

علم الاجتماع الإداري



اعداد

دكتورة

سامية إبراهيم

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللّٰهِ جَمِیْعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ

اللّٰهِ عَلَیْكُمْ اِذْ كُنْتُمْ اَعْدَاءً ۗ فَالَّفَ بَیْنَ قُلُوْبِكُمْ فَاَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ

اِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَی شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ ۗ فَاَنْقَذَكُمْ مِّنْهَا ۗ كَذٰلِكَ

یَبَیِّنُ اللّٰهُ لَكُمْ اٰیٰتِهِ ۗ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُوْنَ ﴿۱۰۳﴾ وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ اُمَّةٌ

یَدْعُوْنَ اِلَی الْخَیْرِ وَیَأْمُرُوْنَ بِالْعُرُوْفِ وَیَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ

﴿۱۰۴﴾ وَاُولٰٓئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُوْنَ ﴿۱۰۴﴾ آل عمران: ۱۰۳ - ۱۰۴

الباب الأول

الإدارة:

التعريف والنظريات

الفصل الأول

الإدارة

- أولاً: مفهوم الإدارة •
- ثانياً: الإدارة علم أم فن •
- ثالثاً: الإدارة نشاط إنسان عام .
- رابعاً: أهمية الإدارة في المجتمع المعاصر •
- خامساً: علاقة علم الإدارة بالعلوم الاجتماعية الأخرى •

أولاً: مفهوم الإدارة Management

تقديم

يولد الإنسان عادة في تنظيم صغير هو الأسرة .. والني تنتمي بدورها إلى تنظيم أكبر هو مجتمع القرية أو المدينة - أو للمجتمع الكبير وهو الدولة، كذلك يتعلم الإنسان من خلال تنظيمات معينة في المدرسة وفي الجامعة .. ويقضي الإنسان عمره في العمل لمنظمة معينة أو أكثر .. فنحن نتلقى روايتنا ونتحرك ونلعب أيضاً بل ونتلقى العلاج في حالة المرض من خلال منظمات معينة .

ويعمل المجتمع من خلال مجموعة من المنظمات مختلفة الأنواع، والتي تتراوح في حجمها بين المنشآت الصغيرة والتنظيمات الضخمة .. ولكل من هذه المنشآت أهميتها وأهدافها بما تقدمه للمجتمع من خدمات او سلع، كما أنها تستخدم مجموعه من الموارد المادية والبشرية بقدر ما يمكنها من القيام بعملها وتقديم المستهدف منها . فنجد المنشآت الإنتاجية، المستشفيات مصانع السيارات، أقسام البوليس، النوادي، المدارس .. الخ وهذه المنظمات أو المنشآت التي تقدم السلع والخدمات للمجتمع .

ومن ذلك يتضح أن المجهود الجماعي المنظم يعتبر من أهم معالم المجتمع الحديث، فتلعب المنظمات دوراً رئيسياً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية وكلما تقدمت المجتمعات ازدادت تعقيداً أو تشابكاً وتعددت التخصصات، واستدعي ذلك تقسيم للعمل لا حد له، مما جعل إدارة الحياة من الدقة والتعقيد بحيث أصبحت في حاجة إلى

مزيد من الحكمة والتنظيم تتطلبه الحياة الإنسانية، وحقيقة فإن الإنسان كلما انطلق في تيار الحضارة .. كلما تضاعفت مشكلاته وهكذا، وتتضاعف حاجته إلى تنظيم الجهود، وترتيب الأعمال .. في كافة مجالات الحياة •

فالإدارة بمفهومها العام ظاهرة نشأت بنشأة الحياة الاجتماعية للجماعة البشرية رس الحياة التي نشأت لحاجة الإنسان إلى التعاون الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة لتلك الجماعة لتنمو وتبقى وتشبع احتياجاتها وتحل صراعاتها، ولكي يتحقق فلك التعاون كان لابد من توجيه وتنظيم الطاقات البشرية بصورة من الصور . وعملية التنظيم والتوجيه هذه هي ما تعنيه الإدارة.

فالإدارة نشأت كعملية اجتماعية وفنية تسعى لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في تحقيق أهداف المنظمات .

فما هي الإدارة ؟

تعددت الكتابات في تعريف الإدارة . واختلفت من حيث درجة الشمول والعمومية، فبعض هذه الكتابات قد عرفت الإدارة بأنها " الوصول إلى الهدف باستخدام أحسن الوسائل وأقل التكاليف، في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة ويحسن استخدامها " ويعرفها كمال أغا بأنها: " عملية اتخاذ القرار المناسب بتعبئة الطاقات المتكاملة لجماعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المبتغاة في إطار المحددات القائمة .

وأى نشاط إنساني لقياس مدى نجاحه عندما يحقق الهدف المنشود وفقا

للمعايير الآتية :

- تحقيق الهدف في أسرع وقت ممكن.

- تحقيق الهدف بأقل جهد ممكن .

- تحقيق الهدف بأقل تكلفة ممكنة .

- تحقيق الهدف على أعلى مستوى من الأداء.

والممكن هنا نظرا لاختلاف الظروف والإمكانات الاقتصادية و العلمية

والاجتماعية في البيئات المحيطة بالمنشأة أو المنظمة ، لأن الإدارة باي مفهوم لا تعمل

بمعزل عن المجتمع، بل أنها تعمل في ظل مجموعة متشابكة من العلاقات والمتغيرات

والقوى الضاغطة والعوامل المؤثرة والمطالب المستفاد.

ثانيا: الإدارة علم أم فن !

لقد كثر الجدل بين رجال الفكر الإداري حول الإجابة عن التساؤل الذي يثار

حول طبيعة الإدارة من حيث كونها علم أم فن أم هي علم وفن في آن واحد.... بمعنى

هل الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة وقائم على أسس علمية وفق منهج علمي في حل

المشكلات ؟ لم هل الإدارة فن من الفنون لأنها تعتمد على المواهب الشخصية لرجل

الإدارة وما يمتلكه من ملكات الإبداع والابتكار ؟ أم أن الإدارة هي كل ذلك ؟

وقبل أن نجيب عن هذه التساؤلات يجب أن نوضح بداية ما يلي :-

أولاً:- أن هناك جانبين اساسيين يمثلان طبيعة الإدارة العامة، للجانب الأول ينصرف إلى طبيعة مبادئ وقواعد الإدارة ، والجانب الثاني ينصرف إلى ممارسة الإدارة العامة أي كيفية طبيعة هذه المبادئ والقواعد .

ثانياً:- أن المقصود بالعلم في هذا الإطار مجموعة متناسقة من المعارف المرتبطة بظاهرة معينة بقصد شرحها وتفصيلها أو تحليلها وهذه المجموعة عبارة عن نسق من قواعد ومبادئ ونظريات عامة تم التحقق من صحتها تبعاً للمنهج العلمي المناسب وبالاستعانة بأدوات معينة للتحقق من بعض الفروض التي تم تحديدها والعمل على إثباتها وفقاً للمبادئ والحقائق التي سبق ملاحظتها بشأن الظاهرة محل البحث، ومن ثم تتحول هذه المبادئ إلى قواعد ونظريات عامة تصلح للتطبيق مستقبلاً

ثالثاً: أما المقصود بالفن هنا فإنه يعنى القدرة الذاتية والمهارة والملكات الشخصية والخاصة بممارسة عمل معين وفقاً للاستعداد الفطري للإبداع في مجال من مجالات النشاط الإنساني .

رابعاً: النتيجة المنطقية لهذين الجانبين ان الإدارة علم يقوم على مبادئ وقواعد الإدارة العامة .. بغض النظر عن أسلوب التوصل إلى هذه القواعد، حيث يوجد أسلوبان رئيسيان في هذا الشأن هما أسلوب الاستقراء الذي تعتمد عليه العلوم الطبيعية كالكيمياء والفيزياء، واسلوب الاستنباط وهو الأسلوب الذي يصلح للعلوم الانسانية والاجتماعية وهي علوم تقوم على مبادئ وقواعد مستمدة من تجارب الآخرين، والتي لا ترقى من حيث مدى التيقن من صحتها ومدى عموميتها الى مستوى قواعد العلوم

الطبيعية التي تصلح للتطبيق في كافة الظروف، بسبب تعامل العلوم الإنسانية والاجتماعية مع العنصر البشري، وهو عنصر له مفاهيمه وقيمه ودوافعه ومدركاته .. والتي تشرع من مجتمع لآخر بل ومن فرد لآخر

خامساً:- أما الجانب الآخر من الإدارة، فإنه يتصل بالنشاط والممارسة التي يؤديها من ينأى به أداء العمل الإداري أو المشاركة فيه، ومن م يتحول السؤال من مبادئ وقواعد الإدارة العلهة المجردة إلى تطبيقها بواسطة من يمارسها في عمله الإداري، والى مدى نجاحه في تطبيقها أو الاستفادة منها وأسباب نجاح أو فشل هذا الممارس في التطبيق، وهي أسباب ترجع في المقام الأول إلى قدرته الشخصية وإمكانياته الذاتية .. وبالتالي فإن تطبيق القواعد العلمية العامة يحتاج إلى قدر معقول من الملكات المناسبة لذلك، وهذا هو جانب الفن في كافة العلوم فهناك الطبيب الماهر والمهندس البارِع

الخلاصة

ان الإدارة ودراستها كعلم الإلمام بنظرياتها ومبادئها لا تجعل من الدارس مديراً ناجحاً ما لم يمتلك المهارات اللازمة والتي تستمد من الممارسة العملية ومن قدراته وموهبته وملكاته، ومن ناحية أخرى من المهارة يمكن تنميتها من خلال الدراسة، ومن ثم فإن المدير الناجح هو الذي يملك المهارات الإدارية، ويكون ملماً وقادراً على استخدام المبادئ والنظريات والوسائل العلمية فى عملية اتخاذ القرارات .. فالعلم والفن إذن ليسا متناقضين بل يكمل أحدهما الآخر، وأن كل تقدم يحزره العلم في نشاط معن يؤدي إلي تقدم في ممارسة هذا النشاط .

ثالثاً:- الإدارة نشاط إنساني عام

فالخاصية الأساسية للإدارة هي العمومية، بمعنى أنها تحلى كل نشاط انتاجي، سلعي أو خدمي يقوم به فرد أو جماعة في حدود الموارد المتاحة وفي إطار احتياجات وأهداف البيئة المحيطة. فهي صفة يقصد بها التأثير على المجتمعات المعاصرة، و التطبيق في مواقف مختلفة ومتباينة... فالإدارة لا تقتصر على منظمات الأعمال فحسب، بل تمارس في الجامعات والمدارس والوكالات الحكومية والمستشفيات والمنظمات الاجتماعية والرياضية والسياسة وغيرها. كذلك فهي تمارس في البيت وفي المشروع الفردي الصغير، وفي المنظمات على اختلاف أحجامها. فالإدارة تصبح عملية حتمية حيثما يوجد مجتمع إنساني يجد أن التنسيق بين الأعمال التي يؤديها يصبح أمراً ضرورياً.

رابعاً: أهمية الإدارة في المجتمع المعاصر

هناك مجموعة من العوامل التي تؤكد أهمية الإدارة ودورها المتعاظم في

المجتمع المعاصر، وهذه العوامل هي:

١- الإدارة في العصر الديناميكي ومصدر الطاقة الأساسية للمنظمة الإدارية أحد

عناصر الإنتاج، إذا رجعا إلى الفكر الاقتصادي نجد أنه يحدد عناصر الإنتاج التقليدية

بأربعة عناصر هي:

- الطبيعة: (أي البيئة التي تفرض نوع النشاط المطلوب) •

- راس المال : (أي الموارد المادية المتاحة لتحقيق المطلوب من إنجازات) .
- العمل : (أي الموارد البشرية التي تحدد المنظمة ما سوف تفعله أو لا تفعله).
- التنظيم والإدارة: وهي لازمة وضرورية للتعامل مع هذه المتغيرات الثلاث لتنظيم العلاقات بينها وتنسيقها.

٢- الإدارة نشاط يختلف عن النشاط الفني أو المهني

الإدارة نشاط يختلف تماماً عن النشاطات الفنية أو المهنية الأخرى المتخصصة في المؤسسة الاجتماعية مثل نشاط الإحصائي الاجتماعي في خدمة الفرد كدراسة الحالة أو الزيادة المنزلية أو العلاج أو نشاط خدمة الجماعة أو تنظيم المجتمع، فالنشاط الإداري يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين، فكل عملية تتم عن طريق الآخرين تسمى إدارة، وكل من يقوم بهذا النشاط فهو إداري، وعلي الإداري أن يقوم باتخاذ القرارات لإنجاز الأعمال وليس أن يقوم بنفسه بإتمام الماء الأعمال أو إنجازها لهذا فالنشاط الإداري يختلف عن النشاط الفني .

٣- تفوق النشاط الفني أو المهني لا يعني عن نشاط الإدارة

مهما تفوق العلم ومهما ارتفع مستوى الأداء الفني أو المهني فإن الإدارة لازمة لتوجيه هذا النشاط الفني والمهني بالصورة التي توصلنا إلى النجاح في تحقيق الهدف ، فمثلا إذا استخدمنا في إحدى المؤسسات الاجتماعية فريقا من أمهر الأخصائيين الاجتماعيين المتخصصين في مجال مال المؤسسة، وتجاهلنا في نفس الوقت أهمية الإدارة بما تشمله من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتمويل الخ ، فإن

مهارة الأخصائيين لن تجدى وحدها في تنظيم وتنسيق وتوجيه النشاط بالأسلوب المنشود وكذلك مثلا في المؤسسات الطبية العلاجية، لا يكفى مهارة الأطباء وتفوق الأجهزة الفنية في تهيئة نظام العلاج الناجح وإنما لابد من توفير النشاط الإداري..... وهكذا

٤ - الإدارة ضرورية لكل عمل جماعي

إذا زاد عدد المنفذين للنشاط معين على فرد واحد فلا بد من تنسيق تشاطهم وتنظيم العلاقة بينهم وبين المال والمهمات المخصصة للنشاط وتهيئة النظام الذي يحدد مسئوليتهم وحقوقهم وواجباتهم ، ويوحد جهودهم في إطار مخطط يناسب تحقيق الهدف المنشود وهذه الجوانب هي التي تتناولها عملية الإدارة. ولما كانت مؤسسات الخدمة الاجتماعية تتسم دائما بالعمل الجماعي فإن الإدارة - ضرورية دائما لتحقيق أهدافها .

٥- الكفاءة الإدارية شرط أساسي في الإداري الناجح :

يقصد بالكفاءة الإدارية مدى الإلمام بالعلوم الإدارية وإتقان تطبيقها، وما لم يكن القادة والمشرفين على تنفيذ النشاط ملمين بالعلوم الإدارية كثيراً ما يفوتهم مراقبة توافر أصول الإدارة العلمية الناجحة بجانب اشرافهم على العاملين . وكلما ارتفع الشرف في مستويات التسلسل الرئاسي كلما ازدادت مسئوليته حول مراقبة تحقيق وظائف الإدارة وبالتالي زيادة الحاجة إلى النهوض بمستوى كفايته الإدارية

كما تحدد الكفاءة الإدارية بمجموعة من الصفات والقدرات التي يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب ، وكلما زادت الكفاءات الإدارية في المنظمة كلما زادت امكانيات نجاحها وتزداد الحاجة إلى الكفاءة الإدارية في وظائف الإدارة العليا، وتزداد الحاجة إلى القدرات الفنية في وظائف المنفذين المباشرين

من أجل هذا هناك صفات يجب توافرها في المدير المنفذ أو الإداري الناجح تشمل:

- القيادة
- الذكاء
- سرعة البث
- التمسك بالواقع
- الشجاعة
- الاجتهاد
- الموضوعية
- الابتكار
- الدراية
- اتساع الأفق
- الكفاءة
- الصفات الحميدة والمظهر.

كما أنه يجب توافر مجموعة من القدرات تشمل :

ا - القدرة على التعرف على احتياجات البيئة ومواردها ثم وضعها في الاعتبار في جميع مراحل العمل بالمنظمة.

ب - القدرة على التنبؤ بالمستقبل ورسم السياسات الملائمة

ج- القدرة على تحديد الأهداف ووضع الخطط المناسبة والملائمة لاحتياجات البيئة

د - القدرة على تفهم الآخرين والتعامل معهم

هـ - القدرة على إدارة المناقشات الجماعية

و - القدرة على تقسيم الأعمال وتوزيعها على الأفراد وتحديد اختصاصات ومسئوليات كل منهم

ز- القدرة على تنسيق الجهود

ح القدرة على المبادرة والابتكار

ى - القدرة على التقييم

- وظائف الإدارة تؤكد أهميتها

للإدارة وظائف (عناصر) توضح مفهومها— وقد أجملها عالم الإدارة

لوثر جوليك Luther Gulike في سبعة عناصر هي (التخطيط والتوظيف والإشراف

والتسجيل والتمويل)

فإذا كانت هذه الوظائف هي التعبير الصادق عن مفهوم الإدارة فمن الواضح أمامنا أنه لا يمكن نجاح أي نشاط بدون الإدارة أي بدون التخطيط وبدون التنظيم وبدون مراعاة أصول التوظيف وبدون الإشراف والتنسيق.

٧- الإدارة ضرورية لتنمية المجتمع:

لا شك أن الإدارة السليمة إذا شملت جميع مرافق المجتمع ومنظماته الاجتماعية والاقتصادية والصحية والثقافية وغيرها سوف تضمن لنا تحقيق أهداف تلك المرافق والمنظمات مع توافقها وتكاملها بصورة تحقق رفاهية المواطنين وتسمو بمطالب الجماهير إلى قمة تنمية المجتمع

٨- أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج في إدارة الأعمال :

ظهرت في المجتمع المعاصر وسيلة جديدة في تطبيق عنصر الإشراف على العاملين في إدارة الأعمال ، تتلخص في اشتراك العامل في تخطيط النشاط والاتفاق معه مقدّمًا على تفاصيل الأهداف المطلوبة منه ، وعلى المقياس أو المعيار الذي سوف يقاس به عمله ، ثم اطلاق حريته في التنفيذ ومحاسبته بعد ذلك في مواعيد متفق عليها ، على مدى تحقيقه لتلك الأهداف - وبذلك نقل قدر الإمكان من الإشراف المباشر والتعليمات والتعقيدات ، ونحقق مبدا الثواب والعقاب وترفع الروح المعنوية للعامل ونشجعه على الابتكار وإتقان العمل

خامسا : علاقة علم الإدارة بالعلوم الاجتماعية الأخرى

يتفق علماء الإدارة على عدة سمات يتسم بها هذا العلم :

- ١- أنه علم تطبيقي أكثر منه نظري (الجانب التطبيقي يشمل الفن والعلم معا)
- ٢- أنه علم اجتماعي أكثر منه علم طبيعي أو رياضي ، وأبرز ما يميزه هو التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فطه ، أو بقيمه ودوافعه .
- ٣- أنه علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على كثير من العلوم الأخرى قبل علم النفس والاجتماع والسياسة والعلوم الرياضية والفيزيائية والبيئية.
- ٤- أنه يتوقف في أحيان كثيرة على الظروف المحلية ومتغيراتها مما يجعل الاتجاه الحديث ينمو، نحو أسوب النظريات المتعددة الملائمة بدلا من النظرية الشاملة الموحدة .

وترتبط الإدارة كعلم بالعلوم الاجتماعية الأخرى باعتبارها علم يمس النشاط الإنساني ويتعامل مع البشر على اختلاف اتجاهاتهم في مختلف المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية . وبالتالي فإن للإدارة اتصالا وثيقا بعلوم السياسة والقانون الإداري ، وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي إلى جانب علوم الاقتصاد والمالية العامة وسوف نعرض بإيجاز فيما يلي علاقة علم الإدارة ببعض هذه العلوم التي تتصل بها اتصالا وثيقاً بصفة خاصة.

١- الإدارة وعلم الاجتماع :

اهتم علماء الاجتماع ابتداء من رواده الأوائل بدراسة الإدارة من خلال التنظيمات الصناعية الكبرى والتي ظهرت إبان الثورة الصناعية ، ومن خلال النظر إلى هذه التنظيمات كظاهرة اجتماعية تتخلل كافة جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية . وقد أثرت كثير من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة والتحليل على العلمي لعملياتها المختلفة ، خاصة فيما ينطق بدراسة البيروقراطية كبناء اجتماعي يوزع النشاطات والاختصاصات والواجبات علي العاملين من خلال القوانين المنظمة لذلك . وقد نشأت طريقتان متميزتان في دراسة التنظيمات عند علماء اجتماع ، تتمثل الطريقة الأولى في كتابات ماكس فيبر الذي يصور التنظيم على أساس النموذج الرشيد ، بمعنى أن التنظيم مجرد أداة أو وسيلة لتحقيق أهداف الجماعة التي تضعها لنفسها عن عمد لتحقيق أغراضها بطريقة فعالة عن طريق التخطيط واتخاذ القرار في ضوء دراسة الموقف دراسة عقلانية رشيدة.

أما الطريقة الثانية فإنها تنظر إلى التنظيم متمثلاً في النسق الطبيعي الذي يرجع في النهاية إلى " أوجست كونت " ودعمه أخيراً روبرت ميشيل ، وظهر في كتابات سلز تيك وتاكلوت بارسونز.... وينظر هذا الاتجاه إلى التنظيم ككل طبيعي أو كنسق يسعى إلى تحقيق أهداف محددة ، ويركز نموذج النسق الطبيعي الاهتمام على أنماط المعتقدات والتفاعل التلقائي غير المخطط أو غير الرسمي والتي تنشأ داخل التنظيم المخطط الرشيد ولكنه يهمل الخصائص الرشيدة المميزة للتنظيم .

كذلك ساهم علماء الاجتماع في دراسة كثير من الموضوعات الهامة التي شغلت بال المشتغلين بعد الإدارة أو النفس أو السياسة أو الاجتماع ، مثل موضوع " صنع القرار - خاصة وأن الدراسات الاجتماعية المختلفة تفتقر إلى دراسات متعمقة ومفصلة في مثل هذا الموضوع الهام ليس على المستوى الأكاديمي فقط ، بل على المستوى المجتمعي أيضا حيث يتعلق الأمر بالتخطيط والتنمية و التحديث.

كذلك أهتم علماء الاجتماع بالمشكلات التنظيمية الناجمة عن تقسيم العمل وما ينجم عنه من زيادة في التخصص وما يتطلبه من مهارات مطلوبة لزيادة الإنتاجية ورفع كفاءتها على مستوى النظام الاجتماعي ككل .. ولا شك أن ازدياد التخصص وتقسيم العمل في الصناعة أدى إلى زيادة الحاجة إلى البيروقراطية لأنها تساعد على وجود نظام معين من التخصص....

والخلاصة .. أن علماء الاجتماع قد أسهموا إلى حد كبير في دراسة التنظيمات والعمليات الإدارية المستهدفة منها ابتداء من الرواد الأوائل أمثال فيبر وكونت ودور كايم حتى العصر الحالي ولاشك أن الاتجاه الحديث في الإدارة الآن ينظر إلى التنظيم باعتباره جزءاً من البيئة أو النظام الاجتماعي – خاصة البنائية الوظيفية - التي تنظر إلى التنظيم كنسق اجتماعي يرتبط بغيره من الأنساق الاجتماعية الأخرى لتحقيق أهداف البناء الاجتماعي كل . الاجتماع يمد الإدارة العامة بدراسات حول التقسيمات المختلفة للمجتمع والطبقات والتنظيم والبيئة.

ب الإدارة وعلم النفس الاجتماعي

ترتبط كثير من قواعد ومبادئ الإدارة العامة بعلم النفس بصيغة عامة وعلم النفس الاجتماعي بصيغة خاصة وذلك علي اعتبار أن الإدارة ينظر إليها كنموذج أو نمط من النشاط الانساني ، فالإدارة العامة هي في المقام الأول عملية إنسانية وسلوكية تضع الجانب الإنساني فوق كل اعتبار ، خاصة وأن كفاءة تحقيق الإدارة لأهدافها ومدى فاعليتها يتوقف على درجة التوافق والتفاعل بين العنصر البشري والموارد المادية ، وعلاوة على ما يكشف عنه على من مفاهيم حول اتجاهات وسلوك الأفراد والتنظيمات غير الرسمية في الأجهزة الادارية.

وليس من جدال في أن كثيراً من الأبحاث والدراسات التي تتم في إطار مجال علم النفس الاجتماعي لها دور بالغ الأهمية في تحديد مبادي وقواعد الإدارة العامة في عديد من مجالاتها ، مثل تكوين فريق العمل الجماعي وقنوات الاتصال ، وعلاقات الإدارة مع ممثلي القوى المختلفة داخلها ، والقيادة والإدارية ، والإعلام ونظم التدريب ، والتحفيز ، والإشراف ، وبواعث السلوك الإداري وغير ذلك

ولعل من أبرز المستجدات العلمية التي ظهرت حديثاً في هذا المجال ما يشار إليه من علم جديد باصطلاح " الهندسة الاجتماعية - والذي يهدف إلى التطبيق المنظم للعلوم الاجتماعية بهدف ضبط وتنظيم وتوجيه دافعية الأفراد والمؤسسات وذلك من خلال المزج والتقريب بين نماذج علمية - يتولى الكمبيوتر تحديدها - عن الأفراد

والمؤسسات وبين النماذج الواقعية الموجودة في المجتمع وفقا لما يحده علماء النفس والاجتماع من بيانات ، وهي دراسات لها أهمية بالغة لعلم الإدارة العامة.

ج : الإدارة العامة وعلم السياسة :

هناك ارتباط وتشابك وتفاعل بين كل من السياسة والإدارة العامة ، فقد نشأت الإدارة العامة وتطورت في ظل علم السياسة ، وعلى الرغم من تطورهما واستغلالها إلا أن هناك روابط عديدة تجمع بينها ، فمن الناحية العضوية نلاحظ وجود تداخل عضوي بين الإدارة العامة التي تتولى العمل الإداري والحكومة التي تباشر العمل السياسي ، ومع ذلك فإن دراسات علم السياسة تتعلق بالقوى السياسية في مجموعها بما تشمله من سلطات وتنظيمات حزبية أو شعبية..... الخ ، على حين ينصرف علم الإدارة إلى السلطة التنفيذية وحدها وفيما يتصل بعملها الإداري فحسب أي بعيدا عن وظيفتها الحكومية ذات الطابع السياسي ما لم يحدث تفاعل أو تأثير متبادل بين النطاقين.

أما من الناحية الموضوعية أو الوظيفية فالأصل أن تتولى الحكومة وضع السياسة العامة وتحديد الأهداف التي يتعين على الإدارة العامة بلوغها ، ولكن في العالم المعاصر الآن فإنه لم يعد من الممكن جريد الإدارة العامة من دورها الواضح في رسم هذه السياسة العامة أو الإسهام في تحديد الأهداف وصنع القرارات .. وبالتالي لم تعد الإدارة العامة مجرد وسيلة السلطة السياسية في الدولة لوضع أهدافها موضع التنفيذ ،

إنما تعدى دورها إلى الإسهام في تشكيل السياسات و تكوين استراتيجية إنجازها علاوة على اتخاذ القرارات وكفالة تنفيذها .

.. ولا شك في أن النجاح السياسي الذي تحققه أية حكومة إنما يتأسس على مدى الانجازات الاقتصادية والاجتماعية التي تحقّقها الإدارة العامة ، ومن ثم فإن سوء الإدارة وفشلها في إشباع حاجات المجتمع اقتصادياً واجتماعياً يؤدي حتماً إلى انعدام ثقة الشعب في الحكومة والي الرغبة في إسقاطها

الفصل الثاني

(النظريات العلمية في الإدارة)

- مقدمة

- أولاً : النظريات الكلاسيكية

١- نظرية الإدارة العلمية لتايلور

٢ - نظرية التكوين الإداري لهنري فليول - نظرية البيروقراطية عند ماكس

فيبر

٤ - اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة

- ثانياً: النظريات الحديثة في الإدارة

١- نظرية النظم العامة

٢- نظرية الموقف

أ - إدارة النزاع

ب- إدارة الأزمات

ج- إدارة التفاوض

- مقدمة:

بالرغم من أن النشاط الإداري موجود تاريخياً منذ الصور القديمة إلا أن دراسة الإدارة كعلم يقوم على مبادئ وقواعد عامة او نظريات تحلل أبعاد تلك العملية من جوانبها المختلفة ، لم يتحقق إلا حديثاً في أواخر القرن التاسع عشر ، بل يمكن القول أن دراسة الإدارة كعلم مستقل عن غيره من العلوم الاجتماعية أو الإنسانية له ذاتيته المتميزة ونظامه الدراسي الخاصة ، لم يتبلور تمامًا إلا مع بداية الخمسينات من القرن العشرين .

والإدارة كنشاط إنساني عام يمكن ملاحظته في كل مكان و بصدد أي عمل ، تتحد في صفاتها العامة وإن اختلفت محالات تطبيقها وأساليب حل مشكلاتها . كما تتميز الإدارة بأنها ضرورة حتمية لكل مجتمع ، إذ لا غنى عن الإدارة الواعية الرشيدة لتحقيق رفاهية المجتمع ونموه وتطوره ، حيث أن الوظيفة الأساسية للإدارة تتمثل في الاستخدام الأمثل والفعال للموارد المتاحة مادية وبشرية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الدولة على افضل صورة وكفاءة ممكنة.

وعلى ذلك كان من الطبيعي أن ترتبط الإدارة بالبيئة والمجتمع والمحيط بها ، حيث يتبادلان التأثير والتداخل والتكامل فيما بينهما فالمجتمع بمفاهيمه وقيمه ومعتقداته السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية وجماعاته المتباينة وحاجات أفراد المطلوب أشباعها في ضوء الموارد المتاحة يؤثر في النظام الإداري سواء للدولة أو مؤسساتها وتنظيماتها المختلفة ، كما تؤثر الإدارة في الوقت نفسه في المجتمع الذي

يتسم في زماننا المعاصر بالتحويلات السريعة والمتغيرات والتطورات المتلاحقة ، وهذا يوجب على الإدارة أن تكون قادرة على التجديد والابتكار والإبداع للتعامل مع هذه المتغيرات بفاعلية وحيوية تتيح تحقيق التطور والنمو المنشود للمجتمع .

وعليه تقوم الإدارة الحديثة على منطقتين يتلخص في أن التنظيم الإداري هو كيان حي يتطور ويتعلم ويستفيد من تجاربه وتجارب الآخرين ،ومن ثم يطور نفسه ويتكيف مع المتغيرات والمستجدات ويتفاعل مع البيئة المحيطة به ، ويسعى إلى التغيير وتحفيز الإنجازات في ظل ظروف صعبة من حيث الأهداف والموارد والإمكانيات والعوامل الداخلية والخارجية ، فهي إذن إدارة التغيير المستمر وقادة أحداث التحول المرجو في المجتمع والبيئة .

ومن هذا المنطلق كان لابد أن ندرس الإدارة من خلال النظريات المختلفة التي سادت منذ أواخر القرن التاسع عشر واستمرت وتطورت لكي تتواصل الجهود التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل أساليب الإدارة التي تكفل تحقيق أهداف التنظيم وقد تعددت النظريات والاتجاهات التي ساهمت في تكوين الفكر الإداري المعاصر بصورة بالغة ، إلى حد يصعب معه حصرها وتصنيفها على نحو يحظى بإجماع المهتمين بالإدارة من كافة التخصصات ، خاصة وأن بدايات الحركات العلمية في الإدارة كانت تستهدف في غرضها النهائي مصلحة أصحاب التنظيمات وتحقيق أعلى معدلات الربح دون النظر إلى مصلحة العمال أو المجتمع . ومع التقدم العلمي والانتقادات التي وجهت إلى هذه النظريات الرائدة . ، بدأت الدراسات الإدارية الحديثة

تنظر إلى المنظمات الإدارية التي في منظمات إنسانية باعتبارها أنظمة مفتوحة تتأثر وتؤثر حتمًا فيما حولها ، وبالتالي لا يمكن عزل المنظمة عن المجتمع .. كذلك فالإنسان العامل في المنظمات أيا كان موقعه ليس كائنا سلبيا محكوماً بالمؤثرات الخارجية أو البيئية ، ومن ثم يمكن السيطرة عليه طالما استطعنا السيطرة على تلك المؤثرات ، بل أن الإنسان العمل يملك قدرات ذهنية متعددة ، تجعله قادر على التصرف في المواقف وتقديرها والاختيار بين البدائل المطروحة ، فهو ليس جزءاً من آلة.

ومن هذا المنطلق سوف نعرض لبعض النظريات التي تناولت الإدارة

والتنظيمات من مدخلين رئيسيين :

الأول: النظريات الكلاسيكية من الإدارة.

الثاني: النظريات الحديثة.

أولا : النظريات الكلاسيكية

والتي ظهرت منذ أواخر القرن التاسع عشر وسادت حتى أواخر الثلاثينات من القرن العشرين ، وتعتبر هذه النظريان نتاج لعدة عوامل وأحداث سادت في تلك الفترة وأثرت في أفكار كثير من العلماء ، وتمثلت هذه العوامل في الثورة الصناعية وسيطرة العمل الآلي على الإنسان ، وبداية ظهور التنظيمات الصناعية الضخمة، بالإضافة إلى الجو غير الديمقراطي الذي كان سائدة حينئذ ولم يراع أية حقوق للعمال في هذه المصانع ، وبالتالي كان تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وأعلى ربح ممكن .

وقد رأس أفكار هذه النظريات روادها الأوائل مثل : فردريك تايلور ، هنرى فايول ، وعالم الاجتماع ماكس فيبر ، والتون ماير وغيرهم . ومن هذه النظريات ما يلي :

١- نظرية الإدارة العلمية عند فردريك تايلور :

فريدريك تايلور F. Taylor مهندس ميكانيكي أمريكي ولد عام ١٨٥٦م بمدينة فلا دلافيا وتوفي عام ١٩١٥ وعمل في مجال المنظمات الصناعية ، أكتشف تايلور في نفسه الرغبة في القيام ببحوث علمية تركز على تطبيق العلم والبحث العلمي في المجال الصناعي من خلال تحليل العمل خطوة لكي يصل إلى العوامل التي تؤدي إلى بطء العملية الإنتاجية حتي يمكن تلافي ومواجهة هذه العوامل وقد عرفت دراساته بنظام المهنة Task system او الإدارة العملية ScientifE management ، كما عرفت باسم دراسات الوقت والحركة motion and timestudies .

وتقوم دراسات تايلور حول المحاور الآتية:

أ-دراسة الحركات اللازمة لأداء كل عملية إنتاجية داخل انظمة الصناعية وتسجيل الزمن التي تستغرقه كل حركة منها لم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل.

ب - تدريب العمال على الحركات اللازمة وترك الحركات الطائشة التي لا تجدى إثناء العمل والتوصل إلى الطريقة المثلى في كل مجال مجالات العمل.

ج - دراسة الأدوات والعدد و المواد التي يستخدمها العامل في عمله والوضع المناسب لها وترتيبها حتى يتيسر على العامل في عمله بأقل جهد ممكن مما يزيد من إنتاجيته.

د- تخصيص مشرفين مدربين على الإشراف على العمل لتوجيههم إلى الالتزام بإتباع الطرق الجيدة في أداء وإنجاز العمل.

هـ- مراعاة الجوانب الفسيولوجية والعصبية للعامل ووضعها في الاعتبار عند تحديد سلسلة الأعمال التي يقوم بها العامل .

ذلك لأن النشاط مرتبط بالميكانيزمات العصبية والفسيولوجية للكائن العضوي (قدرة الإنسان - سرعته - الإجهاد العضلي - المقدرة على التحمل - الملل - التعب .. الخ) .

و- وضع نظام جديد لتحفيز العمال ورفع روحهم المعنوية بقدر إتباعهم للطرق الجديدة للعمل والارتفاع بالإنتاجية

ز - طلب تيلور ضرورة قيام علاقات طيبة بين العاملين والإدارة لتحقيق هدف زيادة الإنتاجية ؛ كما طلب الاستمرار في المزيد من الدراسات للوقوف على العوامل المعنوية والنفسية التي تؤثر على العمال وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي job satisfaction

وجددير بالذكر أن أصحاب المنظمات الصناعية في أمريكا رحبوا بدراسات تيلور لأنها توفر عليهم مهام الرقابة على العمال في حين اعترض العمال على تلك الدراسات على اعتبار أنها تجاهلت الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال واعتبرتهم

مجرد آلات تعمل من أجل المال - وبالرغم من ذلك فقد فتحت هذه الدراسات المجال أمام المزيد من التقدم في مجال الدراسات الإدارية للمنظمات بحثاً عن أفضل السبل للمراقبة وطرق المحاسبة وتحقيق التكلفة وتقليل الجهد وزيادة الإنتاجية.

أهم الانتقادات التي وجهت إلى الاتجاه التايلوري

وفي السنوات التي بدأت بعام ١٩١٠ برزت مظاهر المعارضة للاتجاه التايلوري من جانب العلماء والعمال ، فنوقشت مشكلة الاتجاه التايلوري من جانب العلماء والعمال ، فنوقشت مشكلة الاتجاه التايلوري في مؤتمر العالقات الصناعية الذي انعقد في عام ١٩١٥ وتكون من عدد كبير من الخبراء أشهرهم هوكس R. F. Hoxie الأستاذ بجامعة شيكاغو آنذاك ، ومن عدد آخر من ممثلي نقابات العمال . وتناول المؤتمر تقريراً قدمه هوكس نتائج تطبيق المنهج التايلوري على (٣٥) مؤسسة وشركة وانتهى التقرير بإدانة اتجاه الإدارة العلمية مشيراً إلى المثال السيكولوجية والأخلاقية فيه ، وما ترتب عليه من تدهور لمكانة العامل الساهر .

وذهب ميرم Merrheim من النقابيين في فرنسا إلى أن جهود تاييلور قد حذفت الشخصية والذكاء والرغبات الأكيدة للعمال من مجال العمل والمصانع وقللت من قيمة سوق العمل ، وأحلت محلها القيمة الرياضية لإنتاجية الأفراد ، كما حطت من شأن عملية تنسيق المنتجات . وأعلن بوجيه E. Pouget أن الاتجاه التايلوري يمثل تنظيمًا زائداً عن الحد ويقضى على كل بادرة للمبادأة لدى العامل حيث حوله إلى آلة ذاتية

وبناء على المواقف السابقة يمكن القول أن علم العمل الآلي Science of Machine Labor الذي وضعه تايلور لم يحظ بالقبول من جانب العلماء ولا العمال . ومن الجدير بالذكر أنه بالرغم من أن الإدارة العلمية تعد ثورة في الميدان الصناعي غيرت بؤرة الاهتمام من الآلي إلى العامل وكانت أول حركة علمية منظمة تحاول دراسة المشاكل المرتبطة بكفاية العمل في الصناعة ، إلا أن تطبيق المبادئ التي جاء بها تايلور اقتصر على المستويات الإنتاجية لأنه أهتم أساسا بكفاية العمال والرؤساء القائمين فعلا بعمليات الإنتاج ، وأصر على استنزاف جهد العامل وفكره وإمكانياته من أجل زيادة الإنتاج . ولما كانت جهود تايلور قد شبت وترعرعت في رعاية إدارة المؤسسات الرأسمالية التي كانت تعاني من مشاكل الخسارة والتلف في مشروعاتها الصناعية ، فمن هنا كانت جهوده ترمي إلى تحقيق أهداف الإدارة فقط ، وهي طرف واحد في عملية الإنتاج ، ولم تحاول تحقيق وإشباع حاجات أساسية للعمال فألفت شخصياتهم ورغباتهم وكل باردة للمبادأة عندهم ، ومما جعل عملية الإنتاج المنظمة أساس من مبادئ هذه الجهود تفقد أهميتها ، واضطر العمال إلى وقفها ومناهضتها .

- نظرية التكوين الإداري عند هنري فايول .

هنرى فايول عالم فرنسي في مجال الإدارة ، عاش في الفترة ما بين ١٨٤١ - ١٩٢٥ حيث عمل مهندسا بإحدى شركات الفحم . أرتقى سلم الوظائف حتى وصل إلى منصب المدير العام سنة ١٨٨٨ ، والذي ظل يشغله لمدة ثلاثين عاماً متصلة حتى تقاعد سنة ١٩١٨ . ويعتبر فايول هو المؤسس لنظرية التكوين الإداري وذلك عندما حاول تشخيص الأسس التي تستند إليها عملية الإدارة في مؤلفه الشهير | الإدارة العامة والصناعية " حيث أشار إلى أن العمل أي كان مستواه يمكن النظر إليه موضوعياً ومعالجته كعملية تخضع لمبادئ مدروسة ومخططة يمكن تعلمها ، ويمكن تلخيص فلسفة " فايول : في مقولته الشهيرة " بدون مبادئ .. يعيش المرء في الظلام والفوضى .. إن المبادئ هي المنارة التي تهدي من يسترشد بها ، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها" .

ومن هذا المنطلق أهتم فايول بالإدارة في المنظمة وبمخاطبة المدير ، وليس كما فعل تايلور الذي ضر اهتمامه بالقاعدة العمالية في محاولة لرفع كفاءة العمال وتتميز نظرية فايول بأنها أكثر شمولية من حيث التركيز على ضرورة تحديد هدف التنظيم والوحدات والأقسام الضرورية لتحقيق هذا الهدف ثم كيفية تجميع المهام في وحدات إدارية حسب مستويات مختلفة حتى تصل إلى المستوى الأعلى للإدارات داخل المنظمة

وبصدد الأسس التي يقوم عليها التكوين الإداري ، قسم فايول المهام الملقاة على عاتق الإدارة داخل المنظمات الصناعية إلى مهام وأنشطة فنية (إنتاج - تصنيع) وأنشطة تجارية (شراء - بيع) وأنشطة مالية وأنشطة حسابية (ميزانية - جرد - مراجعة) وأنشطة إدارية (تخطيط - تنسيق - مراقبة) وأخيرا أنشطة تأمينية (حماية الأشخاص والتأمينات) .

ويهمنا هنا الإشارة إلى أن فايول وغيره من علماء النظرية العامة في الإدارة بذلوا جهودهم في الوصول إلى مبادئ عامة في الإدارة تساعد الإداري على إقامة البناء أو الهيكل الرسمي للمنظمة وكيفية إدارتها بطريقة عملية ، ويؤكدون في هذا الصدد على أهمية تحديد الهدف العام للمنظمة ثم تحديد الوظائف ثم تقسيم الأنشطة العامة إلى أنشطة فرعية محددة حتى يتم الوصول في النهاية إلى المهام الضرورية . وهذه المبادئ تدور حول - تقسيم العمل - السلطة - والمسئولية- النظام - توجيه الأمر - وحدة التوجيه - الأجر - تسلسل السلطة الترتيب الوظيفي - المساواة - استقرار - مركز الموظفين - المبادأة أو الابتكار - روح الجماعة أو الاتحاد - إخضاع المصالح الفردية للمصالح العام .

- مبادئ الإدارة (إطار هنري فايول)

هناك عدة مبادئ أساسية للعملية الإدارية ، الغرض منها هو تنفيذ هذه العملية بكوادر بشرية لتحقيق أهداف المؤسسة المعلنة في التنظيم منذ البداية.

وقد وضع " هنري فايول Fayol إطاراً محدداً بأربعة عشر فقرة ، يجب على الإداري والإداريين إتباعها عند تشغيل الإدارات الجديدة ، ويعتبر الكثيرون هذا الإطار بمثابة نظرية لأنه يحدد المسار الفعلي للعاملين في هذه المؤسسة والأشياء التي يجب أو تنفذ أولاً بأول حسب أنظمة محددة تتيح أهداف المؤسسة المعنية ، وهي بالتالي فقرات مترابطة بعضها مع بعض لتحقيق الهدف المنشود من الإدارة.

- مبادئ العملية الإدارية

تكلّمنا في السابق عن مبادئ التنظيم الإداري ، وهي البداية الفعلية لإنشاء أي مؤسسة أو إدارة ، والآن نتناول بالتفصيل مبادئ العملية الإدارية ، وهي تختلف عن سابقتها ، إذ أنها تبدأ من حيث انتهى التنظيم الإداري . فالتنظيم الإداري إدارات محدثة أو جديدة والمبادئ الأساسية للعملية الإدارية ، هو كيفية إدارة هذه الإدارات فالأولى خطوط عريضة وأساسية عند بدء التفكير ، والأخيرة هي تنفيذ هذه العملية بكوادر بشرية لتحقيق أهداف المؤسسة المعلنة هي أصلاً في التنظيم .

وفي هذا السياق سوف نذكر إطار فايول Fayol المطور والذي يتكون من أربعة عشر نقطة كما ذكر ذلك تتر ، والإطار الأول الأساسي ويتكون من خمس نقاط رئيسية .

ومن المفروغ منه أن نعرف ما هو الإطار ؟ الإطار هو الشئ التنظيمي الذي يجب أن يتبع عندما نردي أن ندير إدارة جديدة . والكثير يعتبر هذا الإطار نظرية لأنه يحدد المسار الفعلي للعاملين في هذه المؤسسة والأشياء التي يجب أن تنفذ أولا بأول حسب أنظمة محددة تتيح تحقيق أهداف المؤسسة المعنية .

- إطار فايول المطور Henry Fayol

أولا : لقد توصل فايول إلى تحديد أربعة عشر فقرة يجب على الإداري والإداريين إتباعها عند تشغيل الإدارات الجديدة . وجميع هذه الفقرات مترابطة بعضها مع بعض لتحقيق الهدف المنشود من الإدارة.

١. تقسيم العمل

يقول فايول إن تقسيم العمل على حسب التخصص التي في نجاح الإدارة في صلاحها ، فالهدف الرئيسي من هذا التقسيم هو أن يركز الشخص على نوع واحد من العمل ويكون ملما به هي يستطيع إتقانه وحتى لا ينتشتت ذهن الموظف بأشياء أخرى ليست محل تخصصه ، فقد اقترح بأن يكون العمل مقسم إلى تخصصات يلحق الموظفين بهذه الأقسام كل حسب تخصصه .

٢. السلطة

السلطة هي حق اعطاء الأوامر لعدد معين من الموظفين في دائرة محددة ، ومما لاشك فيه أن حق إعطاء الأوامر للموظفين شئ أساسي حتى يمثل الموظفون إلى أوامر محددة صدرت من شخص معين معروف لديهم ، فمن الأشياء الأساسية في

الإدارة أن تستقبل أوامر من شخص معين لأنه إذا كثرت الأوامر من أشخاص عدة فمن شأنه تضييع الهدف أعام للإدارة وترك العمل متراكما لعدم وضوح الرؤية لمن بيده السلطة لهذه الإدارة.

٣. النظام

النظام هو الوحدة التي تحدد مسار الإدارة وما تحتويه من قواعد أخرى مفسرة للنظام الأساسي ليعرف كل موظف ما له وما عليه من حقوق وواجبات تجاه الإدارة . وبمعنى آخر هو الاتفاق المسبق الواضح والمسجل علي اللوائح المنظمة للإدارة ، وما تحتويه من عقوبات وجزاءات وحوافز وأشياء أخرى مسيرة للإدارة ويجب على كل شخص إتباعها ، وأي خروج عنها أو إخلال في نظام المؤسسة من الممكن اعتباره جنحة أو جريمة في أحيان أخرى.

٤. وحدة الأمر

في العامل رقم (٢) أوضحنا السلطة وهي السلطة العامة للإدارة ، ولكن في هذا الإطار يؤمن فايول بالتخصص ، لذلك كان لزاما على الموظفين في كل قسم من الأقسام ، أن يتلقوا أوامرهم من مديرهم المباشر الذي يشرف على هذا القسم ، والقسم بدوره يتبع للسلطة العليا للإدارة ، وهذا يفسر أن الموظف يجب أن يتلقى أوامره من رئيس واحد .

٥. وحدة الاتجاه

يقصد بوحدة الاتجاه هو أن يكون الهدف الوحيد هو تحقيق أهداف هذه الإدارة تحت إشراف رئيس واحد ، سواء كان هذا الرئيس في قسمه بشكل عام الرئيس العام للإدارة ، فحينما يكون الهدف للإدارة موحد وواضح المعالم فإن العاملين يجب عليهم أن يساهموا في تحقيقه بشكل فردي وجماعي وعلي نطاق القسم بشكل عام ...

٦. تلاشي المصالح الفردية أمام المصلحة العامة .

هذا العامل نشأ من العامل الذي سبقه ، فلو افترضنا أن العاملين جميعهم يسعون إلى تحقيق هدف المؤسسة بشكل جماعي فهذا دليل على وضع المصلحة العامة فوق كل اعتبار ، وهذا لا ينفي أن الفرد له مصالحه الشخصية ، ولكن أن يستغل الإدارة لتحقيق مصالحه ، فهذا هو الإخلال بهذا البند وبالنظام الذي وضع كأساس للإدارة.

٧- مكافأة العاملين

هو دفع الموظف للعمل والتفاني بحوافز مادية أو معنوية تشعره بأنه عضو مهم في هذه الإدارة ، فأى عمل غير عادي يكون فوق المعدل العام للساعات المطلوبة ، فإن الموظف سوف يكافأ على هذا العمل . أيضاً أي عمل يتقن فإن الإدارة سوف تكافئ العاملين بهذا العمل بمكافآت سواء كانت مادية أو معنوية . هذا العامل بالذات يترجم العوامل السابقة في وحدة الاتجاه وتلاشي المصالح الفردية أمام المصلحة

العامّة ، لأن الموظف سوف يعمل ملموس وإيجابي علي تحقيق هذه العوامل إذا ضمن المكافأة، وسوف يضحى من اجل تحقيق أهداف إدارته بشكل ملموس وإيجابي.

٨. المركزية

تعنى المركزية أن السلطة تكون في يد الرئيس المباشر لهذه الإدارة ، وخاصة في الأمور التشريعية والقرارات الهامة . في أوضح فايول في بند السلطة وهو حق إعطاء الأوامر في وحد الأمر وهو تلقى الموظف أو امره من رئيس واحد وهذا لا يتنافى مع عامل المركزية ، بل أن الرئيس العام في هذه الحالة أعطى جزء من صلاحياته إلى رئيس القسم الذي يتولى الإشراف بدوره على جزء من الإدارة ، ولكن المركزية تعنى أن القرارات المهمة يجب تصدر عن الرئيس العام ، حتى يطبق مبدأ السلطة الفعلية ، لما لهذا القرار الذي صدر من الرئيس العام من وزن عالى سائر أقسام الإدارة .

٩. تسلسل الرئاسة

هو ترتيب سلم الموظفين في هذه المؤسسة من الأعلى أو أكبر المراتب (المدير العام) إلى أصغر المراتب في الإدارة . وهذا الترتيب يتيح الفرصة للموظف بأن يتصل بالرئيس الذي يتبعه للمعرفة المسبقة في النظام العام على كيفية بالمدراء أو عامة الموظفين ليس منطقياً أن يتصل عامل من عمال قسم الصيانة على المدير العام ليعرض مشكلته عليه فالمنطق يقول بأن يتصل هذا الموظف برئيسه المباشر ثم الرئيس بدوره يقوم بالمهمة المتبقية حافظاً للنظام وسير العمل.

والنظريات تقول بأن الرئيس المباشر للفرد يجب أن يعمل على تلبية رغبات وحاجات أو متطلبات مرؤوسيه ليصبح ناجحاً إدارياً وهذه بعض المهمات الملقاة على عاتق المدير بالإضافة إلى أنها بند أساسي من البنود الأساسية في الأنظمة.

١٠. الترتيب.

الترتيب هو وضع الشئ في المكان المناسب له وقتاً ومكاناً والترتيب في هذا البند هو ترتيب الأعمال الإدارية حسب أهميتها وحسب المواقف التي يتطلبها العمل فمن الأشياء البديهية أن بعض الأعمال أهم من بعض وبعض المناسبات الاجتماعية تتطلب عملاً فنياً ، يتناسب مع هذه المناسبة أو الموقف لذا كانت عملية الترتيب للأعمال من الأشياء الأساسية التي يجب أن تراعي وتوضع في الخطة العامة للتنفيذ حتى تصبح الإدارة متمشية مع المتطلبات العامة خارج المؤسسة وداخلها.

١١ - المساواة :

المساواة هي معاملة الموظفين باختلاف أنواعهم وأجناسهم معاملة واحدة ، وليس هناك تفضيل شخص على آخر إلا بعمله وهذا مبدأ أساسي مهم لإرضاء جميع الموظفين ، فحينما يشعر الموظف أن جقه لن يهضم فإنه سوف يعمل بشكل جيد لتحقيق أهداف الإدارة.

١٢ - استقرار العاملين

الاستقرار هو الثبات على شئ معين وعدم تغييره فهذا العامل يتضمن الإصرار على أن يكون العامل مستقراً في هذه الإدارة ، متى يتأتى هذا الاستقرار ؟

سيحصل هذا الاستقرار إذا ضمنت حقوقهم المادية والمعنوية وهو ما تركز عليه العوامل التي ذكرناها سابقاً ، فإذا تمت المساواة والترتيب ، والتسلسل الرئاسي والمركزية في الإدارة وكوفن العامل عي عمله ، وتلاشت المصالح الفردية وكان الهدف المراد تحقيقه واضحاً للجميع والنظام واضح فإنه بلا شك سيقود العامل إلى الاستقرار النفسي في هذه الإدارة ولا يفكر مطلقاً في تغييرها إلى أحسن منها ، لأن جميع حقوقه محفوظة وهذا يثبت مبدأ الاستقرار والثبات للعاملين في هذه الإدارة ويزيد في إنتاجها.

١٣ - المبادرة.

هو التفكير في أمور الإدارة المستقبلية التي تتطلب حلاً أو اقتراحاً معيناً قبل حدوثها ، ووضع الحلول والاقتراحات اللازمة لها وهو مأخوذ من أن نبدأ أولاً بحل المشكلات المتوقعة قبل حدوثها ، حتى إذا حدثت فستكون الحلول والاقتراحات موجودة ولا يستغرق البحث عنها مدة طويلة ، وهذا يختصر الوقت والجهد والمال ، ومن الضروري أن يوجد هذا العامل لأن جميع الموظفين يشعرون بالانتماء إلى هذه الإدارة فأى اقتراح مهم سوف يكافأون عليه ، لما له من أهمية تخدم مستقبل الإدارة التي يعملون بها.

١٤ . روح الجماعة

المقصود بهذا العامل هو الانسجام الكامل بين أعضاء هذه الإدارة وبت روح التعاون فيما بينهم لتحقيق الهدف العام لهذه الإدارة) فهذا العامل هو عبارة عن

خلاصة أكيدة للعوامل التي سبقته . وهو نتيجة حتمية لتلك العوامل ، فروح الجامعة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا حققت جميع العوامل الآنفة الذكر . وهذا دليل واضح على نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها.

ثانياً : إطار فايول Henry Fayol الأساسي:

يعتبر فايول من العلماء الإداريين المرموقين في فرنسا كفرنسي وفي أنحاء العالم مثله مثل تايلر وقد حدد خمس نقاط مهمة في هذه العملية ، أوضحها بالآتي :

١ - التخطيط Planning

التخطيط يعني دراسة الأوضاع المستقبلية للمؤسسة وأهدافها ووضع الخطط العملية لها

٢ - التنظيم Organizing

هو تنظيم وبناء البنية الأساسية في المؤسسة وتنظيم الكوادر البشرية والمادية

٣ - إصدار الأوامر Commanding

وهذا يعني أن نجعل الموظفين يقومون بعملهم

٤ - التنسيق Coordinating.

و يقصد به توحيد النشاط و ربطه ببعض.

٥ - الرقابة Controlling

و هي التأكد من أن جميع الأعمال في المؤسسة بنيت على القواعد الأساسية و

التعليمات المعطاة للعاملين

وهكذا رأى " فايول " أن هذه المبادئ تتسم بطابع العمومية ، ونادي بالتالي بتطبيقها بصفة عامة ايا كانت طبيعة نشاط المنشآت أو المنظمات الإدارية . من خلال وظائف الإدارة والتي تتكون في تقديره من عناصر التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة .

ومن غير جدال أن المبادئ التي نادى بها " فايول " بضرورة إتباعها كان لها تأثيرها البالغ على تطبيق الإدارة العلمية في المنظمات الإدارية بمختلف أنواعها ، رغم كل أوجه النقد التي تعرضت لها - أو بعضها - تلك المبادئ ، فليس من شك في أن هذه المبادئ ولو كانت رديئة ، إلا أنها خير من اللا مبادئ أو بالأحرى الإدارة العشوائية ، إذ هي على الأقل معالم ومؤشرات تنير الطريق ، وقد أنارته فعلا ، ولئن كانت مدلولاتها قد اختلفت اليوم عما كانت عليه منذ ثمانون سنة مضت ، وكذلك أساليب إتباعها أو تطبيقها ، وكذلك أساليب إتباعها أو تطبيقها ، إلا أنها كمبادئ ما زالت لها أو معظمها صداها وأثرها في العمل الإداري وهو ما سنسلمه بوضوح عند دراسة مراحل العملية الإدارية ، التخطيط والتنظيم والقيادة ، وهي العملية التي يرجع الفضل في تحديد مفهومها إلى " هنري فايول " باعتبارها أفضل منطلق لدراسة طبيعة الإدارة ، أو بالأحرى النشاط الإداري في المنظمة أو المنشأة ، أياً كان حجمها أو طبيعة عملها .

- نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر

اهتم " فيبر " بدراسة التنظيمات البيروقراطية ووصف نموها وتطورها وأسبابه من أجل تحديد الخصائص المشتركة لهذه التنظيمات تمهيداً لتحديد مفهوم البيروقراطية ثم الكشف عن أثر التنظيم البيروقراطي في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات وقد أمكنه تحديد تلك الخصائص

وتستخدم كلمة البيروقراطية في المفهوم العلمي لتعني نوعاً من أنواع التنظيم يخضع فيه الأفراد للقواعد والقوانين المكتوبة . ويعتمد على مجموعة مبادئ ، أهمها توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتسلسل السلطات ، وذلك من أجل تحسين فعالية المنظمة وزيادة قدرتها على أداء الأعمال .

ومن غير جدال أن المبادئ التي نادى بها فايول " بضرورة إتباعها كان لها تأثيرها البالغ على تطبيق الإدارة العلمية في المنظمات الإدارية بمختلف أنواعها ، رغم كل أوجه النقد التي تعرضت لها - أو بعضها - تلك المبادئ فليس من شك في أن هذه المبادئ فليس من شك أن هذه المبادئ ولو كانت منتقدة إلا أنها خير من اللامبادئ أو الإدارة العشوائية ، فهي تمثل على الأقل معالم ومؤشرات تنير الطريق . ولئن كانت مدلولاتها قد اختلفت اليوم عما كانت عليه منذ ثمانون سنة مضت ، وكذلك أساليب إتباعها أو تطبيقها ، إلا أنها كمبادئ ما زالت لها أو لمعظمها صداها وأثرها في العمل الإداري ، وهو ما سنلمسه بوضوح عند دراسة مراحل العملية الإدارية ، التخطيط والتنظيم ، والتوجيه والقيادة ، وهي العملية التي يرجع الفضل في تحديد مفهومها إلى

" هنري فايول . باعتبارها أفضل منطلق لدراسة طبيعة الإدارة أو بالأحرى النشاط الإداري في المنظمة أيا كان حجمها أو طبيعة عملها .

وبالتالي تركز نظرية فيبر عن البيروقراطية على الجانب الرسمي من التنظيم الإداري سواء في مجال الصناعة والاقتصاد أو في المجالات المختلفة الأخرى كالسياسة و التعليم و الحرب .. قخ فالبيروقراطية تعنى من ضمن تعريفاتها المتعددة الإجراءات الحكومية الرسمية التي يتبعها الموظفون الرسميون الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاديين ، كما أن من خصائص هذا النظام الرغبة الشديدة في الالتجاء إلى الطرق الرسمية في الإدارة وعدم الاهتمام بالأشخاص وعدم المرونة أيضاً.

وقد جاء تحليل فيبر " لمبادئ البيروقراطية في كتابه الاقتصاد والمجتمع ويعتبر من أعظم التحليلات النظرية في هذا الموضوع ، وقد أثر وما زال يؤثر في كل الأبحاث التي تتناول التنظيم الرسمي

وجاءت نظرية البيروقراطية عند " فيبر " كجزء من نظريته في أبنية السلطة التي يطلق عليها انساق الضبط الاجتماعي الشرعي System of Legitimate Social ، ولذلك فإن مناقشة مفهوم السلطة عنده أمر لا غنى عنه قبل عرض نظريته في البيروقراطية حيث أن الإسهام الرئيسي يعتبر في دراسة التنظيمات هي نظريته في أبنية السلطة التي قادته إلى تمييز التنظيمات في ضوء علاقات السلطة بداخلها .

وانطلق " فيبر من تصوره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع أو داخل منظمات العمل ويعني بالقوة قدرة شخص معين وإمكاناته على فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين . وتعتبر السلطة Authority نموذجاً للقوة ، تلك السلطة التي تعتمد على مجموعة من القواعد والمعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الرئيس والمرؤوسين.

وأوضح " فيبر أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها وأن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعتها وبعبارة أخرى فإن السلطة تفترض وجود ضرب من الشرعية Legitimacy يمنحها التنظيم استقرار نسبي ويحدد أبعادها ، وإذن فالجماعة هنا على استعداد للطاعة لأن أعضائها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدراً شرعياً وقد يكون هذا المصدر شخصاً ممارسة السلطة Personal أو لا شخصي Impersonal مثل النظام الفنون وأن على أعداد كبيرة من الأفراد تتطلب وجود هيئة إدارية (الإدارة) قادرة على تنفيذ الأوامر وتحقيق الصلة الدائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ومعروف أن السلطة داخل المنظمات وخاصة الصناعية يكون مصدرها هو حق الملكية ، فمن يملك المشروع هو صاحب السلطة الذي يقوم بدوره بمنح قدر من هذه السلطة في شكل تفويض المستويات الأدنى (مجلس الإدارة) أو المدير ، وقد يكون مصدر السلطة هو الحكومة في حالة المنظمات التي تؤول ملكيتها للحكومة - وحيث يفوض مجلس الإدارة أو المدير في سلطة إدارة - المنظمة .

ونعود لماكس فيبر حيث ميز بين ثلاثة نماذج مثالية للسلطة في ضوء التوجيه القيمي العام الذي يسندها ، ذلك التوجيه الذي يجد تعبيره المثالي في إيمان الناس بشرعية السلطة وهذه الأنماط هي : -

- **السلطة الملهمة (الكاريزمية) Charismatic** تلك التي تقوم على الولاء لنموذج خارق من نماذج الشخصية والتي تمارس تأثيراً هائلاً على الأفراد واتجاهاتهم مثال ذلك الزعماء والقيادات الروحية .
ويعد الولاء والإخلاص للزعيم والإيمان بأفعاله مصدراً لطاعته وطبقاً لذلك توجد نماذج لهؤلاء الزعماء في مختلف مجالات الحياة في مجال الدين والسياسة والحروب

- **السلطة التقليدية Traditional** تلك التي تستمد قوتها من قوة وقدسية التقاليد والأعراف السائدة وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية مثل كبير العائلة أو الشيخ أو الأمير ، وقد استشهد فيبر على وجود الحق الإلهي للملوك والملكيات المطلقة موضحاً السلطة التقليدية اسعى باستمرار إلى إقرار النظام الاجتماعي وجود مجموعة رسمية مستقرة من المعايير الاجتماعية تتولى تنظيم السلوك تنظيماً رشيداً بحيث يتمكن من السلطة القانونية تمثل النمط الشائع التنظيمات الحديثة وعلى الأخص الحكومية منها

- **السلطة القانونية Legal** التي تقوم علي أساس مجموعة من المعايير القانونية

التي يكون مصدرها التفويض من جانب الذين يملكون تقاليد الحكم إصدار أمرهم والجهاز الإداري الذي تعتمد عليه السلطة القانونية يطلق عليه البيروقراطية أو التنظيم الرسمي تلك التي تتميز بالاعتماد على القواعد والنظام الرسمي الذي يحدد طبيعة التسلسل الرئاسي.

وجدير بالإشارة هنا أن " ماكس فيبر ما يمكن أن تؤدي إليه البيروقراطية من مظاهر سلبية على مستوى السلوك الفردي تتمثل في نقص الحرية الممنوحة للفرد والاتجاه نحو الفردية ذلك أن السلوك الفردي أصبح قائماً على قوالب جامدة طالما أنه يجب أن تتوافر في أعضاء التنظيمات البيروقراطية خصائص منها الموضوعية والخبرة الفنية والامتثال للرئاسة والتوافق مع القواعد الرسمية.

كما ذهب " فيبر " إلى أنه بالرغم من هذه السلبيات إلى أن التنظيم البيروقراطي هو النموذج الملائم والضروري لإدارة المنظمات الحديثة الكبيرة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها العامة وأهداف الأفراد.

- **خصائص البيروقراطية (النموذج المثالي) عند فيبر**

يشير النموذج المثالي إلى بناء فرضي يؤلف بين عدد من العناصر الواقعية في صيغة منطقية متسقة توصف بأنها مثالية ، و من خصائص هذا النموذج المثالي في نظر ماكس فيبر " نذكر :

- توزيع أعمال التنظيم بين مختلف الأوضاع الوظيفية – "المكاتب" باعتبارها واجبات رسمية وهذا يؤدي إلى المزيد من التخصص وتقسيم العمل القائم على التعليم والخبرة الفنية ، ويتطلب تحديد - نطاق للاختصاص لكل مكتب ووضع التزامات وظيفية معينة وقدر من السلطة لشاغل المكتب تقابل الواجبات التي يلتزم بها أيضاً - تحديد دقيق لوسائل الإلزام وطرق وكيفية استخدامها

- بناء متدرج للسلطة يأخذ شكلاً هرمياً حيث يقوم شخص واحد بإدارة منظمة كاملة دون يستعين بمساعدين يفوض كل منهم من سلطاته تتناسب مع موقعه ووضع الوظيفي داخل المنظمة .

- وجود نظام رسمي ثابت (قواعد وقوانين) تحكم تصرفات الأفراد دون اعتبار لتغيير الأعضاء استبدالهم من شأنه يمنح التنظيم قدراً كبيراً الاستقرار وجود مجموعة من المعايير التي تأخذ الطابع الرسمي وليس الطابع الشخصي وهذا يعني قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بروح رسمية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية وعن العواطف كالكرهية فاستبعاد العوامل الشخصية شرط ضروري لعدم المحاباة وزيادة الفاعلية الإنتاجية .

- وجود مجموعة من المعايير الموضوعية للتعيين والترقي تعتمد لا على أساس الارتباطات السياسية أو الأسرية أو الوراثة .

- فصل الإدارة من الملكية بمعنى أن المكانة داخل التنظيم لا تعتمد على المولد أو الوراثة ولكنها تستند بصفة مطلقة على معايير رسمية وعلى الخبرات وكفاءة الأفراد

وهذا ينطبق بصفة عامة على التنظيمات الحكومية والعامة . ٧- ليس هناك حق لأي شخص داخل المنظمة وخاصة المنظمات الحكومية في امتلاك واحتكار المنصب إلى البد .

- جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد توضع وتثبيت كتابة تلك هي الخصائص والسمات التي ضمنها " فيبر نموذج المثالي للنظام البيروقراطي الرسمي وهي خصائص تزيد من فرصة اتخاذ قرارات رشيدة) - فضلاً عن أنها كما يذهب " فيبر - تزيد من الكفاية الإدارية التي هي الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطي الذي يقوم على قواعد مستندة أساساً إلى المعرفة الفنية والتفكير الرشيد لممارسة الضبط داخل التنظيمات .

ويضيف " فيبر " أيضاً أن الفاعلية الفائقة هي النتيجة المنتظرة من التنظيم القائم على أساس بيروقراطي الذي يضمن الاختيار الجيد للعمال، والاستفادة من خبراتهم الفنية كما يضمن إمكانية الوصول الي قرارات قائمة على تحكيم العقل والتوزيع الدقيق للمسئوليات والمهام

ونخلص مما سبق إلى أن التنظيم البيروقراطي الرسمي يمثل أساسياً لإدارة المنظمات سواء كانت هذه المنظمات أو إنتاجية (اقتصادية) ازداد نمو التنظيم البيروقراط أوضح في المجال الصناعي وهذا يرجع إلى كبر حجم المشروعات وزيادة الطلب على المنتجات الصناعية الحاجة إلى المزيد من التخصص العمل ، واستخدام في الإنتاج على نطاق واسع والاعتماد على الخبرات الفنية المتخصصة

والحاجة إلى تنميط وتوحيد طرق وفقاً لمقاييس موضوعية دقيقة لا تتأثر بالطابع الشخصي والرغبة في تحسين الأداء وضرورة بين مختلف والأقسام بطريقة تخدم أهداف المشروع بالإضافة أي ضرورة التخطيط الرشيد لعمليات الإنتاج.

- اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة:

ظل اهتمام العلماء في مجال التنظيمات لفترة طويلة مركزاً على كيفية تطوير التقنيات المستخدمة ونظم الإدارة داخل المنظمات، لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة دون النظر إلى العنصر البشري كعنصر في العملية الإنتاجية. ومن ثم أخفقت العديد من المنظمات في تحقيق إنتاجية مرتفعة عندما أهملت العنصر البشري، مما دفع ذلك إلى ظهور اتجاه فكري جديد في مجال المنظمات الصناعية، وهو اتجاه العلاقات الإنسانية الذي ركز على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال البحث عن سبل توفير ظروف العمل المناسبة سواء مادية كانت أو معنوية، وكذلك السعي لوضع السياسات التي تمكن من إقامة علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقديم الخدمات الثقافية والفنية والاجتماعية للعاملين بهدف الروح المعنوية والتي تؤدي بالتالي إلى زيادة الإنتاجية.

بدأت حركة العلاقات الإنسانية بداية مشابهة لمدرسة الإدارة العلمية، حينما استعانت شركة " ويسترن ليكتريك " الأمريكية بالعالم التون مايو " وهو من علماء النفس لقيادة فريق من العلماء والباحثين من جامعة هارفارد لدراسة ظاهرة انخفاض

الإنتاجية التي كانت تنتشر بين عامليها ، ومحاولة حل مشكلات إدارية أخرى مثل التنازع والتنافر وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال.

ولما كان التون مايو متأثراً بالأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه تايلور في مدرسة الإدارة العلمية . فقد اتجه تفكيره نحو العوامل المادية والطبيعية المحيطة بالعمل فأجرى مجموعة من التجارب حول تأثير بعض العوامل على إنتاجية العمل مثل الإضاءة وظروف العمل وظاهرة التعب والإرهاق . غير أن نتاج من التجارب أوضحت أن تغيير أوقات الراحة وتخفيض الإرهاق لمن ليس لها تأثيراً واضح على زيادة الإنتاجية ، كما أنها لا تتأثر كذلك بعامل الإضاءة

ولذلك سرعان ما حول " التون مايو . تفكيره نحو العنصر الإنساني حيث أكتشف " مايو " أن إنتاجية العمل تتأثر - على خلاف السائد - بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمل للمتغيرات الاجتماعية أثراً أكبر من المتغيرات المادية على إنتاجية العامل ، وبالتالي فإن افتراض المدرسة العلمية بأن هناك أسلوباً واحداً أمثل للإدارة وزيادة الإنتاج ، هو افتراض غير سليم ، حيث أن تبين أن هناك أكثر من أسلوب للأداء الأمثل ، وأنه يتعين الاهتمام بالإنسان وإلغاء النظرة إليه كمجرد أداة تستخدم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية دون النظر لأي اعتبار آخر .

وهكذا خرجت تجارب ويسترن الكتريك بنتيجة هامة هي أن العامل ليس آلة بشرية ولا أداة طبيعة في يد الإدارة تحركه كيفما - شاءت ، إنما العامل إنسان له شخصيته و تركيبه النفسي والجسدي ، يتفاعل مع الجماعة بتأثير متبادل ، الأمر الذي يستلزم معالجة واعية لتحقيق التوازن النفسي للعامل، حتي تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في تحقيق الزيادة الإنتاجية.

- وقد كشف مايو وزملاؤه أن:-

١- كمية العمل الذي يستطيع العامل إنجازه لا يتحدد بقدرته الجسمية وإنما بقدرته الاجتماعية

٢- المكافآت الاقتصادية في العامل وسعادته كما أو تفيد من أثر وفاعلية الحوافز الاقتصادية

٣- انه ليس التخصص الدقيق أفضل صور تقسيم العمل من ناحية -الكفاية الإنتاجية .

٤- لا يستجيب العمال للإدارة ومعاييرها ومكافآتها كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات فالعامل ليس تحديد معدل إنتاجه لأن المعدل تضعه الجماعة وتقضه على أعضائها فإذا انحرف العامل معايير الجماعة بالزيادة أو بالنقصان يوقع عليه العقاب جانب زملائه في العمل فالجماعة هي التي تحدد سلوك الفرد.

٥- ابرزت تجارب " مايو " أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها ، كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية .. فالقيادة غير

الرسمية تكون من قبل أحد العمال العاديين حيث كان يسيطر على سلوك الجماعة أكثر من أي فرد آخر ، وكان يساعد الجماعة على أداء وظائفها الاجتماعية

٦- أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال ، وأيضاً أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تشترك القناة الدنيا مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الخاصة تلك المسائل التي تسهم مباشرة في حل مشكلات العمل والعمال .

٧- يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة إلى "التون مايو" حيث أكد على وجود نوعين من التنظيم في المصنع . الأول هو التنظيم التكنولوجي أي البيئة المادية التي تشتمل على الإدارات والآلات والمواد الخام والجو والطقس وتنظيم هذه البيئة وتحدد على أساسها الأداء الأمثل الذي يهدف إلى تحقيق الربح والكفاية الإنتاجية ، أي أن هذا التنظيم يهتم بالأشياء المادية المتصلة بمهمة الإنتاج الفني المستهدف.

أما التنظيم الآخر وهو التنظيم الإنساني أو البنية الاجتماعية فيتكون من عدد من الأفراد الذين يعملون للوصول إلى هدف مشترك هو الغرض الجماعي للتنظيم الكلي .. والتنظيم الإنساني ليس مجرد تجمع عدد من الأفراد ، ولكن شئ أكثر من مجموع الأفراد يعملون في مصنع ، بل هم أفراد يتفاعلون معاً وتنشأ بينهم أنماط معينة من العلاقات ، أي يكونون جماعات مختلفة ، فالتنظيم الاجتماعي للمصنع

يتكون من أفراد يعملون ويتفاعلون معا في صور وأنماط من العلاقات التي تحدد وتقرر السلوك المتوقع من كل شخص فضلاً عن السلوك الذي يتوقعه من الآخرون .)

٨- من ناحية أخرى فإن هذا التنظيم الاجتماعي ينقسم إلى قسمين التنظيم الرسمي .. وهو يحدد العلاقات بين الأفراد في صورة مستويات وفئات متميزة ابتداء من العامل مروراً برئيس القسم وصولاً بمستويات الإدارة العليا ، فالعلاقات هنا بين الأفراد تحددها قواعد وسياسات وتعليمات ترسم حدود هذه العلاقات وما يجب أن تكون عليه بهدف أداء مهمة الإنتاج الفني المطلوب بكفاءة عالية بمعنى آخر فإن التنظيم الرسمي يحدد العلاقة بين التنظيم الاجتماعي والتكنولوجي حيث أنهما يتفاعلان معا لأداء مهمة الإنتاج .

أما الصورة الأخرى من التنظيم فهي تمثل التنظيم غير الرسمي الذي يشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الموظفين أو العمال أعلى وأسفل التنظيم الرسمي . ويؤدي التنظيم الاجتماعي وظائف محددة قد تكون طيبة أو غير طيبة ، فقد يكون هذا التنظيم شرطاً ضرورياً كي يتحقق التعاون الفعال بين العمال والإدارة . صحيح أن التعاون يفرضه التنظيم الرسمي لمهمته ، ولكن في بعض الأحيان قد يعارضه ويعوق أداء وظائفه ، ومن ثم لا بد من دراسة التنظيم غير الرسمي وفهم وظيفته من خلال دراسة العلق بينه وبين التنظيم الرسمي

٤) نقد اتجاه العلاقات الإنسانية :

ينبغي قبل أن ننتقل إلى دراسة الجماعات الصغيرة ودراسة التنظيم أن لا نغفل الإشارة إلى تلك المواقف النقدية التي أشارت إلى جوانب الضعف في اتجاه العلاقات الإنسانية في الصناعة ولم تحرمها من الإشادة بجوانب القوة فيها . فنجد أن هوايت يعتقد أن فشل أصحاب اتجاه العلاقات الإنسانية في تقديم وصف كامل وتحليل شامل يرجع إلى عدة عوامل :

١- سيادة اتجاه التحيز ضد النزعة الفردية بينهم ، حيث سلموا بأن العامل الفرد لا يمكن أن يكون سعيداً في عزله وإنما يستطيع أن يحيا حياة راضية مشبعة جراء انخراطه في جماعة ومشاركة أعضائها حياتهم •

٢- اشتراك الباحثين في النظر إلى العامل باعتباره لا يستجيب كالحيوان الرشيد rational تماما ، وإنما رفضوا كل ما له صلة الرشيد rationality ، وقدموا صورة للعامل يسيطر بالمعقولية عليها عناصر الإحساسات والمشاعر

٣- قبول فكرة الثبات والانسجام باعتبارها هدفاً أساسياً لحركتهم. هذه حيث تحير الباحثون ابتداء من ميبو إلى الصورة الوطنية Nostalgic لمجتمع العصور الوسطى الذي يعرف فيه كل فرد وضعه ، وحيث غلب على العلاقات بين افراده طابع الثبات ، ولهذا سعى الباحثون وراء البحث عن الظروف التي يمكن بها الاقتراب الوثيق من هذه الحالة الثابتة والمنسجمة في ظل الظروف الصناعية القائمة ، ورأوا إن إمكانية بلوغ هذا الهدف تتمثل في جعل مدير المصنع قائداً ،

وبحيت لا يمكن لقيامه بدوره القيادي هذا إلا إذا تمتع بالمهارات الاجتماعية

اللازمة للتعامل مع العمال لدرجة يمكن معها أن يقبلوا أهداف الإدارة بإرادتهم

وكانت العناصر التي أغفلها اتجاه العلاقات الإنسانية ولم يشر إليها في تحليلاته

تتصدر في عناصر الصراع بين العمال والإدارة ومشكلة القوة والاتصالات ودور

النقابة وأثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية الأكبر على النسق الاجتماعي للمصنع .

ف نجد كلا من سيلز Sayles وفوت هوايت يتفقان في أن حركة العلاقات الإنسانية كما

روح لها مؤسسوها والمدافعون عنها قد أغفل عناصر الصراع والقوة التنظيمية وفشل

في إدراك الفروق في القوة والحاجة إليها . ثم يعترف بفضل بعض علماء الاجتماع

ومنهم بلومر Blumer وغيرهم من الاقتصاديين في الكشف عن هذا الجانب من

القصور في اتجاه العلاقات الإنسانية

وثمة ثغرة أساسية اتفق النقاد في الكشف عنها وتتمثل في إغفال اتجاه العلاقات

الإنسانية لأثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية الأكبر على النسق الاجتماعي للمصنع ،

حيث يشير فريدمان إلى أن باحثي العلاقات الإنسانية أدركوا الأهمية الجوهرية لعملية

تحديد الإنتاج ، ولكنهم لم يستطيعوا أن يتنبهوا إلى الحقيقة الاجتماعية والاقتصادية

التي تكمن وراء حدود الشركة وترتبط اتجاه عمالها باتجاه العمال الآخرين في

المصانع الأخرى وحتى بالعمال في بلاد مختلفة ، وتشمل هذه الظاهرة الظروف

الاجتماعية والاقتصادية لأجر العامل في المجتمع الذي ينتمي إليه ولا يمكن تفسيرها

بواسطة العوامل الداخلية للشركة فقط ، وكان الأساس الضعيف الذي ظل الباحثون

يستندون إليه يتمثل في اعتبارهم الشركة بناء اجتماعياً مغلقاً ومتكاملاً ، ومستقلاً عن كل الجماعات الاجتماعية الأخرى التي تتفاعل وتتصارع داخلها جماعات أخرى متباينة ، وبهذا علقوا الشركة في فراغ . والواقع أن العامل كما ينتمي إلي جماعات متباينة داخل العمل فإنه ينتمي أيضاً إلى جماعات خارجية أكبر ومغايرة مثل النقابة والطبقة الاجتماعية والأمة.

هذا وقد كشف استعراض المواقف النقدية من حركة العلاقات الإنسانية عن وجود موقف نقدي يربط بينها وبين الأيديولوجية القائمة في البلاد التي ظهرت فيها فيعتقد من ناحية ، كل من فريدمان وبراون وسيلز أن العلاقات الإنسانية كانت تسعى إلى تحقيق أهداف الإدارة فقط وتتحيز لها ، فلقد نظر البعض إلى حد تعبير براون إلى أعمال ميبو باعتبارها تمثل وسائل مأكرة لتهدئة العمال وجعلهم يشعرون بالرضا عن أعمالهم فتزداد إنتاجيتهم وتقل مطالبهم ، وأعتقد سيلز أن الأساليب التي أدخلتها العلاقات الإنسانية غلب عليها الطابع التطبيقي الذي ساعد على إيجاد صفة إدارية وخدمت في تضخيم قوة أصحاب الأعمال ، ويؤكد فريدمان أن باحثي أقصى شركة ويسترن اليكترويك كانوا يهدفون إلى زيادة المنتج إلى حد مع أقل قدر من التكاليف من حيث الأفراد والإمكانات وذلك كله على أساس منهجي وفي ظل كل الظروف ، يسوقهم إلي هذا الاتجاه الحتمي للرأسمالية الصناعية في المجتمع الأمريكي وعلى الرغم من كل هذه المواقف النقدية التي كشفت عن جوانب القصور في المنهج والتحليل والتي أبرزت ارتباط حركة العلاقات الإنسانية بالأيديولوجية الرأسمالية ،

وقد أصبح مصطلح العلاقات الإنسانية ابتداء من عام ١٩٦٠ نادر الاستخدام سواء في البلاد الأمريكية أو غيرها ، وعن أقول نجم هذه الحركة حيث أضحى الباحثون يفضلون مصطلحات السلوك التنظيمي Organizational behavior والمواد الإنسانية human resources في التعرف على العوامل التي تلعب دورها في موقف العمل.

ثانيا : النظريات الحديثة في الإدارة :

اختلف عالم الإدارة اليوم عن الصور التقليدية التي كانت موجودة مع نشأة الفكر الإدارة ، فهناك الكثير من المشكلات والتعقيدات المتغيرة التي يواجهها رجل الإدارة أو المدير ، سما لا يجدي معه أن يستخدم الفكر الإداري التقليدي وحده كأداة لتحقيق أهداف المؤسسة .

فقد تغيرت الظروف البيئية وأصبحت هناك أساليب فنية جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية ، فهناك المعدات الحديثة التي تستخدم الحاسبات الالكترونية والتكنولوجيا الفائقة التقدم وشبكة المعلومات (الإنترنت) مما دفعوا بكثير من الدول النامية إلى مصاف الدول المتقدمة ، وبالتالي أصبح من الضروري مع هذا التقدم المعرفي والتقني الاعتماد على مجموعة من الأنظمة العلمية المتقدمة في اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن أهم النظريات المستخدمة في هذا الصدد نظرية الأنظمة أو النظم العامة....

(١) نظرية النظم العامة :

تحاول هذه النظرية أن تجيب على سؤال محدد وهو .. كيف تعمل المنظمات ؟ وقد خرجت هذه النظرية إلى حيز الوجود في أواخر عام (١٩٥٠) ، وكانت تستند على التنظيمات التي يحصل على حاجاتها من البيئة الخارجية في شكل مدخلات INPUTS أي عناصر أساسية تبنى على نشاطها ، وهذه المدخلات أي الموارد يتم تشكيلها والجمع بينها بما يعطى في النهاية إنتاج المؤسسة سواء من السلع أو الخدمات في شكل مخرجات OUTPUTS ، وهناك أسهم توصل المخرجات إلى المدخلات ويطلق عليها التغذية المرتدة أو الراجعة

وكما يتضح من الشكل السابق فإن النظام يتكون من أربعة أجزاء رئيسية تعمل معاً في إطار نسقى بما يحقق وحدة العمل للنظام ككل .

١ . المدخلات :

حيث يحصل النظام (المنظمة) على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية (الموارد البشرية والمالية .. الخ) .

٢ . عمليات التعويل :

حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يملكها بتحويل الموارد إلى سلع أو خدمات .

٣ . المخرجات

تتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة كما أنها تتضمن أيضاً النماذج السلوكية للنظام والأرباح التي يحققها أو الخسائر التي يتحملها .

٤. المعلومات المرتدة

وهي تلك المعلومات التي تترد من البيئة إلى ، و التي توضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع أو الخدمات المقدمة وسائر تصرفات النظام ، والتي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة المنظمة أو النظام في الحصول على موارد أو من خلال جديدة بيدها دورة أخرى وهكذا .

ومن أهم ما تتميز به هذه النظرية والتي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً عاماً أنها :

أولاً:- تفاعل مع البيئة :

مما يعني أن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية فيؤثر ويتأثر بها . عكس النظم المغلقة وهذه الميزة تجعل المديرين يضعون نصب أعينهم كفاءة التنظيم في المقام الأول وتمكنهم من دراسة المتغيرات البيئية المحيطة أو المؤثرة في النظام ومدى تأثيرها على إدارة المنشأة ، ويعطى هذا المنطلق المديرين من الأدوات التي تجعله يسعى إلى الحصر على توازن النظام عند حدوث أي تغيرات مؤثرة وبالشكل الذي يحقق أخذ التنظيم.

ثانياً : الاعتماد المتبادل للنظم الفرعية :

بمعنى أن الإدارات الفرعية داخل المنظمة يمثل كل منها نظاماً فرعياً النظام الكلى وهو المنظمة ، حيث يؤثر كل منها على الأخرى ويتأثر بها في نفس اتخاذ

القرارات التي تخص كل إدارة وذلك من خلال كفاءة عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة ومدى التنسيق والتكامل فيما بينها.

(٢) نظرية الموقف

وهو المنظور الثاني لنظرية الإدارة في شكلها المعاصر ، وقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الموقفي في الإدارة منذ بداية السبعينات من القرن الماضي بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث التي أكدت على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية ، وغير ذلك من أبحاث تتصل بطبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل في المنظمة

فقد ثبت لدى علماء الإدارة العامة أن تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية لا يمكن أن يكون عاماً أو نمطياً ، إذ يجب أن يتم التطبيقي بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة ، وبالتالي فين التصرف الملائم تجاه موقف ما أو مشكلة معينة ، يتوقف علي ظروف وملابسات وأبعاد هذا الموقف .. ولذلك قيل بحق أنه نتيجة طبيعية الحياة المتغيرة ظهر قانون الموقف Law of Situation حيث لا يجوز أن نعتم قاعدة أو نمطا سلوكيا معيناً أو نمونجا على كل الأفراد في كل المواقف ، وهذا ما يفرق هذا الاتجاه الحديث عن الاتجاه الكلاسيكي " عمومية الإدارة " ، فلا يوجد حل واحد ، والحل الأمثل هو الحل الذي يتلائم مع الظروف الموقفية التي لا بد أن تختلف من حالة لأخرى .. كما سبق القول .. وبالتالي فالمدير في ظل العمل بنظرية الموقف عندما

يواجه مشكلة ما أو موقفاً إدارياً ما عليه أن يدرس كافة العوامل الموقفية ثم اختيار الحل الملائم لهذه العوامل .

وقد دفعت نظرية الموقف عديد من الباحثين إلى دراسة بعض المواقف لتحديد الأساليب التي يمكن الاستعانة بها في مواجهة هذه المواقف وإدارتها ، ومثال ذلك إدارة النزاع ، وإدارة الأزمات وإدارة الضغوط ، وإدارة الوقت ، وإدارة التفاوض ، وإدارة الصدمات وغيرها.

الباب الثاني

مكونات العملية الإدارية

الفصل الثالث

التنظيم الإداري

أولاً : مفهوم التنظيم الإداري.

ثانياً : عناصر التنظيم الإداري.

ثالثاً: أنواع التنظيم الإداري.

أولاً : مفهوم التنظيم الإداري :

سبق أن ذكرنا أن التنظيم وظيفة أساسية من وظائف الإدارة ، فما هو المقصود بالتنظيم الإداري ؟ .. هو تنظيم الإدارات ، وفصل نشاطاتها عن بعض وخاصة في الوقت الحاضر الذي ظهرت معه الحاجة الماسة للتخصص ، أي أن كل إدارة تختص بعمل معين لا تقوم به الإدارة الأخرى.

وبمعنى آخر يمكن القول أن التنظيم الإداري هو تصميم للبناء الوظيفي للمنظمة النسق اجتماعي تنتظم فيه المراكز في مستوياتها المتدرجة مع تحديد واضح لأدوار شاغليها وتأمين التكامل بينها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة كما يعرفه مونى Monney بأنه الشكل الذي يتخذه تجمع بشري للوصول إلى هدف مشترك ، ويعرفه أيضاً بأنه : الجسم الكامل بكل وظائفه كما تظهر بصورتها العملية في الجهاز ، فهو تنسيق للجهود الوظيفية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة .

ثانيا: عناصر التنظيم الإداري :

العنصر الأول : الأهداف :

والهدف هو الغرض الذي تسعى لتحقيقه الإدارة ، فهو محصلة النتائج التي تعمل الإدارة على تحقيقها من خلال نشاطاتها المختلفة

ويمكن تصنيف الأهداف إلى أهداف عامة وأهداف خاصة أهداف رئيسية وأهداف فرعية وهناك الأهداف التكتيكية والأهداف الاستراتيجية

- الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف الأجلة بعيدة المدى والتي يعبر عنها بالسياسة العامة " . تلك تعد بمثابة الإطار العام الذي يعبر عن أهداف المنظمة والذي يوجه نشاطات المؤسسة والسلوك الإداري للعاملين فيها وصولا إلى تحقيق تلك الأهداف

والإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

- الأهداف التكتيكية : وهي الأهداف العاجلة للمدى القصير أو الفرعية أو المرحلية الخاصة بمرحلة من المراحل او وحدة من الوحدات في فترة زمنية قصيرة . ومعنى ذلك أن الأهداف التكتيكية هي بمثابة مراحل تشكل في مجموعها النهائي الأهداف الاستراتيجية .

ومن الأمور الهامة التي يجب أن تراعيها المنظمة عند تحديد الأهداف الخاصة

ما يلي : -

- أن تكون الأهداف محددة وواضحة وهذا بدوره يؤدي إلى بناء هيكل إداري

تنظيمي سليم تتكامل فيه عناصر التنظيم والأنشطة

- أن تكون هذه الأهداف واقعية ومعقولة بحيث يمكن تحقيقها في حدود
الإمكانات المتاحة من موارد مالية وبشرية وفي وقت مناسب .

- أن ترتبط الأهداف ببعضها البعض بمعنى ألا تتناقض الأهداف التكتيكية أو
المرحلية مع الاستراتيجية منها أي الأهداف النهائية

- أن تتفق مع حاجات ومطالب البيئة داخل المنظمة أو خارجها

- من الضروري أيضاً أن تساعد الأهداف في تحديد مستويات الرقابة على
الأداء وتطبيق أسس القيادة والتوجيه السليم

كما أنها تعد الأصل في تحديد معايير التقويم ، بمعنى أنها الأساس الذي تتم
بها مقارنة الانجازات التنفيذية وبالتالي تحديد مدي الفجوة بين ما أنجز وما كان
مستهدفاً وذلك حتى يمكن الحكم على نجاح الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة .

العنصر الثاني تقسيم العمل :

أهم ما يميز التنظيم اعتمادها على التقسيم الدقيق للعمل خاصة التقسيم حسب
الوظيفة ، وهو الأسلوب الشائع ، حيث يقسم العمل مثلاً إلى شئون عاملين ، حسابات ،
إنتاج ، تسويق .. وتختص كل وحدة أو إدارة بمسئولية من هذه المسؤوليات الوظائف
، حيث تتولى جميع عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه لهذه الوظيفة .

- العنصر الثالث : ترتيب الوظائف :

أو تحديدها وهي تعني " العملية التي بها يتم توصيف الوظائف ومواقعها في
المستويات المترتبة للهرم التنظيمي وكذلك الفئة المالية لكل منها " . والتوصيف

يتضمن محورين هامين يتعلق أولهما " بالوظيفة " ذاتها من حيث واجبات الوظيفة (المسئوليات) وحقوق الوظيفة (السلطة) ثم طرق العمل التي تنفذ بها ووسائل شغلها أو الترقية لها.

أما المحور الثاني للتوصيف فيتعلق بالموظف الذي شغل هذه الوظيفة والشروط الواجب توافرها فيه من حيث المؤهل، الخبرة السابقة ، المهارات النوعية . ويأتي بعد ذلك تحديد وضع الوظيفة في المستوى الإداري المناسب حسب أهميتها ونوعيتها ، كذلك تحديد الفئة المالية أو الأجر المقابل لها.

العنصر الرابع التسلسل الإداري :

من المهم أن نعرف التسلسل الهرمي لتوزيع الوظائف في التنظيم أو ما نطلق عليه التدرج الوظيفي والمقصود به " الترتيب التنازلي للمراكز الإدارية بالمنظمة في مستويات سلطوية متدرجة التنظيمي مع تحديد العلاقات وتدفقات الاتصال فيما بينها تحديدا واضحا وتأمين التنسيق بينها رأسيا وأفقيا لتحقيق الأهداف بالهرم بأعلى درجة من الكفاءة .

ويتم تحديد المستويات الإدارية وتدرجها على أساس أسلوب تقسيم العمل وتوزيع المسئوليات ، وبالتالي يتحدد حجم السلطة ومركز اتخاذ القرارات لكل وظيفة مما يحقق التكامل بين مستويات التسلسل القائم على التنسيق والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة .

وتنقسم المستويات الإدارية في التنظيم إلى ثلاث مستويات:

أ) الإدارة العليا : ومسئولياتها :

- وضع الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية
- إقرار الخطط التنفيذية ومتابعتها
- تأمين تنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة ووحداتها المختلفة-
- تقويم أنشطة المنظمة وإنجازاتها
- تمثيل المنظمة وتوطيد علاقاتها مع غيرها من منظمة البيئة
- تطوير المنظمة بتطور إحتياجات البيئة

ب) الإدارة الوسطى : وتختص بالآتي :

- توجيه الأهداف الى خطط تنفيذية
- توجيه ورقابة تلك الخطايا
- المشاركة في التخطيط وصنع القرارات مع الإدارة العليا بتقديم المشورة والمعلومات
- التنسيق الأفقى لتأمين التعاون والتكامل بين الوحدات والأقسام المختلفة
- رفع التقارير إلى الإدارة العليا

أ) الإدارة الإشرافية: وتختص بالإشراف المباشر على العاملين بقاعدة الهرم التنظيمي كما يلي :-

- الإشراف على تنفيذ قرارات المستويات الأعلى .
- مراقبة سير العمل وحسن استخدام الموارد والإمكانات المتاحة .

- توجيه العاملين والمساعدة في تنميتهم لرفع مستوى كفاءاتهم .

- وضع التقارير الدورية عن العاملين .

العنصر الخامس: السلطة والمسئولية Authority & Responis lity

وهي كما حددها فايول حق إعطاء الأوامر لعدد معين من الموظفين في دائرة

محددة مما يعني أن من يملك السلطنة له أن يتوقع الطاعة لما يصدره من أوامر ويقابل

هذا أن من يؤمر عليه أن يطبع ، ويعني هذا أيضا أن السلطة تقوم أساسا على التسلسل

الإداري والتدرج الوظيفي الذي يوفره الهرم التنظيمي

وترتبط السلطة بالمسئولية بمعنى أن كل عمل يخصص للفرد بغرض إنجازه

فإن ذلك يعني " المسئولية " أي الالتزام المترتب على هذا العمل والمتمثل في

المسئولية بدقة بين المدير ومرووسيه ، وهذا التحديد يتم من خلال :

التفويض Delegation الذي ينتشر خلال المنظمة بأسرها ويطلق عليه اصطلاح

اللامركزية.

والتفويض يتضمن ثلاث خطوات هي:-

١- تحديد المسئولية : ويستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب

على تخصيص هذا العمل ، هذا الاصطلاح يعنى جميع الواجبات اللازم انجازها لإتمام

عمل ما .

٢ - منح السلطة : بعد تحديد المسئولية ، لابد من منح الفرد السلطة الضرورية لإنجاز

ذلك العمل ، بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة

من حيث التمكين فمن الضروري للفرد الذي تحدد له معينة (مسئولية) أن يكون قادرا على التصرف لإنجاز تلك الواجبات والسلطة هي التي تمكن ذلك الفرد من التصرف ، وبغيرها يبيح غير قادر على ذلك

أما من حيث النيابة فإن الفرد المفوض إليه السلطة - أي حق التصرف يعتبر ممثلا للشخص الذي فوض له هذا الحق - أي ينوب عنه . ويترتب على ذلك أن يظل مفوض السلطة محتفظا بحق الرقابة الكاملة على من فوض إليه تلك السلطة ، كما يحق له استرجاعها عند الضرورة . وبمعنى أدق فإن يعني تفويض السلطة لا يعني إطلاقا التخلي عنها .

٣- المساءلة

إن المرؤوس عندما يقبل المسؤولية والسلطة اللازمين لإنجاز عمل ما فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة إليه . إن هذا الالتزام من جانب المرؤوس من وجهة النظر التنظيمية - يطلق عليه اصطلاح " المساءلة معنى ذلك أن المرؤوس يساءل أو يحاسب أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه ، وعن إنجاز المسؤوليات (الواجبات) المحددة له

عوائق التفويض:

لسوء الحظ فإن التفويض المثالي للمسئوليات والسلطة نادرا ما يحدث في الحياة العملية ، ويمكن أن يعزى الفشل في التوصل إلى التفويض المثالي للأسباب التالية :

- ١- قد يكون المدير غير منظم في عمله ، عندئذ لا يستطيع التفويض بطريقة منهجية.
- ٢- خوف المدير أو عدم ثقته في إمكانية إنجاز المرؤوس للتعامل المكلف به بطريقة جيدة.
- ٣- عدم رغبة المرؤوس نفسه في تحمل المسؤولية.
- ٤- اعتقاد المدير أن أفضل وسيلة لأداء عمل ما أن يؤليه بنفسه.

مبادئ التفويض الفعال

ان التفويض عملية يسهل فهمها ولكن يصعب تطبيقها عملياً ، ويتفق كتاب الإدارة على ثلاث مبادئ جوهرية يؤدي الالتزام بها الي تحقيق مستوى مقبول من الفاعلية في تفويض السلطة ، هذه المبادئ هي : مساواة السلطة مع المسؤولية ، حتمية المساواة، وحدة القيادة ، وسنعرض لكل مبدأ بإيجاز :

١- مبدأ مساواة السلطة والمسؤولية :

هذا المبدأ يقول : أن القدر المفوض من المسؤولية إلى - المرؤوس ينبغي أن يلائمه قدر مساو له تماماً من المسؤولية . وهذا المبدأ يؤكد على أن مجال السلطة المفوضة ينبغي أن كون كافياً بما يسمح النهوض بواجبات العمل . وهذا يعني أن السلطة الأقل تؤدي إلى لجوء المرؤوس إلى الرئيس بصورة دائماً لمشاورته وعرض الأمر عليه قبل أن يتخذ أي قرار حتى لو كان القرار روتينياً .

٢- مبدأ حتمية المساواة :

هذا المبدأ يقول : بالرغم من إمكانية تفويض السلطة والمسؤولية إلى المرؤوسين إلا أن المرؤوسين الا أن المساواة لا يمكن تفويضها .

٣- مبدأ وحدة القيادة

وهذا المبدأ يقول لا يسائل المرؤوس إلا شخص واحد فقط هو رئيسه وهذا المبدأ يقرره شيئاً نعرفه جيداً هو " إن الفرد لا يمكن أن يخدم سيدين وبالتالي يتطلب مبدأ وحدة القيادة لكي ينجح ما يلي:

- وضوح المراكز والمسئوليات والسلطات المرتبطة بكل مركز داخل المنظمة ، بمعنى " التمايز التنظيمي " فإذا كان الفرد في منظمة ما حيث مجموعات العمل غير متساوية غالباً ما يجهل ما هو مطلوب أو متوقع منه ، كما لا يعرف القوى النسبية للأفراد الذين يوجهونه ، والنتيجة أن يصبح الفرد مضطراً إلى اختيار القيام بالأعمال التي يعتقد أنها ترضى رؤسائه أكثر من غيرها

- عدم تخطي مسؤولية الإشراف

فقد يعتمد بعض المديرين تخطي مستوى أو أكثر من مستويات الإشراف الوسطى

- احترام مبدأ و وحدة القيادة:

حتى في المنظمات التي تضم أحياناً وحدات عمل متميزة ، قد يحدث أحياناً تجاهل متعمد لمبدأ وحدة القيادة ، حيث يخصص لفرد واحد عملية أو أكثر بحجة أن عبء العمل الذي يقوم به قليل ولا بد من شغل وقته بالكامل ، وتكون النتيجة خضوع الفرد الواحد لرئاستين أو أكثر ، مما يترتب عليه نزاع من الرئاسات المتعددة محوره من الذي يستحوذ على الجزء الأكبر من وقت المرؤوس.

ب - المركزية - واللامركزية :

ان اللامركزية ترتبط ارتباطاً عضوياً بعملية تفويض السلطة أي توزيع المسؤوليات إلى المستويات الدنيا في المنظمة ، أما المركزية فتعني الاحتفاظ بهذه السلطة في المستوى الأعلى ، ويلاحظ أن الاختيار بين المركزية أو اللامركزية وإن كان يرتبط بظروف وفروض معينة ، إلا أنه في النهاية قرار تفضيلي من قبل الإدارة العليا في المنظمة ، وعموماً فإن المفاضلة بين المركزية واللامركزية تخضع لعدد من الاعتبارات التي تدور حول الظروف الملائمة لتطبيق أيهما. أما أهم الاعتبارات التي تبرر الاتجاه نحو المركزية فيمكن إيجازها فيما يلي :

١- حاجة العمل وتأمين حسن الأداء يؤكد أهمية توحيد القرارات ، وهذا يتطلب بناء حق إصدار القرار في المستوى الأعلى منى يمكن ضمان تنسيق الجهود وتوحيد الاتجاهات نحو الهدف.

٢- عدم وجود كوادر من القيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والخبرة والقدرة.

٣- صغر حجم المنظمة ونشاطاتها.

٤- التركيز الجغرافي لوحدات المنظمة ونشاطها وتجمعها في مكان واحد يساعد

على سهولة الاتصال وسرعته بين المستوى الأعلى ومختلف الوحدات والمستويات الإدارية.

وبالتالي يمكن أن تحدد الاعتبارات التي تبرر الأخذ باللامركزية في تفويض

السلطة من خلال ما سبق وأن نستخلص مميزات الأخذ بها ، ومن هذه الاعتبارات:

١ - كبر حجم المنظمة مما يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية وزيادة عدد المراكز

الرئاسية مما ينتج عنه تعقد العلاقات التنظيمية بينها رأسياً وأفقياً

٢- تتأثر وحدات المنظمة وفروعها في مناطق جغرافية متعددة ومتباعدة وما ينشأ من

تعذر الاتصال السريع وعدم فعاليته في النهاية بين تلك الفروع وبين المركز الرئيسي

للمنظمة ، مما يؤدي إلى صعوبة وصول المعلومات اللازمة في الوقت المناسب إلى

مراكز اتخاذ القرار في مستوى الإدارة العليا بالمركز الرئيسي.

٣- تزايد حجم العمل ومسئوليته بصورة تفوق كثيراً قدرة الرئيس الأعلى والوقت

المتاح له

٤ - نمطية العمل المتكررة على أساس قواعد واضحة ومحددة من قبل.

٥ - توافر كوادر من القيادات الإدارية على درجة عالية من الكفاءة والخبرة .

٦- عدم وجود ضرورة إلى مراجعة ما يصدر من قرارات في المستويات الأدنى

وبالتالي فإن تطبيق مبدأ تفويض السلطة واللامركزية تحقق العديد من المزايا

، وقد أخذت به كثير من المنظمات والشركات العالمية مثل جنرال إلكتريك ، سيزر ،

زيروكس ، كما تحولت إليه كثير من الشركات اليابانية التي كانت تطبق المركزية

كثرات تقليدي وتحولت أيضاً شركة أي بي إم من المركزية إلى اللامركزية لغرض

تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمطالب العملاء .

نخلص من ذلك أن تطبيق مبدأ اللامركزية في السلطة له عدة مميزات من

بينها :

- السرعة في اتخاذ القرار والاستجابة السريعة لمطالب العملاء كما ذكرنا
- تفادي أي تنازع أو تعارض بين الإدارة العليا والإدارة في المستويات الأدنى
- الشعور بالعدالة والمساواة بين جميع المسؤولين
- الشعور بالثقة والأمن لتساوى المسؤولية والسلطة .
- شيوع الديمقراطية في اتخاذ القرار
- إتاحة الفرصة لخلق وتربية أجيال متعاقبة من المديرين المتمرسين على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها واستخدام سلطات الوظيفة.

العنصر السادس : نطاق الإشراف أو التمكن Span of Control

ويشير إلى عدد المرؤوسين الذين يستطيع أي مدير أو رئيس أن يشرف عليهم ويتعامل معهم بكفاءة ، كما يشير إلى كمية وأنواع الاتصالات مع المرؤوسين الذين يستطيع المدير أن يتعامل معهم بشكل فعال ضمن إطار عمله ، ويتصل نطاق الإشراف بكفاءة المدير في الاتصال والتقويض ، ويتضمن هذا المبدأ وجود حدود جسمية وزمنية وعقلية لقدرة المدير على التغلب على مشكلات المرؤوس الذين يوجههم ويشرف عليهم .

ومن خلال هذه الخبرة والممارس ان يمكن تقرير نطاق الإشراف على النحو التالي :

- في مستوى الإدارة العليا ، فإن هذا النطاق يتراوح ما بين ٤ - ٦ نائباً للرئيس يمكن أن يخضعوا تحت إشراف الرئيس ، أما فر المستوى الأمني فإن ٣٠ عاملاً تقريباً يمكن أن يخضعوا لنظر إشراف رئيس العمال

ورغم هذا التحديد فإن الإشراف يعتمد على تعقد القرارات التي يجب اتخاذها ، وصعوبات الاتصال ، وهذا يعني عدم وجود قواعد حاسبة يمكن أنت حكم النطاق المناسب للإشراف .

فهناك عوامل تتداخل إذن في تحديد نطاق التمكّن المناسب مثل طبيعة العمل ذاته ، درجة تفويض السلطة ، مدى قرب أو بعد الموظفين عن الرئيس ، ومستوى التدريب ، فإذا كان العمل ذا طبيعة روتينية أو ضمن إطار برنامج يتكرر قد يتراوح عدد المرؤوسين بين ثمانية وأثنى عشر ، أما إذا كان العمل معقداً أو جديداً فقد يتراوح نطاق التمكّن بين ثلاثة وستة أشخاص.

العنصر السابع : الهيكل التنظيمي :

أو ما يسمى بإطار العمل ، ويمثل ترتيباً معيناً لكل من :-

(أ) الأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة

(ب) العلاقات الرئاسية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة

وكل المنظمات أياً كان حجمها تترجم التنظيم إلى هيكل تنظيمي أو خرائط توضح بناء التنظيم نفسه ، واللبنة الأولى في بناء هذا الهيكل هو " الوظيفة " ، بمعنى

توزيع الأدوار من خلال تقسيم العمل (أي العمل المطلوب انجازه لتحقيق أهداف المنظمة) إلى مجموعات من الوظائف . كذلك توضح خرائط الهيكل التنظيمي قنوات الاتصال والعلاقات بين مختلف وحدات ومواقع الهيكل التنظيمي كله. هذا والهيكل وعملية بناءه ليس غاية في ذاتها ولكنه وسيلة لتحقيق أهداف النشاط ، وهناك أنواع عدة للخرائط التنظيمية يتم تصميمها :

- الوظيفة
- التقسيم الجغرافي
- مراحل العمل
- التوقيت الزمني
- فئة العملاء
- خط انسياب الاجراءات
- نوع العمل

ثالثاً: انواع التنظيم الاداري

- التنظيم الرسمي:

١- هو البناء الهرمي الذي تتحد فيه المستويات الإدارية المتدرجة بالمنظمة والوحدات والأقسام المختلفة المكونة لكل مستوى حيث يتم تقسيم الأنشطة وتوزيع المسؤوليات في ضوء الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

٢- ويقول * عبدالكريم درويش: أن التنظيم الرسمي يقتضي أن تضم كل منظمة على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي ، وهذه القاعدة تدعم الكون الهرمي المتدرج لاعلى حتى قمة التنظيم ، حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المنظمة كلها - وفي إطار هذا التنظيم الرسمي القائم على أساس التدرج الهرمي

تتحقق الاعتبارات التالية :

- وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسئولية و لاتخاذ القرارات والبت في المشكلات . والإشراف والتوجيه
- هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق
- تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص
- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنظمة مارة بالمستويات الرئيسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها

- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح ، بحيث يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه

- إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى جزء من أجزاء المنظمة وحصره والحيلولة دون إمتداده إلى الأجزاء الأخرى

- تحديد نطاق تمكن مناسب لكل رئيس

٣- من هذا يتضح أن التنظيم الرسمي يتم عند التخطيط لقيام المنظمة وتصميم بنائها الوظيفي قبل أن تباشر نشاطاتها المختلفة فهو مسجل ومكتوب في اللوائح والقرارات التنظيمية لها حتى يكون مرجعا عند اللزوم

٤- والتنظيم الرسمي يكون :

- رأسياً تنازلياً :

وسمى كذلك لأن السلطة تنساب من رأس الهرم التنظيمي إلي قاعدته فهو يقوم على أساس التدرج الإداري وتسلسل القيادة .

في هذا النوع من التنظيم يوجد رئيس مسئول (مدير عام مثلاً) على رأس الهرم التنظيمي لديه ما يلزم من سلطات ليصدر ما يراه من قرارات وأوامر ينفذها من يليه من الموظفين في سلسلة القيادة الإدارية .

غالباً ما يكون الرئيس الأعلى هو المرجع فيما يقابل التنفيذ من مشاكل أو

معوقات .

مزايا هذا النوع هي:

- كل عامل يعرف من يراجع له حق مسائلته (أي مساءلة العامل) .
- البساطة : فالعلاقات فيه مباشرة ومحددة .
- أهم مساوئه : تركيز السلطة في يد رئيس واحد عادة ما يؤدي الى :
 - تسلط الرئيس، واستبداده برأيه في اتخاذ القرارات.
 - بطء العمل وتراكم معوقاته لازدحام وقت الرئيس بالعمليات الروتينية
 - عدم إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة أو تدريبها .
 - شل روح الابتكار والمبادأة ومرونة الحركة والتصرف لدى باقي العاملين.
- تنازليا استشاريا (أحيانا):
- لا يختلف في جوهر النوع السابق
- يتميز بوجود وحدات استشارية من الخبراء والمتخصصين لمساعدة الرؤساء
في :
- دراسة المقترحات والآراء المختلفة وكذلك تجميع البيانات وتحليلها
واستخراج دلالاتها ومؤشراتنا .
- القيام بعمليات البحث والتخطيط وتقويم البرامج والمشروعات.
هذا التنظيم يزيد من فاعلية طاقة الرئيس القيادية وكفاءته الإدارية.

(ب) التنظيم غير الرسمي.

١- من الثابت سلوك بالمنظمة لا يخضع في جماته للقواعد والمعايير التي تنص عليها اللوائح والقرارات التنظيمية المحددة للمسئوليات والسلطات الخاصة بكل مركز في الهيكل الرسمي للمنظمة.

٢- ومعنى هذا أن جانباً له أهميته من تصرفات وعلاقات الأفراد معاً في المنظمة يكون وفق أنماط لم تنص عليها اللوائح والقرارات التنظيمية وإجراءات العمل ، أي أن هناك أشكالاً وصوراً للتفاعلات والعلاقات تنشأ بين العاملين بالمنظمة في إطار العمل داخل المنظمة لم يسبق تخطيطها أو تحديدها رسمياً

٣- وهكذا نجد أننا أمام نوعين من السلوك : أحدهم سلوك رسمي لأنه سبق تحديده ، ونص عليه في اللوائح والقرارات التنظيمية . ودليل العمل بالمنظمة والآخر نشأ من واقع التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد العاملين دون ما نص قانوني أو لائحة فهو بذلك سلوك غير رسمي.

٤- ورغم أن هذا النمط من السلوك غير الرسمي إلا أنه مع مرور الوقت وتكراره يصبح عرفاً مستقراً ومقبولاً.

٥- ومن ثم نجد سلوك الفرد في نطاق المنظمة يخضع للتنظيمين:

أحدهما تم تحديد رسمياً بلوائح وقرارات مسجلة ومكتوبة ومحدد على الخرائط التنظيمية .

- والآخر - غير رسمي نشأ عن التفاعل الاجتماعي لجماعات العاملين داخل المنظمة وهو تنظيم له تأثيره في إجراءات العمل والعلاقات القائمة بين الافراد رغم أنه ليس مسجلا ولا مكتوبا.

٦- وهكذا نجد أن القوانين أو القواعد المحددة ليست وحدها هي التي تحكم سلوك العاملين ، وفي مقابل كل قاعدة مكتوبة توجد ملت القواعد والتقاليد المرعية غير المكتوبة التي تسيّر العمل وتؤثر في علاقاته .. هذه القواعد غير الرسمية لا تأخذ طريقها من اعلي لأسفل في صورة أمره تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العملية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المنظمة من أسفل لأعلى .

٧- و التنظيم غير الرسمي ينشأ لأن التنظيم الرسمي قاصر علي إدراك واستيعاب الدوافع والاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد وبالتالي فهو عاجز عن تصويرها وتضمينها رسميا في اللوائح والقرارات والخرائط التنظيمية لأنها لا يمكن التنبؤ بنوعيتها أو اتجاهاتها مسبقا حيث أنها تنشأ وتتولد بعد تشغيل التنظيم وبعد احتكاك العاملين وتفاعلهم في ظروف العمل المختلفة وقيام جماعات صغيرة على أساس من العلاقات الشخصية غير الرسمية حيث ثبت أن الجماعات الصغيرة هي ركيزة التنظيم غير الرسمي وأهم عناصره الأساسية.

٨- بمعنى آخر يمكن القول بأن التنظيم غير الرسمي يولد ليملاً الفراغ النفسي والاجتماعي الذي ينتجه عجز التنظيم الرسمي وقصوره في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد المنظمة .

- ٩- مما سبق نجد أن التنظيم الرسمي يسبق بوجوده قيام التنظيم غير الرسمي ، والأخير ينبثق وينمو من ثنايا العلاقات والتفاعلات الرسمية التي حددها التنظيم الرسمي.
- ١٠- من الأهمية بمكان لصالح المنظمة أن يكون التنظيم أكثر ما يكونان تطابقا وتكاملا فهذا يزيد من الكفاءة والكفاية الانتاجية للمنظمة وإلا لو كانت هناك فجوة متسعة بين التنظيمين فهذا يخلق مجالات للصراع بينهما مما يشكل تهديداً وخطراً على كيان المنظمة ذاتها كلما زاد إتساع الفجوة واختلفت الأهداف أو تعارضت .

الفصل الرابع

التخطيط

مقدمة.

أولاً مفهوم التخطيط.

ثانياً : أهمية التخطيط .

ثالثاً : مراحل علمية التخطيط .

رابعاً : التخطيط الاستراتيجي .

خامساً: معوقات التخطيط.

مقدمة

مفهوم التخطيط : Planning

يمثل التخطيط أداة هامة من أدوات الإدارة من قديم الزمن - فهو ظاهرة اجتماعية عامة تشمل المشروعات الخاصة والمنظمات العامة ، وتشمل أيضا الحياة الشخصية للأفراد ، فالتخطيط هو المستقبل وهو طريق النجاح لأي عمل نمارسه .

ويعتبر التخطيط أول وأهم مراحل العمل الإداري أو بالأحرى إدارة العمل الجماعي ، وفي هذه المرحلة تتجلى إدارة الإبداع وإدارة المعرفة وإدارة التغيير ، لأن عملية ذهنية عقلية فكرية في المقام الأول ، ولذلك فإن التخطيط ليس مجرد مرحلة أولى من العملية الإدارية ، وإنما هو كذلك الأساس الذي تقوم عليه المراحل التالية ، مما يستلزم توفر استعداد عقلي وذهني معين ، يستطيع معه من يتوفر لديه هذا الاستعداد ، أن يقوم بالدراسة والبحث في الماضي والمواقف الحاضرة واتجاهات المستقبل .

وتتطلب دراسة التخطيط تحديد مفهوم هذا التخطيط وأهميته ثم عرض أنواع ومراحل العملية التخطيطية ، والتخطيط الاستراتيجي ومراحلها ، ثم عرض لأهم معوقات عملية التخطيط .

أولاً : مفهوم التخطيط وأهميته

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى الذي يركز على إعداد تصور يشكل النتائج المستهدفة ، وذلك بتقدير ما الذي يراد تحقيق وكيف ، فهو نشاط يتعلق بالمستقبل ، استشرافه والاستعداد له ومواجهة سلبياته وتنمية ايجابياته وفقاً لما يرتبط بالمستقبل من متغيرات محتملة ومتوقعة الحدوث ، فالتخطيط يمثل بالتالي منهجاً منظماً يمكن من خلاله صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها وتدبير الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة عن طريق وضع الاستراتيجيات والسياسات وحفظ العمل الذي تمكنه من ترجمة التصورات المصاغة على الورق إلى إنجازات ملموسة ، وبالتالي فالتخطيط يعد من أهم أنشطة الإدارة لأنه يمثل الأساس لكل المراحل التالية

وفي ضوء ذلك يمكن أن نعرف التخطيط بأنه " النشاط الذهني المتعلق بالتفكير والدراسة الذي يسبق تنفيذ أي عمل من الأعمال بقصد تحديد الأهداف المطلوب إنجازها واقتراح أفضل البدائل لتحقيقها ، وتوقع المستقبل ليس للتنبؤ به فحسب ، بل والسيطرة عليه وصياغته بما يحقق صالح المنظمة وأهدافها المنشودة. وبذلك فإن التخطيط يدور حول :

ان التخطيط يتعلق بالمستقبل وتحليل ظروفه داخل وخارج المنظمة ، ولذلك فلا بد من التنبؤ بالأحداث والمشكلات قبل حدوثها أي أن التنبؤ هو أداة التخطيط الهامة لأحداث التغيير المطلوب مستقبلاً أن نقطة الانطلاق في التخطيط هي إعداد أهداف

المنظمة التي تمثل المرشد والموجه للمجهودات الجماعية وهي الغايات المراد تحقيقها في وقت محدد.

أن عملية التخطيط تتضمن بالإضافة إلى تحديد الأهداف ووضعها موضع التنفيذ ، وسائل متابعة ورقابة هذا التنفيذ وفقا لمعايير محددة ، والاختبار بين البدائل المتاحة وفقا للظروف المتغيرة ، وكل ذلك في إطار برامج عمل زمنية محددة ، واجراءات تنفيذها وأداء متطلباتها

ان التخطيط يسد الفجوة بين الواقع والمستقبل ، أي بين الواقع الحالي والمستوى المأمول من أهداف . وهذا يحتاج إلى تحليل للمشاكل المحتملة حتى يمكن دفع الواقع الحالي نحو تحقيق الأهداف المحققة سلفا .

ان التخطيط يأخذ في الاعتبار المتغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع ، ولهذا فهو عملية ديناميكية وخاصة في عالم اليوم الذي يتسم بتغيرات سريعة ومتلاحقة في شتى المجالات الحياتية .

ولهذا فإن التخطيط يمكن السيطرة على هذه المتغيرات والاستفادة منها .

ثانيا أهمية التخطيط

يتفق كثير من علماء الإدارة على أن التخطيط الفعال يعود بعدة مزايا على المنظمات التي تأخذ بهذا الأسلوب العلمي والعملية في إدارة أعمالها ، ومن هذه المزايا :

١- إتاحة الفرص للإدارة للتعرف على صورة المستقبل والظروف المتوقعة له ، ليس بالتنبؤ بما سيكون عليه فحسب ، بل وبالتحديد ما يجب أن كونه عليه من منطلق علمي سليم يعتمد على أسباب التقدم

٢- كذلك فالتخطيط يربط بين ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها ، فقيام المديرين بعملية التخطيط يتم على أساس الخبرة الماضية وعلى أساس التنبؤ بالمستقبل .. فالخطة تعتبر مرشداً أساسياً في التنفيذ يركز الضوء على الأهداف ، ويعمل على تصحيح المسار نحو هذه الأهداف .

٣- تحديد وبلورة وتنسيق الأهداف التي يلزم على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقها خلال برنامج زمني معين

٤- تكريس العمل الجماعي وتكوين فريق أصلي بما مات بسببه شعور العاملين بمسؤوليتهم تجاه تعليق أهداف المنظمة التي شاركوا في صياغتها على أساس التفاهم المشترك .

٥- تحقيق التحديث والتنمية المتوازية لأنشطة ووحدات المنظمة مما يقلل من احتمالات الارتباك والتضارب والعجز وضغوط العمل

٦- ضمان الاستخدام الأمثل الرشيد للموارد المتاحة ، والتشجيع والقدرة على الإبداع والابتكار واستثمار الوقت مع على المبادأة التحرر من قيوده .

٧- تنمية العلاقات الإنسانية وتحقيق الأمن النفسي للعاملين ، لشعورهم بأن كافة المخاطر التي قد تؤرقهم قد تم التحسب لها في برنامج العمل.

٨-مضاعفة قدرة المديرين على ترشيد قراراتهم وضمان الارتباط المنطقي المنسق بين أعمال المستويات الإدارية المختلفة وتسخيرها جميعاً في اتجاه واحد يهدف إلى الصالح العام للمنظمة .

٩- يعتبر التخطيط بمثابة المعيار الذي يوضح ما ينجز من وطريقة الانجاز ودفعه ، مما ييسر على الإدارة متابعة كافة العمليات ويركز الانتباه إلى مدى الحاجة إلى التعديل في الأساليب المتبعة في العمل عند الضرورة ومواجهة أية انحرافات أو عقبات تواجه العمل أعمال بمعنى تيسير عملية الرقابة .

١٠- ان التخطيط للمستقبل يمكن من التنبؤ بالصعوبات والعقبات التي يمكن أن تقابل المنظمة ويعمل على دراستها في وقت متاح وعلى اختيار الحلول المناسبة لتفادي هذه العقبات أو التخلص منها والتخفيف من آثارها

ثالثاً : مراحل عملية التخطيط

إذا كان الهدف الأساسي من التخطيط هو وضع برنامج عمل للمنظمة خلال فترة محددة ، إلا أن العملية نفسها مستمرة تنطل المتابعة في التنفيذ وتقييم مدى نجاحها واستخلاص الدروس المستفادة منها ، ثم الاستعداد لتحضير الخطط اللاحقة . وبالتالي تستمر عمليات التخطيط طالما استمرت المنظمة قائمة ، وهي في ذلك تحتاج حتماً إلى أشخاص ذو خبرات عملية طويلة ، ومؤهلات علمية متخصصة ، وقدرات عالية الكفاءة لتولى مهمة التخطيط بسهارة متميزة في هذا المجال

ويتولى الجهاز المسئول عن التخطيط في مرحلة أولى مهمة التحضير للخطة وهي مرحلة تمهيدية ومع ذلك فهي ضرورية حيث تعد الأساس الحيوي الذي تركز عليه البرامج والخطط والسياسات والأهداف التي سيضمها برنامج العمل بعد ذلك ، ثم في مرحلة ثانية تم وضع الخطة المقترحة وعرضها على السلطة المختصة لاعتمادها وإقرارها ثم بعد ذلك يتم وضعها موضع التنفيذ ومتابعة هذا التنفيذ وتحليل نتائجه.

وفيما يلي عرض موجز لكل من هذه الخطوات أو المراحل :

(١) تشخيص ودراسة الوضع الحالي :

ذلك أن البداية الصحيحة والمنطقية لأي خطة عمل تتمثل في ضرورة تحليل ودراسة الموقف المالي ، ذلك أن الخطة ما هي إلا أداة للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل . . وبالتالي فإنه لكي تصمم أداة الانتقال - أي خطة العمل - بطريقة فعالة فيلزم أن ندرك أبعاد الوضع الحالي وأين نحن ، وما هي العوامل

المؤثرة على أداء المنظمة وأدائها في الماضي والمشاكل والمعوقات ونتائج تنفيذ الخطط السابقة ، وبهذا تكون الإدارة في موقف يسمح لها بالانتقال إلى وضع مستقبلي أفضل عن طريق الخطة .

(٢) جمع البيانات :

وتمثل هذه المرحلة أهمية وضرورة في عملية التخطيط ، حيث تعد البيانات بمثابة المادة الخام التي يتم تشغيلها وإخضاعها لعمليات تحويلية من أجل إنتاج خطة عمل جديدة ، ونوعية البيانات التي نحتاجها في التخطيط تشمل :

أ - بيانات خارجية : وتشمل السكان ومستويات الأسعار والقوى العاملة والتجارة الخارجية والموارد المتاحة والقرارات الاقتصادية العامة .

ب- بيانات داخلية : وتشمل بيانات من حجم الإنتاج والمبيعات وعدد العاملين وبيانات مالية وغيرها .

ج- بيانات مقارنة : وتشمل الأداء في الماضي والحاضر وما سيكون عليه في المستقبل .

مع الأخذ في الاعتبار توخي الدقة المتناهية في فهم المعلومات والبيانات والإحصاءات المستخدمة ، وسلامة استخدامها .

(٣) تحديد الأهداف :

وتعنى تحويل وترجمة الموقف الحالي وفي ضوء البيانات المتاحة تبدأ الإدارة في صياغة الأهداف أي الإنجازات المطلوب تحقيقها والنتائج النهائية المنشودة

•• وعملية تحديد الأهداف ليست سهلة ، إذ هي عملية ديناميكية معقدة تؤثر فيها أبعاد عديدة كما أنها عملية مستمرة تخضع للتغيير والتعديل ضمن إطار من الظروف البيئية المحيطة

وهناك عدة شروط يجب أن تتوافر في الهدف الجيد " أي القابل للتحقيق وهي خمسة شروط أساسية تلخصها الكلمة الإنجليزية (S.M.A.R.T) ويعبر كل حرف فيها عن أحد الشروط أو المتطلبات اللازم توافرها في الهدف القابل للتحقيق.

- أن يكون الهدف محددًا **Specific**

بمعنى أن يجنح للعمومية والصياغة الإنشائية الوصل ويكون الهدف محددًا متى تم التعبير عنه في صورة أرقام نسب معدلات حيث أن الأرقام تقي نفس الشيء لكل الناس

- قابل للقياس **Measurable**

أي يمكن قياسه وهذا ممكن إذا كان الهدف محددًا ، ولك في يمكننا التعرف على مدى تحقيق الهدف بنسبة 80% أو 60% أو 110%.

- متفق عليه : **A = Agreed Upon**

وهذا يعني مبدأ المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين وهن مطلب سلوكي يشجع الإدارة على ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وليس فرض الأهداف عليهم

- واقعي : R = Realistic

أي أن يكون في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة مراعاة ألا يكون الهدف أقل من هذه الإمكانيات فيمثل ذلك طاقات عاطلة وعدم استخدام أمثل للموارد ، ولا يكون أكبر بكثير من هذه الإمكانيات فيسبب ذلك إحباطاً وتعجزاً للعاملين .

- ارتباط الهدف بإطار زمني محدد : T = Time

ولا يكون الزمن مطلقاً أو مفتوحاً ، أي خلال ٦ شهور أو بنهاية عام ٢٠٠٠ أو بعد ٣ سنوات .. وهكذا

٤- وضع خطة عمل

أ) تحديد البدائل :

وهنا على الإدارة أن تقوم بحصر جميع البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف ، وذلك باستخدام أساليب التفكير الابتكاري التي تسهل إنتاج أكبر عدد من البدائل ومن أكثر هذه الأساليب استخداماً ما يسمى بأسلوب العصف الذهني " Brain storming " الذي يقوم على فكرة أن الكم يولد الكيف وتأجيل الحكم على البدائل والأفكار وذلك بتشجيع المشاركين على الإتيان بأكثر كم من البدائل حتى تكون الفرصة للوصول إلى البديل الأمثل كبيرة .

ب) تقييم البدائل :

بعد أن يتم الوصول إلى أكبر كم من البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف ، يتم إخضاع هذه البدائل للمقارنة الموضوعية للحكم على مدى صلاحيتها ، وذلك باستخدام معايير أهمها الجودة ، التكلفة الكم ، الوقت ، مقاومة المعاملين ، مدى سهولة تطبيق هذا البديل إسهامه في تحقيق الهدف .

ج) الاختيار :

بعد تطبيق هذه المعايير والمفاضلة بين البدائل الموافقة ، تكون الإدارة في موقف يمكنها من اتخاذ قرار ، أي اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة على ضوء التقييم الموضوعي ، ويمكن اختيار أكثر من بديل وذلك على ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة مع التأكيد على أنه لا يوجد بديل أمثل قابل للتطبيق في كل الظروف وعلى كل الأنشطة

هـ - مرحلة تنفيذ الخطة

عقب اعتماد الخطة يتولى الجهاز المسئول عن التخطيط على مستوى المنظمة توزيع الخطة بعد تجزئتها إلى كافة القطاعات رها. والأقسام والإدارات التي تقيمها المنظمة والمسئولة عن تنفيذ الخطة كل بحسب دوره المرسوم في البرنامج الشامل للعمل للبدء في وضعه موضع التنفيذ

ومن خلال استمارات مصممة جيداً لمتابعة تنفيذ الخطة ومراقبة مراحلها يتم تحليل النتائج والبيانات ومقارنتها بالأهداف المقررة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ .

وتمكن المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة . من إجراء التعديلات الضرورية التي يتعين الالتجاء إليها لتواكب التغيرات المحتملة أو الأوضاع غير المتوقعة ، ومن شأن المرونة في الخطة منع وقوع أزمات أو معوقات أو ضغوط أو على الأقل الحد من احتمالات وقوعها .

٦- مرحلة تحليل نتائج الخطة

تعتبر هذه المرحلة من أهم وأدق مراحل التخطيط، وفيها يفترض أن المعلومات والبيانات والإحصاءات قد توافرت ، وأصبح من اليسير مقارنة النتائج التي تم إنجازها بالأهداف المقررة على مستوى برنامج العمل الشامل ، مما يعطي دلالة صادقة حقيقية على مدى النجاح أو الفشل في إعداد الخطة وقدر الدقة في تنفيذها ومن ثم الاستفادة بالخبرات المكتسبة من دروس هذه الخطة في ترشيد وزيادة فعالية إعداد وتنفيذ الخطط اللاحقة

رابعاً : التخطيط الاستراتيجي

إن الإدارة الناجحة هي التي لا تركز على الأداء الحالي قصير الأجل فقط ، بل يجب أن تكون لها رؤية بعيدة المدى من خلال استراتيجية واضحة تحدد مركز المنظمة في المستقبل وترشد اختياراتها في المدى البعيد

فالتخطيط الاستراتيجي يعني عملية تحديد التوجهات طويلة الأجل التي تحقق التوافق بين أهداف المنظمة ورسالتها ، وبين هذه الرسالة والبيئة من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم للاستراتيجية المناسبة •

وفي ضوء التعريف السابق يمكن القول بأن هناك ثلاثة مكونات رئيسية

للتخطيط الاستراتيجي وهي :

١- تحليل المعلومات (أين شركتك الآن)

٢- تحديد الأهداف (إلى أين تريد أن تذهب) .

٣- ما هي الخطوات التي ستقود الشركة إلى هناك (تنفيذ الخطوات) .

وإذا ما ثبتت الإدارة التخطيط الاستراتيجي كفكر منهجي وأسلوب إدارة فإنها

تحصل على العديد من المزايا والفوائد والتي تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي وهي:

١- تخصيص واستخدام الموارد بكفاءة

٢- توجيه الجهود والأنشطة نحو غايات واحدة

٣- تطوير وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة

٤ - التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق البقاء الفعال

٥- تنمية عادات الفكر الاستراتيجي في المستقبل لدى الممديرين"

٦- تحديد الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة .

٧- إعادة كوادر للإدارة العليا

٨- توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

دور التخطيط الاستراتيجي :-

تمر عملية إعداد الخطة استراتيجية بعدة مراحل موضحة فيما يلي:

١ مراجعة رسالة المنظمة

أن الخطوة المنطقية للبدء في صياغة خطة استراتيجية هي مراجعة رسالة المنظمة بالنسبة للمنظمات القائمة وصياغة الرسالة للمنظمات الجديدة ، ولقد سبل تناول رسالة المنظمة بشي من الإيجاز كحدد أنواع الخطط الاستراتيجية ، وذكرنا أن الرسالة نغى الغرض الأساسي من وجود المنظمة بالمجتمع وتعبّر عن توجهاتها الأساسية وكذلك الإسهامات التي تقدمها المنظمة للمجتمع

وعند صياغة أو مراجعة الرسالة يجب التأكد من أنها تعكس فعلا الغاية الحقيقية والمكانة التي تريد بلوغها المنظمة دون إغراق في أو الآمال ، فرسالة المنظمة يجب أن تجمع بين الآمال والواجبات وإمكاناتها الحقيقية . .

٢- تحليل البيئة الداخلية :

بعد أن يتم صياغة رسالة المنظمة أو مراجعتها ، حيث يتبين منها التوجهات الأساسية للمنظمة في المستقبل والتي يجب أن تتوافق معها وتخدمها كل الأنشطة والعمليات والسياسات والممارسات ، يبدأ القائمون بوضع الخطة الاستراتيجية تحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة مستخدمين في ذلك الأسلوب الأكثر شيوعا وهو تحليل

SWOT والذي يتناول بالدراسة والتحليل

عناصر البيئة الداخلية في صورة نقاط القوة والضعف & Strengths Weaknesses
، وكذلك عناصر البيئة الخارجية في صورة الفرص والتهديدات & Opportunities
Threats

وبالنسبة لتحليل عناصر البيئة الداخلية ، فإن القصد من هذا التحليل هو التعرف
على نواحي القوة وكذلك نواحي الضعف في أداء المنظمة بصفة عامة وذلك حتى
يمكن عند صياغة الخطة الاستراتيجية التركيز على نواحي القوة وتعظيم العائد منها
وكذلك إدراك نواحي الضعف والعمل على تقليل أثارها السلبية إلى الحد الأدنى ،
ويمكن تحديد نواحي القوة والضعف باستخدام أسلوب العصف الذهني Brain
storming حيث يجتمع عدد من المديرين معا واستخدام التفكير الابتكاري من أجل
الوصول إلى أكبر كم من نواحي القوة والضعف في شكل قائمة مبدئية ثم تنقية هذه
القائمة بعد الحكم على صلاحية الإنتاج الفكري للمشاركين واستبعاد العناصر غير
المرتبطة بأعمال المنظمة أو غير المؤثرة عليها.

٣- تحليل البيئة الخارجية :

وفي هذا النوع من التحليل بالنظر إلى متغيرات البيئة الخارجية المحيطة
بالمنظمة وهذه المتغيرات إما تعبر عن فرص إيجابية يمكن استغلالها من جانب
المنظمة لتدعيم مركزها المستقبلي وتحقيق أهدافها في ضوء رسالتها المعلنة مثل
ظهور تكنولوجيا جديدة زيادة الطلب المحتمل على منتجات الشركة ، إنسحاب
بعض المنافسين ، ظهور قيم وعادات اجتماعية جديدة ، والملاحظ للمتغيرات البيئية

يتبين أن ليس كل ما تحمله هذه المتغيرات يمثل خيراً للمنظمة ، بمعنى ليس كل المتغيرات تحمل في طياتها فرصاً ، وإنما بعض هذه المتغيرات يمثل مصادر تهديد للمنظمة قد تؤثر سلباً على أداء المنظمة ورسالتها مثل ارتفاع أسعار الطاقة ، إغراق الأسواق بمنتجات أجنبية رخيصة ، ودخول منافسين جدد .

٤- وضع الأهداف

بعد تحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتعرف على نواحي القوة والضعف في المنظمة وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة يكون القائمون بوضع الخطة الاستراتيجية في موقف أفضل من حيث البدء في صياغة الأهداف الاستراتيجية وهي أهداف تغطي فترات زمنية أطول وعليهم حينئذ مراعاة خصائص ومتطلبات الهدف القابل للتحقيق ، أي أن يكون محددًا بدقة وقابل للقياس ، وواقعي ويغطي إطار زمني محدد

٥. تصميم الاستراتيجية

في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في صياغة الاستراتيجية الملائمة التي تحقق الأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها ، ويتم ذلك على ثلاث خطوات فرعية هي : أ

- تحديد البدائل الاستراتيجية

وهناك أربعة بدائل استراتيجية في ضوء تحليل SWOT وهي :

البديل الأول : تعظيم استغلال الفرص وتعظيم استخدام نقاط القوة "

البديل الثاني : تعظيم استغلال الفرص وتقليل نقاط آثار الضعف .

البديل الثالث : تعظيم استخدام نقاط القوة وتقليل آثار التهديدات

• تقليل آثار التهديدات وتقليل نقاط الضعف .

ب- المفاضلة والتقييم يتم المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية باستخدام بعض المعايير

من أهمها :

- مدى نجاح الاستراتيجيات السابقة

- قدرة الشركة على المخاطرة .

- التوقيت المناسب للإستراتيجية.

- الموارد المتاحة لدى المنظمة

- مراعاة الاعتبارات السياسية داخل المنظمة (التحالفات والصراعات بين الأطراف

ذوى النفوذ داخل المنظمة)

ج- اختيار أفضل بديل استراتيجي

في ضوء تطبيق المعايير السابقة على مجموعة البدائل الاستراتيجية يمكن

اتخاذ قرار أي اختيار أفضل بديل استراتيجي يعظم عوائد المنظمة في ظل العوامل

الموقفية الخاصة بها أخذين في الاعتبار نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

٥-تنفيذ الاستراتيجية :

وفي ضوء هذه المرحلة من دورة صياغة الخطة الاستراتيجية يتم التركيز على آليات تنفيذ البديل المختار وذلك من خلال تحديد القائمين بالتنفيذ (من يفعل ماذا) وكذلك تحديد التوقيتات الزمنية لإنجاز الأعمال (متى))، و وهذا يتم من أعلى إلى أسفل حتى تصل إلى مستوى الموظفين المساهمين في التنفيذ وتحديد نقاط ضعفهم وقوتهم والمهارات المطلوبة والاحتياجات التدريبية اللازمة لتنفيذ الخطة بنجاح.

خامساً: معوقات التخطيط

إن إعداد الخطط طويلة الأجل وتكاملها مع الخطوة قصيرة الأجل يعتبر عملية مفيدة ، ومع ذلك فليس هناك ضماناً بأن خطط المنشأة يمكن أن تنجح ، فهناك الكثير من الأمور يمكن أن تكون هذا يبدو أكثر وضوحاً في الافتراضات التي تقوم غير صحيحة عليها الخطة .

(١) في بعض الأحيان تكون المعلومات الواردة من الحقل غير صحيحة ، فربما يصير رجال البيع على تطوير المنتجات الحالية ، ولكن المنتج الجديد يمكن ألا يلقى رواجاً واسعاً في الأسواق ، فمن المعروف أن المستهلكين المحتملين يمكن أن يدلوا بآراء معينة ويتصرفوا بطريقة مخالفة تماماً لما أدلوا به وهذه مشكلات متأصلة في أبحاث السوق .

(٢) ان الخطط التي تستند إلى أن الحالة الاقتصادية مزدهرة ستقع في متاعب لو تعرضت الحالة الاقتصادية في الدولة لحالة من الركود ، وما زال حتى الآن من الصعب الإجابة عن هذا السؤال : متى يعقب الازدهار حالة من الكساد ؟

(٣) إن التخطيط يمكن أن يعتمد كثيراً على الإعلان القوى والتشجيع الشخصي ، ولكن لو أن الشركة غير قادرة على تمويل هذا النوع من الحملات فإن الخطة يمكن أن تتعرض للفشل الحقيقة فإن اندحاراً لولياً يمكن أن يحدث مع انخفاض نفقات الإعلان مثلاً مما يقود إلى عدم تحقيق المبيعات المرجوة.

(٤) الافتقار إلى التنسيق

ان الأهداف تكون واضحة ، ولكن بعض الأقسام الوظيفية لا تؤدي أعمالها في توقيت مناسب ومتوازن ، وفي بعض الأحيان يحدث ذلك بسبب فقدان الحماس الشخصي للخطط من جانب العاملين ، وهذا يحدث غالباً إذا ما تم تعديل الخطط المقترحة من جانبهم بواسطة السلطة الأعلى ، وفي بعض الأحوال الأخرى يبدأ العاملون في التنفيذ دون أن تكون هناك جداول واضحة ومحددة لعمل كل فرد.

وعموماً فإن التخطيط ليس دواء لمعالجة الشك في المستقبل ، حيث أن هناك الكثير من الأمور التي يمكن أن تكون غير صحيحة ومع هذا فإن الشركات التي تقوم بعملية التخطيط تزيد فرصتها في النجاح ، ولهذا السبب فإن عملية التخطيط تعتبر هامة بالنسبة للإدارة •

الفصل الخامس

(التوجيه)

- مقدمة

أولاً : متطلبات التوجيه

ثانياً : عناصر التوجيه

١- التحفز

٢- الإتصال

٣- القيادة .

ثالثاً : الفرق بين القائد والمدير

رابعاً : نظريات القيادة

مقدمة:

التوجيه : Directing

وهو الوظيفة الإدارية الثالثة والتي تتكامل مع الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير من أجل تحقيق أهداف المنظمة

فبعد أن يضع المدير خطة العمل التي تحتوى على افتراضات مستقبلية تعبر عن تصوراته بشكل الأحداث في المستقبل في صورة أهداف وبدائل نظرية ، أي على الورق ، يشرع في تطوير متطلبات وآليات التنفيذ ، من خلال تصميم الإطار العام الذي يمكن من خلاله تنسيق مجهودات العاملين واستغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف وذلك بصياغة الترتيبات الرسمية التي توضح من المعمل ماذا؟ أي تصميم الهيكل التنظيمي الذي يعمل كوسيلة لبلوغ الأهداف .

وبالتالي فإن وظيفة التوجيه تعرف بأنها " النشاط الذي يمكن المدير من تشجيع المرؤوسين وحملهم على تقديم مساهمات ايجابية من الأهداف المنظمة وذلك بتهيئة مناخ العمل الملائم من خلال التحفيز والاتصال والقيادة .
وفي ضوء التعريف السابق يمكن أن نحدد أساسين للتوجيه هما:-

١- أن التوجيه يتعلق أساساً بمرحلة تنفيذ خطة العمل ، أي أن المدير غالباً ما يباشر هذه الوظيفة أثناء تأدية الموظفين لمهامهم ، لذا فهو يقوم بإرشادهم وحل مشاكلهم وتنمية مهاراتهم والتنسيق بين جهودهم ومعالجة الصراعات التي تنشأ بينهم

٢- أن التوجيه كوظيفة إدارية ينصب على العنصر البشري ، فإذا كان التخطيط يتعلق بافتراضات وأرقام وحقائق صماء ، وإذا كان من التنظيم يعبر عن هياكل ونظم واختصاصات ساكنة ، فإن التوجيه يتعلق أساساً ككائنات بشرية ، وهنا مكمن الصعوبة في التوجيه وما يتبع ذلك من مهارات مطلوب توافرها في المدير توافرها في المدير ، فالناس أو المرؤوسين قوى مركبة ويختلفون في شخصياتهم ودوافعهم وردود أفعالهم ، بالتالي فالمدير عندما يمارس التوجيه فهو يحاول أن يؤثر في سلوك مرؤوسيه من خلال التفاعل اليومي الذي يقوم على الاتصال والتواصل والتحفيز ومراعاة الجوانب الإنسانية حتى يحققون أقصى درجات الانجاز - وكلما توافرت في المدير تلك المهارات - الاتصال والتحفيز كلما نجح في عملية التوجيه وتنفذ أهداف المؤسسة بالتالي ومعنى هذا أن التوجيه يعبر عن الجانب الديناميكي العضوى في علاقة الرؤساء والمرؤوسين). ونقصد بالعضوى التفاعل والتعامل الحي بين كائنات بشرية تقوم على الأخذ والعطاء وليس في إطار ساكن جامد ليس فيه روح يعبر عن حقائق وهياكل فقط

ثانياً: متطلبات التوجيه

لكي تحقق عملية التوجيه الهدف منها فيجب أن يتحقق نوعين من

المتطلبات:-

اولها : توفير المعلومات الضرورية الخاصة بالأداء الجيد وإتاحتها للمرؤوسين سواء عند بداية التحامهم بالمنظمة أو أثناء العمل وتتضمن المعلومات ما يتعلق بأسلوب وأداء العمل وتقسيمه

ثانيها : إصدار الأوامر : حيث يستخدمها المديرون لتوجيه المرؤوسين سواء لممارسة نشاط معين أو تعديل هذا النشاط - رفته ، ولكي يتحقق الامتثال والطاعة لأوامر المدير من قبل المرؤوسين ينبغي أن تكون تلك الأوامر معقولة وقابلة للتنفيذ تكون واضحة ، وأن تكون الأوامر في أغلبها أوامر مكتوبة حتى لا يساء فهمها أو تتعرض للنسيان ، وحتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة

ثالثاً: عناصر التوجيه.

وحتى يتحقق الهدف من عملية التوجيه فلا بد من توفر عناصر معينة أو مهارات ينبغي أن يتمتع بها رجل الإدارة لما لها من أهمية في التنظيم هذه العناصر هي

١- التحفيز

٢- الاتصال

٣- القيادة

- التحفيز

تتوقف إنتاجية الفرد على عاملين رئيسيين : قدرته على العمل ورغبته في أداء هذا العمل ، تلك الرغبة تكمن في نفس الفرد
ويصبح مهمة الإدارات إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عليها في الاتجاه الذي يحقق هدف المنظمة ، أي تصبح مشكلة الإدارة هي إثارة تلك القوة النفسية الكاملة في الأفراد والتي تدفعهم للمساهمة عن رغبة في زيادة مستوى أدائهم ويذل أقصى جهد ممكن وذلك يتم من خلال أدوات ووسائل معينة بحبها الأفراد وهي الحوافز .

وإذن فهناك فرق بين الدافع والحوافز ، فالدافع طاقات كامنة في الفرد تدفعه ليسلك سلوكا معيناً ، أي شئ ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل
أما الحوافز أو التحفيز على العمل فهو المثير الخارجي ، يوجد البيئة المحيطة بالشخص ويجذب إليه الفرد كوسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها ، كالحاجة إلى المال وتلك المثيرات تمثل نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه

إذن فالتحفيز يعني : عملية وتنشيط وتوجيه السلوك والاحتفاظ به في حالة مثارة ايجابية ، عن طريق اكتشاف دوافع العسر وتصميم المؤثرات إلى تهدف إلى إشباع حاجاتهم

ويفشل نظام التحفيز في المنظمة إذا لم يسبق تصميمه النظام دراسة تحليلية لدافعية العاملين . وترشد تلك الدراسة إلى أهم الدوافع التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه في اتجاه معين وإذا تعرفت الإدارة على دوافع العاملين أمكنها تصميم نظام فعال للحوافز السلبية والإيجابية والمادية والمعنوية ، التي تنفق ما أهداف العاملين في إشباع الحاجات التي يشعرون بها داخلهم .

وتختلف مواقع الفرد باختلاف المستوى الحالي لإشباع حاجات) المستوى المطلوب لإشباع حاجاته ، وكلما زاد الفرق من مستوى المطلوب والمستوى المتحقق لإشباع حاجة معينة لدى فرد ، كلما زادت قوة الدافع لديه للقيام بسلوك يحقق الإشباع لتلك بحاجة معينة .

-انواع الحوافز:

وتختلف نظم الحوافز التي تضعها الإدارة وتهدف من ورائها إلى توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة ، وتتعدد نواع الحوافز التي تستخدمها الإدارة في حث العاملين على السير الطريق المرسوم لتحقيق الأهداف ، ومن أهم أنواع الحوافز لمستخدم ما يلي :

- الحوافز الإيجابية :

لحث العاملين على القيام بالسلوك المطلوب من الإدارة وليكون الحافز الإيجابي ذو تأثير على الفرد ، يجب أن يتفق نوعه من نوع الدافع الذي يشعر به العامل

، كما يجب أن يرتبط الحصول عليه بقيام الفرد بالسلوك المطلوب الحاضر يؤثر على الفرد

- الحوافز السلبية

لحث العاملين على الامتناع عن سلوك معين مثل الغياب أو التأخير ويطلق على القواعد المنظمة للحوافز السلبية في المنظمات لائحة الجزاءات ، ولكي تتحقق الحوافز السلبية المطلوب منها يجب ألا تسارع الإدارة بتوقيع الجزاء على كل خطأ يقتضيه الفري بل يجب التفرقة بين أنواع الأخطاء ، فالخطأ الناتج من مبادرة للفري اجتهاد لا يجب أن يعاقب الفرد عليه ، ، فالمقصود بالعقاب المهمل أو المنحرف ، أما الخطأ الناتج عن انخفاض مقدرة الغرر وعم درايته بالعمل فيكون علاجه عن طريق التدريب وصقل قدرات الفرد.

-الحوافز المادية :

وقد تكون إيجابية أو سلبية ، وتعتمد الحوافز الايجابية على المكافأة المادية مثل منح علاوة استثنائية ، أما الجوافز السلبية فتعتمد على العقاب المادي مثل الخصم من المرتب

- الحوافز المعنوية :

قد تكون إيجابية مثل الثناء على الفرد أمام زملائه ، وقد تكون سلبية مثل توبيخ الفرد أمام زملائه.

- الحوافز الفردية

قد تكون إيجابية وتمنح للفرد نتيجة قيامه بعمل مرغوب فيه شكل مادي أو معنوي ، كما قد تكون الحوافز الفردية سلبية على ليقوع عقاب على الفرد نتيجة إهماله
مثلا

- الحوافز الجماعية :

وتستخدم لحث أفراد فريق العمل على التعاون بينهم لتحقيق اداء جماعي ، ويكون ذلك عندما يكون الأداء الجماعي أهم لتحقيق هدف المطلوب ، وعندما تؤثر المنافسة الفردية داخل جماعة العمل تأثير سلبي على الأهداف المطلوب تحقيقها ولتستطيع الإدارة تصميم نظام حوافز فعال ، عليها القيام بتفسير دافعية العاملين بالمنظمة)

النظريات المفسرة لدافعية العاملين

تعددت النظريات التي تناولت تفسير دافعية الأفراد ، ومن أهم تلك الدراسات ما يلي :

- النظرية التقليدية لفردريك تايلور:

وقد انحصر تفسير تايلور للدافعية لدى العاملين في الدافع الاقتصادي المادي والذي رأى أنه هو المحرك الوحيد للسلوك الحركية والأداء ، وترتب على ذلك ظهور نظام الأجر بالقطعة ، ويعتمد ذلك على دراسة العمل وتحديد الإنتاج المطلوب من الفرد ، والذي يدفع بعده للعامل أجر عن كل قطعة اضافية

وقد تعددت الدوافع ولم تقتصر على الدافع الاقتصادي في دراسات تفسير

الدافعية التالية لتايلور:

- هرمية الحاجات الإنسانية لماسلو :

اتجه ماسلو إلى ترتيب الحاجات الإنسانية في شكل هرمي وقد ميز بين خمس

أنواع من الحاجات التي تتوفر لدى الفرد وهي :

أ - الحاجات الفسيولوجية **Physiological Needs** :

وفى الحاجة إلى المأكل والمشرب والملبس والمأوى ، وقد يتم إشباع تلك

الحاجات من خلال العمل عن طريق الأجور والمرتببات التي يتقاضاها العاملين

ب - حاجات الأمان **Safety Needs** :

وهي حاجة الإنسان إلى الشعور بالأمان والاستقرار ، وقد يتم إشباعها من

خلال نظم ولوائح المنظمة وسياسات الإدارة •

ج - الحاجات الاجتماعية Social Needs :

وهي حاجة الفرد إلى الحياة مع الغير ، وقد يتم إشباعها عن طريق علاقات العمل المختلفة مع المرؤوسين والزملاء والرؤساء.

د - حاجات التقدير Esteem Needs :

وهي الحاجة إلى الثقة بالنفس والاعتراف والاحترام من الآخرين ، وقد يتم إشباع تلك الحاجة في العمل خلال تقدير الإدارة للعمل الجيد وشغل المراكز الهامة

هـ - الحاجة إلى التحقيق Self-Actualization Needs :

وهي حاجة الفرد إلى استغلال قدراته وطاقاته وملكاته ، ويمكن إشباع تلك الحاجة في العمل من خلال تصميم الوظيفة وجعلها جذابة للفرد ومتناسبة مع رغباته وقدراته

وتعتمد فكرة هرمية الحاجات الإنسانية على أن الأهمية النسبية للحاجة لدى الفرد ، ترتبط بمستوى الإشباع الفعلي لتلك الحاجة ، ف يبدأ الفرد بالاهتمام بإشباع الحاجات الفسيولوجية لديه ، وعندما يتم إشباعها تقل أهميتها النسبية في توجيه السلوك ، وتظهر أهمية الحاجة للأمان ، وبعد تسكن الفرد من إشباع حاجات الأسان ، تقل أهميتها النسبية وتزيد أهمية الحاجات الاجتماعية ، وهكذا حتى نصل إلى قمة الهرم وتعتمد هرمية ماسلو على أن الحاجة المشبعة تفقد أهميتها في توجيه السلوك ،

بينما الحاجة الغير مشبعة هي التي توجه السلوك بهدف إشباعها

ويوجه ذلك إدارة الموارد البشرية ضرورة قياس مدي اشباع العاملين لحاجاتهم

من العمل، ويفيد في وضع نظام للحوافز يحقق الحاجات الناقصة لدي العاملين

٣) العوامل الدائمة والمحافظة لهيرزبرج :

ميز هيرزبرج بين نوعين من العوامل في تفسير دافعية العاملين كالآتي:-

- العوامل المحافظة Hygien Factors :

وهي العوامل التي تمنع عدم الرضاء لدى العاملين وتمكن من الاحتفاظ بهم داخل المنظمة وتضمن عدم تركهم لها ومن العوامل المحافظة الأجر وظروف العمل المادية والأمان والإشراف وسياسات المنظمة وعلاقات العمل وتعتبر تلك العوامل المحافظة قاصرة على عن زيادة إنتاجية العاملين أي تعتبر بمثابة صيانة للقوى العاملة بالمنظمة.

- العوامل الدافعة Motivators Factors

وهي العوامل التي تحقق الرضاء لدى العاملين وتوفرها له تأثيراً إيجابياً على أدائهم وإنتاجيتهم ومن تلك العوامل الدافعة تصميم الوظيفة والمسئولية والتقدير

-الدافعية الإنجاز لمكلياند Achievement Motivation :

وتعتمد تلك النظرية على اختلاف دافع الانجاز بين الأفراد وأرجعت هذا الاختلاف إلى أسباب حضارية وبيئية ، ومن أهم مساهمات تلك النظرية ، الإشباع الذي يتحقق للفرد نتيجة الإنجاز وأن الدافع للإنجاز مكتسب ويفيد ذلك إدارة الموارد

البشرية في تخطيط برامج التدريب والتنمية بشكل يثير الدافع للإنجاز لدى الفرد ويحقق ذلك إشباع الفرد واستراتيجيات المنظمة .

- نظرية التوقع لفروم :

تعتمد النظرية على توقعات الفرد في تفسير دافعيته للعمل وتربط النظرية بين الأهداف الخاصة بالفرد والتي يسعى لتحقيقها وبين الأهداف التنظيمية كزيادة الإنتاجية ، وتوقع الفرد لقدرته على التأثير على أدائه وإمكانية تحقيق الأهداف ، تؤدي تلك التوقعات إلى زيادة دافعية الفرد للعمل

وتستفيد إدارة الموارد البشرية من نظرية التوقع في تصميم نظام الحوافز

كالآتي :

- التعرف على أنواع الحوافز المفضلة لدى العاملين.
- ارتباط الحافز المفضل لدى العاملين .
- سرعة منح الحوافز.
- وضع معايير عادلة لمنح الحافز ، والتزام المنظمة بها.

(٢) الاتصال

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن من تحقيق الترابط بين أجزاء المنظمة المختلفة ، وتوقف مالية العلاقات الإنسانية بالمنظمة ومستويات الأداء والانجاز على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، على درجة فعالية الاتصال بها . وبالتالي تلعب الاتصالات دورا هاما في إدارة المنظمات حتى ان البعض يقول أن

الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات ، كما سب الاتصالات أهمية حيوية في كل مراحل العملية الإدارية ابتداء التخطيط وحتى الرقابة مروراً بالتنظيم والأفراد والقيادة ، كما انها ضرورية ايضاً مع البيئة الخارجية المتمثلة في المجتمع بصفة عامة والعملاء والموردين والمنظمات الحكومية .

ويعتبر الاتصالات من المهارات السلوكية الأساسية التي أن يتمتع بها المدير في كل المستويات ، بحيث يكون قادراً علي توصيل أفكاره ومعلوماته لمؤوسيه ، وكذلك أن يجعل نفسه مقصداً لمؤوسيه لكي يتصلوا به ويبلغوه آرائهم ووجهات نظرهم ومقترحاتهم ، والاتصال بصفة عامة هو إرسال بيانات ومعلومات وأفكار من طرف (مرسل) إلى طرف آخر (مستقبل) إبلاغه رسالة عبر وسيلة اتصال معينة . فالاتصال عملية ديناميكية حيث يكون هناك طرفان أو أكثر . الطرف الأول لديه موضوع ما يريد أن يتحدث عنه وينقله للطرف الآخر ، وبهذا يصبح هذا الموضوع هو محور الاشتراك الطرفين ، ينقل بينهما من خلال وسيلة اتصالية معينة تسمى قناة الاتصال ، ثم لكي تستمر عملية الاتصال فإن المستقبل يستجيب للرسالة من خلال ردود أفعال حركية أو لفظية أو كلاهما معا وردود الانفعال تلك تمثل في حد ذاتها رسائل يرسلها المستقبل للمرسل بما يدل على المشاركة ومتابعة موضوع الاتصال ..

وتسمى ردود الأفعال تلك بالتغذية المرتدة (Feed Back)

- عناصر الاتصال ومراحله .

يمكن إيجازها فيما يلي :

أولاً طرق الاتصال (المرسل - المستقبل)

إن المرسل والمستقبل هما طرفا عملية الاتصال ومحورها فالمرسل يبدأ اتصال بإرساله لمعلومة معينة للمستقبل ، ويمر المرسل بمرحلتين لإرسال الرسالة :

- المرحلة الأولى : هي التفكير في الموضوع والتحضير له

- المرحلة الثانية : هي الترميز أو التكويد (ceding) أي صياغة الموضوع

في مجموعة من الكلمات والتعبيرات والمواد التي عن طريقها يقوم بنقلها

للطرف الآخر الذي بدوره يقوم بفك رموز الرسالة (Decoding)

ليستطيع فهمها .

وكما ذكرنا سابقاً فإن المرسل لا يظل مرسلًا طوال الوقت وكذلك المستقبل

لا يظل مستقبلاً دوال الوقت ، ولكن هناك تبادلية في الموقف بين الطرفين - لذلك

يفضل الآن أن يسمى المرسل والمستقبل بطرفي عملية الاتصال دون تحديد .

ثانياً : محتوى وأسلوب عملية الاتصال (الرسالة وقناة الاتصال)

ننتقل الآن لمحتوى الاتصال وهو الرسالة ، والتي من أجلها تتم عملية

الاتصال ، والرسالة قد تكون معلومات ، خبرات ، مهارات سلوكيات توجهات ، أو

مشاعر يريد المرسل أن ينقلها للمستقبل ، وبالطبع فإن تحديد الرسالة (المحتوى)

يعتمد كثيرا على الهدف من عملية الاتصال الذي يتم تحديده على أساس المشكلات أو

الاحتياجات التي يجرى تقديرها ، إلا أن علينا الآن أن نجيب على السؤال التالي :

• كيف تنتقل الرسالة (محتوى الاتصال) من المرسل للمستقبل وكيف أيضا ينتقل رد

فعل المستقبل للمرسل ؟

يجب أن تتوافر وسيلة معينة أو أسلوب معين تنتقل عن طريقه اسطته الرسالة من أحد

الأطراف إلى الطرف الآخر ، وهذه الوسيلة أو هذا الأسلوب نطلق عليه في عملية

(قناة الاتصال)

- قنوات الاتصال

- الاتصالات الشفوية :

يعتبر الاتصال الشفوي من اقدم الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال وهذا

يتطلب مهارة ولباقة وكياسة من المرسل في التعبير وقدرة التأثير على الآخرين ، وقد

تأخذ الاتصالات الشفوية الأشكال التالية :

أ - الاتصالات الشفوية المباشرة : وهي الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس وهذه

الوسيلة تتيح الفرصة للمرسل للتعرف على ردود فعل المستقبل للمعلومات إما عن

طريق التعبير بالكلام والنقاش ، أو عن طريق ملاحظة تغييرات الوجه وحركة اليدين

وإيماءة الرأس ، كما أنها تسمح للمستقبل بالمناقشة والاستفسار المباشر عن بعض

المواقف ومناقشة الحلول المناسبة لمواجهتها ، ويعتبر الاتصال الشفوي المباشر

للرئيس لمعرفة انطباعات وآراء المرؤوسين في سياسات العمل ، ودرجة رضائهم عن

عملهم واتجاهاتهم غيرها مما يساعد في معرفة مواطن الضعف والتركيز عليها لتوجيه سلوك مرؤوسيه وتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة من جهة وتحقيق درجة عالية من الرضا لهم من جهة أخرى.

ب -الاتصالات الشفوية من خلال المحادثات التليفونية: وأهم ما يميز هذا النوع من الاتصالات أنها تقدم معلومات عكسية مباشرة من مستقبل الاتصال إلى المرسل.

ج - الندوات الاجتماعية: وتعتبر من الوسائل الشائعة الاستخدام في المنظمات ، وتستخدم هذه الوسيلة في حالة ما إذا رغبت الإدارة إعلام الأفراد في المنظمة بالتطورات التي تطرأ على سياستها واستراتيجيتها لمعرفة ردود فعل القائمين بتنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات

ويعتبر هذا النوع من وسائل الاتصال الشفوية يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية بين الرئيس ومرؤوسيه وتحقيق نوع من الإشباع الذاتية للمرؤوسين وشعورهم بالأمان والاستقرار لاهتمام الإدارة بوجهة نظرهم ومعرفة آرائهم ، بالإضافة إلى ضمان زيادة درجة الولاء والانتماء إلى المنظمة ، وهذا يساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

وسائل الاتصال المكلمة للوسائل الكتابية والشفوية وهي الوسائل المصورة مثل :-

- الانترنت

- الصحافة

- الفاكس

- الأرقام
- اللوحات والرسوم البيانية
- الإذاعة
- الأفلام التعليمية
- شرائط الفيديو
- التلفزيون
- القمر الصناعي

وقد أصبحت هذه الوسائل شائعة الاستعمال في الحياة العملية ، وتستخدم عادة في شرح الأساليب الحديثة التي يمكن استخدامها لتبسيط إجراءات العمل ، أو لتطوير منتج جديد أو سياسة جديدة ، لزيادة الدائرة المعرفية لدى المرؤوسين بالنسبة لقوانين العمل الجديدة ، والأساليب التكنولوجية الحديثة المستخدمة في الدول المتقدمة ومدى إمكانية استخدامها في عمله وغيرها من المعلومات والبيانات التي تساعد على تنمية الرؤساء والمرؤوسين وإكسابهم خبرات ومهارات علمية وعملية جديدة تساعده في تطوير أسلوب العمل والأداء وتقليل الانحرافات للمرؤوسين وبالتالي تنفيذ سياسات و استراتيجيات المنظمة بأحسن الوسائل والأساليب العلمية المتطورة وبأقل تكلفة ممكنة.

ثالثاً:- التفاعل بين طرفي عملية الاتصال (التغذية المرتدة)

هي رجوع جزء من نتيجة عمل ما إلى المصدر أيا كان هذا المصدر . .
جهاز عملية نظام أو هي معلومات عن نتيجة - نتاج لفعل معين أو عملية معينة .
ومن المهم أن يهتم المصدر (المرسل) بالتعرف على رد فعل - المستقبل
لعملية تغذية عكسية له ويفيد ذلك المرسل في تحسين عمليات الإرسال مستطيلاً سواء
في صياغة الرسالة أو اختيار الوسيلة أو اختيار الوقت المناسب للإرسال ، كما يفيد
محاولة إزالة المعوقات الاتصالية التي أدت إلى رد فعل يغير مرغوب فيه في
المستقبل .

أنواع الاتصال

تتعدد انواع الاتصال ، ويمكن التمييز بينها حسب عدد من إعتبارات ، و هي
اتجاه الاتصال ومدى رسميته والوسيلة المستخدمة فيه من أهم أنواع الاتصال حسب
الاعتبارات السابق ذكرها كالآتي :

أنواع الاتصال حسب الاتجاه هي :

أ- اتصال أفقي : ويتم بين أفراد في نفس المستوى التنظيمي ، وقد يكون بين الزملاء من
المرؤوسين أو من الرؤساء ، وقد يكون الاتصال الأفقي له طابع تعاوني لأداء مهمة
مشتركة ، كما قد يكون له طابع تنافسي أو حتى يتخذ طابع الصراع في صورته
السلبية .

ب - اتصال رأسي : ونفرد بين : الاتصال الراسي من أعلى لأسفل . وقد يكون في شكل توجيهات أو طلب معلومات من الرئيس للمرؤوس ، والاتصال الرأسي من أسفل لأعلى من المرؤوس للرئيس ، وقد يكون في شكل تقارير مرفوعة أو اقتراحات أو مشاركة من المرؤوس / ويختلف الرؤساء في تشجيع الاتصال الرأسي من أسفل إلى أعلى ، ويفضل الاتصال الرأسي ذو الاتجاهين عن الاتصال الرأسي ذو الاتجاه الواحد من أعلى إلى أسفل فقط حيث تزيد فعالية الاتصال الرأسي في الاتجاهين ، لما يتميز به من الديمقراطية في الإدارة والأخذ بمبدأ مشاركة المرؤوسين ، ويزيد ذلك من فعالية الاتصال بما يساهم في سيادة مناخ تنظيمي فعال بالمنظمة ، وقد اتضح من إحدى الدراسات أن ٩٠% من الافراد أصابهم الاحباط وعدم الرضاء بسبب الاتصال ذي الاتجاه الواحد.

٢- أنواع الاتصال حسب الوسيلة .

أ - اتصال مباشر أو شخصي :

ويعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال وجها لوجه بين المرسل والمستقبل ، ومن أهم وسائل الاتصال المباشر المقابلة الشخصية والزيارات والندوات والمؤتمرات والباب المفتوح ، ويرى كثير من الكتاب أن الوسائل المباشرة هي أفضل وسائل الاتصال لما تتيحه من فرصة لتأكيد المرسل على الرسالة والتأكد من فهم المستقبل للمعنى المقصود منها . .

ب- اتصال غير مباشر :

ويعتمد على الوسائل غير المباشرة للإتصال ، ويحتاج إلى اهتمام كبير بصياغة الرسالة والتأكد من عوم والمنشورات والكتيبات وال لوحات والعلامات والنماذج والإجراءات

ويجب أن ننوه إلى أهمية التقارير كوسيلة من وسائل الاتصال غير المباشر ، والتي تساهم كمعلومات في التأثير على القرار وعلى العلاقات الإنسانية بالمنظمات ، وتزيد فعالية التقارير إذا روعي في إعدادها : الجوانب السلوكية إلى جانب الجوانب الكمية ، والمدى الطويل إلى جانب المدى القصير .

٣- أنواع الاتصال حسب الرسمية

أ- اتصال رسمي : ويتم بين أصحاب المراكز الرسمية بالمنظم وتظهر قنواته وخطوطه في الهيكل الرسمي للتنظيم ، ويأخذ اتجاه خط السلطة الرسمية في المنظمة ، ووضع خطوط الاتصال وقصرها من العوامل الهامة لفعالية نظام الاتصال في المنظمات ، ويتم من خلال القنوات الرسمية للاتصال نقل رسائل رسمية ، في جميع الاتجاهات سواء أفقياً أو رأسياً ، وباستخدام الوسائل المباشرة وغير المباشرة الرسمية ، كما يلزم لفعالية الاتصال الرسمي توفر مناخ تنظيمي محبذ للاتصال في مختلف الاتجاهات ، وقد يشوب الاتصال الرسمي في المنظمة عيوب مثل البطء وعدم الوضوح وعدم

الدقة

ب-الاتصال غير الرسمي : يوجد في كل المنظمات اتصال غير رسمي ، لا يأخذ الطريق الرسمي ، ولا تظهر قنواته في الهيكل الرسمي للتنظيم ، ويتم بين العاملين في مختلف المستويات بصفاتهم الشخصية وليست الرسمية ، وقد يدعم الاتصال غير الرسمي الاتصال الرسمي ويزيد من فعاليته لخدمة الأهداف التنظيمية ويتوقف ذلك على مهارة الإدارة في استخدام قنوات الاتصال الغير رسمية - والتي تتميز بالسرعة وتجاوب العاملين - في إرسال الحقائق والمعلومات داخل المنظمة ، وإذا فشلت الإدارة في ذلك سيتوجه الاتصال الغير رسمي لخدمة أهداف غير رسمية أو شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية الرسمية ، وفي هذه الحالة قد تحمل قنوات الاتصال غري الرسمية الشائعات التي لها آثار سلبية على العلاقات الإنسانية السائدة بالمنظمة ، ومن ثم تضر بالأداء التنظيمي .

وتوجد بالمنظمات العديد من معوقات الاتصال وكلما توفرت تلك المعوقات

كلما انخفضت فعالية الاتصال بالمنظمة.

معوقات الاتصال

يمكن تقسيم معوقات الاتصال في المنظمة إلى معوقات تتعلق بالعاملين ،

ومعوقات تتعلق بالنظام نفسه بمعنى كفاءة الهيكل التنظيمي

أ- معوقات متصلة بالعاملين مثل:

- نقص في مهارات الاتصال.

- حجب المعلومات إما بسبب التعلل بالسرية أو الخوف على المكانة الوضعية.

- الخجل من التصريح بعدم المعرفة

- الأحجام عن الاحتكاك بالرؤساء

- تخطي الرؤساء المباشرين

ب - معوقات تتعلق بالتنظيم مثل .

- عدم الاستقرار التنظيمي

- سوء توزيع الأعمال وضغط العمل .

- عدم وجود مركز معلومات

- الإفراط في التخصيص.

Leadership القيادة (٢)

تعتبر القيادة من أهم متطلبات نجاح اي منظمة ، فالقيادة الفعالة هي التي تحقق هذا النجاح من خلال وضع أهداف واضحة يمكن تحقيقها وربط العاملين بهذه الأهداف وتنسيق جهودهم وتوجيهها في اتجاه الأهداف المرغوب في تحقيقها فالقيادة تعنى القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة تعتمد على التواصل بين المدير والمرؤوسين بات من الضروري على القائد أو الرئيس و المدير أن يدرك مدى الأهمية المحورية في العملية الإدارية ، وأن مكن السلطة الحقيقي وبالتالي فيمن يتلقون الأوامر والقرارات الإدارية ، وليس فيمن يصدر عليهم إن أن قبول هذه السلطة يرجع بالدرجة الأولى إلى اقتناع من الخضوع لأوامرها بطاعتها عن رضا وتقبل ، وعليه يؤكد علماء الإدارة على أن جوهر القيادة انما يتمثل في خلق الاستجابة لدى العاملين للقرارات والأوامر الإدارية ، بالتأثير على الآخرين لطاعتها ، واستخلاص أفضل ما لديهم من عطاء

صفات القائد الإداري:

القيادة الإدارية لا يمكن النظر إليها كمجموعة من الصفات الشخصية إذا ما توافرت وأصبحت قيادة فعالة ، إن القائد الإداري هو في النهاية شخص يؤثر ويتأثر بالأفراد العاملين معه ، كما أنه فاعل مع المواقف المتبادلة حيث يختلف رد فعله باختلاف المواقف تي يتعرض لها كما أنه يتصف بصفات شخصية معينة تميزه عن الآخرين ، وعليه فالنظر إلى القائد الإداري يجب أن يكون من خلال بعدين أساسيين :

-**البعد الأول** : حد أدنى من الصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد خاصة الصفات، المكتسبة أو التي يمكن اكتسابها مثل : الخبرة الفنية والقدرة والرغبة على اتخاذ القرار ، والقارة على التعبير ، والقدرة والرغبة على تحمل المسؤولية.

-**البعد الثاني** : كيفية تصرف القائد الإداري في مواقف معينة، وهذا البعد لا ينصب على صفات خلقية للقائد الإداري ، ولكن يركز في المقام الأول على سلوك القائد الإداري ، إتجاه المجموعة (المرووسين) في مواقف وظروف معينة.

ونذكر إحدى الدراسات الحديثة في هذا المجال أنه لا توجد نظرية علمية أو صيغة رياضية تؤدي إلى تكوين الشخصية القيادية ، : إلا أن هناك معالم يمكن الاتفاق من حولها وأهمها:-

- القائد لا ينتظر بل يبادر المبادرة
- القائد موقف ، ومواقفه قائمة على مبادئ وقيم ثابتة
- القائد له رؤية مستقبلية حيث يرى ما لا يراه الناس
- القائد جامع ، أي قادر على توجيه الآخرين والتأليف بينهم
- القائد منتمى ، حيث يفكر عالمياً ويتصرف محلياً
- القائد تابع ، بمعنى أنه ليس دائماً يقوم من الأمام فهو يتقدم إذا كان الخطر من الأمام ويتأخر لدفع الناس من الخلف إذا جاء الخطر من الخلف.
- القائد حساس ، حيث يكون قادر على إدارة التناقضات

ويفهم من كل ما سبق أن القائد يختلف عن المدير العادي حيث يقال أن كل قائد مدير وليس كل مدير قائد " ، وهذا يعنى أن كل قائد بالضرورة يكون مديراً حيث أن القائد لا يبدأ من الصفر .

رابعاً :الفرق بين القائد والمدير :

بالرغم من وجود بعض نواحي التشابه بين الإدارة والقيادة إلا ان هناك اختلافات واضحة بينهما ، فالفرد يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً أو العكس ، أو قد يكون مديراً وفاداً معاً ، فإذا اعتمد الشخص فقط على القوة التي يستمدتها من مركزه الرسمي للتأثير في الآخرين فإنه يكون بذلك مدير أكثر منه قائد ، أما إذا كان اعتماده للتأثير في الآخرين مبنياً على الإقناع والقبول وعلاقات الود والولاء والصداقة والتعاون فإنه يمارس في هذه الحالة دوراً قيادياً وبالطبع ليس هناك ما يمنع أي مدير (رسمي) من أن يعتمد على المدخل الثاني للتأثير في مرءوسيه ليجمع بذلك بين الدورين معا ، دور المدير ودور القائد

ونستخلص مما سبق ما يأتي :

- ١- أن القيادة لا تعبر عن مجرد علاقة رسمية ، وغنما هي عبارة عن علاقة تفاعل شخصى بين القائد ومساعديه في موقف العمل ، يستشعر فيها المساعدون حرص أهدافهم الشخصية قدر حرصه على أهداف العمل

٢- من خلال التفاعل الشخصي يحاول القائد إحداث نوعا من التأثير أو النفوذ تحت المساعدين ودفعهم للعمل في تعاون وانسجام لتحقيق أهداف تنظيمية محددة.

٣- أن استجابة التابعين من خلال علاقات التفاعل المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية تكون في الغالب عن طواعية ، مما يجعل مشاركتهم أكثر فعالية مما لو كان الاعتماد على وسائل السلطة الرسمية وحدها لإحداث التأثير

٤- تتطلب الممارسة القيادية من المدير القيام بدورين معاً الأول إنسانيا ويتمثل في مسؤوليته تجاه جماعته كآدميين والثاني عمليا ويتمثل في تجاه أهداف المنظمة ، وهنا نجد أن القائد بمقدوره أن يستغل دوره الإنساني في إنجاح دوره الخاص بالعمل بإقناع الجماعة بأن سعيها لتحقيق أهدافها الخاصة لا يمكن أن يؤدي ثماره إلا من خلال السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية

ونظرا لأن كلا الدورين بالنسبة للقائد (دوره الإنساني ، ودوره الخاص باهداف العمل) يمكن إعتبارهما متكاملان فإن التركيز على أحدهما يكون دائما على حساب الآخر ويقلل من فعالية القيادة ، فالتركيز على أهداف العمل فقط يجرّد القيادة من مضمونها الإنساني ويحرمها من التعاون المخلص من جانب الجماعة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، ومن ناحية أخرى فإن التركيز على الدور الإنساني فقط قد ينسى القيادة مسؤوليتها تجاه أهداف العمل التي يترتب على الإخفاق في تحقيقها خلق عقبات

حقيقية أمام تحقيق أهداف الجماعة ذاتها، وبالطبع فإن القائد الكفاء هو الذي يستطيع

تحقيق التوازن في أداء الدورين معاً.

الفصل السادس

(الرقابة)

- تعريفها .

اولا : أنواع الرقابة .

ثانيا : أدوات الرقابة

ثالثا : مراحل الرقابة

رابعاً : مقومات نجاح عملية الرقابة .

أولاً : الرقابة : Controlling

الرقابة هي وظيفة إدارية هامة حيث تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات يتم تنفيذها كما سبق تحديدها فالرقابة ترتبط بالتخطيط في جزء لا يتجزأ من العملية التخطيطية ولا يمكن في الواقع العملي أن تفصل التخطيط عن الرقابة وتعتبر الرقابة عن آلية التغذية العكسية أو المرآة الكاشفة لأي انحرافات أو نواحي قصور في حلقات المنظومة الادارية وبالتالي يمكن تفعيل هذا الدور الرقابي بدون تحديد واضح للمسئولية والاختصاصات وبذلك ترتبط وظيفة الرقابة أيضا بوظيفة التنظيم . والرقابة إذا هي الوظيفة الخاصة بتصحيح مسار العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ، حتى يمكن ضمان مستوى مستمر وعالي من الأواء ويمكن تعريف الرقابة بأنها :

" ذلك النشاط الاداري الذي يسعى إلى التأكد من أن الأداء الفعلى يطابق الأداء المخطط ، وإتخاذ ما يلزم من اجراءات تصحيحية من اجل تحقيق الأهداف وبالتالي فإن اهداف الرقابة تتمثل فيما يلي :

- ١- التحقق من بلوغ اهداف المنظمة المقررة . وقياس مدى الانجاز في ذلك وتقويم مدى نجاح اساليب الادارة وسياستها الاستخدام الامثل للموارد .
- ٢- الكشف عن بعض مواطن التخطيط والتنظيم الاداري الاتصالات فيه ، وبالتالي ازالة المعوقات التي تعترضها وتعديل الخطط وتوضيحها.

- ٤- العمل علي تدعيم النجاح وتصحيح الاخطاء الانحرافات
- ٥- كفالة الشرعية واحترام القوانين واللوائح والتعليمات الادارية والسياسة للدولة
و ضمان تحقيق المصلحة العامة.
- ٦- المساعدة اتخاذ القرارات الادارية السليمة الرشيدة وفقا للبيانات والمعلومات
الدقيقة الواقعية والحقيقية التي اسفر عنها التنفيذ
- ٧- حماية الأموال العامة وترشيد الانفاق الحكومي
- ٨- الرقابة ضرورية للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية

ثانيا : انواع الرقابة

تعددت تقسيمات الرقابة وفقا لبعض المعايير الادارية نذكر منها ما يلي:

- أ - حسب مجال الرقابة (حسب الموضوع محل المراقبة)
 - رقابة مالية- رقابة فنية - رقابة تسويقية - رقابة على المشتريات- رقابة على المخازن
 - رقابة على شؤون الافراد- رقابة على الجودة
- ب - حسب المستوى
 - رقابة كلية أو شاملة : وتشمل كل الوحدات والانشطة داخل المؤسسة
 - رقابة جزئية : وتتعلق بنشاط واحد مثل الرقابة على المشتريات أو الجودة

ج - حسب الوقت

- رقابة سابقة على التنفيذ (قبل) وتسمى ايضا رقابة مانعة أو وقائية لأنها تحاول منع الانحرافات قبل وقوعها وذلك بالتأكد من توافر متطلبات نجاح العمل قبل التنفيذ
- رقابة مصاحبة (أثناء التنفيذ) ويقصد بها المتابعة التي تتم أولاً بأول اثناء تنفيذ الأنشطة واكتشاف نواحي القصور وعلاجها اولاً بأول أو الرقابة العلاجية
- رقابة لاحقة (بعد التنفيذ) وتسمى ايضا الرقابة العلاجية لأنها لا تتفاقم تتم بعد اتمام التنفيذ ووقوع الانحرافات.

ثالثاً : أدوات الرقابة

يتم ممارسة الرقابة عن طريق مجموعة من الادوات الرقابية هي :

- الملاحظة
- الزيارات الميدانية
- الجولات التفقدية والتفتيش
- التقارير الدورية والتقارير الخاصة
- العينات
- الموازنات

رابعاً : مراحل عملية الرقابة:

يمكن الرقابة على اي عمل من خلال ثلاث مراحل رئيسية هي :-

أ- وضع المعايير : والمعيار في مستوى الأداء المقبول وقد يكون كمياً أو جودة زمنياً أو مالياً (تكلفة) .

ب - قياس الداء الفعلي : وذلك بمقارنة الداء الفعلي بالمعايير وتحديد الانحرافات او نواحي القصور ويلزم لذلك تسجيل بيانات عن الأداء الفعلي اثناء التنفيذ باستخدام السجلات والنماذج وكذلك التسجيل الاليكتروني .

ج - استخلاص النتائج واتخاذ ما يلزم ، وهناك ثلاث نتائج محتملة هي :

١- لا توجد انحرافات بين الفعلي والمخطط (لا تفعل شيئاً) اتخذ اجراءات
(تصحيحية)

٢- انحرافات غير جوهرية (اتخذ اجراءات تصحيحية)

٣- انحرافات جوهرية (إعادة النظر في الخطة)

خامساً : مقومات نجاح نظام الرقابة

لا يكفي وجود نظام للرقابة في الجهاز الاداري لتحقيق الاهداف المرجوة منه ، إذ يتعين أن نضمن في نفس الوقت فعالية هذا النظام حتى لا يغدو اضاعاً للجهد والوقت والمال ، ولكفالة هذه الفعالية شروط وضوابط كثيرة ، لعل أهمها في تقديرنا ما يلي :

١- وضع وتصميم نظام الرقابة بحيث يتلاءم مع طبيعة المنظمة الادارية وأوجه نشاطها وحجم العمل الاداري المنوط بها وخصائصه وهدفه ومراعاة مدى ونمط حرية العاملين في التصرف لدى أداء العمل المكلفين به ، وموازية هذه الحرية بمدى الرقابة عليهم

٢- ملاحظة اقتصادية نظام الرقابة ، وعدم المبالغة في الانفاق عليه لدرجة تفوق كثيراً العائد المتوقع من انشائه

٣- يلزم أن يتميز النظام المقرر للرقابة بالتكامل والتناسق بينه وبين نظم المعلومات والاتصالات والتخطيط في المنظمة ، حيث أن فاعلية هذا النظام يعتد بالدرجة الأولى على تدفق المعلومات الدقيقة بين ارجاء التنظيم ، لمقارنة النتائج بين الواقع وما يجب أن يكون.

٤- مراعاة الوقت المناسب لتلقى المعلومات ، لضمان سرعة الكشف عن الاخطاء وارسال النتائج إلى سلطة اتخاذ القرار لمواجهة المشاكل المتباينة

التي يكشف عنها نظام الرقابة في الوقت المناسب قبل استفحال آثارها
وتراجع درجة الردع المطلوبة .

٥- تدعيم النظام بالاساليب التقنية الحديثة المتطورة وبالامكانات المادية
والبشرية المناسبة التي تكفل أعلى مستوى ممكن من الجودة والفعالية
والمرونة ، ومراجعة النظام وتحديثه كلما وقعت تغييرات جوهرية في
المنظمة أو في سير العمل بها

٦- مراعاة الموضوعية والمشروعية في اسس الرقابة ومعاييرها ، وضمان عدم
اساءة استعمالها ، أو التعسف فيها ، وان تكون واضحة ومعروفة لكافة
العاملين بالمنظمة ، والابتعاد بها ما أمكن عن مظاهر الترهيب وتصيد
الاحطاء والقاء الخوف في قلوب العاملين ، ولكن دون التقريط أو التساهل
الذي يؤدي إلى عدم الاكتراث بالرقابة.

الفصل السابع

صنع القرار

أولاً : مفاهيم عامة

ثانياً: العناصر الأساسية في صنع القرار

ثالثاً: مراحل صنع القرار

رابعاً: بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .

أولاً: مفاهيم عامة

أ. صنع القرار:

كلمة قرار .. تعنى البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية ، على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار ، فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسيين:

- قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير

- وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيحائي

والقسم الأول ينتج عن ما يسمى قرارات ، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال

آتية

وحيثما يكون هناك محل القرار ، فإنه بالتداعي لا بد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة ومن ثم فإنه يمكننا أن نعرف القرار بأنه :

هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف

أو الأهداف التي يبتغيها ، أي لحل المشكلة التي تشغله.

٢- يقول William Core : .. فالقرار - بصورة عامة - في الاعتبار للنتائج المترتبة

لفعل ما قبل القيام به ، وأحد التي أصبحت للقرار هي : الاختيار ، ليس بين مسارات

فعل بديلة . ولكن بين أهداف بديلة ، كل منها يعطى فوائد مجازة من شخص ما

٣- أما " لندبرج " فيرى أن .. القرار الإداري يمكن أن يكون العملية المتضمنة التي

بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة

في مساهماتهم لتحقيق أهدافها "

٤ - أما Henry H. Albers فيرى أنه يمكن أن يعرف عن القرار تعريفاً ضيقاً بأنه

عمل اختيار من بين مسارات لفعل بديلة ، وبتعريف أكثر اتساعاً : صنع القرار

يتضمن أيضاً كل الأفعال التي يجب أن يتم قبل أن يمكن عمل اختيار نهائي "

٥ - ومن وجهة نظرنا فإن " صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية

التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين .

(ب) إتخاذ القرار

١- " إن مفهوم صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب ،، وإنما عملية معقدة للغاية

تتداخل فيها عوامل متعددة : نفسية ، اقتصادية واجتماعية ، كما تتضمن عناصر :

القيمة الحقيقية والظروف غير المحددة

٢- ويرى " طومسون " و " تودين " أنه " وإن كان الاختبار بين البدائل يبدو نهاية

المطاف (في صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على هذا الاختيار

النهائي بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار "

٣- وعلى ذلك " يجب التفارقة بين مفهومي صنع القرارات واتخاذ القرارات ، فالأخير يمثل مرحلة من الأولى بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات

٤- وتأكيداً لذلك نرجع إلى المفهوم الذي حددناه سابقاً عن صنع القرار ، فنجد أنه يعنى وجود موقف معين : قضية ، مشكلة الخ يتطلب البت فيه ومواجهته ولكي يتم ذلك فلا بد من توفير المعلومات الكافية عنه وبالتالي فهذه المعلومات ستطرح أمامنا إمكانية قيام أكثر من إجراء أو حل لهذا الموقف ومن ثم يتعين اختيار الحل الأنسب والأكثر إمكانية في التطبيق، من بين تلك الحلول البديلة المطروحة وبالثبتات على اختبار بديل ممن تكون قد اتخذنا قراراً ، فاتخاذ القرار هنا خطوة تأتي في المرحلة الأخيرة من صنع القرار بعدها بانى خطوة التنفيذ وهي الأخيرة.

هـ - وهكذا نجد أن " مرحلة اتخاذ القرار هي في الحقيقة عمل إداري يمثل جانبا واحداً في عملية صنع القرار

ثانيا : العناصر الأساسية في صنع القرار

١- يحدد Wilson & Alexis العناصر المحورية في صنع القرار بأنها :

- حالة الطبيعة State et sature صانع القرار ذاته .
 - الأهداف أو الغايات المطلوب تحقيقها ، البدائل المناسبة
 - ترتيب البدائل
 - الاختبار النهائي ذاته
 - وحالة الطبيعة في العلاقة بين الاختيارات والبيئة المحيطة بصانع القرار ، هل هو حر ليقرر ؟ أم هل عليه فعلا أو أنه يعتقد بأنه عليه قيودا ؟
- وصانع القرار هنا قد يكون فرداً واحداً أو جزءاً من جماعة أو قد يكون متأثراً بمركزه في البناء التنظيمي ، أو السياسي ، أو الاجتماعي لبيئة القرار .

٢ - ويرى Blake & Mouton أن العناصر الأساسية في صنع القرار :

- الاتصال

- المشاركة

وفي اعتقادهما أن المطلوب للنسق النموذجي لصنع القرار هو تدفقات أكثر وأفضل للمعلومات والأفكار

والمفتاح لمدخلهما هذا هو الصنع الجماعي للقرار Group Decision

making لأنه في اعتقادهما كذلك بأنه يمكن صنع قرارات أكثر وأفضل عندما يدخل

في عملية القرار أشخاص لديهم المعرفة والاهتمام الحيوى بالمسألة

Group Dynamics - Key to : عنوان كتابهما:

Decision-making

٣- أما " John G. Hutohinson فيقول بأنه يمكن تحديد العناصر الأساسية في مصفوفة صنع القرار كما يلي:

- الأهداف المطلوب تحقيقها ، وصياغة الهدف عملية دينامية تتطلب عناية فائقة .
- المدخلات العديدة المطلوبة ، ويقصد بها البيانات المتاحة كما ونوعية .. وعليه فالمدخلات قد تأتي من مصادر متنوعة وعلى درجات متفاوتة من الدقة وعلى ذلك فإنها إذا لم تراجع بعناية ، فقد ينتج عنها ما يعبر عنه خبراء " الكومبيوتر " GIGO

Garbage In - Garbage Outproposition

- وسائل إدراك المشكلة وتصنيفها أي التشخيص : الذي يبدأ كما أسماه " William H. Hewman " : " الصعوبة المحسنة " " Felf Dficulty " ثم محاولات فصل الأسباب عن الأعراض والتعرف على المشكلة الحقيقية وتشخيصها
- خلق البدائل القابلة للتطبيق : أي ابتكار وبناء الحلول البدينة ، وهنا يجب تحقيق أفضل استغلال لمستويات الابتكار المتاحة سواء لدى الفرد أو الجماعة
- تقدير الحالات المتحكمة في الطبيعة : " states of nature " القرارات تحت ظروف من اليقين التام وعدم اليقين ، أو عند نقطة ما على متصل يقع بين هذين الحدين ، وطبيعي أن تختلف الطرق و " التكتيكات " التي تستخدم لحل المشكلات تبعاً لموقع المشكلة أو ما يبدو وانه موقعها على متصل اليقين .. وعدمه

- اختيار المنهج اترتيب البدائل : " methodology ' تتنوع المناهج المستخدمة لترتيب البدائل وتدرج من الأحكام البداية السيطرة ، إلى التكتيكات الراقية للتحليل الحسابي

ويلاحظ إن اختيار " تكتيك " معين يعتمد على طبيعة المشكلة والوقت المتاح للحل وتوافر المعلومات وتكلفتها ، وقدرات ومهارات وخبرة صانع القرار ، وكذلك سمات المنظمة التي فيها يصنع القرار .

-تضمن الأنساق القيمية للأفراد صانعي القرار - أنساق القيم هامة جدا في صنع القرار لتأثيرها المباشر في تميز وترتيب واختيار البدائل

٤ - ونحن نلاحظ أن أصحاب الآراء الثلاثة السابقة قد خلطوا بين عناصر أو مقومات الموقف التقريبي decisional situation وخطوات أو مراحل عملية صنع القرار ذاتها فضلا عن بعض العوامل المؤثرة فيها كذلك ، ومن ثم فنحن نرى أنه اتساقاً مع مفهومنا عن صنع القرار يمكن لنا تحديد تلك المقومات أو العناصر فيما يلي :

- الحالة القائمة ، وهذه قد تكون مشكلة أو قضية أو موقف أو يشكل تحدياً فضلاً عن أنه يفتح المجال في معالجته للاختيار بين أكثر من بديل وبشرط أن يكون هناك اثنين على الأقل من هذر البدائل على درجة تكاد تكون متكافلة من حيث النتائج المتوقعة .

- صانع القرار ، وهو إما فرد واحد يشغل مكانه أو مركزاً معيناً في الهيكل التنظيمي يعطيه الصلاحية لصنع القرار وحده

" وقد يكون جماعة من الأفراد يشغلون مراكز محددة في البناء التنظيمي وترتبط هذه المراكز بعلاقات عضوية ووظيفية ولديها الصلاحية للإسهام في صنع القرار كل حسب المركز الذي يشغله . حيث أن الموقف القائم يتصل مباشرة باختصاصات ما يشغلونه من مراكز ، وقد تتخذ الجماعة هيئة لجنة

والفرق بين الجماعة في الحالة الأولى وبينها في الحالة الثانية واضح ، والذي يهمننا هو أن نؤكد أن الحالة الأولى لا تخضع لنظام اللجنة من حيث التكوين وطريقة العمل بينما الثانية تخضع لذلك ويكفي أنه في الحالة الأولى لا يشترط اللقاء المباشر بين جميع أفراد الجماعة أو تجمعهم معاً في لحظة واحدة بينما هذا شرط أساسي في قيام اللجنة- السياق الديني ، ونجد هنا أمام مستويين بهذا السياق :

الأول : البيئة الداخلية أو الصغرى أي النسق الأصغر أو السياق التنظيمي الذي يتم فيه صنع القرار .

الثاني : البيئة الخارجية أو الكبرى أي النسق الأكبر أو المجتمع الكبير الذي قام فيه النسق الأصغر .

ثالثاً : مراحل صنع القرار

١- تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار بتعدد الباحثين في هذه المسألة ورغم ما يبدو من اختلاف بينهم إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك ، فمثلا الكل يرى أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد وترتيب هذه المراحل . وهكذا .

٢ - كذلك يرى البعض بأنه لا فرق بين عملية صنع القرار ومراحلها وبين النموذج التصوري لحل المشكلة ومراحله في تفكير الإنسان ومن ثم يبنون تحليلهم لعملية صنع القرار على أساس ذلك النموذج .

٣- وهكذا نجد katz & kahn يذكران ذلك صراحة عند معالجتها لموضوع مراحل عملية صنع القرار حيث يقولان : " سوف نتبع تفسير (Dey ١٩١٠) في وصفه المراحل الأربع في عملية حل المشكلة وسوف تربط هذه المراحل بالطريقة التي بها يؤدي الأفراد وظائفهم في سياق تنظيمي.

٤- عموماً فإن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما يحتويه من خطوات ما بين ٤ - ٩ خطوات أساسية سنعرض للبعض منها فيما يلي ذلك - فقط نود أن تلفت النظر إلى تحفظ مبدلي وهو أن هذا العرض قد يظهر عملية صنع القرار في تسلسل متتابع بترتيب محدد متدفقاً في خط مستقيم وهذه الصورة قد تخدم أغراض التحليل الأكاديمي النظري إلا أنها قد لا توضح حقيقة واقع العملية كونها أكثر تعقيداً وتداخلاً حسب ما يتم في الحقيقة

٥ - فمثلاً اتبع kahn & katz النموذج التقليدي الذي وضعه Dewy لمراحل حل المشكلة - solving Problem - حيث يفولان ويمكن أن نميز بين :

- الضغوط المباشرة على صانع القرار (عند ديوى الصعوبة المحسمة) .

- البحث عن حلول بديلة

- اعتبار النتائج المترتبة عن الحلول البديلة متضمنة توقع الأنواع المتعددة من

الصراعات فيما بعد القرار - والاختيار النهائي •

ويبرى "سيمون" وهو حجة في هذا الموضوع بأن :

صنع القرار يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

الأولى : اكتشاف المناسبات لصنع القرار

الثانية : اكتشاف سبل العمل الممكنة

الثالثة : الاختيار بين سبل العمل

والمرحلة الأولى في عملية صنع القرار ، سأسمياها نشاط العقل والمرحلة الثانية

سأسمياها نشاط التصميم ، والمرحلة الثالثة سأسمياها نشاط الاختيار

٧- ويقول " لندبرج نستطيع أن نميز ثلاث طبقات عامة من سلوك ، والتي يبدو -

منطقها - أنها شاملة لدورة " قرار " كلية وهذه الطبقات الثلاث هي :

- تمييز أو إدراك المشكلة

- التصرف وعمل شئ بالمعلومات (المتاحة) .

-الاختيار . (مع ملاحظة أن هذا التتابع من السلوك يتضمن ترتيباً ثابتاً)

- كما حدد Nawman & Warson هذه المراحل بأربع في:

- وضع تشخيص

إيجاد حلول بديلة

- تحليل ومقارنة البدائل

- اختيار خطة لإتباعها

٩- أما * Robbins - فيربط بين خطوات عملية صنع القرار ومتطلباتها

١٠- وفي رأي " Hutchinsen - أنه مع وجود اختلافات واضحة بين محاولات تحديد

الخطوات التي تتضمنها عملية صنع القرار ، إلا أنها جميعاً حاه لت تنظيم صنع القرار

في سلسلة منطقية من الخطوات مثل تلك التي للمنهج العلمي وسيرا على نهجهم ،

ولكن مع إضافة تفاصيل أكثر يمكن أن تمثل صنع القرار كعملية ذات سبع خطوات

هي :

- تمييز المشكلة .

-التشخيص والتحديد.

- جمع وتحليل مدخلات المعلومات .

-استخراج البدائل وتنميتها .

- تقويم البدائل.

-صنع القرار

-تنفيذ المسار المختار للفعل

رابعاً: بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

١- اهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار ، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها ، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية

٢- الثقافة السائدة في المجتمع :

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار ، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع ، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار .

٣- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجمه من وسيلة أو بديل على بديل .

وفي رأي سيمون " أن القرارات هي شئ أكبر من مجرد افتراضات تصف

الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مسقبلية هي تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه

السلوك نحو البديل المختار . ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى خلقيا بالإضافة إلى

محتواها الواقعي

٤ - العوامل السلوكية :

يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرارات في ثلاثة جوانب في :

الجانب الأول : ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من

خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره •

الجانب الثاني : ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه

الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه ، ومن ثم كان اتخاذه له

الجانب الثالث : دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له .

- إتاحة الفرصة للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم .

- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل

- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة .

قائمة المصادر والمراجع

١. على شريف - محمد سلطان : المدخل المعاصر في مبادئ إدارة .
٢. المجلس القومي للسيدات الزوجيات ، مشروع تطوير الهيئات التطوعية الخاصة حلقة عمل الاتصال في مجال التنمية، القاهرة .
٣. إبراهيم عبد الله الطخيس : الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر ، الرياض ، ١٤٢١هـ .
٤. عبدالهادي الجوهري : " علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا " القاهرة ، دار المعارف .
٥. عبدالباسط محمد حسن : علم الاجتماع الصناعي ، ط ٣ ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٢ .
٦. أنظر أيضا : د/ السيد محمد الحسيني : النظرية الاجتماعية دراسات التنظيم - دار المعارف بمصر ، الطبعة الثانية ، ١٩٧٧ ،
٧. أنظر د/ عبد الباسط محمد حسن : علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب ، الطبعة الثانية ، ١٩٧٨ ص ١٥٢ .
٨. للتوسع في مزيد من القراءة أنظر : عبد المنعم عبد الحي :
٩. أنظر : أساسيات إدارة الأعمال ، ص ٨١ .

١٠. سامي جمال الدين : " الإدارة والتنظيم الإداري مرجع ، ، والتوزيع ، القاهرة
٢٠٠٢ ص ٥١٥٠ . ١
١١. إبراهيم عبد الله الطخيس : الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر ، الرياض ،
١٤٢١ هـ
١٢. عبدالهادي الجوهري : " علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا " القاهرة ،
دار المعارف
١٣. عبدالباسط محمد حسن : علم الاجتماع الصناعي ، ط ٣ ، القاهرة ، مكتبة
غريب ، ١٩٨٢
١٤. عبدالهادي الجوهري : مرجع سابق ، ص ٤٦
١٥. أنظر أيضا : د/ السيد محمد الحسيني : النظرية الاجتماعية دراسة التنظيم -
دار المعارف بمصر ، الطبعة الثانية ، ١٩٧٧ ،
١٦. أنظر / عبد الباسط محمد حسن : علم الاجتماع الصناعي مكتبة غريب ،
الطبعة الثانية ، ١٩٧٨
١٧. أنظر .. د/ عبدالهادي الجوهري : مرجع سابق ، ص ١٠١
١٨. للتوسع في مزيد من القراءة أنظر : عبد المنعم عبد الحي : مرجع سابق ،
ص ١٤٥

١٩. أنظر : أساسيات إدارة الأعمال ، ص ٨١ (١) سامى جمال الدين : " الإدارة والتنظيم الإداري " مرجع سابق طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ،
٢٠. كمال أغا : الإدارة في الخدمة الإجتماعية ، دار الثقافة والنشر، القاهرة ، ١٩٨٨
٢١. طلعت أسعد عبدالحميد ، وآخرون : أساسيات إدارة الأعمال .المنصورة ، بدون ناشر ، ٢٠٠٤
٢٢. مسعد الفاروق ، محمد عوده : إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، ١٩٩٤ .
٢٣. أنظر في ذلك : سامي جمال الدين : " الإدارة والتنظيم الإداري " .
٢٤. على شريف ، محمد سلطان : المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٨
٢٥. لمزيد من القراءة في هذا الموضوع أنظر : عبدالهادي الجوهري : " علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا " ، دار المعارف، القاهرة ، ١٩٨٣ ، ص ٣ ، ٤ وما بعدها
٢٦. سامى جمال الدين : الإدارة والتنظيم الإداري ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ط١ ،
٢٧. أنظر : محمود أحمد الخطيب : برنامج تنمية الإدارات الإدارية ، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي ، وزارة التعليم العالي ، بدون سنة .

٢٨. طلعت أسعد عبدالحميد : " أساسيات إدارة الأمال " ، جامعة المنصورة ،

. ٢٠٠٤

مِنْكُمْ