساس تقسيم هذه الحاجات الانسانية الى خمس فئات رئيسية تتدرج في خمسة مستويات . كما مبين في الشكل ادناه:

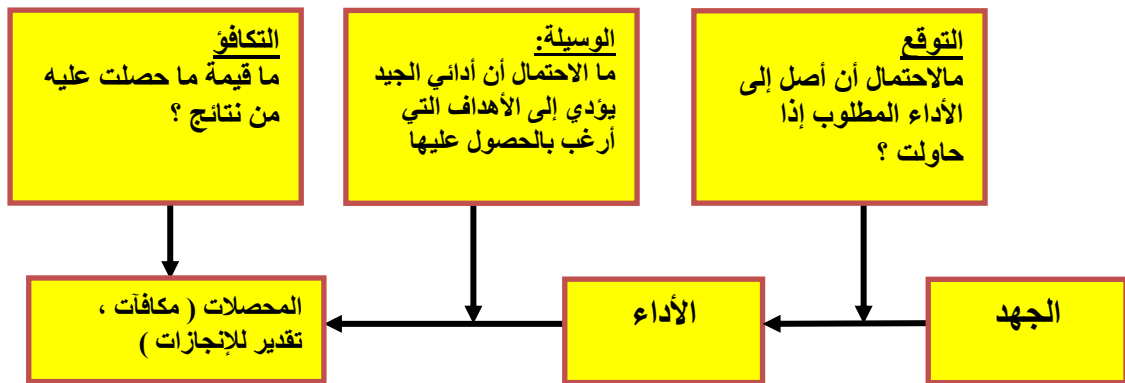


٢. نظرية هزبرغ في التحفيز: هي نظرية حديثة وجدلية في ذات الوقت وهي تتفق مع مدخل تحقيق الذات الذي اورده ماسلو ، وع نظرية (Y) التي اوردها ماكريكر ، ومع نموذج القيادة اليمقراطية .وان جوهر هذه النظرية يقوم على اعتبار ان العمل

ذاته هو المصدر الاساسي ان لم يكن الوحيد لتحفيز العاملين . وتفترض ان هناك نوعين اساسيين من العوامل. النوع الاول اطلق عليها العوامل الصحية ويعني بها عوامل المحافظة على معنوية العاملين ومن امثلتها الاجر وملحقاته والعلاقات الشخصية والاشراف وسياسة المشروع وظروف العمل. اما النوع الثاني اطلق عليها العوامل المحفزة فهي تساهم في التقدم نحو تحقيق الذات ومن امثلتها طبيعة العمل ذاته ، والاعتراف بالاهمية والشعور بالانجاز وامكانية النمو وفرص الترقية والتقدم والشعور بالمسؤولية ومواجهة التحديات.

٣. **نظرية التوقعات:** تقوم هذه النظرية على فكرة ان الرغبة او الميل للعمل بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقع بين ذلك العمل او التصرف ستتبعه نتائج معينة ، كما يعتمد ايضاً على رغبة الفرد في قبول تلك النتائج والشكل ادناه يوضح تلك النظرية.

#### عناصر نظرية التوقع التحفيزي



#### ثالثاً: الرضا الوظيفي

يتضمن اتجاهات الفرد نحو ابعاد مهمة مثل (المنظمة ، الاشراف المباشر، المكافآت المالية ، الزملاء في العمل ، تصميم الوظيفة) وليس من الضروري ان تكون كل هذه الاتجاهات في وقت

واحد ، اذ ربما يستمتع الفرد في الاداء الوظيفي ويفتخر بالانتماء الى المنظمة ولكنه يشكي من ضعف كفاءة مديره.

الأسبوع الثالث والعشرون والرابع والعشرون  
الوظيفة القيادية للمدير

## أولاً: نظريات القيادة

١. نظرية السمات (الرجل العظيم): وهو من اقدم المداخل النظرية في دراسة القيادة ، ويقوم على افتراض ان " القادة يولدون ولا يصنعون" فبض الاشخاص قادة بالفطرة لما ميزهم الله من سمات ذاتية وهذه السمات يمكن تقسيمها الى سمات جسمية واخرى شخصية ، وصفات فيزيولوجية (الطول ، العمر ، المظهر) والصفات الاجتماعية (التعاون ، الاخلاص) فضلاً عن سمات تتعلق بالمهارات الادارية.

٢. النظرية السلوكية: نظراً للانتقادات الكثيرة التي وجهت الى مدخل السمات من انصار مدرسة العلاقات الانسانية ، انتقل الاهتمام بسلوك القائد ، فضلاً ان نظرية السمات ركزت على القائد واهملت المرؤوسين ، لذلك حلل السلوكية سلوك القائد اعتماداً على بعدين اساسيين:

أ. سلوك القائد المهتم بالعمل او بالمهمة ، حيث يركز فيه القائد نحو تحقيق اهداف المنظمة.

ب. سلوك القائد المهتم بالعاملين (السلوك المراعي للمشاعر) حيث يركز القائد اهتمامه بالمرؤوسين ويراعي مشاعرهم ويحل مشاكلهم فضلاً عن اهتمامه بتحقيق اهداف المجموعة.

٣. النظرية الموقفية : عالج السلوكيين علاقة القائد بمرؤوسيه بشكل منفصل عن البيئة التي تمارس فيها عملية القيادة واهملوا تماماً البعد الظرفي - الموقفي في هذه العملية. ووفق هذا المنظور فان انصار هذا الاتجاه يرون بان عملية القيادة تستند على ثلاثة عناصر وهي : ( القائد ، المرؤوس، الموقف او الظرف ) ، لذا يؤكدون على اهمية المرونة في سلوك القائد تبعاً للموقف او الظرف السائد، فالقائد الناجح هو من يمارس سلوكيات مختلفة تتناسب مع الظرف او الموقف الذي يمر به ومن اشهر النظريات الموقفية هي : ( النظرية الشرطية، نظرية المسار، نظرية دورة الحياة، نظرية الابعاد الثلاثة).

## ثانياً: أنماط القيادة

يمكن تصنيف القيادة وفقاً لاسلوب ممارستها الى انواع التالية:

١. القيادة الاستبدادية : غالباً ما تطلق على القائد الاستبدادي عوضاً عن صفة القائد . وذلك لان الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير ارادتهم ، ويضع خطته لهم منفرداً وبعيداً عنهم. ويتصف القائد الاستبدادي بالصفات التالية:

أ. الاعتزاز بالنفس.

ب. الثقة المطلقة بالنفس.

ت. الكبرياء.

ث. عدم الاعتراف باخطائه.

ج. التفاخر بنفسه وانجازاته.

ح. القسوة والبحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن.

خ. يحفظ بأسرار العمل لذاته.

٢. القيادة الديمقراطية : وفيها يقوم القائد بأستشارة مرؤوسيه واخذ ارائهم واشراكهم في اتخاذ القرارات وتقويض كثير من سلطاتهم اليهم . وبصفة عامة ان هذا الاسلوب يؤكد اهمية افراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم ، فضلاً عن كون هذا الاسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الادارية.

٣. القيادة الفوضوية : يتميز هذا الاسلوب بان القائد يسمح للاعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون ، فهم الذين يحددون الاهداف ويختارون طرق الوصول اليها، ويعملون كل ما يحلو لهم . فالقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له اثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها ، لهذا فان سمات هذه القيادة هي:

أ. ازواجية الجهود.

ب. اضاءة الكثير من الوقت.

ت. اهمال بعض الجوانب المهمة في اوجه النشاط.

ث. التوسع في تقويض السلطات.

ج. عمومية التعليمات.

ح. التردد وعدم الاستقرار.

٤. القيادة غير الموجهة: هذا النوع ينجح عندما يتعامل القائد مع افراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والاكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها. وفي هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار ، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول ان يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة.

### ثالثاً: الإدارة بالاهداف

تركز الإدارة بالاهداف على تحديد ووضع اهداف مشتركة يتفق عليها المديرون والمرؤوسين ، فضلاً عن تحديدهم مقاييس الاداء، ويهدف هذا الاسلوب الى استخدام الاهداف في عمليات التخطيط وإدارة النشاط في المنظمة وتقييم ومكافأة المساهمات. وتعتمد الإدارة بالاهداف على عدد من العناصر التي تساعد في نجاحها ، وهذه العناصر هي :

١. تحديد الهدف.

٢. المشاركة في اتخاذ القرار.

٣. المدة الزمنية المتفق عليها.

٤. الاداء الاسترجاعي.

وتتمتاز هذه الطريقة بمميزات (فوائد ) عدة أبرزها:

١. وسيلة تنسيقية مساعدة على توضيح اهداف وخطط اقسام ووحدات المنظمة.

٢. وسيلة اتصالية بين مختلف المستويات الادارية.

٣. وسيلة تحفيز الافراد على الاداء الجيد.

٤. يركز على الاداء المستقبلي في تقييم الاداء وليس على اداء الفرد في الماضي.

اما مساوئ هذه الطريقة :

١. التركيز على الاهداف الكمية وإهمال الاهداف النوعية.

٢. تكاليف تدريب المديرين المنفذين لهذه الطريقة.

٣. استحالة تطبيقها في المنظمات التي يصعب قياس مخرجاتها كمياً.

### الأسبوع الخامس والعشرون

## الاتصال

### أولاً: الاتصال الإداري

تعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور الهامة لأي مؤسسة و لا يمكن نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب. إن وجود مثل هذه الشبكة الفعالة والمنظمة يساعد العاملين في تلك المؤسسة من فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة. الاتصالات الفعالة كذلك تلعب أدواراً مهمة ومؤثرة في عملية التغذية الراجعة وتعطي صورة واضحة وشاملة عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة .

### مفهوم الاتصال:

"الاتصال هو وسيلة لنقل المعلومات والقيم والاتجاهات وعن طريقه يتم إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد ."

### ثانياً: أهمية الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من وإلى الدماغ وأي خلل في عملية الاتصال يعني شلل في الإدارة ، ولا يمكننا تصور وجود أي تنظيم دون نظام فعال للاتصالات فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنظيم ويمكن تلخيص أهمية الاتصال الإداري من خلال النقاط التالية:

١. تفسير مكونات العملية التخطيطية .
٢. حل مشاكل العمل والعاملين .
٣. تقوية التفاهم وتبادل المعلومات .
٤. يساهم في عملية الرقابة .
٥. إحداث التقارب بين الإجراءات والعاملين

### ثانياً: عناصر عملية الاتصال:

١. المرسل : تبدأ أي عملية اتصال بمرسل او مصدر للمعلومات لديه فكرة او رأي يرسلها الى طرف اخر بهدف اثارة سلوك والحصول على استجابة .

٢. المستقبل: وهو الطرف الاخر في عملية الاتصال وتتوقف مدى فاعلية الاتصال على مدى استقباله للرسالة وعلى الاستجابة.

٣. الرسالة : هي عبارة عن المعلومات التي ترسل من المرسل الى المستقبل بهدف التأثير في سلوكه ووضوح الرسالة له اثر في تسهيل الاتصال ولكل رسالة جانبان الاول له علاقة بالمضمون وهو يشير الى المعلومات والحقائق والثاني يشير الى الرموز التي تستخدمها الرسالة.

٤. قناة الاتصال: هي الوسيلة التي يلجا اليها المرسل لنقل الرسالة وهناك عدة قنوات للاتصال :القناة اللفظية( مثل الاجتماعات او المقابلات الشخصية،القناة الكتابية) النشرات ، التقاري، القناة التقنية( التلفزيون، الراديو، التلفزيونات) ،القناة التصويرية( الملصقات، الاعلانات) ، قناة الانترنت وهي احدث واسرع قناة للاتصال

٥. التغذية الراجعة: هي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف وتختلف طرقها باختلاف قناة الاتصال وتشمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويتم البحث عن الجوانب السلبية وتصويبها وتعزيز الجوانب الإيجابية .

### ثالثاً: أهداف الاتصال:

١. تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي
  2. تمكين المعلمين وجميع العاملين في المدرسة من التعرف على المسؤوليات الموكلة لهم
  3. تعريف المعلمين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الاعمال ودواعي تأجيلها او تعديل خطط التنفيذ
  ٤. التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وسبل علاجها
  - ٥ . إيجاد نوع من التعاون بين المدرسة المجتمع .
- رابعاً: محددات الاتصال الاداري:

### 1. الاطار التقني

يتحدد الاطار التقني بالاساليب المستخدمة في الاتصال، فقد أثرت وسائل الاتصال الحديثة ايجابا على سهولة وسرعة الاتصالات

### 2. الاطار النفسي والاجتماعي

يتمثل هذا الاطار بعمليات الادراك والتفاعلات المختلفة بين اطراف عمليات الاتصال ، حيث ان اختلاف مستويات الادراك يؤدي الى اختلاف في تفسير التعليمات

### 3. الاطار التنظيمي

يتحدد الإطار التنظيمي بالتنظيم الإداري، فالمركزية تؤدي الى بطء عملية الاتصالات بينما اللامركزية يمكن ان تساعد في تسهيل عملية الاتصالات بما تتضمنه من تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين دون الرجوع للمركز

### ٤. الاطار الثقافي

يتمثل الاطار الثقافي بمجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية والتي تتحدد من خلال التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسات مختلفة مثل الاسرة والمدرسة .....الخ اذ تشكل شخصية الانسان من خلال القيم التي تغرسها فيه تلك المؤسسات وهذا ينعكس على التقنيات المستعملة في الاتصالات وعلى مدارك الافراد وانماط التنظيم التي يختارها.

### سادساً: إشكال الاتصالات:

#### أ- الاتصالات النازلة:

ياخذ هذا النوع من الاتصالات صورتين، الاولى من اعلى الى اسفل من المدير الى المرؤوسين ، اما الثانية فتأخذ شكل الدائرة التي يتوسطها المدير ويعتبر مركز اتخاذ القرار لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه واليه فهو محور كل اتصال.

#### ب- الاتصالات الصاعدة:

يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها الموظفون في المستويات الدنيا الى

القيادات الإدارية في المستويات العليا لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة.

#### ج- الاتصالات الأفقية:

هو الاتصال الذي يحدث بين افراد المؤسسة ممن هم على نفس المستوى التنظيمي ، ويوفر هذا النمط من الاتصال مشقة التواصل عبر التسلسل الهرمي الذي تنتابه احيانا بعض التعقيدات.وهو ضروري لتخفيف التوتر الذي قد ينشأ من قنوات التواصل الراسي ، وتزداد الحاجة للتواصل الافقي بازدياد تماسك المؤسسة وازدياد التعاون والتنسيق بين العاملين وهو يتيح الفرصة لتبادل المعلومات .

#### د- الاتصالات الشبكية:

يتم هذا النمط من الاتصالات في كل الاتجاهات من الرئيس الى المرؤسين ومن المرؤسين الى الرؤساء ، وما بين رؤساء الاقسام وبينهم وبين المستويات ما دونهم وفوقهم ولهذا الاتصال عددا من الاهداف:

١. اشباع الحاجة الى العلاقات الشخصية من غير العاملين في نفس المستوى التنظيمي
  ٢. التغلب على الملل والروتين التي تنشأ عن انماط التواصل الرسمي
  ٣. محاولة التأثير في سلوك الآخرين
  ٤. توفير مصادر للمعلومات لا توفره قنوات التواصل الرسمي
- يحدث التواصل الغير رسمي في كل الاوقات ويتناول شتى الموضوعات سواء المتعلقة بالعمل ام بالجوانب الشخصية ومن القنوات المستخدمة في هذا الاتصال الهاتف واللقاءات الجانبية والزيارات الشخصية التي يتبادلها العاملون في المؤسسة.

#### سابعاً: خطوات الاتصال الفعال:

##### أ- اصدار التعليمات:

تتمثل الخطوة الاولى في عملية الاتصال بتحضير التعليمات اللازمة لحسن سير العمل

وصياغتها بطريقة تمكن المعنيين من فهما بسهولة ويسر، ولابد من اشراك المعنيين في وضع التعليمات لان من المعروف في الدراسات النفسية ان الانسان يلتزم بتنفيذ ما يشارك في اعداده ، كذلك يجب ان يراعى في التعليمات امكانية التنفيذ

ب- ضمان وصول التعليمات في الوقت المناسب:

يجب ان تصدر التعليمات في الوقت المناسب بحيث لا يتم إصدارها قبل اوبعد وقت طويل من الحاجة اليها

ج- التأكد من متابعة التنفيذ والتقويم:

لابد من مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهم بإعمالهم وفق التعليمات الموجهة اليهم ومعرفة اثار هذه التعليمات من الناحية الايجابية والسلبية وذلك لتدارك ما لم تشملته التعليمات(القرعان وحراشة، ٢٠٠٤)

#### ثامناً: معوقات الاتصال الفعال:

1. المعوقات النفسية والاجتماعية.
٢. المعوقات الناشئة عن طبيعة الادارة
- تؤثر طبيعة الادارة على الاتصال من خلال:
- أ- غموض الادوار وعدم تحديد الصلاحيات
- ب- مركزية الادارة
- ج- تعدد المستويات الادارية يؤدي الى زيادة المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الاداري مما يؤدي الى ضياع كثير من المعلومات ويؤثر في صحتها.
٣. معوقات تقنية
- تتمثل في قصور ادوات الاتصال وعدم كفاءتها او عدم وضوح الاهداف والتعليمات وهذه اسهل علاجاً من المعوقات الاخرى التي تتعلق بالبشر
٤. معوقات بيئية : درجة الحرارة و الإضاءة و سوء التهوية و وجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعال

### الأسبوع السادس والعشرون والسابع والعشرون والثامن والعشرون

#### وظيفة الرقابة

أولاً: مفهوم الرقابة

تعرف الرقابة على انها" التحقق من ان كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة ، وتهدف الرقابة الكشف عن اوجه نقاط الضعف لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً وهي تمارس على الاشياء والافراد والافعال" . ويرى (تيري) ان الرقابة عنصر حيوي من عناصر الادارة فهي تساهم في الانجاز السليم للعمل عن طريق جهود افراد اخرين وتتحقق من ان العمل الواجب تنفيذه قد تم تنفيذه على وجه مرضي. وعليه فان الرقابة ترتبط بشكل خاص مع وظيفة التخطيط ، فضلاً من ان للرقابة ابعاد اجتماعية واستراتيجية وتشغيلية .

### ثانياً: طبيعة عملية الرقابة

تؤلف الرقابة جزءاً مهماً من عمليات المنظمة ، واعتماداً على ذلك يمكن تناول طبيعتها ضمن المحاور الآتية:

١. أهمية الرقابة وعلاقتها بالتخطيط واتخاذ القرارات: ترتبط الوظائف الادارية ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً وبشكل تكاملي ، اذ تتصل الرقابة بشكل رئيس بعملية التخطيط ، ويتجلى هذا الارتباط في ضوء الحقائق الآتية :
  - أ. لا يمكن القيام بوظيفة ومهام الرقابة مالم يكن هناك خطة واضحة واهداف محددة.
  - ب. تظهر الرقابة (تعتبر) عن سلامة التنفيذ للخطة الموضوعة وعلى مدى الالتزام بتنفيذها.
  - ت. لا تقتصر الرقابة على متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات لاجل معالجتها فحسب انما يتعدى الى الكشف عن صحة عملية التخطيط وما يتبعها من سياسات واجراءات وعن قدرة الخطة على تحقيق الاهداف الموضوعة.
- اما فيما يتعلق بعلاثة الرقابة باتخاذ القرارات، ففي ضوء ما تسفر عنه تقارير الرقابة يتخذ المدير القرارات لتصحيح الانحرافات (في الاهداف وفي الافراد).

٢. أهمية الرقابة في المنظمة: يتباين الافراد في المنظمة بسلوكياتهم وتصرفاتهم ، منهم يسلك السلوك الجيد ومنهم غير ذلك الي قد يأتي بتعمد او قصد او بدون تعمد ، وهذا بالنتيجة يضر بمصلحة المنظمة ، فمثلا يقوم موظف المبيعات بإعداد قوائم بيع غير

صحيحة . ففي هذه الحالة تلعب الرقابة دوراً أساسياً في الكشف وتحديد النقاط السلبية والإيجابية وبالتالي تحديد الثواب أو العقاب . وتستمد الرقابة أهميتها في المنظمة من العوامل الآتية :

أ. **التغير في الظروف:** إذ إن المنظمة لا سير بشكل مستقيم حسب ما تضعه من خطط تسير عليها ، فالتغيرات عليها مستمرة وبشكل مستمر ، وعليه فإن للرقابة هنا دور فاعل ومهم في توقع أي تغيير يجري على المنظمة مسبقاً مع تحليل نوع الاستعداد والاستجابة لهذه التغيرات.

ب. **تراكم الأخطاء:** الخطأ البسيط إذا ما ترك بدون معالجة يتراكم ويتعاضم اثره ، فالرقابة هنا لها دور مهم في كشف الأخطاء كبيرة كانت ام صغيرة .

ت. **تعقد وضع المنظمة (التعقد المنظمي):** عندما تقوم المنظمة بإنتاج نوع واحد من السلع يكون مشترياتها من الموارد الأولية محددة وتتميز بطابع الهيكل التنظيمي البسيط ، على العكس عند توسع انتاج المنظمة وتعقد هيكلها وازدياد حدة المنافسة في السوق تجعلها تهتم بدرجة اكبر بعملية الرقابة والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار .

### ثالثاً: أساليب وأدوات الرقابة

يُستعان عادة لمتابعة وقياس الاداء وتقييمه بعدد من الاساليب منها الآتي :

١. **اسلوب الموازنة التخطيطية :** هو اسلوب واسع الانتشار في الرقابة التنظيمية والموازنة التخطيطية " هي خطة عمل تشتمل على مقاييس تستخدم للرقابة على الاداء التنظيمي " ويمكن التعبير عن المقاييس اما بشكل غير مالي ، او بشكل مالي ومن الامثلة على الموازنة التخطيطية غي المالية ، موازنات العمل ، وموازنات ساعات الالة ، اما الموازنات المالية فتتضمن موازنات الانفاق الرأسمالي ، وموازنات الميزانية العمومية.

٢. **اسلوب نظام التخطيط - البرمجة - الموازنة (PPBS):** هو اسلوب جديد نسبياً الا انه شائع ، وهو يضم برمجة الموازنة مع تحليل النظم. ونجد ان البرنامج هو خطة معينة بالنتائج المستقبلية ، كما نجد ان برنامج الموازنة هو تعبير مالي للخطة المستقبلية . ورغم انه لا يوجد في النظرية علاقة بين (نظام التخطيط - البرمجة - الموازنة ) والنظم نجد في التطبيق ان الافكار الاساسية لتحليل النظم ، والمداخل التي تؤدي الى التخطيط الناجح ، والبرمجة ، والموازنة التخطيطية كلها متشابهة.

٣. أسلوب المراجعة الإدارية : يتضمن هذا الأسلوب مراجعة شاملة وبناء للهيكل التنظيمي للمشروع او فرع من فروع المشروع مثل قسم او ادارة وكذلك مراجعة الخطط والاهداف ، واساليب العمليات . كما يشمل هذا الفهم للأسلوب جميع ما تتضمنه طبيعة المراجعات الادارية . وانه أسلوب يهتم بالإدارة الشاملة للمنظمة او المشروع.والمراجعة الادارية تبدأ من حيث تنتهي أساليب المراجعة المحاسبية التقليدية ، وتعتبر المراجعة الخارجية التقليدية وسيلة للتأكد مما اذا كانت المبادئ المحاسبية) قد استخدمت في جميع سجلات وتقارير المشروع . ونجد ان المراجعة الداخلية تذهب الى خطوة ابعد للتأكد من ان التطبيقات المحاسبية المستخدمة في المشروع تتوافق ليس فقط مع المبادئ المقبولة ، ولكن ايضاً مع سياسات المشروع الداخلية والإجراءات المختلفة وتشمل المراجعة الادارية على كل من المراجعة الداخلية والخارجية .

٤. الرقابة المالية: وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى المركز النقدي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها ومقارنة الوضع الفعلي بالميزانيات التقديرية.

## الأسبوع التاسع والعشرون والثلاثون

### إدارة أنشطة المنظمة

**أولاً: ادارة التسويق:** هي عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ وتنسيق ورقابة برامج المزيج التسويقي للمنتجات والمتمثل (المنتج ، السعر، التوزيع، الترويج) للسلع والخدمات والافكار لخلق والحفاظ على تبادل ذو نفع مع الاسواق المستهدفة.

**ثانياً: ادارة العمليات:** هي كافة الانشطة المسؤولة عن تحويل المدخلات الى سلع وخدمات.

**ثالثاً: ادارة الموارد البشرية :** هي عملية استقطاب واختيار وتعيين وتدريب ومكافأة افراد المنظمة من خلال القيام بممارسة بعض الوظائف الهامة مثل تخطيط الموارد البشرية ، وتنمية مهاراتها وتقييم ادائها وتعويضها مادياً ومعنوياً.

**رابعاً: الادارة المالية :** هي الادارة المسؤولة عن التدفقات النقدية الداخلة الى المنظمة والخاجة منها وكذلك عن عمليات الانفاق وادارة الاصول وتسجيل الحسابات وحساب الايرادات وحساب صافي الربح في نهاية العام .

**المصادر:**

١. العلاق، بشير، (٢٠٠٨)، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار  
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن .
٢. جواد ، شوقي ناجي، اياد محمود الرحيم، رضا عبدالرزاق وهيب،  
(١٩٩٠) . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، هيئة المعاهد  
الفنية.