

مبادئ إدارة الأعمال

أعداد

أستاذ مساعد دكتور / عبد الرحمن عثمان عبد الرحمن
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
رئيس قسم إدارة الأعمال بمطروح

فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|---|
| 4 | الفصل الأول: مفهوم الإدارة ومجالاتها..... |
| 40 | الفصل الثاني: التطور التاريخي للفكر الإداري..... |
| 58 | الفصل الثالث: التخطيط..... |
| 75 | الفصل الرابع: التنظيم..... |
| 86 | الفصل الخامس: التوجيه: (التنسيق - القيادة الإدارية - الاتصالات).... |
| 97 | الفصل السادس: الرقابة..... |
| 104 | الفصل السابع: وظائف المنظمة..... |

مقدمة الكتاب

عرف الإنسان "الإدارة" كممارسة منذ وجوده على الأرض، فلم يكن له ليدبر شؤون عبادته ومعيشته وعلاقاته بالآخرين في سلمه وحره وتكيفه مع الظروف البيئية من حوله من غير الإدارة. بل لقد كان قيام الحضارات الإنسانية عبر التاريخ خير شاهد على وجود الإدارة وأهميتها. لقد كانت آثار الحضارة السومرية والمصرية القديمة والبابلية والآشورية واليمنية القديمة والصينية واليونانية والرومانية والإسلامية دليلاً على أهمية الإدارة في مسيرة هذه الحضارات.

لقد قدمت لنا هذه الحضارات أمثلة إدارية حية في أساسيات الإدارة تمثلت في البناء والتخطيط الإستراتيجي العسكري والزراعة والري وحفظ السجلات والوثائق وتنظيم شؤون الدولة وتسيير أمورها من خلال أتباع الأسلوب المركزي واللامركزي وذلك تبعاً لقرب الأقاليم أو بعدها من عاصمة الدولة آنذاك.

وفي الحضارة الإسلامية، فلقد أسهم الفكر الإسلامي بنصيب كبير في رقي أساسيات الإدارة وتطورها. ذلك أن الإسلام دين شامل للحياة فهو ليس مجرد دين يقتصر على العبادات، بل شملت تعاليمه وتوجيهاته كل شؤون الفرد والجماعة والدولة. لقد كانت أسس الإدارة ومنطقاتها في الإسلام قائمة على مبادئ الإسلام الراسخة والخالدة المتمثلة في العدالة والمساواة والشورى والحرية والأمانة، وعندما طبقت تلك المبادئ في عهد الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه وفي عهد الخلفاء الراشدين شهد التاريخ أعظم الدول وأرقاها تنظيمياً وإدارة وقيادة.

أما في العصر الحديث الذي شهد العديد من التغيرات والتطورات سواء في مجال الفكر الإنساني، أو التقدم الصناعي والتقني فقد فرض هذا الوضع اهتماماً خاصاً بالإدارة، لا سيما بعد أن أصبحت الدولة بمؤسساتها هي المسهم الأول في تحديد أهداف المجتمع وتحريكه نحو تحقيق هذه الأهداف. وأصبح قطاع الأعمال، ممثلاً في القطاع الخاص هو عصب الاقتصاد القومي، وقلبه النابض.

الفصل الأول

مفهوم الإدارة ومجالاتها

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من :

توضيح أهمية الإدارة.

تحديد أهم العوامل التي أسهمت في زيادة أهمية الإدارة.

تعريف علم الإدارة.

شرح مفهوم علم الإدارة.

تحديد خصائص الإدارة.

المقارنة بين مجالات الإدارة.

التعرف على خصائص مشروعات الأعمال.

تحديد عناصر العملية الإدارية.

محتويات الفصل

مفهوم الإدارة.

أهمية الإدارة.

هل الإدارة علم، أم فن؟

مجالات الإدارة.

مشروعات الأعمال.

عناصر العملية الإدارية.

مقدمة

مع أن الإدارة تكتسب في عصرنا الحاضر أهمية كبرى يمكن أن نتلمسها من خلال منهاجنا الدراسية الجامعية وفي معاهد التدريب الإداري ومراكزه المختلفة، إلا أنه لا تزال هناك حاجة ماسة إلى توضيح أساسيات هذه الإدارة. هذا التوضيح يتعلق بمفهوم الإدارة ذاتها وتحديد طبيعتها ومجالاتها والعناصر التي يمكن أن توظفها الإدارة لتحقيق أهدافها . إن الحاجة إلى توضيح أساسيات الإدارة مردها في واقع الأمر إلى قصر تاريخ تطوير الإدارة في العصر الحديث ؛ إذ لم يكد يتجاوز هذا العمر المئة عام إلا قليلاً، وهو عمر قصير إذا ما قارناه ببعض مجالات العلوم الأخرى كالشريعة واللغة العربية وآدابها والعلوم الطبيعية والطب. لقد تجاوزت أعمار هذه العلوم القرون مما ساعد على ترسيخ مفاهيمها وطرق البحث فيها، لدرجة الوصول إلى قوانين يمكن من خلالها تفسير الظواهر التي تتعامل مع هذه المجالات من العلوم، كما هو الشأن في العلوم الطبيعية.

من هذا المنطلق فإننا في هذا الفصل نحاول توضيح مفهوم الإدارة وتطورها ، باعتبار أن ذلك يمثل المدخل الرئيس لفهم موضوعات الإدارة في الفصول القادمة في هذا الكتاب كما يشكل الإطار الذي يمكن من خلاله معالجة موضوعات هذه الفصول. وتبعاً لذلك فإننا سوف نعالج في هذه الفصل الموضوعات الآتية :

مفهوم الإدارة.

أهمية الإدارة.

هل الإدارة علم أم فن؟

مجالات الإدارة.

مشروعات الأعمال.

عناصر العملية الإدارية.

مفهوم الإدارة

لقد تعددت التعريفات التي قدمها لنا المتخصصون في مفهوم الإدارة ،حتى يمكن القول إن الكتابات الإدارية الراهنة تتضمن عدداً من التعريفات بقدر عدد الكتاب في مجال الإدارة. من هذه التعريفات نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي:

الإدارة مشتقة من الفعل " أدار " وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم. وعلى هذا النحو، فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.

عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.

كما عرف كونتز و أودر ونال Koontz and O Dronnell ، الإدارة بأنها : تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين".

. أما فريدريك تايلور Fredrick Taylor ، فعرفها أن تعرف بالضبط ماذا تريد ، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها".

كذلك، فقد عرف ديل بيش Dale Beach الإدارة بأنها "عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف".

أما القريوتي وزويلف، فقد عرف الإدارة بأنها "استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يسهم في تحسين حياة الإنسان، سواء أكان عضواً في التنظيم أم مستفيداً من خدماته، وأيا كان المجال الذي تمارس فيه".

مما سبق يتضح لنا أنه لا يوجد تعريف محدد للإدارة، بل تعريفات متعددة وذلك عائد إلى تباين خلفيات وتجارب الباحثين المتخصصين في الإدارة. غير أن تعدد هذه التعريفات لا يعني عدم وجود اتفاق بينها في كثير من النقاط. وإجمالاً، فإننا نعرف الإدارة بأنها :

وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية .

من خلال هذا التعريف يمكننا أن نبين العناصر الآتية:

١ - إن الإدارة وظيفة ذات مهام ومسؤوليات محددة يقوم بها أفراد معينون من أجل تحقيق أهداف محددة. هذا يعني أن الإدارة نشاط متخصص و لا بد أن تكون لدى الأفراد المنوطة بهم وظيفة الإدارة المعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب.

2- إن الإدارة واحدة في وظائفها سواء كان نوع النشاط الذي تقوم به المنظمة أو الجهاز حكومياً أو خاصاً. ذلك أن الإدارة ترتبط بإنجاز أعمال وأن هذه الأعمال قد تكون في أجهزة حكومية أو خاصة أو أنشطة خيرية، وأن نجاح هذه الأجهزة في تحقيق أهدافها لا يرجع إلى اختلاف فئاتها ، وإنما إلى طرق ممارستها للإدارة.

3- إن الإدارة تقتضي وجود مجموعة من الناس يتم من خلالهم تنفيذ الأعمال. هذا يعني أن الإدارة تنصب على المجهود البشري الذي يعتمد على التعاون الجماعي. فهي ليست إذا آلية تركز على الأشياء وتهمل الإنسان، وتبعاً لذلك، فإن نجاح الإدارة يتوقف على العنصر البشري فيها.

٤ - إن ممارسة الإدارة تستلزم القيام بعدة وظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة وإعداد التقارير والميزانية. ذلك أنه لا يتصور أن تحقق أية منظمة أهدافها، دون أن تكون لدى العاملين بها، وبخاصة المديرين منهم المعارف والمهارات المرتبطة بهذه الوظائف التي تمكنهم من أداء هذه الأهداف.

5 - إن الإدارة لا تعمل في فراغ، وإنما تسعى إلى تحقيق أهداف محددة. هذه الأهداف تعد بمنزلة الدليل الموجه لنشاط الإدارة في أي جهاز أو منظمة إدارية. فعلى سبيل المثال هناك أهداف تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيقها تختلف عن تلك الأهداف التي تسعى وزارة الصحة أو وزارة الزراعة أو وزارة الداخلية إلى تحقيقها. من هذا المنطلق، فإن بعضهم ينظر إلى الإدارة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها ، حيث تستخدم بعض المساعدة في تحقيق الأهداف.

٦ - إن وجود الأهداف كموجه لنشاط الإدارة لا يعد مطلقاً وإنما محكوم بشروط ومعايير محددة أبرزها الفعالية والكفاية. بمعنى أنه لا يكفي تحقيق الأهداف في حد ذاتها من وراء ممارسة الإدارة، وإنما لا بد أن يتم تحقيق هذه الأهداف بفعالية (أي عمل الشيء الصحيح) وكفاية (أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة). وبالطبع فإن الفعالية والكفاية ليست هي المعايير الوحيدة التي تستند إليها الإدارة في تحقيق أهدافها، وإنما كانت من بين أبرز هذه المعايير، وإنما

هناك معايير أخرى مثل العدالة والأمانة والالتزام بالأنظمة واللوائح وتحقيق الرضا الوظيفي وغيرها.

7- إن تحقيق الأهداف بفعالية وكفاية يعني اتخاذ القرار السليم، حيث تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء، إذ يعد القرار عنصراً مهماً في كافة . صور النشاط الإداري ومراحله. فعن طريق اتخاذ القرار ترسم الإجراءات اللازمة لسير العمل الإداري وتخصص الإمكانيات أو الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، كما تحدد الوسائل أو المعايير التي يتم على أساسها تقييم درجة النجاح في تحقيق هذه الأهداف من عدمه. بل يمكن القول إن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر الإدارة، حيث إنها متضمنة في جميع أنشطة الإدارة بما في ذلك تحديد الأهداف وكذلك العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

8- إن الإدارة ليست شيئاً ساكناً ، أو ثابتاً بل هي عملية متحركة تجدد وتتأثر وتتغير في البيئة المحيطة بها . لذلك فإن من خصائص الإدارة الناجحة العمل على تطوير ذاتها بما يجعلها تستجيب للمستجدات الحديثة وذلك من خلال تطوير معارف الأفراد العاملين ومهاراتهم وتحديد الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات والنماذج والاستفادة من التقنية في جميع عملياتها.

من هو المدير ؟

سبق أن قمنا بتعريف الإدارة. وقد يثار سؤال عن (من هو المدير؟)

ومتى يمكن أن نطلق على الموظف مسمى مدير ؟ في الحقيقة أن الإجابة المتبادرة على هذا السؤال من قبل الممارسين للإدارة هي أن المدير هو الشخص الذي يؤدي العمل عن طريق الآخرين». أو بتعبير آخر هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما . هذه التعريفات الشائعة لم تخرج عما طرحه كتاب الإدارة عن تعريف المدير . ولكن تعقيد المنظمات في العصر الحديث وتشابك مهامها وتداخل أدوارها وتزايد إدراك قيمة العنصر البشري في نموها ونجاحها جعل تعريف المدير أكثر عمقاً ونضجاً مما كان عليه في السابق. ولذلك يعرف روبنز وكولتر (٢٠٠١) المدير بأنه أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين. فمهمة المدير ليست مقتصرة على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره إلى أن يكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على إنجاز العمل المطلوب.

ويمكن أن تطلق كلمة المدير على أكثر من شخص في المنظمة، فتجد مديراً لا يوجه سوى شخص واحد في حين تجد مديراً يوجه مئات الأشخاص، وكلاهما يطلق عليه اسم مدير. ولذلك فقد قام كتاب الإدارة بتصنيف المدراء وفق أكثر من معيار للتفريق بينهم. ومن أبرز هذه التصنيفات تصنيف المدراء بحسب المستويات الإدارية. وهي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا. وفيما يأتي تفصيل لهذه المستويات:

بالرغم من اختلاف الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال، إلا أنها تتضمن جميعها مستويات إدارية متدرجة يمكن تصورها على شكل هرم. هذه المستويات هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا وفيما يأتي تفصيل لهذه المستويات:

1- الإدارة العليا Top Management :

وهي السلطة الأعلى في المنظمة، فليس هناك أعلى منها في حين أن هناك مستويات أقل منها، وهي مسؤولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسية في المنظمة كما تختص بوضع الخطط طويلة الأجل، ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها وتطوير المنظمة وتقويم أدائها وأداء أهم العاملين فيها. ومن أمثلتها رئيس مجلس الإدارة والمدير العام ونائب الرئيس.

الإدارة الوسطى Middle Management :

وتختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، كما تقوم بنقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، والعكس. كما تقوم بقيادة الإدارات الوسطى في المنظمة، كإدارة الإنتاج وإدارة الأفراد، وتقسّم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أمثلتها مدير إدارة التسويق ومدير الإدارة المالية.

الإدارة الدنيا Lower Management: وتسمى أحياناً الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والعاملين والإشراف على العمال ووضع المهام التفصيلية والميدانية للعمل. مثال ذلك رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال.

المستويات الإدارية :

نتيجة لتطبيق " مبدأ وحدة الأمر والتدرج في السلطة وتفويضها" نجد أن المنشأة يظهر بها عدة مستويات إدارية تتكون منها الهيئة التي تتحمل مسؤولية الوظائف الإدارية بها، والتي تعمل على تحقيق أهداف المنشأة عن طريق أشخاص آخرين. وتتدرج المستويات الإدارية في المنشأة من أعلى

إلى أسفل تبعاً لسلطاتها ومسئولياتها، وتتعاون هذه المستويات الإدارية فيما بينها على نجاح المنشأة وتحقيق أهدافها. ولا ريب أن تقسيم الهيئة الإدارية في المشروع إلى عدة مستويات متدرجة حسب اختصاصاتها وسلطاتها يمكن كل فرد من أفراد التنظيم - كل فيما يخصه، وكل حسب قدرته - من تقديم أقصى ما يمكن تقديمه من مجهود منتج لتحقيق أهداف المشروع.

وبصفة عامة يمكن أن يقال إن الهيئة الإدارية في المنشآت المتوسطة والكبيرة الحجم (وخاصة الشركات المساهمة) تتكون من ثلاثة مستويات هي:

| | |
|-------------------------|--------------------------------|
| Top Management | 1- الإدارة العليا |
| Middle Management | 2- الإدارة التنفيذية أو الوسطى |
| Departmental Management | 3- الإدارة المباشرة |

الإدارة العليا:

تتكون الإدارة العليا من الأعضاء الذين ينتخبهم المساهمون - أو يعينهم الملك أو رئيس الدولة في الشركات التي تساهم فيها الدولة - في شركات الأموال، أو مجلس الشركاء في شركات الأشخاص. وتتولى الإشراف على مصالح هؤلاء المساهمين أو الشركاء، ولتحقيق عائد معقول لاستثماراتهم المالية في المنشأة.

وتعرف هذه الهيئة بمجلس الإدارة - أو مجلس الشركاء - الذي يقوم بتحديد الأهداف العامة للمنشأة ورسم السياسات العامة، والخطط الرئيسية التي يتم عن طريقها تحقيق هذه الأهداف. كما يشرف على الإدارة التنفيذية ويكون مسؤولاً إمام الجمعية العمومية للمساهمين عن نجاح المؤسسة، أو تكون مسؤوليته عامة في شركات القطاع العام.

الإدارة التنفيذية :

تتمثل هذه المجموعة في الصف الثاني من الإدارة الذي يتكون من المدير العام، ومساعديه الرئيسيين من مديري الإدارات الرئيسية في المنشأة مثل إدارة الإنتاج، إدارة المشتريات، إدارة التسويق، الإدارة المالية، إدارة الأفراد ... الخ. ويلاحظ أنه في كثير من المنشآت الكبيرة يعتبر المدير العام عضواً في الإدارة العليا للمنشأة بالإضافة إلى وظيفته التنفيذية في المنشأة كرئيس للجهاز التنفيذي بها، بل إن بعضاً من مساعديه الرئيسيين قد يجمعون أيضاً بين الصفتين.

وتقوم الإدارة التنفيذية بإعداد الخطط والمشروعات التي أقرتها الإدارة العليا لوضع موضع التنفيذ. ومن ثم فهي تدرس الإمكانيات الخاصة بالحصول على الأموال والموارد والمعدات والأفراد اللازمين لتنفيذ الخطط والسياسات، ثم تقوم بوضع خطط التنفيذ التي تعتمد على هذه الإمكانيات. وهذه الخطط التي تضعها الإدارة التنفيذية هي التي تسير على هديها الإدارة المباشرة في تنفيذ العمليات. ولذلك تعتبر هذه المجموعة الإدارية التنفيذية الحلقة الوسطى بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، حيث تتلقى رغبات وقرارات الأولى ثم تطلب من الثانية تنفيذها بالطرق التي ترسمها وتحددها لها. وبالإضافة إلى ذلك فهي تقوم بمراقبة نتائج العمليات التنفيذية في جميع مراحل النشاط، ثم تقدم تقاريرها عن نتائج العمليات إلى الإدارة العليا التي تختص بعمليات الرقابة الإدارية العليا.

ويمكن تلخيص مهام الإدارة التنفيذية فيما يلي :

- 1- وضع نظام دقيق للعمل الداخلي في المنشأة وتحديد الأقسام الفرعية واختصاصاتها وسلطات ومسئوليات رؤسائها، وذلك في حدود التنظيم العام الذي تقوم بوضعه الإدارة العليا أو يتم الموافقة عليه.
 - 2- وضع نظام للمراقبة الداخلية في جميع العمليات، وأوجه النشاط المختلفة لكي تتأكد من حسن سير الأعمال ومدى تحقيق أهداف المنشأة.
 - 3- اختيار هيئة الإدارة المباشرة بعناية كبيرة والتي تشرف إشرافاً مباشراً على تنفيذ العمليات.
 - 4- تقديم تقارير دورية وغير دورية للإدارة العليا عن جميع أوجه النشاط في المنشأة والنتائج التي حققتها.
 - 5- تقديم البيانات اللازمة والاقتراحات النافعة إلى الإدارة العليا بما يعينها في رسم السياسات والخطط العامة للمشروع. وبذلك تساهم مساهمة إيجابية في تكوين هذه السياسات.
- ويتولى المدير العام - رئيس الجهاز التنفيذي - عادة قيادة الإدارة التنفيذية في وضعها للسياسات التنفيذية اللازمة لتطبيق السياسات العامة التي يحددها مجلس الإدارة ويعمل المدير العام على التنسيق بين أعمال أفراد الإدارة التنفيذية من رؤساء الإدارات الرئيسية في المنشأة. هذا إلى جانب اقتراح تعيينات كبار الموظفين حتى يوافق عليها مجلس الإدارة.

الإدارة المباشرة (الداخلية) :

تتكون هذه المجموعة من رؤساء الأقسام الفرعية والمشرفين إشرافاً مباشراً على تنفيذ الخطط التي وضعها الإدارة العليا (بشكل عام) بالطرق والأساليب التي وضعتها الإدارة التنفيذية (بشكل تنفيذي)، كما تشرف على سير الأعمال اليومية وأوجه النشاط العادية في جميع نواحي المنشأة طبقاً للأنظمة الموضوعة واللوائح الداخلية المقررة.

ويشارك في هذه الإدارة جميع مستويات الرئاسة التي تلي مستوى الرئاسة التنفيذية.

ويمكن مما سبق أن نخلص بصفة عامة أعمال واختصاصات المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة، مع ملاحظة أنها تختلف في حدودها وتفاصيلاتها من منشأة إلى أخرى طبقاً للظروف الخاصة بكل منشأة، وذلك على النحو التالي:

نوع العمل

الهيئة أو الشخص المختص

- 1- تحديد أهداف المنشأة وسياساتها العامة. مجلس الإدارة
- 2- الإشراف على أعمال الإدارة التنفيذية في تطبيقها للسياسات العامة وتمثيل مجلس الإدارة في مراقبة تصرفاتها. رئيس مجلس الإدارة أو عضو مجلس الإدارة المنتدب.
- 3- وضع الخطط والأساليب التي تنفذ وتطبق السياسات العامة، والتنسيق بين أعمال الإدارات المختلفة والإشراف على تصرفات الإدارة المباشرة، وتقديم التقارير إلى مجلس الإدارة. الإدارة التنفيذية (المدير العام ومساعدوه من مديري الإدارات الرئيسية في المنشأة)
- 4- القيام بالعمليات المطلوبة لتنفيذ الخطط والقرارات التي أقرتها الإدارة العليا بالطرق والأساليب التي رسمتها الإدارة التنفيذية، والإشراف المباشر على عمليات التنفيذ الفعلية وتقديم التقارير للإدارة التنفيذية. (رؤساء الأقسام الفرعية ورؤساء العمال المباشرين)

أهمية الإدارة

تعد الإدارة أحد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية فلقد أظهرت التجربة أن الخطط الجيدة يمكن أن تقشل في ظل الإدارة السيئة، وأن الخطط الضعيفة يمكن تحسينها وتعزيز تحقيقها من خلال الإدارة الناجحة، إذ قد تعوض الإدارة الجيدة بكفاءتها وفاعليتها عن قلة الموارد والإمكانات، كما تعمل في الوقت نفسه على معالجة جوانب الضعف والقصور في الخطة.

لذا يمكن القول: إن تطور الأمم وتقدمها في الزمن الماضي أو الحاضر ما كان له أن يحدث لولا وجود الإدارة الناجحة فيها ، بعد توفيق الله ورعايته، الأمر الذي مكنها من تحديد أهدافها بدقة ورسم خططها وبرامجها المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها بدقة وأمانة. بالمقابل فإن الدول النامية التي يطلق عليها أحياناً الدول المتخلفة والفقيرة ما كان لها أن تصل إلى ما وصلت إليه من إخفاق حال بينها ، وبين تحقيق أهدافها وطموحاتها ، إلا بسبب عجز الإدارة وقصورها.

إن الإدارة تمثل أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الأفراد، كما تستثمرها المنشآت والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم. فعن طريق الإدارة يتحدد مستوى التعليم والأمن والعدل والرعاية الصحية والاجتماعية والزراعة والصناعة والإسكان والاتصالات والمواصلات وكافة أوجه النشاطات والخدمات التي يحتاجها الفرد والمجتمع. هذه الحاجة إلى الإدارة ربما تكون أعظم في وقتنا الراهن بالنسبة للدول الإسلامية والعربية وذلك بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي تركت أثرها على جميع مجتمعات اليوم. ذلك أنه بدون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع أن نحقق أهدافنا ولن نتخلص من مشكلاتنا الإدارية والاجتماعية أو سنظل على الدوام مشغولين بقضايانا الصغيرة دون أن نتمكن من الالتفات إلى طموحاتنا أو أن نعمل على تحديد أهدافنا من هذا المستقبل ونرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف. ويمكن أن نقول: إن الإدارة تمثل عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، وهذه الأهمية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

1. الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته، وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، وليس أدل على ذلك من وجود خطط التنمية الخمسية في مصر والتي تحاول من خلالها تحقيق النمو والتقدم والرخاء والأمن للمجتمع.

2. الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق احتياجات أفرادها من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات، بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.

3. ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها، باعتبارها الوسائل التي يستطيع المجتمع من خلالها تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته. هذه الأهمية للمنشآت في عالم اليوم فرضت أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنشآت إلى التخصصات الإدارية المختلفة الأمر الذي أكد على أهمية

الإدارة الكفاء القادرة على اتخاذ القرار السليم من خلال العمل على تحقيق الاتساق والتكامل بين التخصصات الإدارية المختلفة بما يمكن المنشآت من تحقيق أهدافها.

٤. أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت الأمر الذي فرض على الإداريين ، . تدريب العاملين من أجل اكتساب المعارف والمهارات بما يمكنهم من خلال اكتسابها تهيئة المناخ الملائم للأفراد للأداء الجيد وذلك من خلال الانتباه إلى القضايا المتعلقة بتحفيظهم، وحل مشكلاتهم، وتلبية احتياجاتهم في حدود إمكانيات المنظمات التي يعملون بها

5. وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية الملحة، الأمر الذي فرض على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقييمها من أجل تحقيق النمو والتقدم في المجالات المختلفة للخروج من دائرة التخلف واللاحق بركب الدول المتقدمة.

٦. الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب هذه المنشآت إلى إنفاطة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.

7. الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال أتباع سياسة الترشيح في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

8. الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليها من وجود تحديات كبيرة وبخاصة للدول النامية التي لن تستطيع مجارة الدول الكبيرة في نوعية وتنوع وجودة منتجاتها وخدماتها إلا إذا أحسنت هذه الدول إصلاح الإدارة وتطويرها.

9. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية ، الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق والتوزيع

١٠. رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة. هذه الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للأفراد دفعت الكثير منهم إلى الاتجاه لدراسة الإدارة من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية بما يمكنهم من التعامل مع مشكلات تقديم الخدمات والإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد في المنشآت التي يعملون بها.

هل الإدارة علم أم فن؟

يعد هذا السؤال من بين أكثر الأسئلة التي يتعرض له الدارسون والباحثون في مجال الإدارة، ولقد اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في الحكم على الإدارة، من كونها علماً أو فناً ، ولكل فريق مبرراته التي تدعم وجهة نظره.

ففيما يتصل بالفريق الأول الذي ينظر إلى الإدارة على أنها علم فإنه يدعم وجهة نظره بالقول أن الإدارة علم راسخ لما تحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرس في كليات متخصصة. بل إن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. ومعنى هذا أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف الإدارة العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلى جانب اتخاذ القرارات. بل لقد ذهب فريق من المؤيدين للاتجاه العلمي في الإدارة إلى أبعد من ذلك، حينما استدلوا على "علمية" الإدارة بظهور مدرسة "الإدارة العلمية" لفردريك تايلور Fredrick Taylor التي تستخدم الوسائل العلمية فيما يتصل بتحديد خطوات العمل والزمن المطلوب لإنجاز كل خطوة وتقييم بدائل القرارات وفقاً لمعايير محددة من أجل اختيار البديل الأمثل هذا بالإضافة إلى أن المداخل الحديثة في الإدارة قد اتجهت نحو الإدارة بالكم، وذلك باستخدام النماذج والمعادلات الرياضية في إيجاد حلول لبعض المشكلات التي تواجه الإدارة، ولعل استخدام بحوث العمليات Operation Research يعد دليلاً على القول بأن الإدارة علم.

بالمقابل يرى فريق آخر أن الإدارة فن وليست علماً وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم إن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة وقواعدها يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين؛ مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثير من الأشخاص دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بالكليات أو المعاهد المتخصصة أو دراسة النظريات العلمية الإدارية المتعمقة. بل لقد ذهب أصحاب الرأي القائل بأن الإدارة فن إلى أبعد من ذلك حينما قالوا : إن الإداري يولد ولا يصنع، بمعنى أن الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولا يكتسب.

مما سبق نخلص إلى القول: إنه على الرغم من أن لكل فريق مبرراته فيما يدعم وجهة نظره، سواء بالقول : إن الإدارة علم أو فن، إلا أننا يمكن أن نقول أن الإدارة علم وفن في آن واحد ،

فهي علم وذلك لأنه يوجد لدى الإدارة اليوم العديد من النظريات والمفاهيم التي يمكن على أساسها تعليم الأشخاص وتدريبهم من أجل تزويدهم بالمعارف والمهارات الإدارية التي تمكنهم من الأداء بشكل أفضل. من ناحية أخرى فإن الإدارة فن وذلك عائد إلى أنه ليس بالضرورة أن نضمن وجود الإداري الناجح اعتماداً على تعليمه وتدريبه فقط. إذ لا بد أن تكون لدى هذا الشخص المهارات الخاصة التي تمكنه من توظيف ما تعلمه وتدريب عليه توظيفاً جيداً والاعتماد على مهاراته وقدراته الشخصية في أداء عمله الإداري. لذا يمكن القول بأن الإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنها من أجل تحقيق إداري أفضل.

المهارات الإدارية :

يقودنا النقاش السابق إلى القول بأن المدير يحتاج إلى عدة معارف ومهارات ومؤهلات كي يشغل موقعاً إدارياً ، وقد تم تصنيف هذه المتطلبات إلى نوعين أساسيين، هما: المعارف والمهارات.

أ - المعارف الرئيسية :

يلزم المدير أن يلم بعدة معارف ضرورية لأداء مهامه الإدارية، ويمكن تصنيف هذه المعارف إلى ثلاثة أنواع:

1- معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة: وتشمل هذه المعارف إلمام المدير بكافة جوانب النشاط الذي تقوم به المنظمة أو ما يسمى بالصناعة أو السوق الذي تعمل فيه المنظمة. ومن ذلك على سبيل المثال أهمية أن يعرف المدير المسؤول عن مؤسسة حاسب آلي عن سوق الحاسب الآلي وأهم الشركات العاملة في السوق ومعلومات عن الحاسب ومكوناته وأسعاره ومصادر استيراده وتكاليف تصنيعه ومخاطر الدخول في هذه الصناعة واستشراف مستقبلها. وتختلف مدى أهمية التعمق في هذه المعرفة بحسب موقع المدير في المنظمة ومستواه الإداري فكلما كان مستواه أعلى في المنظمة كان عليه أن يعلم معلومات أوسع وأشمل عن ذلك النشاط وكلما قل مستواه في المنظمة وكان أكثر علاقة بتخصص معين كان عليه أن يعلم معلومات أكثر تفصيلاً. فعلى سبيل المثال فإن المدير العام لشركة التأمين عليه معرفة سوق التأمين ومعلومات عن خدمات التأمين وعن المنافسة ومستقبل سوق التأمين والمؤثرات الخارجية والداخلية على نمو هذا السوق والخدمات العامة التي تقدم في هذا السوق والجديد في خدمات

التأمين. في حين المدير المختص عن التأمين الصحي عليه معرفة تفاصيل أنواع التأمين الصحي وأسعارها لكل فئة ولكل عمر والخدمات التفصيلية المقدمة لكل فئة.

٢- معارف متعلقة بالوظيفة: وتتضمن هذه المعارف الإلمام بالوظائف التي تضطلع بها المنشأة وتسمى وظائف المنشأة وتشمل معرفة الإنتاج، وإدارة الأفراد، والتسويق، والإدارة المالية ونظم المعلومات الإدارية. فمدير الإدارة المالية لابد أن يكون لديه معرفة كاملة بالحسابات وأصول المحاسبة ومسك الدفاتر وتثبيت القيود وإعداد الميزانيات والحسابات الختامية وحسابات التكاليف والربح والخسائر وإعداد القوائم المالية والتدفقات النقدية. وهكذا الحال بالنسبة لمدير التسويق، ومدير الإنتاج كل منهم يجب أن تكون لديه المعارف الضرورية للقيام بمهام هذه الوظيفة.

٣- معارف متعلقة بالعمل الإداري: إضافة إلى المعارف السابقة فإن المدير يجب أن يلم بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه والرقابة فلا بد للمدير أن يعرف كيف يخطط لإدارته ومنظّمته وكيف يستطيع أن ينظم الأعمال ويقسم الأعمال ويسند المهام وما هي خطوات اتخاذ القرار وكيفية تحفيز العاملين وقيادتهم لإنجاز العمل. وكلما كانت المنظمة أكبر، كلما زاد تعقيد هذه المعارف وتطلبت تأهيلاً عالياً.

ب - المهارات الأساسية :

بالإضافة إلى المعارف الأساسية السابقة المتعلقة بشق " العلم " بالإدارة فهناك مهارات متعلقة بشق " الفن " بالإدارة. وهذه المهارات صنفها العالمان روبنز وكولتر (٢٠٠١) إلى ثلاث مهارات أساسية هي:

1- مهارات فنية Technical Skills: وتتعلق هذه المهارات الفنية بإتقان العمل في جزء معين من العمل، أو بوظيفة معينة فعلى سبيل المثال ينبغي على مدير التسويق أن تكون لديه مهارات فنية في كيفية صناعة الإعلان وتصميمه والحس الفني في عرض الإعلان وصياغة الكلمات والعبارات المؤثرة على المستهلكين.

٢- مهارات إنسانية Human Skills: وهي القدرة على إنجاز العمل مع الآخرين كأفراد وكمجموعات. ويتضمن ذلك مهارات التعاون مع الآخرين والتعامل معهم والتعايش فيما بينهم لتحقيق الهدف العام للمنظمة. ويتطلب من المدير أن تتوفر لديه قدرة على تحفيز الآخرين

وقيادتهم لإنجاز العمل والتواصل معهم والاستمرار بينهم والارتقاء بهم. ودلت الدراسات العلمية على أن هذه المهارة تعد من أهم المهارات التي يتسم بها المدير الناجح.

3- مهارات إدراكية Conceptual Skills: وتعتمد هذه المهارات على قدرة المدير على التفكير الخلاق وإدراك المواقف المختلفة وبناء عليه استيعاب الموقف وتصوره تصوراً شاملاً. وتتضمن هذه المهارة قدرة المدير على تشخيص المشكلات وتحليلها ومعرفة الآثار والأسباب لها وتحديد الحلول المناسبة دون أن تتعارض مع مهام أخرى في المنظمة.

مجالات الإدارة

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن، وذلك بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها. فهناك قطاع يسعى إلى المحافظة على النظام وتحقيق الأمن والعدالة وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع، وهذا كله يتطلب إدارة متخصصة تقوم بهذه الأنشطة الفرعية وتحقق أهدافها، وهو ما نعني به القطاع العام أو الحكومي. من جانب آخر، فهناك قطاع آخر يسعى من وراء أنشطته التجارية والصناعية والزراعية و التعليمية والطبية وغيرها إلى تحقيق الريح في المقام الأول، ولكن عن إسهامه في خدمة المجتمع، وهو القطاع الخاص، فإن هناك بعض القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمعات التي تهدف من وراء أنشطتها إلى التعامل مع قضايا خاصة غالباً لا تقوم الحكومة ، أو القطاع الخاص بالتعامل معها مباشرة ، كما هو الحال في الجمعيات العلمية ، أو الخيرية ، أو التطوعية ، وهو قطاع المنشآت غير الهادفة للربح. إلى جانب تلك القطاعات السابقة ، فهناك قطاع رابع يتعامل في نشاطه مع قضايا تمس النطاق الإقليمي والدولي، وليس مجتمعاً بعينه، كما هو الحال بالنسبة لهيئة الأمم المتحدة، وجامعة الدول العربية، ومنظمة المؤتمر الإسلامي، ورابطة العالم الإسلامي، ومجلس التعاون لدول الخليج العربية. هذا التنوع في قطاعات المجتمع وأنشطته فرض وجوده على الإدارة، حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة، وإن كان ذلك لا يعني عدم التكامل بين هذه المجالات والاستفادة من بعضها بعضاً.

ونظراً لتعدد هذه المجالات فإننا سوف نركز هنا على شرح المجالين الرئيسيين في الإدارة، وهما الإدارة العامة Public Administration وإدارة الأعمال Business Administration ثم نتعرض بعد ذلك بشيء من الإيجاز لبقية مجالات الإدارة الأخرى الأساسية.

أ - الإدارة العامة :

عرضنا في الصفحات السابقة تعريف "الإدارة" فماذا تعني كلمة "العامة" الواردة في مصطلح "الإدارة العامة؟ يقصد بكلمة "عامة" حكومية تميزاً لمجال الإدارة العامة عن بقية مجالات الإدارة الأخرى مثل إدارة الأعمال وإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة وإدارة المنظمات الدولية. وبهذا يمكن القول بأن مجال الإدارة العامة هو جزء من موضوع "الإدارة" متخصص في الإدارة الحكومية. وتبعاً لذلك يمكن تعريف الإدارة العامة " بأنها تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام. ووفقاً لهذا التعريف، فإن الإدارة العامة تشمل جميع المهام الحكومية المتعلقة بالسيادة كالدفاع والأمن والقضاء، والمهام المتعلقة بالاقتصاد كإصدار النقود ووضع الخطط التنموية الاقتصادية وتنفيذها ومتابعتها كوزارة المالية ووزارة التخطيط والمهام المتعلقة بالجوانب التعليمية والثقافية كما هو الشأن في وزارات التربية والتعليم، والجامعات وغيرها، ثم المهام المتعلقة بالجوانب الاجتماعية المتمثلة في دور الرعاية الاجتماعية وخدمة المسنين والمحتاجين. وبالطبع فإن الجهات الحكومية المنوطة بهذه المهام تختلف من مجتمع لآخر، وذلك بحسب طابعها السياسي ونمط التنظيم الإداري فيها.

ب - إدارة الأعمال :

تعرف إدارة الأعمال بأنها إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح".

لقد ارتبط ظهور إدارة الأعمال، كمجال من مجالات الإدارة بظهور المؤسسات أو الشركات الخاصة التي قامت بدور كبير في حياة الإنسان بل والمجتمعات سواء على المستوى المحلي أو الدولي. هذه المؤسسات تقوم بتوفير العديد من السلع بل والخدمات المختلفة للأفراد والمنظمات والمجتمعات. هذه المؤسسات الخاصة تتفاوت في حجمها وقدراتها المالية فمنها الصغير الذي يقتصر تأثيره على الأسواق المحلية للمجتمع ويتمتع بقدرة مالية محدودة في حين أن هناك المؤسسات أو الشركات الكبرى عابرات القارات التي لم يعد تأثيرها مقتصرًا على المجتمعات التي نشأت ونمت فيها بل تجاوزتها إلى مجتمعات أخرى. وقد بلغت بعض هذه المؤسسات من الضخامة بحيث إن ميزانياتها تتجاوز في كثير من الأحيان ميزانية مجموعة من ميزانيات بعض الدول النامية. هذه المؤسسات والشركات الضخمة تعد اليوم من أكبر العوامل المحركة لدعوة " العولمة" التي يأتي في مقدمة مطالبها فتح الأسواق العالمية لمنتجاتها وإزالة جميع القيود التي

تحول دون ذلك. لقد فرضت إدارة الأعمال وجودها كمجال من مجالات الإدارة حيث أصبح لها أقسامها المتخصصة في الكثير من جامعات العالم المرموقة. بل لقد أصبحت المهارات المطلوبة لإدارة مؤسسات قطاع إدارة الأعمال وشركاته أكثر تعقيداً وتطوراً عما كانت عليه في السابق.

ج - إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :

تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها ! بعض الفئات الخاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

هذا المجال من مجالات الإدارة يختلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، إنما يهتم بفئة خاصة من المجتمع. من ناحية أخرى فإنه يختلف عن منظمات الأعمال من حيث إنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما توجه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بها، من أمثلة هذه الهيئات والمنظمات والجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية والهيئات التطوعية.

وعلى الرغم من أن إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة تختلف عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أنها في الغالب تخضع للأنظمة التي تضعها الدولة بغرض حماية المواطنين والعاملين من سوء الاستغلال أو صيانة الأمن العام والسياسة العامة في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسة.

د - الإدارة الإقليمية الدولية :

يختص هذا المجال من الإدارة بإدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية ، أو الدولية التي لا تتبع أيّاً من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالم، مستعينة في ذلك بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة. ومن أمثلة المنظمات الإقليمية والدولية، منظمة المؤتمر الإسلامي، ورابطة العالم الإسلامي، ومجلس التعاون لدول الخليج ، وجامعة الدول العربية وهيئة الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة التابعة لها ومنظمة الصحة العالمية.

هذا المجال من الإدارة غالباً ما يهتم بالمشكلات التي تثيرها عملية اختيار الموظفين الدوليين، وترقيتهم ، ونقلهم والاستغناء عنهم ومكافآتهم والنواحي المتعلقة بولائهم للمنظمات التي يعملون بها والتزاماتهم وروحهم المعنوية، وما إلى ذلك من مسائل ذات طابع إقليمي أو دولي، وذلك بالطبع إضافة إلى دراسة القضايا المتعلقة بالمهام الأصلية لهذا النوع من المنظمات.

مشروعات الأعمال

يشيع استعمال مصطلح "Business" ليشير إلى المؤسسات والشركات والكيانات التي يقيمها الأفراد والمجموعات لتحقيق الربح. ويطلق عليها أحياناً "المشروع" "Project".

تعريف المشروع (Project) :

هو محاولة مؤقتة يلتزم بها لبناء منتج (Product) مميز أو خدمة (Service) مميزة يقصد بـ (مؤقتة) أن للمشروع بداية محددة ونهاية محددة , ويقصد بـ ((مميز أو مميزة)) أن المنتج أو (الخدمة) يكون مختلف إلي حد معقول عن المنتجات أو (الخدمات (الأخرى .

الخصائص المميزة للمشروع: يمكن أن يعرف المشروع من خلال الخصائص المميزة له , وهي :

- يحقق الجودة المطلوبة
- ينفذ ضمن حدود الميزانية
- يكتمل في التاريخ المحدد مسبقاً
- ينجز من قبل منظمة مؤقتة

عموماً المشروع هو مهمة محددة ذات هدف محدد , تتطلب موارد مختلفة يجب ان يكون له راعي (Sponsor) و / أو مستهلك (Consumer) أولي , قد تكون مدة المشروع قصيرة أو طويلة , وقد يكون مشروعاً ضخماً أو صغيراً , والأهم من ذلك هو أنه يتضمن نوعاً من الشك (Uncertainly) .

تعريف إدارة المشاريع

إدارة المشاريع (Project Management) :

هي تطبيق المعارف , المهارات , الأدوات و التقنيات علي نشاطات المشروع , لتحقيق احتياجات المهتمين بالمشروع (Stockholders) وما هو متوقع من المشروع , أو أكثر من ذلك .

مدير المشروع: في إدارة المشاريع , يقوم الرئيس المؤقت للمشروع (Transient Project Leader) والذي يسمى مدير المشروع (Project Leader) بتوجيه الإدارة , من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد المتوفرة بما فيها الموارد البشرية , وذلك

لتحقيق الغاية من المشروع (الهدف أو الانجازات) ضمن حدود الكلفة (Cost)
المتوقعة ، وفي (أو قبل) تاريخ التسليم (Delivery) المحدد وبمستوي الجودة (Quality) المرغوب .

وتختلف المشروعات من حيث حجمها لتكون شركات عملاقة تتجاوز ميزانياتها ميزانيات بعض الدول، مثل مايكروسوفت ، وشركة سوني، وشركة سابك، وأرامكو إلى مشروعات صغيرة مثل مغسلة ملابس ، أو محل خباز صغير . وهناك عدة شروط لكي نصف النشاط بأنه مشروع أعمال (مشروع تجاري) هذه الشروط تتلخص فيما يأتي:

1. أن يقدم شيئاً نافعاً، إما أن يكون سلعة أو منتجاً Product أو أن يقدم خدمة Service فمن أمثلة المنتجات إنتاج خبز، وألبان ومعلبات غذائية، وسيارات، وملابس، وغيرها. ومن أمثلة الخدمات، خدمات بنكية، وخدمات السفر والسياحة، خدمات التعليم والصحة.
 2. أن يهدف إلى تحقيق الربح ، أي أن قيام المشروع يهدف إلي أن يحقق لصاحبه عائداً مادياً ، وليس لتقديم خدمة عامة أو تطوعية.
 3. أن يكون نشاطاً اقتصادياً، أي أنه يعتمد على المبادئ، والأسس الاقتصادية. التي تقوم على حساب التكلفة والربح والخسارة فهو ليس نشاطاً اجتماعياً أو سياسياً.
 4. أن يكون منظماً ، وله صفة قانونية، أي أن يكون للمشروع أسس تنظيم مستديمة، كما أن له صفة اعتبارية، واسم محدد، وكيان قانوني، ليس مجرد صفقة عابرة تنتهي بانتهاء الصفقة.
 5. أن يقوم عليه أفراد، أي أن المنظمين المديرين له أفراد ، وليس حكومات. ويمكن لهؤلاء الأفراد أن يقيموا مشروعاً فردياً كشخصيات أهلية أو أن يقيموا منظمات كشخصيات اعتبارية.
- الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال :**

هناك عدة أشكال قانونية لمنشآت الأعمال قد تختلف في تفصيلاتها من دولة إلى أخرى، ولكنها تتفق بالشكل العام لها. ويمكن تقسيم الشركات بحسب شكلها القانوني إلى شكلين رئيسيين هما : المنشآت الفردية، والشركات.

كما تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسيين هما : شركات الأفراد (الأشخاص) ، وشركات الأموال.

ويوضح الجدول رقم (١-١) ملخصاً تعريفيماً بأهم خصائص كل شكل ومزاياه وعيوبه.

الجدول رقم (١ - ١) أشكال الملكية في مشروعات الأعمال

| شكل الملكية | النوع | الخصائص | المزايا | العيوب |
|--|------------------|---|--|--|
| الملكية الفردية | منشأة فردية | يملكها شخص واحد | (١) سهولة التأسيس. (٢) حصول المالك على جميع الأرباح. (٣) حرية الإدارة. (٤) سرعة اتخاذ القرار. (٥) الاستقلالية وسرية العمل. | (١) المسؤولية غير محدودة (٢) صعوبة الحصول على قروض. (٣) صعوبة التوسع في العمليات. |
| شركات التضامن | شركات التضامن | المسؤولية عن ديون الشركة غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء وتمتد إلى الأموال الخاصة لكل منهم. | الإدارة لشخص يتم اختياره بإجماع الشركاء. | (١) المسؤولية عن الديون غير محدودة. (٢) الحصص في الشركة غير قابلة للتداول. (٣) لا يدخل شريك جديد إلا بموافقة جميع الشركاء. (٤) الشريك المتضامن تاجر نذا لا يجوز للموظف أن يكون شريكاً متضامناً. |
| شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة بين الشراء | شركة توصية بسيطة | تتكون من : (١) شركاء متضامنون مسؤولون شخصياً وتضامنياً عن ديون الشركة. (٢) شركاء موصون أي أصحاب أموال وخارجين عن الإدارة ومسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال.. | المدير يتم اختياره من الشركاء المتضامنين. أما الشريك الموصي، فلا يجوز له إدارة الشركة. | عيوب شركة التضامن نفسها بالإضافة إلى إمكانية انتهاء الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء. |
| شركة المحاصة | شركة المحاصة | شركة مستترة عن الآخرين تعقد بين شريكين أو أكثر للقيام بأعمال يؤديها أحد الشركاء باسمه واقتسام ما ينتج عنها من ربح (العلاقة بين الشركاء داخلية ولا وجود للشركة أمام الآخرين). | (١) لا بد من توفر شروط عامة وخاصة لصحتها. (٢) ليس للشركة موطن ولا جنسية. (٣) ليس لها ذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء (مسؤولية الشريك القائم بالعمل دون الشركاء الآخرين). (٤) حصصها ليست أسهماً قابلة للتداول. | |

| شكل الملكية | النوع | الخصائص | المزايا | العيوب |
|---|--|--|---|--|
| | | | ٥) ليس لها مدير يعمل باسمها. | |
| شركات الأموال تقوم على الاعتبار المالي أي على ما يقدمه كل مالك من أموال | شركة مساهمة | كل شريك فيها مسؤول بقدر حصته في رأس المال، حيث يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول. | ١) لا عبءة لشخصية الشريك. ٢) لا تنفض بهوت أو إفلاس أحد الشركاء. ٣) المسؤولية فيها محدودة. ٤) لا يعتبر المساهم تاجراً. ٥) قابلية الأسهم للتداول. ٦) الإدارة : مجلس إدارة وجمعية عمومية. | تحتاج إلى إجراءات للتأسيس والترخيص. |
| شركة التوصية بالأسهم | شركة التوصية بالأسهم | شركة تتكون من فريقين من الشركاء : • فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة. • وفريق يضم شركاء مساهمين عددهم على الأقل أربعة مسؤولين بحدود حصصهم في رأس المال. | ١) شركاء متضامنون وموصون. ٢) الشريك المتضامن يتولى الإدارة الخارجية. ٣) تختلف عن شركة التوصية البسيطة في أن أسهم الموصين قابلة للتداول. ٤) الشريك الموصي غير تاجر. ٥) قواعد الإدارة فيها هي القواعد في التوصية البسيطة نفسها. | |
| شركة ذات المسؤولية المحدودة | شركة وسط بين شركات الأشخاص والأموال وهي تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً. | تشبه شركات الأموال في الآتي: ١) تتخذ القرارات بالتصويت. ٢) إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين لزم تكوين مجلس مراقبة. ٣) ملزمة بتكوين احتياطي نظامي. ٤) لا تحل بوفاة أحد الشركاء. تشبه شركات الأشخاص في الآتي: ١) لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين. ٢) لا تطرح الصكوك للاكتتاب العام. ٣) الحصص غير قابلة للتداول. | ١) تتحدد مسؤولية كل شريك بقدر حصته في رأس المال. ٢) لا يسمح لها بمزاولة أعمال البنوك. ٣) يسمح للأشخاص الطبيعيين بالمساهمة فقط بخلاف الشركات المساهمة. ٤) يقسم رأس المال إلى حصص متساوية القيمة. ٥) لا تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء. | حالات بطلان الشركة ذات المسؤولية المحدودة: ١) زيادة عدد الشركاء عن خمسين. ٢) تأسيس الشركة عن طريق الاكتتاب العام. ٣) اشتراك أحد الأشخاص المعنويين. ٤) إذا لم يتضمن عقد الشركة توقيع جميع الشركاء أو وكلائهم. ٥) إذا لم تدفع الحصص كاملة عند التأسيس. ٦) إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين ولم يعين في العقد مجلس مراقبة. |

أهداف المشروع : توضع الأهداف التي يجب تحقيقها (الجودة - الكلفة - التسليم) بناءً علي متطلبات المستخدم (User's Requirement) , يقوم مدير المشروع بتخطيط و إدارة و تشغيل أشياء متنوعة مثل السياسات (Policies) و طرق العمل و الأدوات والتقنيات و تعيين الموظفين , وذلك لاستخدامها استخداماً فعالاً يؤدي بالفريق إلي تحقيق الأهداف .

خطوات تكوين المشروع: (كيف تتكون مشروعات الأعمال؟)

مشروعات الأعمال أياً كان نوعها (فردية أو شركات تضامن أو شركات المساهمة أو المشروعات الدولية) تمر عند تكوينها بأربع مراحل أساسية، هي:

المرحلة الأولى (الفكرة): وتكون فكرة المشروع نابعة من الخبرة والاحتكاك مع الآخرين ومع رجال الأعمال، أو الاطلاع على أحوال المنافسة والمتغيرات والتطورات ومصادر المعلومات.

المرحلة الثانية (دراسة الجدوى الاقتصادية): عند الاقتناع بالفكرة يقوم صاحب المشروع المقترح بالتأكد من سلامة الفكرة من الناحية الاقتصادية، ويمكن أن يطرح عدة أسئلة ويجب عنها، مثل: هل العوائد تتناسب مع التكاليف والمخاطر؟ وما مدى تقبل المجتمع للنشاط؟ وهل يلبي النشاط رغبات المجتمع واحتياجاته؟ وهل المجتمع أشبع من منتجات ذلك النشاط؟ وما مدى استمرارية المشروع وتوفر الموارد اللازمة له؟.. إلى غير ذلك.

المرحلة الثالثة (الدراسة التفصيلية للمشروع): بعد ظهور النتائج الإيجابية والمشجعة للجدوى الاقتصادية للمشروع يتم في هذه المرحلة تقدير رأس المال اللازم، ومصادر التمويل المناسبة، وتقدير القوى البشرية المطلوبة، والتجهيزات، واختيار الموقع المناسب.

المرحلة الرابعة (التنفيذ أو التأسيس): ويتم في هذه المرحلة البدء بالإجراءات النظامية أو القانونية، وتكوين الهيئة الإدارية المؤقتة لمتابعة تنفيذ الإجراءات، واختيار الأفراد لشغل المهام والمناصب، وجمع رأس المال، وتجهيز الموقع، وغير ذلك.

عوامل نجاح أو فشل المشروع:

- القدرة على معرفة السوق (تقدير حاجات المجتمع، وجودة المنتج أو الخدمة المقدمة).
- مدى توفر المهارات الأساسية للمشروع (مهارات الإدارة، مهارات الصناعة، مهارات تقديم الخدمة).

- مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمتخصصة.
- مدى توفر الموارد التقنية والأجهزة المناسبة لطبيعة المشروع.
- مدى القدرة على تمويل المشروع ومتطلباته المتجددة.
- الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية (بشرية، مالية، مادية، معلوماتية).
- تحقيق الأرباح ومدى استمراريتها، وثبات نموها.

المتغيرات البيئية وأثرها على مشروعات الأعمال

تلعب البيئة دوراً هاماً في التأثير على نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وبيئة المنظمة هي مجموعة القوى والظروف المحيطة بها، وتتكون بيئة المنظمة من نوعين هما بيئة خارجية وهي ما يحيط بالمنظمة من الخارج من قوى وظروف، وقد تكون عامة وواسعة أو مباشرة أي ذات تأثير مباشر على المنظمة، والنوع الآخر هو البيئة داخل المنظمة وتسمى البيئة الداخلية أو ثقافة المنظمة أو المناخ التنظيمي، وفيما يلي توضيح كل نوع:

أولاً: البيئة الخارجية العامة:

تتكون البيئة العامة للمنظمة من ستة عوامل هي: (الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية/الثقافية، والسياسية/القانونية، والدولية، والطبيعية).

1- العوامل الاقتصادية:

تتوقف على النظام الاقتصادي للدولة التي يعمل فيها مشروع الأعمال، وعلى مجموعة من الظروف الاقتصادية العامة، كما يلي:

أ - **النظام الاقتصادي للدولة:** يمكن التمييز بشكل عام بين أربعة نماذج رئيسية للأنظمة الاقتصادية، وهي:

النموذج الأول النظام الإسلامي: والذي يعترف بكل من الملكية الخاصة (للأفراد)، والملكية العامة (الدولة) ومن أهم خصائصه:

- تحريم الربا.
- تحريم الاكتناز والاحتكار والتصرفات غير السوية.
- الحض على الإنفاق.
- نظام رقابي فعال.
- أشكال متميزة للاستثمار.
- نظام مالي متميز بتعدد موارده (الزكاة . الصدقات . وغيره).
- لا يقوم دائماً على معيار الربح.

النموذج الثاني النظام الرأسمالي: ويعتمد على مبدأ الحرية الاقتصادية، ودافع الربح، والملكية الفردية أي تملك الأفراد لوسائل الإنتاج، ويُغلب جانب المصلحة الفردية وأنها الدافع للنشاط الاقتصادي. ويظهر في ظل هذا النظام ما يلي:

- الاحتكار المطلق، حيث تقوم منظمة واحدة بتقديم سلعة أو خدمة إلى السوق.
- احتكار القلة، حيث يقوم عدد محدود من المنظمات بتقديم سلعة أو خدمة إلى السوق.
- المنافسة غير الكاملة، حيث يوجد عدد كبير من الشركات المنافسة في أسواق متخصصة. مثل شركات الحاسب الآلي، وشركات الاستيراد التصدير.
- المنافسة الكاملة، حيث يوجد العديد من الشركات التي تقدم نفس السلع أو الخدمات. مثل الأسواق الغذائية الكبيرة (السوبر ماركت أو الهايپر)، وشركات الأجهزة الكهربائية.

النموذج الثالث النظام الشيوعي: حيث تمتلك الدولة جميع وسائل الإنتاج، وتقوم بتطبيق التخطيط المركزي الشامل للدولة بهدف استغلال الموارد المتاحة وتشغيلها لإشباع حاجات أفراد المجتمع.

النموذج الرابع النظام الاشتراكي: وهو يجمع بين الملكية الفردية والملكية العامة لوسائل وأدوات الإنتاج، إلا أن الدولة تمتلك كامل مجالات الإنتاج الرئيسية والصناعات الكبيرة، وتحدد للأفراد مجالات معينة يملكونها ويمارسون نشاطاتهم الاقتصادية من خلالها فقط.

ب- الظروف الاقتصادية العامة: تؤثر الظروف الاقتصادية العامة على أنشطة المنظمة وعلى كل من التكاليف والأسعار والأرباح (أو الخسائر)، وتتمثل أهم هذه الظروف في الآتي:

- دورات الأعمال أو الدورة الاقتصادية، وتمر بأربعة مراحل هي: (النمو أو الازدهار، ثم القمة أو الاستقرار، ثم التدهور، ثم الكساد وهو ركود كبير للبيع مع تزايد التكاليف.
- معدلات التضخم في الأسعار وتأثيرها على تكاليف المواد الخام، وأجور العمال، والقوة الشرائية.
- معدلات البطالة وتأثيرها في العرض والطلب على العمالة ومستويات الأجور، وتكاليف المعيشة.
- معدلات الفائدة وتأثيرها في قدرة المنظمة على اقتراض الأموال.
- السياسة النقدية للدولة وتأثيرها في كمية النقود المتداولة في السوق.
- السياسة المالية للدولة (الضرائب والرسوم) وتأثيرها في تشجيع الاستثمارات.

2- العوامل التكنولوجية:

من العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المنظمات التطورات التكنولوجية المتلاحقة والسريعة، والتي أدت إلى تخفيض دورة حياة المنتج وبالتالي سرعة تبدليه وتغييره مما يجعل المنظمات تتدفع للتطوير السريع ومواكبة التغيرات، وسرعة طرح وتقديم منتجات وخدمات جديدة في الأسواق.

3- العوامل الاجتماعية/الثقافية:

وتشمل هذه العوامل كل ما يُميز مجتمعاً ما عن غيره من المجتمعات، حيث تؤثر هذه العوامل في المنظمة وتدفعها لتلبية رغبات المجتمع والعمل في ظل ما يناسبه. ومن العوامل المهمة:

- العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات.
- الهيكل الاجتماعي وتركيبته السكانية.
- أنماط الاستهلاك (الاهتمام بالرفاهية - التقليد - التماخر).
- الديانة، واللغة، ومستوى التعليم.
- الاتجاهات نحو العمل الفردي أو الجماعي.

4- العوامل السياسية/القانونية:

تتزايد أهمية العوامل السياسية والقانونية نظراً لما قد تفرضه من قيود على منظمات الأعمال تحد من توسعها أو نموها. ومن أهم العوامل السياسية في هذا المجال:

- درجة الاستقرار السياسي.
- الأيديولوجية والفكر السياسي السائد هل هو داعم للنشاط التجاري أم لا.
- العلاقات الدولية، مثل دور اتفاقيات التعاون التجاري بين بعض الدول.

ومن أهم العوامل القانونية التي تؤثر في منظمات الأعمال:

- قانونين الاستثمار.
- قوانين العمل والعمال.
- قوانين الضرائب.
- قوانين التصدير والاستيراد.

▪ قوانين حماية حقوق الملكية الفردية (براءات الاختراع وحقوق التأليف).

5- العوامل الدولية أو العالمية:

نظراً للمنافسة العالمية بين منظمات الأعمال الكبيرة فقد أخذت هذه المنظمات تنظر للعالم على أنه قرية واحدة، وظهرت عمليات التحالفات بين المنظمات، والاندماج بين بعضها، مثل بعض شركات صناعة الطائرات والسيارات، كما ظهر ما يسمى بالشركات العالمية أي المنتشرة في أنحاء العالم مثل شركة مايكروسوفت، وقد ظهرت أيضاً اتفاقيات التجارة الحرة أو ما يسمى بالعولمة.

6- العوامل الطبيعية:

تزايد الاتجاه في الوقت الحاضر نحو تأثير عوامل الطبيعة مثل الطقس والمناخ في منظمات الأعمال ، ومن أمثلة ذلك الكوارث الطبيعية (الزلازل . الأعاصير . الفيضانات . التغيرات المفاجئة في درجات الحرارة) مما دفع المنظمات إلى استخدام أساليب إدارة الأزمات للحد من تأثير هذه العوامل التي لا يمكن التحكم فيها.

ثانياً البيئة الخارجية المباشرة:

نظراً لعدم كفاية دراسة تأثير عوامل البيئة العامة على منظمات الأعمال، فقد تزايد الاهتمام بمعرفة تأثير العوامل المرتبطة بالمنظمة بشكل مباشر ويطلق عليها (البيئة المباشرة) وهي تتكون من سبعة عناصر (المنافسون . الموردون . المستهلكون والعملاء . الدائنون أو المقرضون . اتحادات العمال . مكاتب التوظيف . الأجهزة المنظمة).

1- المنافسون:

ويقصد بهم المشروعات الأخرى التي تكون في نفس الصناعة أو النشاط وتقدم سلعاً أو خدمات مماثلة، فعلى سبيل المثال، نجد أن المنافسين لشركة تويوتا في صناعة السيارات هم عدة شركات منها: جنرال موتورز . فورد . هيونداي . نيسان . وغيرها من شركات تجميع السيارات.

2- الموردون:

هم الأفراد أو المشروعات التي تزود المنظمة بما يلزمها من موارد أو مدخلات تتطلبها عمليات التشغيل، ومن أمثلة ذلك المواد الخام، ومصادر الطاقة، والآلات والمعدات، وقطع الغيار، وخدمات النقل والصيانة وغيرها.

3- المستهلكون والعملاء :

وفقاً للمفهوم التسويقي الحديث، فإن الهدف الأساسي لأي منظمة هو إرضاء العميل أو الزبون من خلال التعرف على رغباته واحتياجاته وإشباعها. والزبون هو شخص يدفع المال مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة، ويمكن أن يكون الزبون منظمة أخرى تقوم بالشراء مثل (الأجهزة الحكومية، والجامعات والمدارس، ومحلات الجملة والتجزئة).

4- الدائنون أو المقرضون:

وهم عبارة عن أصحاب الأسهم، والبنوك، ومؤسسات الإقراض المركزية، والمستثمرين، والذين يقدمون رأس المال اللازم لمشروع الأعمال.

عناصر الإدارة

عندما يذكر مصطلح الإدارة، فلا بد أن نتذكر على الدوام أربعة عناصر أساسية هي:

1- المنشأة: تمثل الجهاز الإداري المنوط به تحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع سواء أكانت هذه الأهداف عبارة عن خدمات مثل التعليم والصحة أم منتجات مثل المواد الغذائية والمواد البترولية والحاسبات الآلية والبرامج المرتبطة بها ... إلخ.

2- الوظائف: تتضمن أية منظمة عدداً من الوظائف التي تعكس إلى حد كبير الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها . هذه الوظائف تشمل الوظائف الإدارية، أو التنفيذية ، أو المساعدة. حيث تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتعد الوظائف الإدارية مهمة جداً بالنسبة لأداء أي منظمة ويسمى الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف بالمديرين.

3- المهام: تمثل المهام حركة النشاط في أية منظمة حيث يتم من خلال هذه المهام المنوطة بالوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ولما كان المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية يمثلون حجر الأساس في أداء أية منظمة فإن المهام التي يؤديها هؤلاء المديرين يطلق عليها العملية الإدارية أو وظائف الإدارة.

4- الموارد: لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ، أن تتاح لها الموارد. هذه الموارد يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية هي الموارد البشرية وتشمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف المنظمة، والموارد المادية وتتمثل في الميزانيات ومصادر الدخل والتمويل، والأدوات المتعلقة

بالمعلومات التي يترتب على أساسها اتخاذ قرارات المنظمة في جميع عناصر العملية الإدارية.

العملية الإدارية :

تعكس وظائف الإدارة وتمثل النشاط الرئيسي للإداريين، وهذا يعني أن المديرين بالدرجة الأولى هم المعنيون بمباشرة هذه العملية لتحقيق أهداف محددة في المنظمة. هذا المفهوم للمديرين لا يقتصر على كبار الإداريين فقط. وإن كانوا يقومون بالدور الرئيس في العملية الإدارية. إذ أن هذه العملية تمثل النشاط الأساس للرؤساء والمشرفين في المنظمة بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية.

أما فيما يتصل بالجزء الثاني من السؤال المتعلق بالعناصر الأساسية التي يتضمنها مفهوم العملية الإدارية" فيمكن القول: إنه لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة فيما يتعلق بعدد هذه العناصر أو حتى في بعض الأحيان مسمياتها. ففي حين يرى البعض أن العناصر الأساسية للعملية الإدارية تمثل في ثلاثة عناصر هي التخطيط والتنظيم والرقابة. نجد أن بعض مفكري الإدارة يقتصر على تحديد هذه العناصر أو الوظائف الإدارية في أربعة عناصر هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. أما هنري فايول Hemy Fayol عالم الإدارة الفرنسي الذي يُعد أول من وجه الأنظار إلى عناصر الإدارة أو وظائفها فقد حددها في أربع عشرة وظيفة تم اختصارها فيما بعد من قبل المفكرين والإداريين في خمسة عناصر ، هي: التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة. بعد ذلك جاء عالم الإدارة المشهور لوثر جوليك Luthr Gulick الذي حاول تطوير عناصر العملية الإدارية التي قدمها عالم الإدارة الفرنسي هنري فايول، حيث حددها في سبعة عناصر رئيسة رمز الـ z إليها برمز POSDCORB ، حيث يرمز كل حرف من هذه الكلمة إلى الحرف الأول من كل عنصر من عناصر العملية الإدارية، وهي:

1. التخطيط Planning

2. التنظيم Organizing

3. التوظيف Staffing

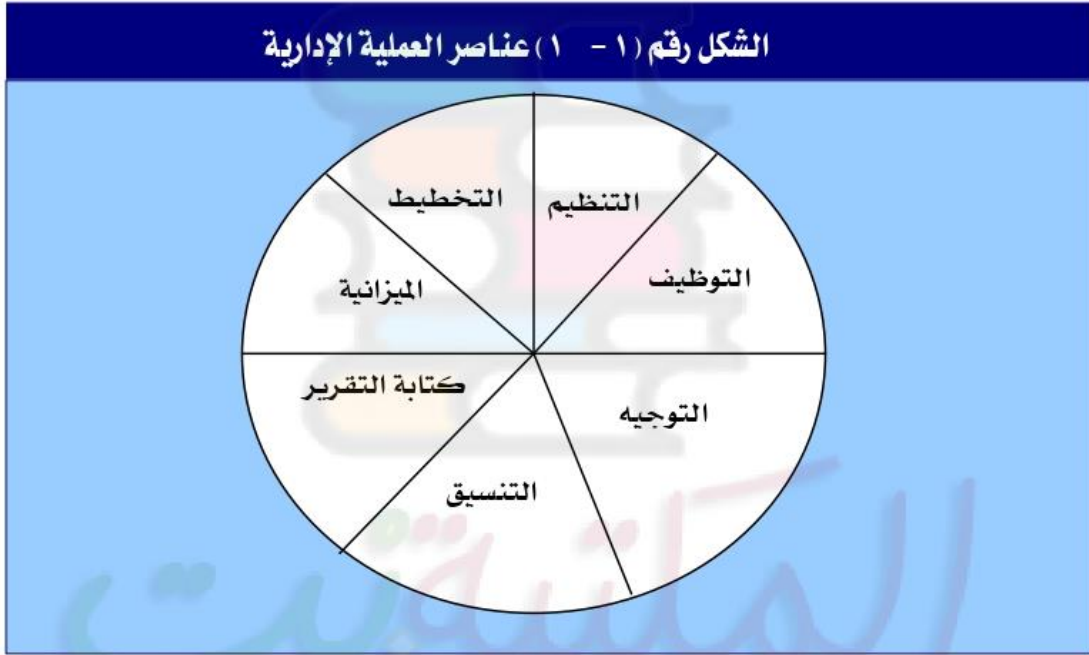
4. التوجيه Directing

5. التنسيق Co-Ordinating

6. كتابة التقرير Reporting

7. الميزانية Budgeting

هذه العناصر الرئيسة للعملية الإدارية ترتبط مع بعضها بعضاً ارتباطاً وثيقاً، بحيث يعتمد كل منها على الآخر ويمهد له وتسير هذه العناصر في الغالب بشكل منتظم حيث تبدأ بالتخطيط الذي يعد نقطة البداية في العملية الإدارية، ثم التنظيم، فالتوظيف، ثم التوجيه، فالتنسيق، فكتابة التقارير وتنتهي بإعداد الميزانية (الشكل رقم ١ - ١ عناصر العملية الإدارية).



ومما يجدر ذكره هنا أن مفهوم عناصر العملية الإدارية قد تعرض للعديد من الانتقادات سواء فيما يتعلق بعدد عناصرها، حيث لم يذكر فيما بينها عنصر اتخاذ القرارات، الذي يعد أهم وظائف الإدارة، أو مسمياتها، وبخاصة فيما يتعلق بذكر عنصر الرقابة من عدمه كأحد العناصر الأساسية في هذه العملية. من ناحية أخرى يعارض بعض مفكري الإدارة فكرة التطبيق المتسلسل لهذه العناصر، حيث يرى بعضهم أنه ليس بالضرورة لأن تبدأ كل وظيفة من وظائف الإدارة بالتخطيط المنتهي بإعداد الميزانية، وإنما يتغير ترتيب تطبيق هذه العناصر بتغير المواقف الإدارية.

على أنه ، وبالرغم من وجود هذه الانتقادات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية، إلا أنه يمكن القول بأن هذه العناصر تعد من أكثر موضوعات الإدارة شهرة ، وتطبق في جميع كتابات الإدارة والممارسات الإدارية في المنظمات.

من ناحية أخرى يجب أن نشير هنا إلى أن عناصر العملية الإدارية هذه ليست وليدة العصر الحاضر، كما أنها لم تكن مقصورة على كتابات علماء الإدارة الغربيين ، وإنما وجدت تقريباً في جميع الحضارات الإنسانية، وعلى الأخص الحضارة الإسلامية. هذه الحقيقة يمكن تلمسها من خلال الرجوع إلى الممارسات الإدارية للمسلمين، منذ صدر الإسلام الأول بداية بعهد الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده، ثم الدول الإسلامية التي تلت عهد الخلفاء الراشدين. فلقد كان التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ماثلاً في. جميع أنشطة الدولة الإسلامية المدنية منها والعسكرية ذلك أنه لم يكن بالإمكان أن يتاح للدولة الإسلامية في جميع عصورها أن تفتح الأمصار وتعمر الأرض وتنتشر العدل والأمن في جميع أصقاع البلاد الإسلامية لولا وجود الإدارة الإسلامية التي تعي وتمارس أهمية وظائف الإدارة أو عناصر العملية الإدارية.

مما سبق نخلص إلى القول: إن عناصر العملية الإدارية متعددة وتتبعاً لذلك فإننا سوف نركز في هذا المقرر على جانبين مهمين هما : وظائف الإدارة ووظائف المنشأة. وتشمل وظائف الإدارة التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والتنسيق والتوجيه الذي سنفصله في فصول هي القيادة والدفاعية (الحوافز) والاتصالات الإدارية وأخيراً الرقابة.

أما وظائف المنشأة، فتشمل : إدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة نظم المعلومات، والإدارة المالية.

مصطلحات :

| | |
|--------------------------|---------------|
| Management | الإدارة |
| Objectives of Management | أهداف الإدارة |
| Management Science | علم الإدارة |
| Management Functions | وظائف الإدارة |
| Planning | التخطيط |
| Organizing | التنظيم |
| Directing | التوجيه |
| Coordinating | التسيق |
| Business Administration | إدارة أعمال |
| Public Administration | إدارة عامة |

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل.

١- () تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسيين هما: شركات الأشخاص، وشركات الأموال.

.....

٢- () الإدارة علم، وليست فناً.

.....

٣- () هنري فايول أول من حدد عناصر الإدارة بأربع عشرة وثلاثة.

.....

٤- () الفعالية هي عمل الشيء الصحيح، بينما الكفاية عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

.....

٥- () إدارة المنظمات الخاصة تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوازر في بعض المنظمات التي

تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة، ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

.....

٦- () إدارة الأعمال متخصصة في الإدارة الحكومية، ومجالها هو القطاع العام.

ثانياً: أسئلة تحليلية :

- س١: تمثل الإدارة عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، اذكر أهم النقاط التي يمكن التذليل بها على هذه الأهمية؟
- س٢: ما هو التعريف الذي تراه مناسباً لمفهوم "الإدارة"؟ وما هي أبرز العناصر التي يتضمنها هذا التعريف؟
- س٣: يذهب بعضهم إلى القول بأن الإدارة علم في حين يذهب بعضهم الآخر إلى القول بأنها فن؟ أي من وجهة النظر تميل إليها؟ وكيف تدعم وجهة نظرك هذه؟
- س٤: يوجد في المملكة العربية السعودية عدد من الهيئات والمنظمات الخاصة مثل الجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية - اضرب أمثلة على هذه الهيئات، وبيّن هدف كل منها.
- س٥: ما المقصود بالعملية الإدارية؟ وما هي أبرز عناصرها؟
- س٦: ناقش أوجه الاختلاف و الاتساق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، مع ذكر الأمثلة التطبيقية على ذلك.
- س٧: صنّف الكيانات الآتية وفق الجدول الموضح أدناها :

الهيئة العليا للسياحة، والندوة العالمية للشباب الإسلامي، وأسواق بন্দة، والبنك الأهلي التجاري، ونادي الهلال، والمنظمة الدولية لحقوق الإنسان، وكلية الأمير سلطان للسياحة، والغرف التجارية الصناعية، وجامعة الملك خالد بأبها، ووزارة التجارة والصناعة، وشركة عبد اللطيف جميل المحدودة، وقناة المجد النسائية، والمراعي، وشركة مايكروسوفت، وجمعية النهضة النسائية، وجريدة الاقتصادية، ومنظمة الصحة العالمية، ومجلس القضاء الأعلى، وشركة اسمنت اليمامة، وجمعية الأملشال المعاقين.

| قطاع خاص | هيئات ومنظمات خاصة | منظمات إقليمية ودولية | قطاع عام |
|----------|--------------------|-----------------------|----------|
| | | | |

الفصل الثاني

التطور التاريخي للفكر الإداري

الأهداف التعليمية للفصل :

- يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من :
- الربط بين الفكر القديم والحديث للإدارة.
- معرفة مدارس الإدارة المختلفة.
- التفريق بين المدارس.
- معرفة خصائص كل مدرسة وعيوبها .

محتويات الفصل

مقدمة

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

مدرسة العلاقات الإنسانية

المدرسة التجريبية

مدرسة النظم الاجتماعية

المدرسة المعاصرة في الإدارة

مقدمة

لا يمكن لأحد الجزم إطلاقاً بأن نشأة الإدارة وتطورها قد ارتبطت بأمة أو حضارة دون غيرها أو أنها وجدت في زمان ومكان محدد. بل يمكن القول بأن الإدارة نشاط لازم الجماعات البشرية منذ نشأتها سواء مارسته عن وعي أم لم تشعر به وهو يتمثل في كثير من النشاطات ابتداء من الأسرة وانتهاء بأعمال الدولة والمنظمات الدولية.

فلقد تركت لنا الحضارات الإنسانية التي من بينها الحضارة المصرية والبابلية والصينية والإغريقية والرومانية والإسلامية ما يدل على وجود فكر إداري ساعد هذه الحضارات على النشوء والتطور يشهد على ذلك ما تركته لنا هذه الحضارات من آثار فكرية ومادية.

هذه الحقيقة المتعلقة بعمومية وجود الإدارة في جميع الحضارات الإنسانية أشار إليها مارشال ديموك في كتبه حول تاريخ الإدارة؛ حيث ذكر أن الإدارة كانت موضع اهتمام الحضارة المصرية والحضارة الإغريقية والصينية وغيرها من الحضارات القديمة تدل على ذلك أقدم السجلات التي أمكن العثور عليها. هذا الاهتمام نابع من إدراك الإنسان في جميع الحضارات والعصور بأن الإدارة عنصر أساس وموجه رئيس في كافة شؤون حياته. وللتدليل على وجود الإدارة وأهميتها في جميع الحضارات نشير هنا إلى أن الحضارة الإسلامية لم تكن لتشهد هذا التطور والرقى الذي حققته بتوفيق الله، لولا إسلامية لم تكن لتشهد هذا التطور وجود الإدارة التي كانت تستند إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة. لقد كانت هذه الإدارة تؤكد على قيم الإيمان بالله والإحسان والأمانة والإخلاص في العمل والعدل. لقد كانت هذه القيم متمثلة في كتابة أولئك الرواد المسلمين في المجال الإداري من أمثال أبو نصر محمد الفارابي، وأبو الحسن الماوردي، وأبو العباس القلقشندي، وأبو حامد محمد الغزالي، وتقي الدين أحمد بن تيمية، وعبد الرحمن بن خلدون، وأبو محمد عبد الله بن قتيبة.

على أنه، ومع مرور الوقت وزوال قوة دول الحضارات القديمة وظهور الحضارات الحديثة التي تمثلها في الوقت الراهن الحضارات الغربية، وبالتحديد الحضارة الأوروبية والأمريكية، نجد أن الإدارة قد اتخذت مكانة وأهمية الحضارة الفرعونية شاهد على قدم الإدارة مرموقة نابعة من إدراك الباحثين والممارسين من ذوي القرار السياسي والإداري بأهمية الإدارة في تسيير جميع شؤون الحياة وتطورت الإدارة تطوراً كبيراً خلال العصر الحديث لا يضاهيه تطور سابق في

غيرها من الأمم. لذا ونتيجة لعلو الحضارة الغربية نجد أن كتابة تاريخ تطور الإدارة قد اتخذ منحى آخر حيث كتب من خلال نظرة المنتمين إلى هذه الحضارة فارتبطت بحضارتهم دون غيرهم من حضارات الأمم الأخرى. بل إنه حتى في داخل هذه الحضارة الغربية نجد أن كل مجتمع فيها يكتب تاريخ تطور الإدارة وقيمها من خلال رؤيته الخاصة ذاتها وليس في الزمان كتان الصلة بمجتمعه وثقافته.

وإجمالاً ، فلقد تطورت الإدارة في العصر الراهن ممثلة في الحضارة الغربية عبر لموت الإدارة في العصر خمس مدارس رئيسة، حيث ركزت كل مدرسة من هذه المدارس من خلال روادها على مجموعة من القيم التي تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى. هذه المدارس الخمس تتمثل في المدرسة الكلاسيكية التقليدية)، ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة التجريبية ومدرسة النظم الاجتماعية، والمدرسة المعاصرة وسوف نعرض المضامين الفكرية لهذه المدارس بشيء من التفصيل.

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

تمثل هذه المدرسة المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري الحديث الذي يرى ضرورة معاملة الإنسان على أساس أنه شبيه بالآلة بالتمام، حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية. هذه القيم كانت قائمة على مناهج أساسية من التنظيم التي تم تحليلها منذ ما يقرب من مئة سنة مضت. لقد بدأ هذا التحليل العالم الألماني ماكس ويبر Max Weber ، حيث وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها والأطوار والإجراءات الرسمية. مثل هذه الوسائل التنظيمية تمكن الآلة البشرية أو البيروقراطية من أن يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة ولكنها روتينية متكررة.

ويمكن تلخيص السمات الأساسية لنموذج ماكس ويبر البيروقراطي في النقاط الآتية:

- (1) إن تقسيم العمل يؤدي إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- (2) إن تنظيم المكاتب يجب أن يتبع مبدأ التدرج الهرمي، بمعنى أن كل مرؤوس يقع تحت إشراف رئيس ورقابته.
- (3) ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين بها.
- (4) إن الإداري الناجح هو ذلك الفرد الذي يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية دون أي نوع من العاطفة.
- (5) المنظمة البيروقراطية يجب أن تبنى على أساس حماية (٥) إن الخدمة في المنظمة
- (6) العاملين من الفصل التعسفي، أو العشوائي.
- (7) إن التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة.

وفي الوقت الذي وجدت فيه أفكار ماكس ويبر في البيروقراطية مكانتها ليس في ألمانيا فحسب بل في كثير من دول العالم برز اتجاه آخر في أوروبا وأمريكا ركز على الطرق التي يمكن بها أداء مهام العمل وذلك من أجل الحصول على أقصى درجة ممكنة من عوامل الإنتاج المتوافرة في ذلك الحين. لقد كان الاتجاه الجديد مسائراً لاتجاه البيروقراطية الميكانيكي أو الروتيني في أداء العمل وإن كان التركيز فيه على التحليل العلمي للعمل من أجل تحقيق قيمة الكفاية - أي أداء العمل بطريقة صحيحة. لقد تمثل هذا الاتجاه في كتابة كل من العالم الفرنسي هنري فايول Fayol .. والعالم الأمريكي فردريك تايلور F. Taylor حيث أشير إلى

جهودهما فيما بعد باسم "حركة الإدارة العلمية. لقد ركز فايول اهتمامه على الوظائف اللازمة للإدارة السليمة في المصنع فتحدث عن وظائف ضرورية للإنتاج وحصرها في الوظائف الفنية والوظائف التمويلية والوظائف التجارية والوظائف التأمينية والوظيفية الإدارية من ناحية أخرى فقد اهتم تايلور بتوزيع العمل في مراحلها المختلفة ويضبط الوقت والحركة وعني بتدريب كل عامل على ما خصص له من عمل، واهتم بنوع العامل وبعلاقته بالمشرف.

وعلى الرغم من أن أفكار الإدارة العلمية وقيمها قد ترتب عليها الكثير من التقدم الصناعي في كل من أمريكا وفرنسا، إلا أن هذه الأفكار وبخاصة أفكار تايلور، قد وجدت مقاومة شديدة في المجتمع الأمريكي.

لقد كان من أبرز الانتقادات الموجهة إلى نظرية الإدارة الكلاسيكية (التقليدية) تلك المتعلقة بتجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان في المنظمات. وكمثال على تلك الانتقادات يوضح وايت White أن الإدارة التقليدية قد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية، هي: أولاً: إن الإنسان حيوان يفكر دائماً بطريقة منطقية (عقلانية) ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى الدرجات

ثانياً: إن الفرد يتجاوب مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية.

ثالثاً: إن الأفراد يماثلون الآلات بحيث يمكن معاملتهم بطريقة نمطية.

نتيجة لهذه الانتقادات بدأ في نهاية العشرينات وأوائل الثلاثينات الميلادية من القرن الماضي اتجاه جديد في تطور الإدارة، عرف باسم التحدي الإنساني والذي اتخذ فيما بعد مسمى العلاقات الإنسانية في العمل، وهو يمثل المرحلة الثانية من تطور الإدارة.

مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة، كما ذكرنا سلفاً كرد فعل يعارض الاتجاه

التقليدي الذي نادى به ماكس ويبرو وفردريك تايلور Taylor. . الخاص بالكفاية الإدارية المبني على أساس النظرية غير الإنسانية للعامل. لقد كان من بين الأسماء البارزة التي أسهمت في ظهور هذا الاتجاه ونموه كل من ماري فوليت Mary p. والتون مايو Elton Mayo وشستر برنارد Chester Barnard وهربرت سايمون Herbert simon. وبالرغم من أن هؤلاء الباحثين يختلفون فيما بينهم فيما يتصل بنظرتهم نحو الأسلوب الأمثل في الإدارة إلا أنهم جميعاً يشتركون

في نقد النظرية التقليدية للإدارة وعلى وجه الخصوص النظرية التي قدمها تايلور والتعديلات التي دخلت عليها .

من ناحية أخرى فإنه على الرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمها هؤلاء العلماء في مجال الإدارة الإنسانية إلا أنه يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ظهرت على أساس نتائج دراسات مصنع هاوثورن (Hawthorne Studies) في الولايات المتحدة الأمريكية التي أجراها التون مايو وزملاؤه في شركة وسترن الكترنك (Western Electric) لمدة خمس سنوات منذ عام ١٩٢٧م حتى عام ١٩٣٢م. لقد كانت القيمة البارزة في هذه المدرسة متمثلة في الاهتمام بالناس حيث اعتبرت الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعاً كما نظرت إلى العمل ه نشاطاً اجتماعياً من هذا المنطلق فقد اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية باعتباره للعاملين ودرجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة والحوافز والرضا الوظيفي.

لقد أظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية أنه لكي يمكن العمل على زيادة كفاءة العامل الإنتاجية، فإنه لا بد من نبذ أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة والقيام بتحليل عميق للعوامل غير الرسمية للمنظمة بناءً على ذلك، فقد بدأت تظهر بعض الاقتراحات المرتبطة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والتي من بينها رفع المستوى التعليمي لهم والتأكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية والإدارة بالمشاركة بصورها المختلفة ومن ثم تدريب المديرين، ليصبحوا قادة فرق، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل.

لقد قادت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ظهور قيم جديدة في الإدارة قائمة على أساس الحرية في العمل. لقد كان هذا التوجه ناجماً من أفكار دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor عام ١٦م التي نشرها في كتابه الشهير "الجانب الإنساني للمنظمة The Human Side of Enterprise"، وهو الكتاب الذي قُدِّر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم. لقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متفاوئتين التي أطلق عليهما نظرية (X) ونظرية (Y) - والتي سنتعرضها في فصل الدافعية - فالمديرون الذين يعملون وفا لنظرية (Y) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم ايجابيون، جديرون بالثقة ، محبون للآخرين وأصحاب آراء بناءة.

لقد حاول كثير من المديرين تطبيق أسلوب نظرية (Y) في الإدارة، لكنهم كانوا غير قادرين على أن يمشوا في العملية إلى نهايتها ، وذلك بسبب ما ترتب على الحرية الزائدة في العمل من

تشويش وارتباك، أدى إلى تدني الإنتاج، وعدم انضباط من تشويش وارتباك، أدى أن تدني الإنتاج، وسلوك الأفراد في العمل.

وعلى الرغم من كل الإنجازات السابقة التي حققتها مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارات إلا أنها تعرضت للنقد الذي كان مصدره طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في نتائجها . إذ يرى الكثير من منتقدي مدرسة العلاقات الإنسانية أنها توصلت إلى الكثير من التعميمات اعتماداً على عدد محدود من البحوث التي لا توفر أساساً كافياً لبناء نظرية علمية في الإدارة. إلى جانب ذلك فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل وتهمل البيئة الخارجية، وبناء عليه فهي تنظر إلى العمل على اعتبار أنه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن

المدرسة التجريبية

نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية، وبخاصة ما يتعلق منها بالتركيز المبالغ فيه على الإنسان، باعتباره العنصر الوحيد في الإنتاج أمام البيئة الخارجية ظهرت المدرسة التجريبية في الإدارة والتنظيم، لقد ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الإدارة أكثر من تركيزهم على الجانب النظري منها. وتبعاً لذلك فإنهم يرون أن الإدارة من الممكن تعلمها عن طريق الممارسة العملية أكثر من الاعتماد على الخبرة النظرية المجردة. لقد ميز أصحاب هذه المدرسة بين اصطلاحين هما : الإدارة العلمية Scientific Management وعلم الإدارة Management Science. فالإدارة العلمية تعني الممارسة العملية للإدارة على أسس علمية، بينما يعني علم الإدارة البحث النظري في مجال العملية الإدارية. لذا نجد أن علم الإدارة له صلة بميادين عديدة من العلوم مثل : الرياضيات والاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع والهندسة وغيرها.

ويؤكد رواد المدرسة التجريبية من أمثال : وليام نيومان William W Newman وبيتر دركر (1954) Peter F. Drucker على أن الإدارة تمثل ميداناً محدداً أو مستقلاً من النشاط البشري وأن المعنى الأساس للإدارة واحد على الرغم من اختلاف التفصيلات الخاصة بأنواع النشاط البشري مثل النشاط الإداري في الحكومة أو الإدارة العسكرية أو إدارة الأعمال.

لقد كانت القيمة البارزة في هذه المدرسة تتمثل في التأكيد على "مهنية الإدارة" حيث يعتقد روادها أنه من الممكن الوصول بالإدارة إلى ما يشبه المهنة المستقلة عن باقي المهن الأخرى.

لذا نجد أن مناقشاتهم تتركز على الجوانب الفنية والجوانب الإدارية من عمل المدير حيث يشير بعض كتاب هذه المدرسة إلى أن أكثر المديرين عادة ما يصلون إلى مراكزهم الإدارية بفضل خبراتهم الفنية المتخصصة.

ولكن نجاحهم في شغل هذه الوظائف الإدارية يتوقف بدرجة أساسية على مدى إتقانهم لعملهم الإداري ومهارتهم الإدارية في قيادة المجموعة التي يديرونها. من ناحية أخرى يركز رواد هذه المدرسة وفي مقدمتهم بيتر دركر على أهمية توافر المعلومات وطرق نقلها بصفاتها عنصرًا أساسيًا لتحقيق الكفاءة الإدارية.

لقد حاول أنصار المدرسة التجريبية طرح عدد من المبادئ لإدارة المنظمات من بينها :

1. تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد مهام لكل إدارة أو قسم.
2. العمل على تضيق نطاق الإشراف بحيث يتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين خمسة، وثمانية أشخاص باستثناء الظروف الخاصة.
3. التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية.

وعلى الرغم من أن المدرسة التجريبية تحاول التأكيد على "مهنية الإدارة" إلا أنها في طرحتها لمبادئ إدارة المنظمات نجدها تتشابه كثيرًا مع تلك التي عرضتها المدرسة الكلاسيكية "التقليدية" مع إدخال بعض التعديلات عليها؛ لتكتسب المرونة اللازمة.

هذا الاتجاه بالطبع لم يلق قبولاً كبيراً ، حتى من قبل بعض رواد هذه المدرسة الذين من بينهم هربرت سيمون Herbert A Simon الذين انتقدوا هذه المبادئ ، واعتبروها من الحكم والأمثال العامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.

مدرسة النظم الاجتماعية

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية أو المدرسة التجريبية، فقد واصل المهتمون بالإدارة بحثهم عن أطر ونماذج فكرية جديدة توفر شروحا أفضل للإدارة والتنظيم. لقد طرأ تحول جذري آخر في الفكر الإداري عندما تبنى الباحثون في مجال الإدارة والتنظيم وبخاصة علماء الاجتماع مدخل النظم الاجتماعية في تحليل المنظمة وفهمها.

لقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات، وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى كما أنها تتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها. هذا الاتجاه الجديد في تطور الإدارة تمثل في أفكار سليزنك (٩ Iezik .. وبارسونز (١٩٥٦م) T. Parson فقد لاحظ سليزنك أن للمنظمة (مثلها مثل الكائن الحي) حاجات من أهمها الحاجة إلى البقاء والاستمرار، وأن وسيلة المنظمة في إشباع هذه الحاجات . من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، كما أنها تحاول غرس جذور ثابتة لها في المجتمع لتكسب الشرعية وتضمن استمرارية نشاطاتها واعتبر بارسون المنظمات نظاما اجتماعية تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها وبنافتها على البيئة وبتجاهها نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة. وتدعو هذه المدرسة إلى أن هناك عدة عناصر أساسية لا بد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي منظمة، هذه العناصر، هي:

المدخلات : وتعني دراسة جميع الإمكانيات الداخلة إلى المنظمة من البيئة الخارجية (إمكانات بشرية - ومادية - وفنية - ومعنوية).

المخرجات: وتعني دراسة جميع ما يخرج من المنظمة من منجزات، سواء أكانت سلعا أم خدمات.

العمليات: وهي كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل الجهاز لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

التغذية المرتدة : ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات، سواء كانت التأثيرات سلبية أو إيجابية.

لقد كانت أفكار هذه المدرسة الأساس الذي بنيت عليه نظرية الموقف التي تعد امتدادا فكريا لمنهجية النظم المفتوحة في الإدارة حيث تتلخص فكرة نظرية الموقف في أن كل شيء يعتمد" هذا يعني أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن إدراك كنهها وفهمها بدون الأخذ في الاعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل المنظمة وخارجها.

على هذا الأساس فإن ما توصلت إليه المدارس الإدارية السابقة (المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة التجريبية) من نتائج لا يمكن اعتبارها عالمية أي تصلح لكل مكان أو ثابتة (أي تصلح لكل زمان) ولكنها قد تكون صحيحة ومفيدة في تحليل وفهم الظواهر التنظيمية أو السلوكية تحت ظروف معينة.

لقد كان إسهام مدرسة النظم الاجتماعية في تطور الفكر الإداري كبيراً جداً وخاصة فيما يتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية التي تعمل بها وتأكيداً من خلال نظرية الموقف على رفض تعميم مبادئ الإدارة في كل زمان ومكان، على الرغم من أنها لم تهمل ما يحدث داخل المنظمة من علاقات وتفاعلات.

المدرسة المعاصرة في الإدارة

تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجاً تراكمياً من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة السابقة. فلا تزال أفكار المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) المتمثلة في العقلانية والتأكيد على الجانب الاقتصادي ومبادئ العمل كما نادت به النظرية البيروقراطية ومدرسة الإدارة العلمية ماثلاً إلى هذا اليوم في كثير من ممارساتنا الإدارية في المنظمات الحديثة. من ناحية أخرى نجد أن فكرة الاهتمام بالإنسان والأخذ في الاعتبار احتياجاته ومشاعره في العمل كما نادت بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية حيث تجد مكانتها وتطبيقاتها في الممارسات الإدارية على نطاق واسع. إلى جانب ذلك نجد أن فكرة التأكيد على مهنية الإدارة من خلال التركيز على الجانب العلمي من الممارسة الإدارية أكثر من التركيز على الجانب النظري، كما نادت بذلك المدرسة التجريبية، إذ يحظى بكثير من الاهتمام والقبول لدى كثير من المنظرين والممارسين في مجال الإدارة. وكما هو الحال بالنسبة لمفاهيم المدارس السابقة الثلاثة فإن المفاهيم الإدارية التي حملتها لنا مدرسة النظم الاجتماعية وبخاصة فيما يتصل بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف متعددة والنظر إليها باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة الخارجية من حولها لا تزال محل تقدير واهتمام من الباحثين والممارسين الإداريين.

على أنه ومع الإقرار بأهمية الأفكار التي تركتها لنا مدارس الإدارة السابقة إلا أنه يمكن القول بأن تطور المنظمات الإدارية الحديثة والتعقيد الذي تشهده الإدارة نتيجة للتنافس المحلي والعالمى الشديد على المنتجات والخدمات قد حفز الكثير من الباحثين الإداريين إلى طرح عدد من النظريات والمداخل الجديدة في الإدارة.

من النظريات والمداخل الحديثة نذكر على سبيل المثال لا الحصر خمس نظريات أساسية هي : النموذج الياباني في الإدارة ونظرية الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الإدارة وإدارة المعرفة.

أ. النموذج الياباني في الإدارة :

يركز النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من الإدارة في اليابان التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان. لقد كان رائد هذا النموذج ويليام أوشي William Ouchi الذي قدم لنا نظرية (Z) - سنتطرق لها بالتفصيل في فصل الدافعية - التي يهدف من ورائها إلى استعادة الصناعة الأمريكية من التجارب اليابانية الإدارية الصناعية، مع الاحتفاظ بالقيم الأمريكية. لقد أكدت نظرية (Z) على عدة قضايا إدارية ، منها : ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل، والاهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات، وإظهار مزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.

ب. نظرية الثقافة التنظيمية :

ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات الكاتب شاين (1985) E Schein. باعتباره من رواد هذه النظرية أن يقدم لنا مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة، وذلك من خلال الإشارة إلى أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما. كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاثة جوانب رئيسة هي: الظواهر الملموسة، والقيم والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان، والبيئة.

وفي الواقع إن مفهوم الثقافة التنظيمية يُعد اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات، حيث إنه يلقي قبولاً عاماً من الباحثين والمجالات المتخصصة في الإدارة. فلقد أفردت كثير من المجالات الدورية أعداداً خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة من حيث أثرها على سلوك الأفراد وأداء المنظمات، فضلاً. يُعد منظور الثقافة التنظيمية منهجاً جيداً في إدارة التغيير، وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة.

ج. إدارة الجودة الشاملة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الكلية Total Quality Management من المفاهيم الحديثة في الإدارة ليس في القطاع الخاص فقط بل والقطاع الحكومي على حد سواء. ويعد إدوارد ديمينج Edwards Deming من أبرز رواد هذا المفهوم وأهم منظريه. ولقد بدأ هذا المفهوم في اليابان بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩ - ١٩٤٥) ، وأرادت أن تعيد بناء البلاد وتحسين

صورتها بعد الهزيمة العسكرية، ودخول الأسواق العالمية. فاخترت الجودة إستراتيجية لها واستعانت بعدد كبير من الخبراء والعلماء في هذا المجال، وكان منهم العالم الأمريكي إدوارد ديمينج. وبعد أن طبقت الشركات اليابانية مبادئ ديمينج على مدار سنوات عديدة تحسنت الجودة الإنتاجية والتنافسية اليابانية بصورة مذهلة وانهالت المكافآت والجوائز والاستحقاقات التي نالها ديمينج في اليابان. وبعد ذلك انتشرت أفكار ديمينج في الولايات المتحدة وبقية أرجاء العالم.

ولقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة محور الاهتمام في مجال الإدارة الحديثة بل يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تحظى اليوم باهتمام كبير في جميع أنحاء العالم بما فيه العالم العربي، حيث أوجدت كثير من المنظمات العربية لها وحدات إدارية خاصة بالجودة في هيكلها التنظيمي، كما أوجدت برامج تدريبية خاصة بنشر هذا المفهوم.

لقد أكد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على عدد من المتطلبات المهمة لضمان تحقيقها في منظمات الأعمال يمكن استخلاصها فيما يأتي:

1. التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
2. التأكيد على أهمية دور العميل، أو المستفيد من الخدمة أو المنتج.
3. العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات والإجراءات.
4. التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة، وليس في آخر المراحل فقط.
5. تأكيد وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.
6. استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.
7. إشراك المستفيدين والعاملين في تطبيق مفهوم إدارة الجودة.

د. الهندرة:

ظهر مفهوم إدارة هندسة الإدارة Business Reengineering وكما يحلو لبعضهم تسميته "إعادة" هندسة نظم المعلومات" أو "الهندرة"، في عام ١٩٩٠م على يد مايكل هامر M. Hammer في مقالته التي نشرت في دورية هارفرد بزنس ريفيو ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال، المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قصد باعتباره اتجاهاً جديداً في علم الإدارة يمكن أن يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المؤسسات لتتناسب . مع. متطلبات هذا العصر.

و"الهندرة" كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و (إدارة) وهي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين Business Reengineering أي إعادة هندسة الأعمال. هذا المفهوم الحديث يمكن تعريفه على أنه وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج .. ومن هذا المفهوم يمكن القول أن الهندرة تعد خطوة متقدمة جداً نحو تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة المتمثلة في الجودة والخدمة والسرعة، وتهدف إلى التركيز على الأنشطة والتمحور حول العميل وتوحيد الأعمال ودمجها، كما تهدف إلى التغيير الجذري في الأداء وتطوير بيئة الإدارة. وهناك عدد من الخصائص التي تميز مفهوم إدارة هندسة الإدارة عن غيره من المفاهيم السابقة، هذه الخصائص تتمثل أهمها فيما يأتي:

1. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.

٢. الاستخدام الضروري لتقنية المعلومات (IT) كمقوم، ومساعد على مشروع إعادة هندسة الإدارة.

3. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية.

ه : إدارة المعرفة :

برز الاتجاه نحو إدارة المعرفة في الكتابات الحديثة لعلماء الإدارة. ويعد العالم الياباني إيكوجيدو نوناكا (I. Nonaka) من رواد هذا الاتجاه، حيث لاقت دراسته المنشورة عام ١٩٩١م قبولاً واسعاً في أوساط الباحثين الإداريين.

ووفق ما ما يرى أنصار هذا التوجه، فإن المعرفة هي المصدر الأخير للميزة التنافسية. فعندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا يتكاثر المنافسون ويتزايدون، وتتقدم المنتجات سريعاً لكن تبقى المعرفة هي مجال الحسم. فالشركات الناجحة هي التي تعزز المعرفة وتنتشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة، وتجسدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

كما يرى رواد هذا المفهوم أهمية بالغة للمعرفة تفوق باقي عوامل الإنتاج الأساسية (الأرض، والعمل ورأس المال) وهي النوع الجديد من رأس المال الفكري الذي لا يخضع للتناقص والنضوب

وقد صنف ميشل زاك M. Zack المعرفة إلى ثلاثة مستويات هي:

أولاً : المعرفة الجوهرية

وهي الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون موجوداً في الشركات للقيام بعملها ، وهذا النوع من المعرفة لا يحقق ميزة تنافسية للشركات.

ثانياً : المعرفة المتقدمة

وهي المعارف التي تجعل الشركة تتميز عن منافسيها . فربما كانت الشركة تملك المستوى نفسه من المعرفة لكن لديها القدرة على استخدام هذه المعرفة للتميز عن الآخرين.

ثالثاً : المعرفة الابتكارية

وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود السوق وتكون رائدة الصناعة. وهذا النوع من المعرفة هو الذي يمكن الشركات من أن تكون قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها. مما سبق نخلص إلى القول: إن الفكر الإداري لا يزال في تطور مستمر. هذا ، التطور يفرضه واقع منظمات الأعمال وما تعيشه من تعقيدات وطموحات تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها واستمرارها من جهة وتحقيق احتياجات ومتطلبات عملائها الداخليين والخارجيين والبيئات التي تعمل فيها جهة أخرى.

إلى جانب ذلك فإن الفكر الإداري سوف يظل خاضعاً للتطوير في المستقبل طالما أن هناك الكثير من المحركات والدوافع التي تدفع إلى هذا التطور التي من أبرزها حركة العولمة ومطالب منظمة التجارة العالمية، وانفتاح الشعوب على بعضها بعضاً من خلال تطور تقنيات المعلومات والحاسب الآلي وثورة الاتصالات.

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً : حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل.

١- () ما يكل هامر هو أبرز علماء مدرسة الإدارة التجريبية.

.....
.....
.....

٢- () ارتبط علم الإدارة ونشأ في العصر الحديث.

.....
.....
.....

٤- () حركة الإدارة العلمية تمثلت في كتابات هنري فايول وفريدريك تايلور.

.....
.....
.....

٥- () أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية التقليدية تجاهها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان.

.....
.....
.....

٦- () ترى مدرسة النظم الاجتماعية أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما.

.....
.....
.....

ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: تطورت الإدارة عبر خمس مدارس رئيسية. عدد هذه المدارس واذكر أهم روادها؟

س٢: صنف العلماء الآتية أسماؤهم وفق المدارس المناسبة لهم في الجدول الآتي:

| المدرسة | العالم |
|---------|---------------|
| | هنري فايول |
| | ماكجريجور |
| | وليام نيومان |
| | بيتر دراكر |
| | سليزنك |
| | أوشي |
| | ديمنق |
| | نوناسكا |
| | التون مايو |
| | فردريك تايلور |

يعد فايول الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة وقد كان مهندساً وتدرج في المناصب حتى وصل إلى مركز المدير العام لشركة مناجم الفحم الفرنسية في عام ١٨٨٨م وكانت الشركة على وشك الإفلاس لاضطراب شؤونها.

الأمر الذي دفعه لأن يجري عدداً من البحوث والدراسات الإدارية لإصلاح أحوالها استغرقت منه المدة ما بين عامي ١٩٠٠ - ١٩١٤م وألقى هذه الدراسات على هيئة محاضرات علمية تم جمعها في مؤلف بعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية) نشر في فرنسا سنة ١٩٢٩م بينما لم ينشر في أمريكا إلا في عام ١٩٤٩م وقد تقاعد فايول عن العمل في شركة المناجم في عام ١٩١٨م. لقد كانت أفكار فايول ثمرة لعمله الإداري الطويل، ففكره يقوم على سند تجريبي أصيل، ومن المدهش أن نجد ملاحظات فايول تتفق إلى حد بعيد مع الصورة التي تظهر بها نظرية الإدارة اليوم. أهم ما توصل إليه فايول أنه قسم أوجه النشاط في المشروعات الخاصة إلى ستة أنواع، هي: النشاط الفني، والنشاط التجاري، والنشاط التمويلي، والنشاط التأميني، والنشاط المحاسبي، والنشاط الإداري. وقد وضع فايول ذلك في كتابه (الإدارة الصناعية العامة).

أما فيما يتصل بالمبادئ العامة للإدارة فقد توصل فايول إلى أربعة عشر مبدأ هي: مبدأ تقسيم العمل، ومبدأ السلطة والمسؤولية، ومبدأ النظام، ومبدأ القيادة، ومبدأ وحدة التوجيه، ومبدأ مكافأة العاملين، ومبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومبدأ المركزية، ومبدأ التسلسل الهرمي، ومبدأ التدريب، ومبدأ الإنصاف، ومبدأ ثبات العاملين، ومبدأ المبادرة، ومبدأ روح الجماعة. وفي ختام هذه المبادئ يقول فايول: (إن الحاجة تحتم القيام بمهمة الإدارة في جميع ما يزاوله الإنسان من نشاط).

الفصل الثالث

التخطيط

التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى والأساسية بالمقارنة مع بقيمة الوظائف الإدارية (التنظيم - صنع واتخاذ القرارات - القيادة - الرقابة). ويعرف التخطيط بأنه (عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لإنجازها خلال فترة زمنية محددة, وضمن ظروف ومعطيات محددة).

ويتصف التخطيط بثلاث خصائص تعد بمثابة تحديات للإدارة، وهي:

- 1- أن التخطيط توقعي ومستقبلي في طبيعته، أي تقرر الإدارة من خلاله ما ستفعله، وكيف تفعله وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية.
- 2- أن التخطيط يُترجم بجملة من القرارات والإجراءات العملية التي تسير وفق الخطة الموضوعة.
- 3- أن التخطيط يُركز على الأهداف المستقبلية المرغوبة.

المفاهيم الأساسية لعملية التخطيط :

تتعامل عملية التخطيط مع عدد من المفاهيم الأساسية، وهي:

- (1) غرض المنظمة، عند البدء في وضع خطة المنظمة لابد من تحديد غرض إنشاء المنظمة، أي لماذا أنشئت المنظمة؟ هل غرضها (تجارى أم صناعي أم خدمي ..)
- (2) الغاية، وهي الموقف النهائي الذي تسعى المنظمة إلي تحقيقه. وغالباً تصاغ العبارات الدالة على الغاية بشكل عام مثل: (زيادة الإنتاجية - رضا المستهلك) وقد تكون للمنظمة عدد من الغايات.
- (3) الهدف، وهو جزء من الغاية، حيث إن الغاية أكثر عمومية وتغطي فترة زمنية أكبر في حين أن الهدف أكثر تحديداً وغالباً ما يغطي فترة زمنية أقصر. ومن أمثلة الأهداف: (زيادة الإنتاج بنسبة 10%، زيادة المبيعات بنسبة 70%، زيادة الأرباح بنسبة 15% ...).

(4) مهمة المنظمة، وهي تعبر عن طبيعة نشاط المنظمة وماذا تقدم للمجتمع الذي تعمل فيه، فقد تكون مهمة المنظمة الرقمي بالمجتمع اقتصادياً (كالبانوك..)، أو الرقمي بالمجتمع صحياً أو ثقافياً أو صناعياً أو علمياً.

(5) الخطة، وهي ترجمة العناصر السابقة وكتابتها وتحديد المدد الزمنية اللازمة للوصول للأهداف المحددة.

الأهداف العامة للمنظمة: وتقسّم إلى أربعة أقسام، هي:

1- الأهداف المالية: وتحدد من خلال مقاييس مالية مثل الأرباح، العائد على الاستثمار، الإنتاجية، المبيعات، التمويل.

2- الأهداف البيئية: وتحدد من خلال علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، مثل التكيف مع البيئة، والنمو فيها، والمسؤولية الاجتماعية.

3- أهداف خاصة بالعاملين (بيئة داخلية): تتعلق بالأفراد العاملين داخل المنظمة، ومن أمثلة هذه الأهداف: تحقيق رضا العاملين، تحسين نوعية ظروف العمل، التنمية والتدريب.

4- أهداف البقاء والاستمرار: تعبر عن قدرة المنظمة على الصمود في وجه المنافسين وقدرتها على الاستمرارية في السوق.

أنواع أو تصنيف الأهداف:

أولاً: تصنيف الأهداف وفق النطاق:

هناك ثلاثة مستويات للأهداف وفق النطاق والشمول الذي تحدده، وهي:

- الأهداف الاستراتيجية، وهي عبارة عن أهداف مستقبلية عريضة وعامة للمنظمة ككل دون التعرض للأهداف الفرعية، وتوضع هذه الأهداف من قبل الإدارة العليا، ومن أمثلة ذلك أن تكون المنظمة الأفضل في مجال خدمة العملاء، أن تكون المنظمة رائدة في الابتكار.
- الأهداف التكتيكية/التنفيذية، وهي عبارة عن أهداف مستقبلية مشتقة من الأهداف الإستراتيجية وتترجم بعبارات قابلة للقياس، وتوضع عادة من قبل الإدارة الوسطى، والإدارات الفرعية. ومثال ذلك قيام الإدارة العليا باعتماد أهداف إستراتيجية فيما يتعلق

بزيادة الإنتاجية ثم قيام إدارة الإنتاج باعتماد زيادة سنوية في الإنتاجية بمعدل 10% سنوياً.

- الأهداف التشغيلية، وهي عبارة عن أهداف مشتقة من الأهداف التكتيكية/التنفيذية، وتوضع من قبل الإدارة الدنيا أو الإدارة الإشرافية، وتعتبر عن النتائج المطلوب تنفيذها من جانب الإدارة خلال فترات محددة.

ثانياً: تصنيف الأهداف وفق الزمن:

- أهداف طويلة الأجل، وتغطي فترة أطول من خمس سنوات، وتتميز هذه الأهداف بدرجة أقل من التحديد (درجة أكبر من العمومية) ومن أمثلة ذلك زيادة حصة الشركة من السوق، تنمية أسواق جديدة، تطوير واستثمار البحث العلمي في مجالات محددة.
- أهداف متوسطة الأجل، عبارة عن أهداف تخطط المنظمة لإنجازها في فترة زمنية تتراوح بين سنة وخمس سنوات، ومن أمثلة ذلك الأهداف المتعلقة بإنشاء مصانع أو متاجر جديدة خلال سنتين أو ثلاث.
- أهداف قصيرة الأجل، وهي عبارة عن أهداف لمدة زمنية قدرها سنة فأقل، ومن أمثلة هذه الأهداف: أن يتم تحقيق مبيعات سنوية بمبلغ يفوق عشرة ملايين، أن يتم تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 15% خلال سنة، وغالباً ما تكون هذه الأهداف محدودة ومتدرجة بأرقام وقابلة للتنفيذ على ضوء المعطيات القائمة في المنظمة.

فوائد وضع الأهداف للمنظمة:

- 1- تساعد الأهداف على زيادة مستوى الأداء.
- 2- تساعد الأهداف في توضيح النتائج الرئيسية المتوقعة.
- 3- تساعد في وظيفة الرقابة.
- 4- تساعد في زيادة الدافعية نتيجة إنجاز الأهداف.

كيف يتم وضع الأهداف؟

تبدأ عملية وضع الأهداف من القمة إلى القاعدة وفي مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة. فالإدارة العليا تضع أهدافاً إستراتيجية وتغطي فترة زمنية أطول من أهداف المستويات الإدارية المتوسطة والدينا وهكذا تستمر العملية.

معوقات وضع الأهداف:

- 1- وضع أهداف غير ملائمة لظروف أو غرض أو مهمة المنظمة.
- 2- وضع أهداف غير قابلة للتحقيق أي تعجز المنظمة عن تحقيقها.
- 3- توجيه مزيد من الاهتمام نحو نوع واحد من الأهداف إما الكمية أو النوعية.

خصائص الأهداف الفعالة:

- 1- أنها مثيرة للتحدي، مما يؤدي إلى تحقيق أداء مرتفع.
- 2- أنها قابلة للتحقيق، مما يشجع الأداء.
- 3- أنها محددة وقابلة للقياس، لكي تتم معرفة ما هو مطلوب ومتى يتم إنجازه. وأن تترجم الأهداف بشكل كمي بالأرقام كلما أمكن ذلك.
- 4- أن تكون مؤقتة بزمن معين، فيجب تحديد فترة زمنية معينة لإنجازها.
- 5- أن تكون ملائمة أو مناسبة، أي ملائمة لمجال العمل الرئيسي للمنظمة أو الإدارة المعنية، وملائمة أيضاً لقدرات العاملين فيها، حتى تلقى القبول والدعم.

أنواع الخطط:

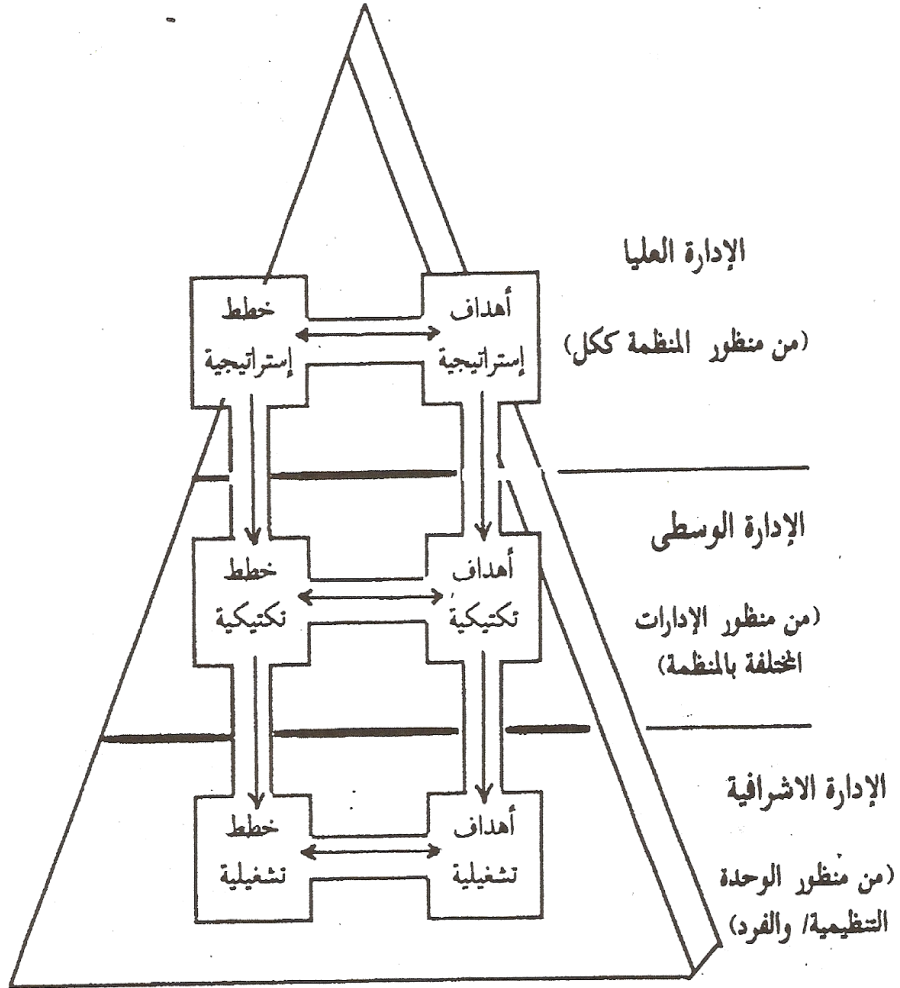
نظراً لارتباط الخطط بالأهداف فإن أنواع الخطط تكون مشابهة لأنواع الأهداف مع إضافة نوعين للخطط كما سيتضح في التالي:

أولاً: تقسيم الخطط وفق النطاق:

- خطط إستراتيجية، وهي التي تترجم الأهداف الإستراتيجية، وغالباً ما تتناول قضايا رئيسية تغطي فترة زمنية طويلة، مثل: الاستجابة للظروف المتغيرة، كيفية توزيع الموارد، والتصرفات الواجب اتخاذها لإيجاد موقف موحد على مستوى المنظمة ككل وبغرض إنجاز أهداف إستراتيجية، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا.
- خطط تكتيكية/تنفيذية، وهي تترجم الأهداف التكتيكية/التنفيذية وتكون أكثر تحديداً من الخطط الإستراتيجية، وتغطي فترة زمنية متوسطة، وتحدد أيضاً الخطوات الرئيسية الواجب اتخاذها من قبل الإدارات للوصول إلى الأهداف التكتيكية، وتوضع هذه الخطط من قبل الإدارة الوسطى والتي تقوم بدورها باستشارة المستويات الدنيا قبل تقديمها للإدارة العليا.
- خطط تشغيلية، وهي تترجم الأهداف التشغيلية، وغالباً ما تركز هذه الخطط على فترة زمنية أقل من سنة (شهر . أسابيع . أيام)، وتوضع من قبل الإدارة الدنيا أو ما

يسمى بالإدارة الإشرافية، وتحدد ما يجب أن تقوم به بشكل تفصيلي. انظر الشكل
(2.5).

شكل (٥-٢): الأهداف والخطط وفق المستوى التنظيمي



ثانياً: تقسيم الخطط وفق الزمن:

- خطط قصيرة الأجل (أقل من عام).
- خطط متوسطة الأجل (أكثر من عام، وأقل من خمس سنوات).
- خطط طويلة الأجل (أكثر من خمس سنوات).

ثالثاً: تقسيم الخطط وفق المستوى الإداري:

- خطط تخص مستوى الإدارة العليا.
- خطط تخص مستوى الإدارة الوسطى.
- خطط تخص مستوى الإدارة الدنيا أو الإشرافية.

رابعاً: تقسيم الخطط وفق معدل الاستخدام:

يمكن تقسيم الخطط وفق معدل تكرار الاستخدام إلى نوعين اثنين هما (خطط للاستخدام مرة واحدة، وخطط مستمرة):

1- خطط لمرة واحدة، وتهدف إلى إنجاز هدف محدد، وبمجرد إنجازه لا تتكرر مستقبلاً.

2- خطط مستمرة، وهي خطط تهدف إلى الإرشاد والتوجيه المستمر لأداء أنشطة المنظمة المتواصلة، وقد تكون هذه الخطط على شكل سياسات وهي الإرشادات العامة التي تعمل المنظمة في حدودها. كما تكون هذه الخطط المستمرة في شكل إجراءات وهي سلسلة من الخطوات المطلوب اتخاذها لمواجهة ظروف مستمرة معينة. كما قد تكون أيضاً الخطط المستمرة في شكل قواعد وهي تحدد التصرفات الواجب القيام بها - أو عدم القيام بها - في ظل موقف معين.

خطوات عملية التخطيط:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف: تعني هذه الخطوة تحديد ما نريد الوصول إليه، وكما أشرنا يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة وموضوعية وقابلة للتنفيذ.

الخطوة الثانية: تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف: يقصد بذلك معرفة الموقف أو الوضع الحالي بالمقارنة مع الحالة المستقبلية المرغوبة، ويتضمن ذلك تحليل جوانب القوة وجوانب الضعف لمعرفة مدى إمكانية إنجاز الأهداف في المستقبل.

الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية: أهم هذه الافتراضات ما يتعلق منها بالظروف الخارجية أو ما يكون في البيئة الخارجية للمنظمة، والظروف الداخلية للمنظمة ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف، وكذلك التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ودورها الإيجابي أو السلبي على تحقيق الأهداف.

الخطوة الرابعة: تحديد البدائل والاختيار بينها: وهذا يعني أن تتضمن الخطة أكثر من بديل لتحقيق الهدف، ومن ثم اختيار بديل من بين هذه البدائل. فعلي سبيل المثال إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة 10%، فإن البدائل لتحقيق ذلك كثيرة فالبديل الأول يتمثل بالبيع بسعر أقل عن طريق خفض نسبة الربح، البديل الثاني يتمثل بدخول أسواق جديدة. البديل الثالث يتمثل بتخصيص نفقات إضافية للدعاية والإعلان، والبديل الرابع إدخال تغييرات طفيفة على المنتج أو تطويره... إن اختيار أحد هذه البدائل مرهون بالتأكد من إمكانية تنفيذه وقدرة المنظمة على اعتماده وغير ذلك من العوامل الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية.

الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقييم النتائج: أي البدء في تنفيذ البديل الذي تم اختياره، وبعد التنفيذ تأتي مرحلة تقييم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ. إن وجود فجوة بينهما يتطلب إجراء التعديلات اللازمة على الخطة الأصلية بالزيادة أو النقصان. انظر الشكل (105).

أخذ القرارات.

بعد الانتهاء من دراسة هذه المحاضرة ستكون قادر على:

1. توضيح مفهوم اتخاذ القرار.
2. معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار والعملية الإدارية.
3. التعرف على أنواع القرارات.
4. شرح خطوات اتخاذ القرارات.
5. التعرف على مزايا وعيوب اتخاذ القرارات جماعيا
6. التعرف على دور الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات.

ما هو مفهوم اتخاذ القرار؟

- القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة وتسيير عمل معين.
- ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يوميا مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائيا بغير دراسة.
- وعلى ذلك فإن عناصر اتخاذ القرار هي:
 - 1/ أنها عملية ذهنية أو حركية أو كليهما معا.
 - 2/ يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل او خيارات.
 - 3/ يهدف الى تحقيق غاية.



أنواع القرارات الإدارية:

- 1- القرارات المبرمجة.
- 2- القرارات غير المبرمجة.

1. القرارات المبرمجة:

أ. القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات وكيفية معالجة الشكاوي. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب. القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وان كانت في مستوى اعلى من القرارات التنفيذية واكثر فنية وتفصيلا. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين. علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري:



2. القرارات غير المبرمجة:

أ. القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها الى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير . متخذ القرار. بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة وهنا يسعى المدير . متخذ القرار. لإشراك كل من يعينهم امر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر وان يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب. القرارات الإستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

أهمية اتخاذ القرارات:

- اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية كما ذكرنا ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة

في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه.

● وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الادارية نفسها.

مراحل اتخاذ القرارات (الإدارية):

● المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشاكل الأساسية وأبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخطأ بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

● المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

. إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد احسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليل دقيق.
. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

. وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2. البيانات والمعلومات الكمية.

3. البيانات والمعلومات النوعية.

4. الأمور والحقائق.

● المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقديمها:

يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح امام متخذ القرار، واتجاهات المدير. متخذ القرار. وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري المرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل الى عدد محدود منها.

● المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

. تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

. اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

. قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

. درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

. درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

. مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

. القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

. كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار.

● المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

. ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار احسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله.

. وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ اكثر ثبات وقبول لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

وللمشاركة في عملية صنع القرارات اثرها في تنمية القيادات الادارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم اكثر استعداد لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

○ إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

○ تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

○ وأخيرا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد اذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج ايجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

■ يعد الأسلوب الجماعي واحد من أفضل الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرارات خاصة إذا اختير أعضاء الجماعة اختيار سليم.

■ ومن أهم الأسباب التي تدعو منشآت اليوم للأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات: المعلومات . الالتزام بالتنفيذ . الإبداع . التطور .

مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

المزايا:

1. التأكيد على مبدأ الشورى.

2. الوصول إلى قرارات أفضل.

3. الوصول إلى بدائل أكثر.

4. القبول

5. رفع الروح المعنوية.

العيوب:

1. استهلاك الوقت.

2. الهيمنة من قبل البعض

3. التأثير بالتفكير الجماعي (نظرية القطيع).

4. تشتت المسؤولية.

عوامل المفاضلة بين الأسلوبين:

- الرغبة في الوصول إلى حلول تتسم بالإبداع.
- مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة.
- مقدار المعلومات المتاحة للفرد أو الجماعة.
- مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل.
- حاجة العاملين للتفاعل الاجتماعي.
- الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء المجموعة.
- الحاجة للتطوير الشخصي والوظيفي.
- تجنب احتمال حدوث صراع بين الجماعة.

الحاسب الآلي واتخاذ القرارات:

. نظام مساندة القرار الجماعي GDSS . نظام خبير EXPERT . نظام دعم المدير ESS

الفصل الرابع التنظيم

التنظيم

الأهداف التعليمية للمحاضرة:-

بعد الانتهاء من دراسة هذه المحاضرة ، سيكون

الطالب قادراً على :

- تعريف التنظيم الإداري وتحديد موقعه في العملية الإدارية
- التفرقة بين أنواع التنظيم .
- استيعاب وتطبيق مبادئ التنظيم الإداري

مقدمة

- يرتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض ، وسعيه نحو تحقيق أهدافه المتعلقة بالبقاء وعمارة الأرض .
- وتعد الحضارات الإنسانية خير مثالٍ على تبني الإنسان منهج التنظيم في حياته .
- وفي الحضارة الإسلامية يتضح التنظيم في منهج الرسول الأعظم صلوات الله عليه ، وصحابته .. بدءاً من نشر الدعوة حتى بناء الدولة .
- وازداد الاهتمام بالتنظيم في عصرنا الحاضر بسبب التوسع في حجم المجتمعات ، وزيادة عدد الأجهزة والمنظمات لباي تقوم على تحقيق أهداف هذه المجتمعات.

مفهوم التنظيم:-

- يمكن تعريف التنظيم على أنه وضع نظام للعلاقات ، وتحديد للوظائف ، وتكوين للوحدات الإدارية .
- توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة .
- عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة ، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف ، وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة .

□ ترتيب الأعمال والأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين من يقومون بتلك الأعمال

العناصر الأساسية في مفهوم التنظيم:-

□ تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها بالجهد الجماعي .

□ تصنيف وتقسيم الأعمال .

□ تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد .

□ اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات .

□ تحديد السلطات والمسئوليات .

□ وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة .

□ بيان العناصر السابقة في خريطة تنظيمية .

□ وضع وتحديد السياسات وإجراءات العمل

أهداف التنظيم:-

□ وضع إطار تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق أهداف المنظمة .

□ تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف .

□ وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج المحدد لتحقيق النتائج المتوقعة.

□ إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج

مواصفات التنظيم الناجح:-

□ التغطية الشاملة بالمسؤولين لكافة المهام .

□ الوضوح بحيث يعرف كل شخص واجباته ، والصلاحيات المخولة له ، فضلا عن علاقاته بالآخرين.

□ التوازن بين السلطة والمسئولية

أنواع التنظيم:-

□ أولاً : التنظيم الرسمي :

هو البناء الرسمي الذي يوضح العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد ، وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام والوظائف. ويسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف العلاقات التبادلية بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور التسلسل الرئاسي للسلطة ، والنطاق المحدد للمسئوليات .

شروط التنظيم الرسمي:-

- سهولة الاتصال بين أفراداه
- وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام
- توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأعمال
- تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ، وحسن استخدام الموارد المتاحة
- تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة
- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية
- الاستعانة بذوي التخصص والاستشاريين
- تضيق نطاق الاشراف
- التأكيد على سهولة التنظيم ومرورته

ثانياً : التنظيم غير الرسمي :

وهو يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة مجموعة رسمية . ويمكن تعريفه على أنه العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحدٍ للعمل واشتراكهم فيه . وعلى العموم فإنه تنظيم قوي رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلاً عن عدم محاسبته أو مكافأته.

الفرق بين التنظيم : الرسمي ، وغير الرسمي:-

التنظيم الرسمي :-

□ ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.

□ يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

□ يقوم الفرد على تأدية الوظيفة

□ العلاقات فيه رسمية وظيفية

□ تتم الاتصالات وفقا للتسلسل الهرمي

التنظيم غير الرسمي:-

□ ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة .

□ يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد

□ تتمثل حاجات الأفراد في المادية والمعنوية

□ العلاقات فيه اجتماعية شخصية

□ تتم الاتصالات من خلال التأثير والنفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية

فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي:-

الفوائد:-

o إشباع الحاجات النفسية للعاملين

o المرونة في إصدار القرارات

o دعم وتقوية وسائل الاتصال

o تعويض العجز والقصور الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي

o توفير تغذية مرتدية لانطباعات وردود أفعال العاملين .

العيوب:-

□ زيادة الوقت المخصص للعمل

□ بروز بعض السلبيات

□ تحديد مستوى الإنتاج

□ التستر على بعض الأخطاء

مبادئ التنظيم الإداري:-

➤ هي مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل .

□ وتتمثل هذه المبادئ في :

- مبدأ الهدف
- مبدأ الوظيفة
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل
- مبدأ وحدة الأمر
- مبدأ نطاق الإشراف
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية
- مبدأ المركزية واللامركزية
- مبدأ التفويض
- مبدأ التنسيق
- مبدأ التوازن والمرونة

خصائص التنظيم الفعال :-

o استيعاب مضامين ومفاهيم الإدارة فيما يتعلق بمبادئ التنظيم ، والعلاقات الإنسانية ، والاهتمام ببيئة العمل.

o التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة .

o تنمية وتفعيل منهج الرقابة الذاتية

o التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية

o تخفيض التكاليف

o تبني التغيير منهجا لتطوير وبقاء المنظمة

الهيكل التنظيمية

مفهوم الهيكل التنظيمي :

هناك تداخل في المفاهيم بين مصطلح الهيكل التنظيمي ومصطلحات : البناء التنظيمي ، والتصميم التنظيمي ، والخريطة التنظيمية.

□ الهيكل التنظيمي هو :

النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة للربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

□ وهو يتكون من أربعة عناصر هي :

المهام والمسئوليات - وحدات إدارية - التنسيق الرأسي - التنسيق الأفقي

الخريطة التنظيمية:

عبارة عن رسم بياني أو تخطيط يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي ، يصور العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة ويصف خطوط انسياب السلطة والمسئولية التي توضع من أجل التنسيق وهي تختلف في أنواعها.

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي :

أولاً: طريقه تحديد الأهداف : (التصميم من اعلي إلى أسفل)

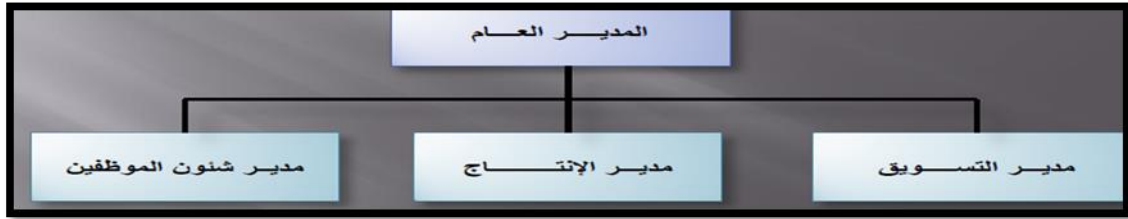
يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيس لإنشائها ، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية . وهما ما يعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات ، تتمثل في :

تحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف ، ونشاطات فرعية ، ثم يتم بناء وحدات رئيسية وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه ، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية ، وكل فرعية إلى وحدات أصغر تؤدي مهام محددة وتحقق أهداف محددة وتضم عددا من العاملين الذين يقومون بأعمال متشابهة .

ثانياً: طريقه تجميع الأنشطة : (التصميم من أسفل إلى اعلي):

تقوم هذه الطريقة على أساس : تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات صغيرة ، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة في أقسام محددة ، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل الإدارة العليا للمنظمة .وبالقطع لا يغيب عن فطنة الطالب الذكي أن هاتين الطريقتين تكملان بعضهما البعض

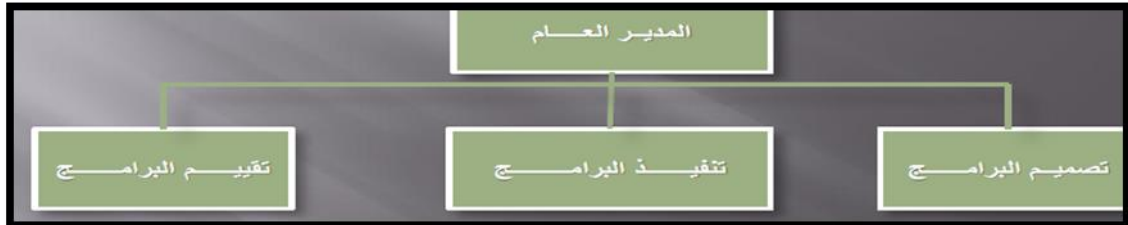
التنظيم على أساس الوظيفة:



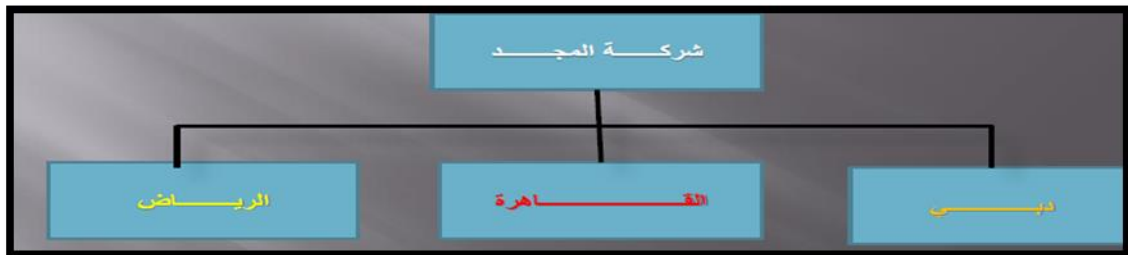
التنظيم على أساس المنتج:-



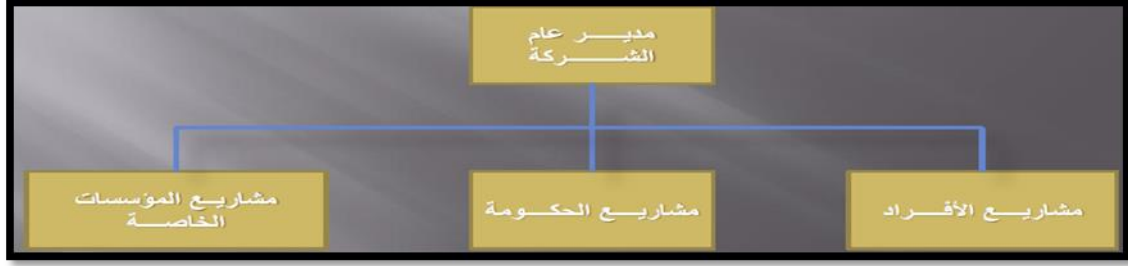
التنظيم على أساس العمليات:



التنظيم على أساس الموقع الجغرافي:



□ التنظيم على أساس نوع المستفيد:



طرق التنظيم:

التنظيم المختلط:

- من النادر أن نجد تنظيم يقوم على أساس نوع واحد فقط من التنظيمات السابقة .
- تجمع كثير من المنظمات بين أكثر من طريقة في التنظيم بناء على أهدافها ، واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية ، وحجمها ، ونوع منتجاتها ، والعملاء الذين تتعامل معهم .
- نجد مثل هذه التنظيمات المختلطة في كثير من المصانع والشركات السعودية مثل: الاتصالات السعودية - سابك - البنوك السعودية.

الخرائط التنظيمية: صوره أو مخطط لهيكل المنظمة

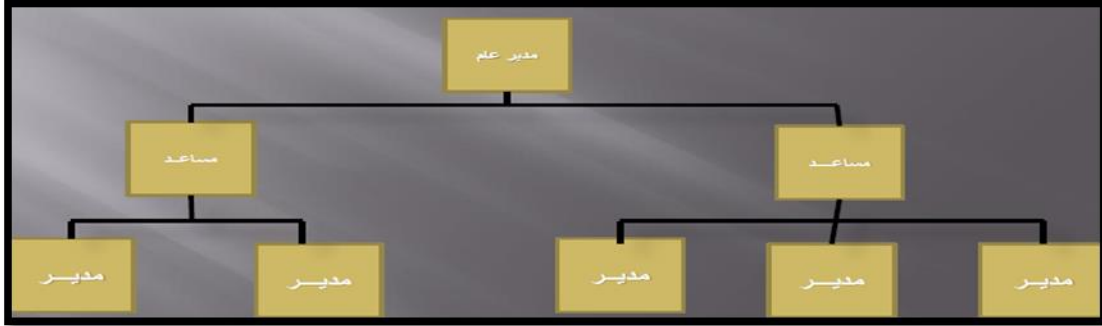
فوائدها :

- 1- إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة
- 2- بيان كيفية تقسيم العمل
- 3- توضيح المستويات الإدارية
- 4- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة

أشكال الخرائط التنظيمية:

الخرائط التقليدية

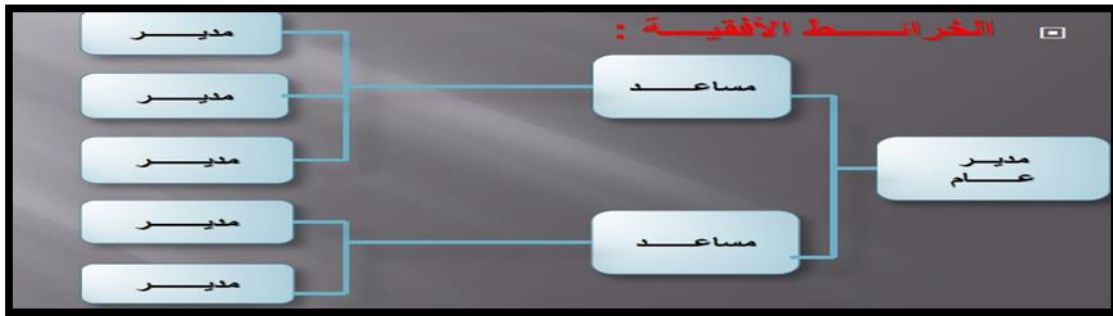
الرأسمالية:



الخرائط

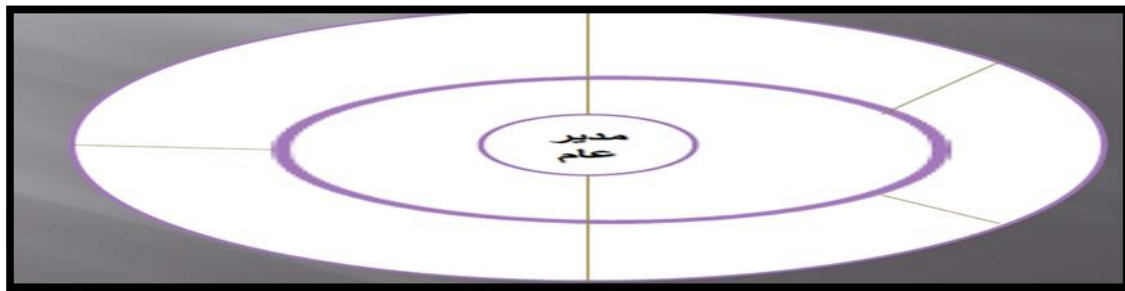
الأفقية

:



الخرائط

الدائرية:



الدليل التنظيمي:

يعرف الدليل التنظيمي بأنه وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية .

□ وينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية : حيث يعطي تفاصيل عن جميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية ، والإدارات والأقسام والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها .

□ وهو يعد إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية

فوائد الدليل التنظيمي:

يمثل وثيقة أو مرجعا أساسيا عن التنظيم الإداري للمنظمة بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة .

□ يمكّن من الرجوع إلى خارطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة وزائريها والباحثين في مجال التنظيم .

□ توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم ، وبما هو مطلوب منهم

□ معالجة مشكلة التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، من خلال توضيح أهداف المنظمة وارتباطاتها.

محتويات الدليل التنظيمي:

□ مقدمه عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة.

□ نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها وأهدافها وأنشطتها

□ الهيكل التنظيمي .

□ الخارطة التنظيمية .

□ وصف مهام الوحدات الإدارية .

□ الملاحق

الفصل الخامس

التوجيه : التنسيق - القيادة الإدارية - الاتصالات

التوجيه : التنسيق – القيادة الإدارية – الاتصالات

الأهداف التعليمية للفصل:

□ بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ، يكون الطالب قادراً على :

- ✓ التعرف على مفهوم التنسيق
- ✓ التعرف على أهداف التنسيق وشمولية تطبيقه
- ✓ معرفة علاقة التنسيق بوظائف الإدارة
- ✓ التعرف على مفهوم القيادة
- ✓ التفريق بين القائد الإداري والرئيس الإداري
- ✓ تعريف الاتصالات الإدارية وأهميتها
- ✓ تحديد عناصر الاتصال

(1) مفهوم التنسيق : ومدى الحاجة إليه:

○ يعرف التنسيق على أنه :

الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد .

○ ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

. مقدار الجهود (كمّاً ونوعاً) التي تبذل

. توقيت هذه الجهود

. توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه

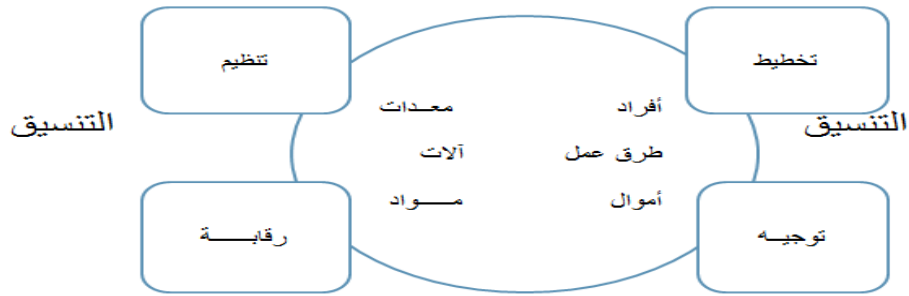
- ❖ وتتبع الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمل ، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة .
- ❖ ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية .
- ❖ ويتم نجاح المدير في التنسيق متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين وإدراك الجميع للدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم ، وطريقة أدائها ، وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخططة .

وعلى ضوء ما سبق ، نخلص إلى ما يلي :

- يعد التنسيق مسؤولية ووظيفة كل مدير
- ويستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل داخل المنظمة
- يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد
- يطبق التنسيق على الأفراد ، وعلى الجماعات ، وعلى وحدات التنظيم الإداري ذاته .
- التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات هي جوهر وظيفة التنسيق
- يجب عدم الخلط بين مفهومي : التنسيق والتعاون
- التنسيق ليس حالة ساكنة ، ولكنه عملية مستمرة ودائمة
- هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة ، وبين بناء التنظيم نفسه .
- يعتمد التنسيق على السلطة ، وأيضاً على كفاءة الأفراد ، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.
- يجب إحداث وإيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم .

شمولية وظيفة التنسيق:

- التنسيق عمل يتغلغل في صلب كل نشاط إداري
- وهو مطلوب من كل فرد أو مجموعة في المنظمة
- يتم التنسيق من خلال العملية الإدارية
- ويتم التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية من خلال القرارات الإدارية العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية .



العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية

- العلاقة بين التخطيط والتنسيق :

من المهم جداً تحقيق التكامل بين الخطط ، وهذا لا يتأتى إلا بضمان التنسيق بينها تصميمياً وانجازاً . فلو أردنا مثلاً إضافة منتج جديد لباقة منتجاتنا ... فإن ذلك يتطلب أنشطة في التصميم ، والإنتاج ، والعمليات والموارد ... وهذا يحتاج بغير شك إلى التنسيق

□ العلاقة بين التنظيم والتنسيق :

إذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، وكذا تحديد السلطات والمسئوليات لكل فرد في هذه الوحدات ، فإن التنسيق يلعب دوراً رئيساً في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافق ذلك من سلطات ومسئوليات.

ويؤثر التنظيم على حجم ونوعية التنسيق المطلوب وهذا يرتبط بما سبق أن أطلقنا عليه (نطاق الإشراف).

□ العلاقة بين التوجيه والتنسيق :

يعد التنسيق أحد أدوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف ، ورسم الخطط . وكلما كان حجم المنظمة صغيراً كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد أمراً سهلاً المنال . وكلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة ، وكلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة ، كلما خفف ذلك من كثير من مشكلات العمل .

□ العلاقة بين الرقابة والتنسيق :

إن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة ، وتصحيح الانحرافات حال حدوثها ، وبالمثل فإن الهدف من التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد .

مع ملاحظة مهمة وهي الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق ، ولذا تصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يترتب عليها أيضاً تصحيح الخلل في التنسيق .

(2) تعريف القيادة

❖ تتعدد التعريفات والآراء حول مفهوم ومعنى القيادة ، ويرجع ذلك لكثرة وتعدد الأدلة والشواهد مما أدى إلى وجود تضارب وتناقض في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة .

❖ ويمكننا أن نلاحظ وجود تعديلات جوهرية على آراء الكتاب حول معنى القيادة بين حين وآخر .

○ من أشهر التعريفات للقيادة أنها :

- ✓ القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين .
 - ✓ العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة .
 - ✓ التأثير في سلوك الآخرين - أفراداً وجماعات - لإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة .
- وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً .

الفرق بين القائد والرئيس:

| القيادة | الرئاسة |
|---|---|
| ○ تتبع من الجماعة تلقائياً | ➤ تكون مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية . |
| ○ تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف . | ➤ الرئيس يختار الهدف ، ولا تشترك الجماعة في تحديده . |
| ○ أكثر قبولاً من الجماعة ، وتعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف ، وليس على الحوافز السلبية . | ➤ تعتمد على الحوافز السلبية ، وتقبل الرئاسة خوفاً من العقاب ويتعين عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته . |

- ومع ذلك يرى كثير من الكتاب أنه من المبالغة التفرقة بين مفهومي القيادة والرئاسة ، حيث أنهما يتحدان في الغرض ، وإن اختلفا في الوسيلة أو الأسلوب .
- ويرى البعض أن الإدارة تسعى لتوفير الاتساق والنظام للمنظمات ، بينما تكون القيادة هي التغيير والحركة

الفرق بين القائد والمدير:

| م | عامل المقارنة | القائد / القيادة | المدير / الإدارة |
|---|--------------------|--|-----------------------------------|
| ١ | الاختيار | اختيار العمل الصحيح | اختيار الطريقة الصحيحة للعمل |
| ٢ | التركيز | تحديد وبلورة الرسالة | بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة |
| ٣ | الفعالية والكفاءة | الاهتمام بالفعالية | يهتم بالكفاءة |
| ٤ | الشمولية / الجزئية | الاهتمام بالكليات والعلاقة بين الجزئيات | يهتم بالجزئيات والتفاصيل |
| ٥ | التجديد / التطوير | الاهتمام بالتطوير والتجديد والابتعا | يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة |
| ٦ | الرقابة | إلهام الثقة ، والتركيز على الرقابة الذاتية | يعتمد على الرقابة والسيطرة |
| ٧ | التحدي | يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع | يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه |

(3) الاتصالات الإدارية

تعريف الاتصالات:

يقصد بالاتصالات تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر ،وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات، بحيث تتساب المعلومات في حركة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم.

انه هدف نسعى إلى تحقيقه من خلال إقبال الأفراد على تحقيق اتصالات فعالة تحركهم في اتجاه الهدف.

أهداف الاتصالات:

تعتبر الاتصالات قلب الإدارة إذ يتعذر إتمام أي نشاط في الإدارة أو اتخاذ أي قرار إلا في وجود نظام اتصال جيد..

وعلى سبيل المثال نجد أن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف سلامته على نوع المعلومات التي تصل إلى المدير أو الرئيس أو القائد، وعلى مدى دقة هذه المعلومات وكميتها.

أيضاً فإن مجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئاً كثيراً إذا بقى القرار حبيساً في الأدراج لا يعلم عنه باقي أفراد المنظمة مثل بلاغات شرطة النجدة وحوادث التجمهر والمظاهرات يرى بعض أساتذة الإدارة أن أكبر الكوارث وأضخم العواقب التي تصيب المنظمات قد تأتي نتيجة الإخفاق في عملية الاتصالات.. حادث(بيرل هاربر).. حادث اغتيال جون كنيدي.. حادث اغتيال الرئيس السادات.. حادث سفينة التجسس الأمريكية(ليبر) عام 1967..

فوائد الاتصالات:

يمكن رصد العديد من فوائد الاتصالات فيما يلي:

- 1- تتيح للمستويات العليا فرصة الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات اللازمة لمواجهة مسؤوليات العمل ومباشرة العملية الإدارية.
- 2- تهيئ للرئيس توجيه جهود مرعوسيه في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 3- تعتبر وسيلة لتقديم ومتابعة نتائج الأعمال.

- 4- تحقق الوحدة والترابط بين الإدارة والعاملين من مختلف المستويات (مستوى الإدارة العليا... مستوى الإدارة التنفيذية... مستوى الإدارة المباشرة).
- 5- تساعد على تبادل الآراء والمعلومات والخبرات.
- 6- تنمي روح القيادة الجماعية في مجال العمل.
- 7- ترفع الروح المعنوية عن طريق تنمية العلاقات الإنسانية بين المستويات الإدارية المختلفة.
- 8- تتيح للمستويات الإدارية المباشرة فرصة رفع صوتها للمستويات الأعلى مما يساعد على مواجهة مشاكلهم واستقرار نفوسهم.
- 9- ترفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة.

عناصر الاتصالات:

من العرض السابق رأينا أن الاتصالات تعني عملية نقل فكرة معينة أو معنى محدداً في ذهن شخص ما إلى ذهن شخص آخر بالحالة التي عليها الفكرة أو المعنى.

أي أن المفروض أن تصل الفكرة أو المعنى إلى ذهن مستقبلها كما هي في ذهن قائلها أو ناقلها... فإذا انتقلت على هذا الأساس كان لدى الاثنین المعنى نفسه ونجحت عملية الاتصال إلى حد كبير أما إذا إعترضتها في عملية الانتقال عوائق فاستقرت مغايرة للصورة الأولى فان عملية الاتصال تكون قد أخفقت قبل أن تبدأ.

ولكي تتجح عملية الاتصال لابد من توافر مقومات هامة هي:

- فكرة واضحة ومحددة تماما في ذهن صاحب الرسالة.
- قدرة هذا الشخص على نقل الفكرة بأسلوب واضح ومعبّر عنها.
- استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة.
- قدرة هذا الشخص على استيعاب المعنى المقصود.
- قدرته على تنفيذ ما جاء بالرسالة .
- ألا تعترض الرسالة عوائق في نجاح عملية الاتصال.

ومن هنا فان عناصر عملية الاتصال هي:

1- المتصل:

وهو الشخص الذي يوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدي الاقتراح أو الملاحظة بمعنى أن الاتصال يمكن أن يبدأ من الرئيس إلى المرءوس أو من المرءوس إلى الرئيس أو موظف على زميله.

2-المتصل به:

وهو الشخص الذي يصل إليه الأمر أو التوجيه أو المعلومات،أو هو الرئيس الذي يصل إليه الاقتراح أو الشكوى أو الملاحظات لدراستها.

3-موضوع الاتصال:

وهي الطريقة التي بواسطتها تنتقل الأفكار والمعلومات فقد تكون الكتابة (المنشورات والكتب الدورية والأوامر)وقد تكون الحديث(الاجتماعات والمقابلات) وقد تكون الصورة(الفانوس السحري)وقد تكون الكتابة والحديث والصورة(الأفلام السينمائية).

4- نتيجة الاتصال:

وهي مدى استيعاب المتصل به لموضوع الاتصال وقدرته على تنفيذه بالصورة التي أراها المتصل دون عائق يحول دون إنتاج أثره في ذهن المتصل به. ويلاحظ أن الاتصال لا يعتبر كاملاً إلا إذا توافرت له هذه العناصر الخمسة السابقة،فكل منها يكون في حلقة سلسلة الاتصال لا يمكن أن يتم بدونها.

وهنا نورد تساؤلاً:

كيف يمكننا الحصول على اتصالات ناجحة؟

والجواب: للحصول على اتصالات ناجحة يجب توافر الاعتبارات التالية:

- 1- أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحاً وعند مستوى فهم المرسل إليه.
- 2- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وهضمه.
- 3- أن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد فهم الرسالة وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.
- 4- يجب ألا يتعارض الاتصال مع ما تقضي به اللوائح والتشريعات.

5- يجب أن يكون موضوع الاتصال في نطاق اختصاص المرسل وفي حدود السلطات المخولة له.

6- يجب أن تكون المعلومات التي بالرسالة جديدة بالنسبة للمرسل إليه وإلا فقدت أهميتها وأصبحت مضيعة للوقت.

7- يجب أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات الهامة ولا بأس من تكرارها أو الضغط عليها عند الحديث أو كتابتها بحروف بارزة أو التخطيط أسفلها.

8- يجب شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، وتعريف المصطلحات الغامضة.

أنواع الاتصالات

الاتصالات نوعان: اتصالات رسمية – اتصالات غير رسمية.

الاتصالات الرسمية:

هي التي تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصالات الرسمية وتأخذ هذه الاتصالات ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

1- اتصالات هابطة من أعلى إلى أسفل..أي من مستوى إداري أعلى مستوى أقل منه.

2- اتصالات صاعدة:

من أسفل إلى أعلى لنقل المعلومات أو الأفكار من مستوى إداري أدنى إلى مستوى أعلى.

3- اتصالات أفقيه:

وهي التي تتم بين الموظفين في مستوى واحد.

الاتصالات غير الرسمية:

وهي التي تتم خارج خطوط السلطة وهذا النوع من الاتصال يظهر في إطار العلاقات الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة ومن أمثلة ذلك ما يتم في الحفلات أو الندوات أو اللقاءات الودية بين مختلف المستويات الإدارية من تبادل للمعلومات والأفكار حول أساليب العمل في المنظمة.

أساليب الاتصالات:

أساليب عديدة ومتنوعة، واختيار أي منها يتوقف على الظروف القائمة بالمنظمة وعلى نمط التعامل السائد وعلى نوع المواد المراد نقلها.

ويجمع علماء الإدارة على أن وسائل الاتصال التي يستخدم فيها أكثر من حاسة تكون أكثر نجاحاً، بمعنى إذا صاحب اللقاء عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان ذلك أبلغ أثراً واشد تأثيراً في نقل الرسالة إلى الآخرين.

وتتنوع أساليب الاتصال ويمكن رصد أهمها فيما يلي:

1- الاتصالات الشفهية:

(الاتصال الشفهي) وهي الاتصالات التي تتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به، ولا يشترط أن يرى الرئيس المرءوس، فقد يكتفي بسماع الأصوات كما في الحديث التلفزيوني أو اللاسلكي.

وهذا النوع من الاتصال هو أجدى أنواعه وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل. وبهذه الطريقة يتم تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق وأيسرها، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد الذي تتطلبه الاتصالات الأخرى.

والصراحة أساس هذا النوع من الاتصال، فقد يكون من السهل على المرءوس أن يصرح بالخلل الموجود بالجهاز أو العيوب التي تشوب الأداء، بينما يكون من الصعب تحرير هذا النقد كتابة، وطرق الاتصالات الشفهية متعددة منها المؤتمرات والاجتماعات ومنها الحديث الشفوي الذي يتم وجه لوجه أو عن طريق التليفون أو الجهاز اللاسلكي.

ومنها المقابلات التي تتم للحصول على الحقائق أو الوقوف على قدرات طالب الوظيفة ومهارته، أو الوقوف على مدى استعداد الموظف للتعليم والتدريب، أو الحصول على ترقية أو علاوة أو الترشيح للسفر في بعثة.

2- الاتصال الكتابي:

وهو الذي يتم عن طريق الكتابة، ويكثر استعمال هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة، ويتميز هذا الأسلوب بضمان نقل المعلومات والأوامر والتعليمات إلى الأفراد وكذلك الرجوع إليها.

ومن أمثلة الاتصالات الكتابية..التقارير والمذكرات والخطابات والرسائل والمنشورات والكتب الدورية والشكاوي والاقتراحات.

3-الاتصال عن طريق الملاحظة:

حيث يتم الاتصال دون استعمال اللغة ،وذلك عن طريق ملاحظة الحركات أو الأفعال الهادفة حيث يؤدي الإحساس الذي يتولد أثناء الملاحظة إلى إتمام الاتصال.

4-الاتصال المصور:

وهو الاتصال الذي يتم نتيجة ما تنقله الصورة المرئية من معاني محددة إلى ذهن من يشاهدها ومن وسائله: الصور الفوتوغرافية والملصقات، والأفلام السينمائية،والفانوس السحري،التلفزيون .

5-اتصال بالصوت أو الإشارة:

ويكون التعبير عنه عن طريق الصوت أو الإشارة ومن أمثلته(صفارات الإنذار) في الغارات الجوية..صفارات الورديات بالمصانع إطلاق البروجي في الكليات والمعاهد العسكرية إطلاق مدفع الإفطار في شهر رمضان.

الفصل السادس

الرقابة

الرقابة

الأهداف التعليمية للفصل

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ، سيكون الطالب قادراً على :

التعرف على مفهوم الرقابة

الإلمام بتوقيت ممارسة الرقابة

التعرف على فوائد الرقابة

الإلمام بخطوات الرقابة كوظيفة إدارية

التعرف والتمييز بين أنواع الرقابة

التعرف على خصائص الرقابة الفعالة

مقدمة

تعد الرقابة من متمات استكمال وإجادة الأعمال المؤداة . ومن الأهمية بمكان أن يتابع كل

رئيس أداء مرؤوسيه .

إذا كان التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي يمارسها المدير ، فإن الرقابة هي الوظيفة الإدارية النهائية المتممة لحلقات النشاط الإداري، لا تقتصر الرقابة الإدارية على أداء الموارد البشرية فقط ،

والمعنوية - (بل تمتد إلى الموارد الأخرى) المادية

مفهوم الرقابة

عرفها فايول : على أنها التأكد من أن كل شئ في المنظمة يتم وفقاً للخطة الموضوعية والمبادئ المعتمدة وذلك لكشف مواطن الضعف وتصحيحها.

وهي تختص بجانبين أساسيين هما :

- التركيز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد بالمنظمة

- الرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة .

وعلى ذلك فالرقابة هي عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء ، للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بالخطة ،

وفقاً لمعايير مناسبة محددة وهذا يتطلب أن تكون المعايير موضوعية غير مغالي فيها ، تسهل
- للإدارة - مقارنة الإنجاز الفعلي بها ، ليسهل استنباط أوجه الاختلاف فيها ، والتي تتمثل -
عادة - في نوعين

الانحرافات السلبية : حيث لا يلتزم مرتكبوها بالمعايير المخططة ، ومن ثم يستحقون العقاب
المناسب

الانحرافات الإيجابية غير المقبولة : حيث يتجاوز مرتكبوها الحدود المسموح لهم بها . وهم
أيضاً يستحقون العقاب المناسب ..

هل هدف العملية الرقابية تحديد المقصرين ، وإنزال العقوبة بهم ؟

الجهات القائمة بالرقابة

الجهات الداخلية : حيث يمارس كل رئيس أعمال الرقابة على مرؤوسيه . بصرف النظر عن
موقعه داخل الهرم التنظيمي .

الجهات الخارجية : وهي جهات من خارج المنظمة تأتي لممارسة العملية الرقابية - وذلك
لاعتبارات نظامية أو قانونية - مثل : ديوان المراقبة - أو هيئة الرقابة على المواصفات - أو
الهيئات العالمية

فوائد الرقابة

بالنسبة للمنظمة :

- التأكد من مدى تحقيق الأهداف .
- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط .
- اكتشاف الانحرافات ، وتشخيصها ، وتفسيرها ، وعلاجها .
- التأكد من مدى مناسبة الموارد - كماً ونوعاً - لمتطلبات الخطط
- التأكد من الاستخدام الكفء لكلٍ من الموارد المتاحة والمرتبطة .
- التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقاً للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة
العامة

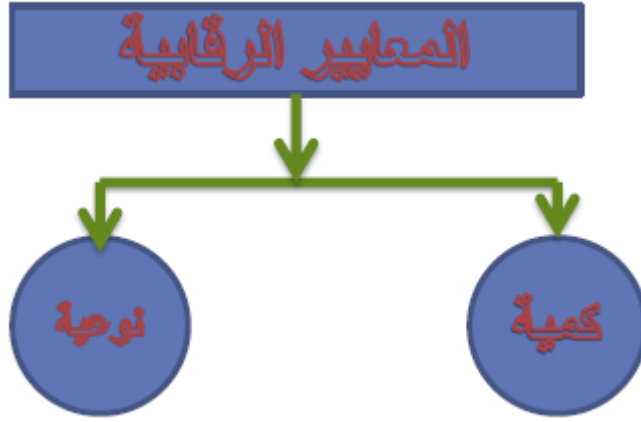
بالنسبة للأفراد:

- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية الرقابة ، بما يمكنه من الحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة ...
- اطمئنان العامل المقصّر لعدالة عملية الرقابة ، بإتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته ، بما يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة .
- حفظ الحقوق لأفراد الجمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على المعاملات بالجودة المناسبة

خطوات الرقابة الإدارية



المعايير الرقابية



- طاقة الآلات - فئة الموظفين
- رأس المال المستثمر - فئة المستهلكين
- وقت العمل - فئة الموردين
- كفاءة الانفاق
- استغلال المواد الخام

قياس الاداء الفعلي

يتعين عند القياس الفعلي مراعاة :

- 1- نطاق الإشراف
- 2- حدود الخطأ المسموح به
- 3- تفهم المرؤوسين لأهداف الرقابة

وأساليب الرقابة المتبعة تتمثل في :

- 1- المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة
- 2- المتابعة المباشرة الآلية (من خلال الكاميرات
- 3- المتابعة غير المباشرة من خلال التقارير

تصويب الانحرافات:-

قد تكون الانحرافات ايجابية وقد تكون سلبية:-

يتعين أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- حصر أسباب الانحراف وصولاً للسبب / الأسباب الرئيسية
- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات

اقتراحات الحلول البديله:

- وهي الحلول الممكنة شريطه التشخيص السليم للمشكلة
- بشرط أن تتناسب مع ظروف وإمكانات المنظمة .
- يتم المفاضلة بينها ، واختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكلٍ فوري .
- وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الأجل الطويل ((المتابعة)) أي متابعه تطبيق الإجراءات العلاجية التي أقرتها الإدارة ،لحل مشكلة الأداء المطروحة .
- ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من:

* مدى التزام المرؤوسين بالقرارات العلاجية

* مدى مناسبة المقترحات للإمكانيات المتاحة

* مدى ايجابيه النتائج المحققة من هذه الإجراءات

أنواع الرقابة:-

حسب النظام المطبق:النظام المغلق, النظام المفتوح

حسب الهدف من اكتشاف الأخطاء: الرقابة الايجابية, الرقابة السلبية

حسب التوقيت الزمني للرقابة:الرقابه السابقه, الرقابه اثناء , الرقابه الاحقه .

حسب نوع النشاط الذي تمارس الرقابه من اجله : كفاءه اداء المهام الاداريه, الرقابه المحاسبية
الرقابة القضائية

خصائص الرقابة الفعالة :-

- أن تكون المعايير والوسائل مناسبة

- أن تكون الوسائل اقتصادية

- أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل
- تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية
- أن تكون النظم الرقابية مرنة وقابلة للتغيير
- التوازن بين الاعتبارات الكمية والاعتبارات النوعية

الفصل السابع

وظائف المنظمة

(وظائف المنظمه)

الاهداف التعليميه للفصل ::

- 1- معرفه وتفهم اداره الافراد ووظائفها
- 2- معرفه مفهوم وظيفه التسويق
- 3- التعرف على كيفيه اداره النشاط الانتاجي
- 4- التعرف على مفهوم الاداره الماليه
- 5- التعرف على مفهوم واهميه نظام المعلومات الاداريه

(1) مفهوم وظيفة إدارة الأفراد

- يرمز لإدارة الموارد البشرية بالاختصار HRM
- وهي تلعب دوراً مهماً في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ، وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية .

- وإذا كان الإنسان هو عنصر التغيير والتطوير ، فإن إدارة القوة العاملة
- هي من أصعب ما يواجهه المنظمة على الإطلاق .
- فالمنظمة بأكملها تركز على العنصر الإنساني من قمة هرمها التنظيمي
إلى قاعدته

مفهوم وأهداف إدارة الأفراد

وظيفة الأفراد:

وهي الأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة
: كما ونوعاً وتوقيتاً، والمحافظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها .

إدارة الأفراد:

هي الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المنوط به
تحقيقها

وظائف إدارة الأفراد

- تخطيط الموارد البشرية : (دراسة أهداف المنظمة - تقدير الطلب - التنبؤ

بالعرض - تحديد الفائض أو العجز - معالجة الفائض أو العجز)

- تحليل الوظيفة : (الالمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة)

-وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الاختيار والتعيين - الترقية والنقل)

-تدريب وتنمية القوى العاملة (تحديد الحاجة - تصميم البرامج - تنفيذ البرامج

تقييم البرامج)

-تقييم أداء العاملين

2- مفهوم ووظائف إدارة التسويق

مفهوم التسويق

يلعب التسويق دوراً هاماً في رفع معدلات التنمية في الدول المختلفة والتسويق هو الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه

عناصر المزيج التسويقي:



المنتج:

-يمكن تعريفه بأنه كل ما يمكن بيعه . أو أي شئ يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام .. مثل : السيارة - الخبز - الإقامة في فندق

-وقد يأخذ شكلاً مادياً ملموساً ، أو شكلاً معنوياً غير ملموس .. مثل

الخدمات ..أو فكرة أو شخص .. إلخ.....

التسعير

وهو من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج

ومكانته .

أهداف التسعير :

-تعظيم الربح

-تحقيق حجم مبيعات كبير

-الحفاظ على استقرار السوق

العوامل المؤثرة : (متغيرات المزيج التسويقي - طبيعة المنافسة في السوق - توقعات المشترين - توقعات الوسطاء - التكاليف الإنتاجية القوانين والتنظيمات)

الترويج:-

هو عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكه .

يتضمن خمسة عناصر تسمى المزيج الترويجي ، وهي :

الإعلان :وسيلة غير شخصية لتقديم المنتج - مقابل أجر - إلى السوق

البيع الشخصي :الاتصال الشخصي من مندوب البيع للعميل لإقناعه

بالشراء .

الدعاية :وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم المنتج للجمهور .

تنشيط المبيعات :مثل منح الهدايا المجانية ، والعينات التجريبية ..

التسويق المباشر :هو أحد الأساليب التي تستخدم : البريد ، والهاتف ، والبريد الإلكتروني ...

إلخ

التوزيع

وهو المهمة التي يتم من خلالها نقل المنتج من مصادر إنتاجه إلى المستهلك الأخير .

وهو يتخذ أحد الأشكال التالية :

المنتج - المشتري النهائي

المنتج - وكيل بيع / تاجر تجزئة - المشتري النهائي

المنتج - تاجر جملة - تاجر تجزئة - المشتري النهائي

وهكذا

المراجع

المراجع العربية:

- 1- خير الدين، عمر، (١٩٩٨م) ، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 2- أفندي، عطية حسين وأحمد رشيد (١٩٩٥م) . مقدمة في الإدارة القاهرة: دار النهضة العربية.
- 3- عبد الله، عبد الغني بسيوني، (١٩٩٢م). أصول علم الإدارة العامة دراسة لأصول ومبادئ علم الإدارة العامة في الإسلام، والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا ومصر ولبنان بيروت : دار الجامعة للطباعة والنشر.
- 4- عبد المحسن محمد عبد المحسن ، (١٩٩٥م)، محاضرات في الإدارة والتنظيم، كلية التجارة: جامعة الأزهر، فرع البنين
- 5- عبد الوهاب، محمد رفعت وإبراهيم عبدالعزيز شيحا (١٩٩٨م). أصول الإدارة العامة. الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.
- 6- علي، جمال عبد الحميد، أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي كمنهج دافعي على درجة رضاء العاملين وإنتاجيتهم. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة القاهرة (١٩٨٤م).
- 7- علي، جمال عبد الحميد ، السلوك الإنساني في المنظمة، دار النهضة العربية. القاهرة (١٩٩٦م).
- 8- عودة ، محمد (١٩٩٧) "معوقات الاتصال الإداري في المنظمات دراسة تطبيقية على جامعة الكويت ". دراسات الخليج والجزيرة. العربية الكويت العدد ٨٤.
- 9- الغمري، إبراهيم (١٩٨٢م). الإدارة : دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العلمية والمباريات التدريبية. الإسكندرية : دار الجامعات المصرية.
- 10- غنام، بشرى بدير " الإدارة المالية . (١٩٩٥م). مدخل أولي للوصول للآيزو 9000 بالتطبيق على صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية المنزلية "، المجلة العلمية لكلية التجارة، فرع جامعة الأزهر.

- 11- الكبيسي ، عامر (١٩٩٩م). التخطيط للتنمية الإدارية في الوطن العربي (المجلة العربية للإدارة - القاهرة). المجلد (١٩)، العدد (٢) ١٩٩٩ م.
- 12- المليجي، إبراهيم عبد الهادي محمد (٢٠٠٠م). الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
- 13- منصور، علي محمد (١٩٩٩م). مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم). القاهرة : مجموعة النيل العربية.
- 14- النجار، حنان إبراهيم (١٩٩٥م) الأصول المالية وقرارات الاستثمار والتمويل، القاهرة، كلية التجارة - جامعة الأزهر، فرع بنات.
- 15- النجار، فريد راغب ، (١٩٧٧م) ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا - مدخل تكاملي تجريبي، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
- 16- نجم، عبود نجم. (٢٠٠٤) . الإدارة الإلكترونية. دار المريخ للنشر. الرياض السعودية.

المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Shumaimri, (2002). Direct Marketing in Saudi Arabia. Saudi Management Association. Riyadh.
- 2- Baron, Robert A. and Greenderg, J. (1990). Behavior in Organization: Understanding and Managing Human Side of Work. Boston: Allyn and Bacon.
- 3- Bartol, K. M. and Martin, D.C.(1998). Management. New York: Irwin McGraw- Hill.
- 4- Bartol, Kathryn m. and David c. martin (1998). Management. Boston: Irwin Mc Graw-hill.
- 5- Bartol, Kathryn M. and Martin, David C. (1998). Management. Irwin McGraw- Hill.
- 6- . Druker, P. F. (1998). The Community of the future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 7- Gavett, J.W. (1989).: Production and Operation Management (N.Y., Jovanovich Inc.).
- 8- Gitman, J. Lawrence. (1994).:Principles of Managerial Finance (N. Y: Harper and Row).