

م.م. وسن جواد كاظم  
ماجستير إدارة أعمال

مبادئ الإدارة  
المرحلة الأولى

المعهد التقني العمارة  
قسم تقنيات المحاسبة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الجنوبية

المعهد التقني العمارة

قسم تقنيات المحاسبة



الحقيبة التعليمية لمادة مبادئ الإدارة  
الحقيبة التعليمية لمادة مبادئ الإدارة

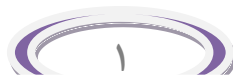
لطلبة المرحلة الأولى  
لطلبة المرحلة الأولى



م.م. وسن جواد كاظم

ماجستير إدارة أعمال

٢٠١٨ - ٢٠١٩



## الإدارة – التطور والمفاهيم

### Management

#### ❖ مقدمة عن الإدارة :

ظهرت حاجة ملحة وضرورية لوجود حقل إداري في ظل التحديات والصعوبات التي رافقت الثورة المعلوماتية، والتكنولوجية، والتقنية في القرن الحادي والعشرين، والتي أحدثت تغيرات جذرية في مختلف المجالات الحياتية على صعيد الأفراد والجماعات والأمم. يضم هذا الحقل قوانين وأنظمة وأحكاماً تصنع قادة إداريين وخبراء استراتيجيين في جميع مجالات الحياة، يمتلكون القدرة على دراسة المواقف بأسلوب علمي موضوعي، ووضع الحلول المبتكرة للمشكلات المعقدة التي يواجهونها، وتبني مواقف تلتزم بأسس اتخاذ القرارات كما تقرها نظريات الإدارة وممارساتها، وتضمن تنفيذ تلك القرارات، وتضع نظاماً فعالاً لتقييمها، علماً أنّ هذه المفاهيم يمكن تطبيقها على مستوى المجتمعات والمنظمات.

#### ❖ مراحل تطور الإدارة :

عند الحديث عن نشأة وتطور علم الإدارة منذ القدم حتى وقتنا الحاضر، لا بدّ من تقسيم ذلك إلى ثلاث مراحل رئيسية عبر التاريخ، والتي تتمثل بصورة مباشرة فيما يأتي:

##### أ - مرحلة ما قبل الميلاد

كان لدى الحضارات آنذاك نوع من الرقابة الإدارية والإشراف على العمل، بما في ذلك الحضارة السومرية التي قامت فوق منطقة الهلال الخصيب، وكذلك الحضارة المصرية التي تركت خلفها واحدة من عجائب الدنيا السبع، والتي بدورها قامت على أسلوب إداري وتخطيطي وهندسي رائع، والذي يتجسد في فنّ الأهرامات، كما وتركت هذه الحضارة خلفها أسطول نهري. كما أن الحضارة البابلية اعتمدت أسلوب الرقابة على الإنتاج، وصناعة الغزل وغيره، وكذلك الحضارة الصينية والهندية التي اهتمت في الأنهار وفي التنظيم العسكري.

##### ب - مرحلة ما بعد الميلاد

أما عن هذه المرحلة، فتتمثل فيما تركته الحضارة الإغريقية أو الرومانية، من العمل المؤسسي، وكذلك الحضارة الإسلامية التي اعتمدت ما يسمى بالسلسلة الإدارية.

##### ت - مرحلة الوقت الحاضر أو التاريخ المعاصر

هذا وقد عرف العالم في القرن العشرين المنصرم قيام دول تطبق مفاهيم الإدارة على نطاق واسع، بما في ذلك كل من التخطيط والتنمية والحوكمة، والإدارة الاستراتيجية وغيرها، وقد بدأت ذلك الدول الاشتراكية؛ وعلى رأسها الاتحاد السوفييتي السابق، وشمل ذلك الاقتصاد بجميع قطاعاته كقطاع الصناعة، والزراعة، والخدمات، وكذلك التعليم والتدريب، وقد قامت العديد من الدول العربية بإتباع هذا النهج التنظيمي، ومن هذه الدول مصر، والجزائر، وسوريا، والعراق.

## ❖ أصل كلمة الإدارة:

- كلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني مكون من مقطعين: (To) (Ad) ومعناها يخدم أو يساعد الآخرين..
- وفي اللغة الإنجليزية يطلق عليها إحدى اللفظين التاليين: (Management) وهذا مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري، ويطلق على الإدارة في منظمات الاعمال التي تسعى الى تحقيق الربحية،(Administration) وهذا مهام الإدارة في المستويات الإدارية العليا، ويطلق على الإدارة في مجال المنظمات التي لا تسعى الى تحقيق الربحية.

## ❖ مفهوم الإدارة

يُعبّر مفهوم الإدارة عن تلك العملية الشاملة لجميع المستويات في التنظيم، والتخطيط، والتوجيه، والرقابة، والتي ترتبط بعلاقات متشابكة متداخلة مع كل الظروف والقوى، بما في ذلك العوامل الخارجية المحيطة كالظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والحضارية، والثقافية. وهي عبارة عن اختيار منهجي للغايات والوسائل من خلال التقييم الرشيد للأحوال والظروف البيئية التي تحيط بأية منظمة. كما أنها تعبر عن العملية التي تهدف بشكل مباشر إلى تسخير الموارد المتاحة، وتوظيفها لتحقيق الأهداف المختلف، أما فيما يتعلق بمعنى الإدارة كحقل من حقول الدراسة، فهي فرع من فروع العلوم الاجتماعية، الذي يقوم بوصف وتفسير الظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. يضم هذا الحقل العديد من التخصصات المختلفة، ومنها الإدارة الاستراتيجية، والإدارة التربوية، وإدارة البنوك والمصارف، وهو حقل دراسي نما وتطور بشكل هائل في العقود الأخيرة، وفيما يلي سنتحدث عن تاريخ تطوره. هناك العديد من التعريفات التي تتضمنها الكتابات الإدارية المعاصرة ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- ✓ تعرف الإدارة بأنها ((وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية))
- ✓ تعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه
- ✓ ويعرفها فردريك تايلور بقوله « أن تعرف بالضبط ماذا تريد ، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونها بأحسن وأرخص طريقة ممكنة .»
- أختلف أهل الفكر الإداري في تحديد مفهوم الادارة غير أنهم اتفقوا على أنها " الوظيفة " أو " النشاط " الذي يقوم به المديرون وليست المنظمة التي تدير.

وهناك اتجاهان رئيسيان في تحديد مفهوم الادارة هما:

- الأول:**أعتمد على تحليل العمل الذي يقوم به المدير إلى مجموعة من العناصر أو الخطوات..
- الثاني:**أعتمد على طبيعة الإدارة باعتبارها نشاطاً مميزاً.

## ❖ عناصر تعريف الإدارة

١. الإدارة نشاط متخصص يتطلب معارف مهارات حتى يمكن أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب
٢. ترتبط الإدارة بانجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات ، ويتوقف النجاح في ذلك على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة
٣. يتوقف نجاح الإدارة على العنصر البشري فيها ، فهي تقتضي وجود مجموعة من الناس يقومون بتنفيذ الأعمال
٤. تستلزم الإدارة القيام بعدة وظائف تتمثل في : التخطيط – والتنظيم – والتوجيه – والتنسيق – والرقابة – وإعداد التقارير والموازنات

## ❖ طبيعة الإدارة:

هي قوة غير منظورة تلمس من نتائجها والتي تتمثل في:

- (١) حساب الارباح والخسائر.
- (٢) درجة الرضا البشري ( الروح المعنوية – درجة الانتماء)، وتتوقف شدتها على مقدار ما تملكه المنظمة من موارد مادية وبشرية.. ، وتمارس بمعرفة المدير، وتوجه لتحديد اهداف محددة، وتهدف إلى استخدام الموارد أفضل استخدام ممكن لتحقيق الاهداف المحددة

## ❖ من يقوم بالإدارة

هناك نظرتان :

**الأولى // النظرة التقليدية :** يتولى المديرون عمل كل شيء في مجموعة العمل فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، فالمديرون هم من يتولون التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وأما العاملون فهم يتولون التنفيذ.

**الثانية // النظرة المعاصرة:** يفوض المديرون جزء من مسؤولياتهم على المرؤوسين الذين يتم تدريبهم على المهارات التي تمكنهم من تحمل تلك المسؤولية بنجاح كما تعطي الفرصة كاملة للمرؤوسين لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها. فالمديرون هم من يتولون التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وأما العاملون فهم يتولون التنفيذ، ومن ثم الرقابة، والتخطيط، والتنظيم.

## ❖ أهمية الإدارة:

تعد الإدارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد ، والمنشآت ، والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء، والأمن ، والتقدم . يمكن تلخيص أهميتها في النقاط الآتية:

١. الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته.
٢. إزدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها
٣. أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت
٤. تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع
٥. ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية
٦. الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال

٧. الندرة النسبية المتزايدة في الموارد
٨. اتجاهات العولمة ، وظهور المنظمات الكونية
٩. المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية
١٠. رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة.

#### ❖ خصائص الإدارة:

- ١ - ترتبط الادارة بالمنظمات وتستمد منها مبرر وجودها فلا إدارة بدون منظمات.
- ٢ - أن الإدارة تركز على مجموعة من المبادئ والأسس العلمية والعملية التي يمكن أن تكتسب بالدراسة.
- ٣ - أن الإدارة نشاط ذهني يتميز بالاستمرارية ما بقيت الوحدة التنظيمية في أداء أعمالها.
- ٤ - أن الادارة أن الإدارة ليست هدفاً في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الانتاج.
- ٥ - تعتبر الإدارة أهم عناصر النشاط إلى لا غنى لأي وحدة تنظيمية عنها مهما كان حجمها أو طبيعة النشاط فيها.

#### ❖ وظائف الإدارة:

- ١ - إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة البدائية في دراسة وتحليل الأعمال المطلوب أدائها.
- ٢ - استخدام الطريقة العلمية في اختيار العاملين المناسبين لأداء العمل وتدريبهم.
- ٣ - توفير جو من التعاون بين العاملين والادارة لضمان حسن إنجاز العمل.
- ٤ - العدل في تقسيم المسؤولية بين العاملين والمديرين.
- ٥ - التخطيط ويتضمن تحديد الاهداف وخط سير العمل ومراحله والطرق المستخدمة.
- ٦ - التنظيم لتزويد المشروع بالمواد الأولية والربط بين الأفراد والإمكانات المادية. حيث الأفراد لا يعملون فقط من خلال التنظيم الرسمي وإنما يعملون في جماعات صغيرة متماسكة لها عاداتها وسلوكها ومتطلباتها.
- ٧ - إصدار الأوامر لتوجيه المرؤوسين والإشراف عليهم.
- ٨ - التنسيق لإيجاد الترابط بين الأعمال والأشخاص المنوط بهم تنفيذها.
- ٩ - الرقابة للتأكد من تنفيذ الأعمال طبقاً للخطة المرسومة. حيث أن شعور الفرد بأنه تحت الملاحظة يعطيه شعوراً بالأهمية مما يزيد الإنتاجية.
- ١٠ - أن وجود مناخ إشرافي ملائم وفعال أساس زيادة الإنتاج. ليس فقط العوامل المادية هي ذات تأثير على إنتاجية العمل.



## الوحدة الثانية

# المهارات الإدارية Management skills

### ١. المهارات العلمية ( الإدراكية ) :

وهي المعرفة الكاملة بالأمر: أي القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل التام والربط بين أنشطة ومصالح المنظمة بالإضافة إلى فهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر ومدى التأثير الخاص بتغير أي نشاط على التنظيم ككل. وهذه المهارات هي التي تمكن إدارة المنظمة من رؤية شاملة والعلاقات بين المنظمة والدولة كنظام أكبر وأشمل مستند على منطق المنفعة المتبادلة، والتأثير المتبادل، والافتناع بأن بقاء المنظمة ونموها يتوقف على هذا المنطق.

### ٢. المهارات الفنية:

وهي المعرفة الكاملة بدقائق العمل الفني: أي القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات إلخ... الخاصة بإنجاز العمل، وهي تمكن الإدارة من استخدام كافة الأساليب التكنولوجية المتاحة في مواجهة كافة المواقف.

### ٣. المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على التعامل والعمل مع الأفراد وقيادتهم وتحفيزهم تشجيعهم على العمل في جماعات. وهي تمكن الإدارة من التعامل مع كافة أفراد التنظيم باعتبارهم بشر بالطريقة التي ترفع من روحهم المعنوية وتزيد من انتمائهم لوظائفهم بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

### المسؤوليات الإدارية على اتجاهين:

الأول: المسؤوليات الإدارية تجاه البيئة الخارجية:

- ١ - الالتزام بالقيم الأخلاقية سواء من حيث الانتاج الجيد، أو السعر والمنافسة الشريفة.
- ٢ - العمل في إطار السياسات التشريعية، والسياسية التي تضعها السلطات الحكومية.
- ٣ - أن تعمل على تخفيف الآثار السلبية التي تتولد من عمليات الإنتاج الخاصة.
- ٤ - الوفاء بكافة الالتزامات الاجتماعية تجاه المجتمع.

الثاني: المسؤوليات الإدارية تجاه العاملين بها:

- ١ - التحديد الواضح لمسؤوليات وسلطات الوظائف الإدارية.
- ٢ - اشتراك العاملين في الإدارة.
- ٣ - الاتجاه نحو الزيادة المستمرة في معدلات الأجور والمرتبات لعاملها مع تقديرها المستمر لجهودهم.
- ٤ - توفير مكان مناسب للعمل من حيث النظافة والمواصلات والاضاءة والتهوية.
- ٥ - أن توفر للعاملين الشعور بالأمن، والاستقرار، والمكانة الاجتماعية.
- ٦ - تقديم كافة التسهيلات العلاجية، والترفيهية والثقافية للعاملين بها.

## ❖ علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

تعتبر الادارة من ضمن العلوم الاجتماعية والانسانية، فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم الاجتماعية التالية ( :علم الاقتصاد علم السياسة والقانون علم النفس علم الاجتماع علم التاريخ علم الجغرافية علم الاحصاء علم المحاسبة)

ويمكننا القول بان الادارة تتاثر بهذه العلوم على النحو التالي:

١. **بالنسبة لعلم الاقتصاد:** فعلم الادارة يعني بالظواهر الاقتصادية في الدولة والعالم من حولة فالاداري يجيب ان يكون على علم بما يدور من حولة من ظواهر اقتصادية مثل الكساد الاقتصادي ومعدلات النمو الاقتصادي ونسب البطالة... الخ من الظواهر الاقتصادية الاخرى.
٢. **بالنسبة لعلم السياسة والقانون:** يجب على الادارة ان تكون لها القدرة على تفسير المتغيرات السياسية من حولها وتعامل معها ، بالاضافة الي فهم القوانين واللوائح والانظمة التي يعمل بها في البلد الذي تعمل فيه.
٣. **بالنسبة لعلم النفس:** فعلم الاداره يعني بفن التعامل مع النفس البشرية وما يطراء عليها من تغيرات والقدرة على تحقيق الاهداف من خلال الموارد البشرية في المنشاه وبالتالي يجب على الادارة ان تكون على علم بفن التعامل مع الافراد والظواهر الانسانية المختلفة.
٤. **بالنسبة لعلم الاجتماع:** والذي يعني بالمجتمع وتطورة فالادارة يجب ان يكون لها ادراك كامل بالحاجات المطلوبة لتنمية المجتمع الذي تعمل فيه لكي تكون قادرة على التعامل مع تلك الحاجات عن طريق التدريب او تقديم الخدمات او السلع التي تعكس حاجاته بالاضافة الي القدرة على ادراك العادات والتقاليد التي يعمل بها في هذا المجتمع.
٥. **بالنسبة لعلم التاريخ:** تعتبر الادارة علم تراكمي للخبرات والدراسات السابقة وعلم التاريخ يعني بتجارب وانجازات الامم عبر العصور المختلفة، وعلم الاداره من العلوم التي تقوم علي التجارب السابقة والاضافة اليها مما يجعل هذا العلم متطور بصورة مستمرة.
٦. **بالنسبة لعلم الجغرافية:** ان طبيعة المنظمات الضخمة والتي تنتشر في جميع ارجاء العالم تجعل من معرفة الادارة لتلك المناطق المستهدفه ومعرفة سلوك المجتمعات فيها ضرورة لانجاح اعمال المنشات، وهذا يتطلب معرفه المناطق والتضاريس واعداد السكان وغيرها من المتغيرات الديمغرافية.
٧. **بالنسبة لعلم الاحصاء:** فالادارة يجب ان تكون لها القدرة على فهم التحليلات الاحصائية عندما يضيعون خططهم المستقبلية او يحللون نشاطاتهم السابقة، فيساعدهم في اجراء التنبؤات والتعرف على العلاقات بين العوامل المؤثرة في القرارات .
٨. **بالنسبة لعلم المحاسبة:** وهو علم يعني بتسجيل وتبويب الانشطة التي تقوم بها المؤسسة بشكل ارقام يمكن الاستفادة منها في الكثير من الجوانب عن طريق مجمل التقارير المحاسبية التي توضح الوضع المالي للمؤسسة بالاضافة الى نسب الربح والخسارة وغيرها من التقارير التي تحتاجها الادارة في المنشاه والتي تساعد في التخطيط والرقابة على الموارد المالية فيها، وبشكل

اساسي تساعدنا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة والخاصة بعملها، لذا فالادارة تعني بعلم المحاسبة في القيام بالمهام الادارية في المنشاه.

## هل الإدارة علم أم فن؟؟؟

يعد هذا السؤال من أكثر الأسئلة شيوعاً وقدما بين الدارسين في مجال الإدارة .

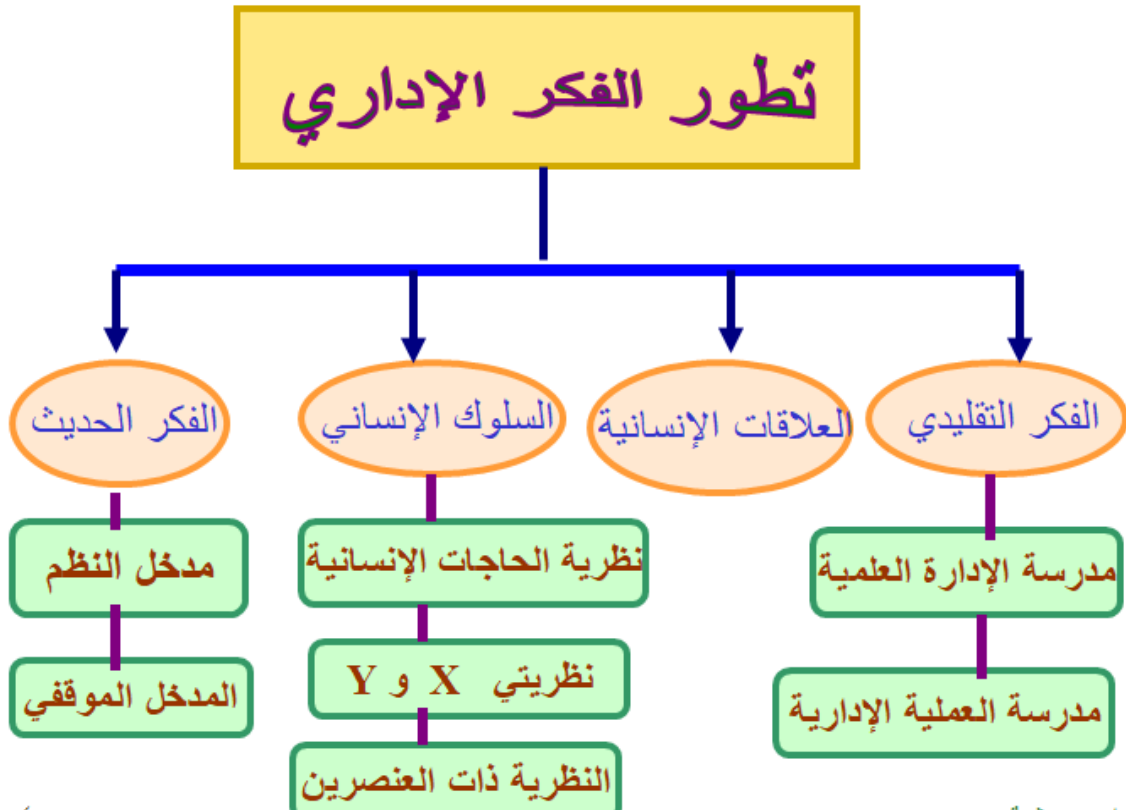
- هناك فريقان في هذا الصدد . يرى أولهما أن الإدارة علم راسخ بما تتضمنه من نظريات علمية، ومبادئ رئيسية ، فضلاً عن تضمينها لعدد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية.
- وهناك فريق ثان يرى أن الإدارة فن وليست علماً . حيث أن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة إنما يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص.
- على أنه يمكننا القول أن الإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنه في تطبيقها من أجل تحقيق إنجاز إداري أفضل.



## تطور الفكر الإداري

### Evolution of Management Thought

الإدارة ليست اختراعاً حديثاً يرجع إلى بضعة عقود من السنين، وإنما هي قديمة قدم الإنسانية ذاتها. فمنذ ظهور الإنسان على الأرض وهو يمارس الإدارة، والشواهد التاريخية تؤكد صحة هذا الرأي. فالحضارة الإنسانية القديمة مثل الحضارة الفرعونية والإمبراطوريات العظمى مثل إمبراطورية الفرس والرومان والديانات السماوية مثل الإسلامية والمسيحية واليهودية لم تنتشر وتعم أرجاء الأرض إلا بالإدارة. ولذلك يمكننا القول أن الإدارة لازمت ظهور الحياة الأولى للإنسان وصاحبها على مر العصور، ونسعى لتعرف على التطور التاريخي لممارسة الإدارة من خلال المخطط أدناه.



### الإدارة العربية الإسلامية (الإسلام والإدارة) ظهور الفكر الإداري في الإسلام

في الإسلام النظام الإداري قائم على ثلاث أجزاء: (١- عبادات، ٢- معاملات، ٣- أخلاقيات) والإدارة معروف أنها في قسم المعاملات والأخلاقيات فكان الإسلام أشمل وأعم من الأنظمة الإدارية الوضعية في الدول الغربية. والفكر الإداري أبسط وأصغر وأقل شأن من الفكر الإسلامي العظيم، وإذا أردنا أن نعرفه تعريفاً بسيطاً فهو: محاولات العلماء محاولات عقلية لإيجاد فكر إداري يتناسب مع كل مرحلة.

والفكر الإداري في الإسلام المصدرين الرئيسيين له هما القرآن والسنة، وفي بداية الإسلام لم يكن هناك ظهور حقيقي للإدارة إلا في التنظيمات الداخلية التي نظمها الرسول ﷺ عندما أتى إلى المدينة، والرسول ﷺ مارس جميع الوظائف الإدارية التي نفهمها والتي لم نصل إليها. ولكن عندما نتكلم عن منظور إدارة مركزية لها أفرع في إدارات محليه لم يعرف الفكر الإداري إلا في أواخر القرن الأول الهجري عندما تكونت الدولة الأموية واتسع شأنها فأصبح هنالك فكر إداري.

**ذاتية الفكر الإسلامي:** دعانا الإسلام إلى الفكر العلمي الإسلامي وهو فكر سوي غير منحرف يساعد على تحقيق السعادة للبشر أفراداً وجماعات، ولا ينحرف للتطرف الذي يدمر المجتمعات، ولا للتساهل الذي يغرق الحياة بالشهوات.

والإسلام حارب التقليد وإتباع الآخرين بدون أن ندير عقولنا، وشجع على الاجتهاد القائم على الأدلة الحقيقية الثابتة في الكتاب والسنة، وسمي الفكر الإسلامي لأننا نستقي هذا الفكر من الكتاب والسنة، وهو مفهوم حقيقي يقول الله تعالى (إن هو إلا ذكر للعالمين) وهذا ليس بقادح لهذا الفكر إنما هو تعزيز له لأنه جمع جميع الطوائف والأمم والشعوب.

والإسلام يدعو إلى التفكير فمثلاً أمرنا الله تعالى بالتفكير في النحلة في مملكتها ففيها تنظيم إداري عجيب وعظيم تعجز عن تطبيقه أكبر المؤسسات والمنظمات الإدارية الحالية، وسلمت هذه الحشرة من الكثير من الأمراض الإدارية الموجودة فليس عندها محسوبة ولا تتعامل بالرشوة وليس عندها ميل لأحد دون الآخر.

وأمرنا أن نتفكر في أنفسنا وعندما ننظر بالنظرة الإدارية للتنظيم الإداري بالجسم البشري وننظر لحركة الدم في العروق وحركة الأعصاب والأيدي ونمو الأطراف والخلية وخروج الأذى والفضلات من الجسم ودخول الطعام إليه... فكل هذا نظام إداري عظيم...

والإسلام يعمل العقل وأول نقطه يستخدمها الإنسان في حياته أن يتفكر ويرى ويتحسس بحواسه الخمس فهي الأساس الأول للتفكير، فالإسلام والفكر الإسلامي والفكر الإداري الإسلامي يؤمن إيمان تام أن الإسلام مجد العلم وأمر بالتعلم وبتشريف العقل بالعلم ورفع العقل بالعلم والسعي وراء العلم وكل ما يكتشف من علم سواء في الإدارة أو أي علم آخر فهو تابع للإسلام ولا يمكن إن يأتي العلم بما يخالف كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه واله وسلم.

### الإسلام دعوة للفكر السوي:

يقول الله عز وجل: (أهدنا الصراط المستقيم) والصراط المستقيم: هو الصراط الذي لا انحراف فيه ولا اعوجاج، وهو الطريق الواضح الصحيح الذي ليس فيه شوائب ولا أنجاس ولا أدران ولا انغماس في شهوة ولا تطرف ولا تفريط.

والإسلام يأمر بالاستقامة ويوجب أعمال العقل فالعقل عكس الهوى، والهوى هو ما تشتهي النفس وما تميل إليه.

والإسلام دين وسط ونظام وسطي لا يميل إلى جانب ديني بحت ولا إلى جانب ديني جامد فهو يخلط بين المفهومين مفهوم الجانب الروحي والجانب الدنيوي، {وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا}.

فمثلاً الأمراض الإدارية كالمحسوبية الرشوة والغش والتدليس.. كل هذه مهما أوجدت الدول أنظمة وعقوبات لا تستطيع إيقافها ولكن الإسلام يستطيع ذلك بطريقة بسيطة وهي بتنمية الرقابة الذاتية. فيجب عدم التشكيك في النظام الإسلامي وإن كان هنالك قصور فهو من العلماء الذين لم يشرحوا جميع الجوانب الموجودة، فالإسلام له شمول وتوجيهات فهو شامل لكل وقت وزمان.

### توجيهات الفكر الإسلامي:

الفكر الإسلامي بذاته سوي لا ينحرف نحو إفراط ولا تفريط فلا ينحرف إلى فكر مادي بحت (الرأسمالي)، ولا ينحرف إلى الفكر الاشتراكي البحت (الشيوعي)، بل يأخذ أفضل ما في هذين الفكرين وإن كان هذان الفكران قد أتيا بعده.

والفكر الإسلامي لا فرديه فيه مطلقة ولا جماعية مطلقة، فأول المبادئ التي تكلم عنها الإسلام في فكره السوي هي العمل، فاعتبر العمل فريضة عامة فالعمل في الفكر الإسلامي هو أساس الإنسان فالغاية الحقيقية والأساسية الأولى من خلق الإنسان عبادة الله عز وجل وإخلاصه بالتوحيد، ثم يأتي بعد ذلك عمارة الأرض وهي عمل، والعامل قد يرتفع بالعمل الدنيوي إلى مصاف الفريضة الدينية، فعمل الدنيا عبادة سواء في صلواتك أو في صيامك ويساويها عملك في الدنيا للإتيان بمعيشة أهلك وأبنائك وإصلاح مجتمعك.

**العمل مصدر القيمة:** الإسلام جعل العمل مصدر قيمة الإنسان فقيمتك في الآخرة على مقدار عملك في الدنيا بدأ من قوة إيمانك بالله عز وجل ثم من أدائك للعمل الصالح من طاعات وعبادات ومعاملات وأخلاق يقول الله عز وجل (وأن ليس للإنسان إلا ما سعى)، وقيمة الإنسان في الدنيا على عمله في الدنيا فينعكس على مكانته في المجتمع.

**العمل وسيلة للكسب:** العمل أساس الحياة به تكسب رضا الله عز وجل، وبالعمل تكسب الدنيا من مال واحترام وتقدير.

والتنظيمات الإدارية إما تقدم خدمات وأما تقدم منتجات (القطاعات حكومية تقدم خدمات مجانية والقطاعات الخاصة تقدم خدمات أو منتجات مادية).

**العمل أساس الكرامة:** قال ﷺ: (لئن يأخذ أحدكم حبله فيأتي بحزمه حطب فيبيعه فيكف بها وجهه خير له من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه) ومقدار قيمتك في المجتمع هو مقدار صيانة كرامتك.

**العمل أساس التقدم:** وذلك في جميع المجالات التي أحيها الإنسان في حياته والتي يعمل بها في هذه الدنيا يقول ﷺ: (ما من مسلم يغرس غرساً أو يزرع زرعاً فيأكل منه طير أو إنسان إلا كان له صدقة) (خير الكسب كسب الصانع إذا نصح).

**تحريم الربا:** ذكر الرازي: "انه لو كان الربا حلالاً لامتنع الناس عن الاشتغال بالمكاسب" لأنه إذا ضمن صاحب الدراهم عودة الدراهم بزيادة فسيتوقف عن الاشتغال بالمكاسب وعن العمل بالتجارة والصناعة والزراعة... فتموت الحركة الاقتصادية والعملية الموجودة.

فبالتالي نفهم أن الإسلام لو لم يفترض إلا العمل على البشر لكان هذا تنظيم إداري كامل، ولكن هذا مبدأ إداري عام، وجميع أعمال الإدارة وجميع أعمال الحركة الاقتصادية كان للإسلام الريادة فيها.

## مدارس الادارة

## اولاً // المدرسة الكلاسيكية

وهي تمثل المرحلة الأولى من تطور الفكر الاداري .تقوم هذه المدرسة على أساس تقليدي هو ضرورة معاملة الإنسان كآلة تماما وعلى المناهج الأساسية للتنظيم التي تبناها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر". ركزت المدرسة على المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها وأطوارها والإجراءات الرسمية. وهي ترى ان هذه الوسائل تمكن الآلة البشرية (البيروقراطية) من ان يتم تصميمها لتأدية مهامها المعقدة الروتينية.

## السمات الأساسية لنموذج ويدر البيروقراطي:

يؤدي تقسيم العمل الى استخدام جميع الخبرات في المنظمة. يتعين اتباع مبدأ التدرج الهرمي بمعنى ان يكون كل مرؤوس تحت اشراف ورقابة رئيس. ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين بها.الاداري الناجح يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية ودون أي نوع من العاطفة. تبنى الخدمة في المنظمة البيروقراطية على اساس حماية العاملين من الفصل التعسفي او العشوائي.التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق اعلى درجات الكفاءة.

## الانتقادات للمدرسة الكلاسيكية :

من ابرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية انها اهملت النواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الانسان .

ويوضح (وايت) ان الادارة التقليدية بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية هي :

- ان الانسان يفكر دائما بطريقة عقلانية ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية الى اقصى درجة
- يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية.
- الافراد يماثلون الآلات ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية

## (١) حركة الإدارة العلمية:

تمثلت افكار هذه الحركة في كتابات "فردريك تايلور".

وقد لقب بأبو الإدارة العلمية، وقد عاش في فترة تميزت بالفساد الإداري وعدم الكفاءة والفعالية، وقد ابتدأ حياته عاملاً ثم تدرج في المناصب، ومع استمراره في العمل استطاع الحصول على شهادة في الهندسة الميكانيكية، وقام تايلور بإصدار كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" مستفيداً من خبرته في العمل. فقد اهتم بتوزيع العمل في مراحل مختلفة كما اهتم بضبط الوقت والحركة وعني بتدريب كل عامل على ما حدد له من عمل كما اهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف. ادت هذه الافكار الي كثير من التقدم الصناعي في امريكا وفرنسا.



### سمات الحركة العلمية :

١. نظرت إلى العامل على أساس أنه آلة يحدد له توقيت العمل وطريقته و بالتالي أهملت الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال .
٢. عملت على تفكيك العمل إلى أجزاء وتخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط أدى هذا إلى سهولة أداء العمل وشعور العامل بالإحباط .
٣. لم يحدث هناك أي توافق وانسجام بين العمال والإدارة ، الأمر الذي أدى إلى تضارب المصالح و شعور العاملين بالظلم، وهذا أدى إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية التي تعمل ضد الإدارة
٤. كانت ترى أن الأجور و المكافآت المالية هي الحوافز الوحيدة التي يمكن من خلالها حث العاملين على الانضباط و الإخلاص وتجاهلت الحوافز المعنوية التي يمكن أن يكون لها تأثير أقوى .
٥. هذه النظرية اعتمدت على السلطة والرقابة للتأثير على الأفراد من خلال تهديدهم بفقدان وظائفهم وقد يكون لهذا تأثير في الماضي حيث كان الأفراد يخشون فقدان الوظائف لما يترتب عليها من مصائب قد تحيط بهم، أما الآن فإن الموظفين أصبحوا أكثر تنظيماً و بإمكانهم أن يواجهوا التهديد بالتهاون في العمل وتقليل الإنتاج .

### (٢) مدرسة النظرية الإدارية

كان هنري فايول ( ١٨٤١ - ١٩٢٥ ) والذي يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا، وعمل إدارياً في تلك الشركة من عام ١٩١٨ إلى ١٩٨٨ ، أجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة ، قام بنشر مؤلفه عام ١٩١٦ بعنوان ( الإدارة الصناعية والعمومية).  
General and Industrial Management والذي ترجم إلى الإنجليزية.  
وقد أبرز فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج ، وأوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة .



**ويرى فايول أن وظائف الإدارة هي:**

١ - التنبؤ والتخطيط.

٢ - التنظيم.

٣ - إصدار التعليمات والأوامر.

٤ - الرقابة.

٥ - التنسيق.

ووضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة ولكنه دعا إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ كالتالي:

١ - تقسيم العمل : وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر اكبر من الانتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل .

٢ - السلطة والمسؤولية : ويوجد فايول أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان ، فالمسؤولية تبع السلطة وتنبثق منها ، والسلطة في نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية

٣ - النظام والتأديب : ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء

٤ - وحدة الأمر : أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.

٥ - وحدة التوجيه : ويقضى هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة. ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط .

٦ - تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد .

٧ - تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة

٨ - المركزية : ويعني تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع

٩ - تدرج السلطة او التسلسل الهرمي ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى الى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الادارة.

١٠ - المساواة: بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل

١١ - الترتيب : ويقصد به الترتيب الإنساني ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والترتيب المادي للأشياء .

١٢ - ثبات الموظفين في العمل : لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الادارة السيئة.

١٣ - المبادرة : اي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار

١٤ - روح الجماعة : تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي

## ثانياً // مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة في ثلاثينات القرن العشرين كرد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية من قبل تيلور وفايول. ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأن العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءة والإنتاجية قياساً بالعوامل المادية . ولذلك فقد كان من اهتمامات مدرسة العلاقات الإنسانية دراسة أثر التصميم المادي لمكان العمل كالإضاءة والتهوية واستخدام الألوان على إنتاجية العاملين من ابرز علماء هذه المدرسة (ماري فوليت- والتون مايو- و شستر برنارد- و هيربرت سايمون)



رائد مدرسة العلاقات الإنسانية التون مايو الذي قام بالعديد من التجارب والتي عرفت بتجارب الهاثورون لدراسة مدى تأثير الإضاءة على الإنتاجية . والتي أدت إلى الكشف عن أثر العامل المعنوي والروح المعنوية للعاملين على الإنتاجية بصفة عامة. في مصنع شركة وسترن اليكتروك في ضاحية من ضواحي مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان الغرض من الدراسة هو تحديد أثر عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العامل، وقد تم تعديل هذه المتغيرات المادية بالزيادة والنقصان عن المستويات المعيارية، ومع ذلك فقد ازداد الإنتاج في الحالتين، واعتبر الباحثون أن السبب هو العامل المعنوي والروح المعنوية العالية بين العاملين. وقد أطلق فيما بعد على هذه الدراسات بحركة العلاقات الإنسانية نظراً لتركيزها على أهمية العامل الإنساني في المنظمة.

## أهم نتائج تجارب الهاثورون

- 👤 يجب النظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي متداخل الأجزاء.
- 👤 أن المنظمة تؤدي وظيفتين هما :
  - أ- تقديم سلع أو خدمات
  - ب- توزيع الرضا بين أعضائها
- 👤 يوجد في أي منظمة نوعين من التنظيم هما ( التنظيم الرسمي / التنظيم الغير رسمي ) .
  - 👤 عملية التقويم الاجتماعي ظاهرة دائمة.
  - 👤 كل شخص في المنظمة ينظر إلى أي شيء يمس وضعه
  - 👤 الشخصي على أنه غير عادل.
  - 👤 لا يكون الحافز المادي فعالاً ما لم يصاحبه حافز معنوي.
  - 👤 ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد
  - 👤 العامل وإنتاجيته

### الانتقادات للمدرسة الإنسانية :

توصلت الي العديد من التعميمات اعتمادا على عدد محدد من البحوث. انها تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل وتهمل البيئة الخارجية.تنظر للعمل باعتباره عنصرا ثابتا لا يتغير.ومن ثم فقد تعرضت هذه النظرية للنقد بسبب طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في الوصول لنتائجها.

### ثالثاً // المدرسة التجريبية

وقد نشأت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الانسانية. وفي مواجهة التركيز المبالغ فيه على الانسان فقد ركز اصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الادارة اكثر من التركيز على الجانب النظري. ويرجع الفضل الى هذه المدرسة في التمييز بين مصطلحي: الادارة العلمية وعلم الادارة. فبينما تعني الادارة العلمية بالممارسة العلمية للإدارة على اساس علمية فإن علم الادارة يقوم على البحث النظري في العملية الادارية. ويؤكد رواد هذه المدرسة على :

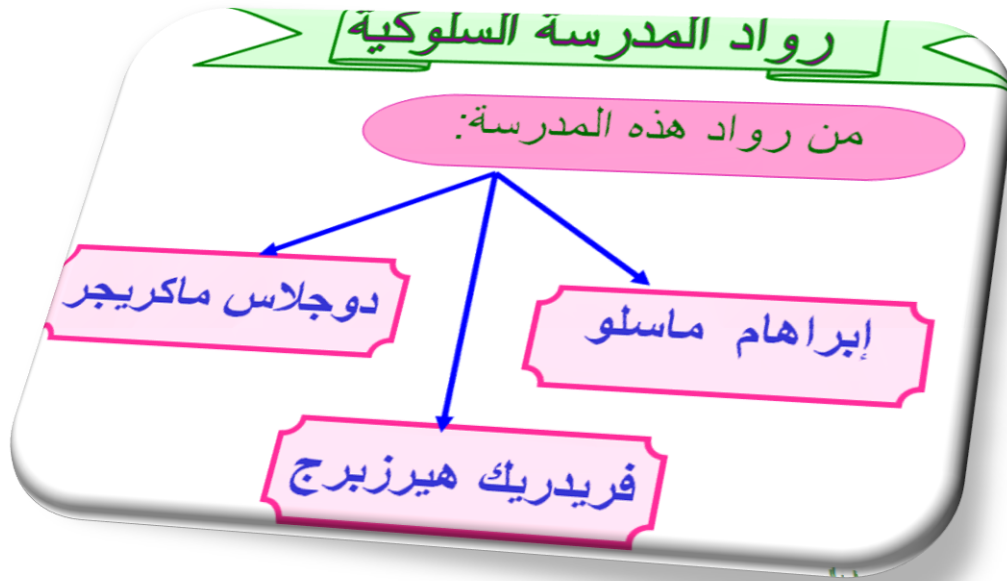
١. تمثل الادارة ميدانا محددًا ومستقلا من النشاط البشري.
  ٢. المعنى الأساسي للإدارة واحد بصرف النظر عن مجالات النشاط البشري.
- وتتمثل القيمة البارزة لهذه المدرسة في التأكيد على مهنية الادارة حيث ينادون بأن الادارة مهنة مستقلة عن غيرها من المهن وأن نجاح المدير يتوقف على اتقانه لعمله الاداري ومهاراته القيادية. كما يشير "بيتر دراكر" الى اهمية المعلومات لتحقيق كفاءة الادارة.

### وتتمثل اهم مبادئ المدرسة التجريبية فيما يلي:

- ١ - تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد المهام لكل ادارة او قسم.
  - ٢ - العمل على تضيق نطاق الاشراف.
  - ٣ - التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية.
- ومع ذلك اعتبرها النقاد مجرد حكم وامثال عامة اكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.

### رابعاً:المدرسة السلوكية

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لمدرسة العلاقات الإنسانية . تقوم المدرسة السلوكية على افتراض أساس مؤداه أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف ، وأن مهمة الإدارة هي محاولة تحفيز الأفراد والجماعات على أداء العمل وذلك بما يوفق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة .



### الجوانب التي ركز عليها المدخل السلوكي في الإدارة

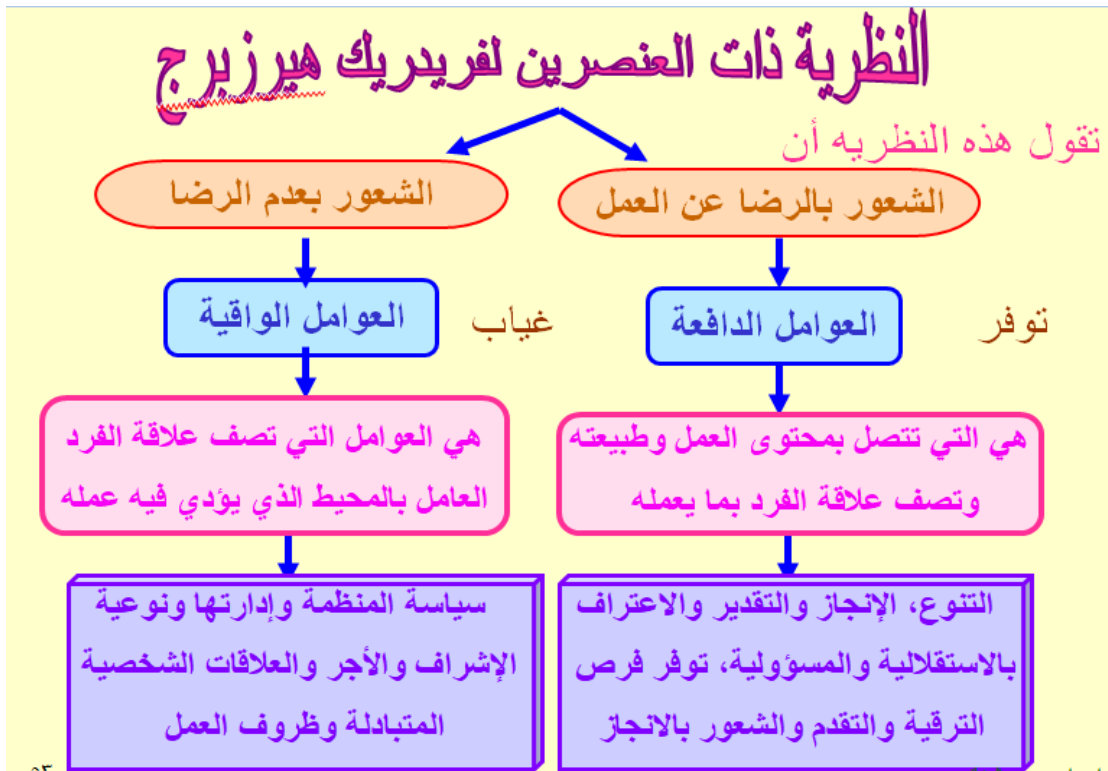
- الاهتمام بالجانب الإنساني للفرد في العمل بجانب العامل المادي.
  - تتم الاستجابة من جانب الفرد العامل للإدارة عندما تتحقق حاجته الاجتماعية والاقتصادية وليس الاقتصادية فقط .
  - النظرة إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط .
  - زيادة الإنتاجية وذلك من خلال تحقيق الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد .
  - تشجيع التنظيمات غير الرسمية على الظهور لأن ذلك جزء من الطبيعة البشرية
  - افترضوا أنه لا يوجد تناقض بين أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
- لا يمكن حصر النظريات التي تناولت سلوك الأفراد في محيط العمل والتي حاولت تفسير ما يصدر عن الفرد من أفعال وأقوال وتوضيح ما يمكن عمله للتأثير في سلوك الأفراد، ونذكر بعضاً من هذه النظريات على سبيل المثال لا الحصر. يدل تعدد النظريات على مدى ما يتصف به سلوك الإنسان من تعقيد، وعلى صعوبة الوصول إلى اتفاق بين العلماء على نظرية واحدة للتأثير في هذا السلوك.

### نظرية الحاجات الإنسانية لإبراهام ماسلو

يرى ماسلو أن الإنسان دائم الحاجة وهو كلما اشبع حاجة حتى تظهر لديه حاجة أخرى يبدأ السعي وراء اشباعها. وأن الحاجة إذا أشبعت لا تمثل دافعا للسلوك . رتب ماسلو الحاجات الإنسانية في هرم تصاعدي تبعاً لأهميتها كالتالي:



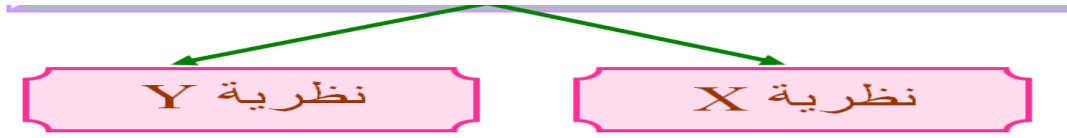
### النظرية ذات العنصرين لفريدريك هيرزبرج



### نظرية X و Y لدوكلاس وماكريكر



دوكلاس وماكريكر من علماء النفس الإجتماعي الذي أجرى العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام للناس في المنظمات وتوصل إلى النظريتين التاليتين:



### نظرية (X):

الذي صاغ هذه النظرية هو دوكلاس ماكريكر وهو ينتمي الى المدرسة الإنسانية في الإدارة الا ان هذه النظرية التي صاغها تعد امتدادا فكريا للمدرسة الكلاسيكية. وضع دوكلاس نظريته الاولى ( x ) وهي تنظر نظره سلبيه للعاملين وطالب الإدارة ان تعاملهم على اساس هذه النظرة.  
أسس نظرية (X):

١. لدى الانسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه
  ٢. يكره الانسان المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه
  ٣. الانسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار
  ٤. يفترق الانسان العادي المبادئ ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة
- كيفية معاملة الافراد طبقا للنظرية؟ يجب ان يجبروا على العمل ويجب ان يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من اجل الحصول على الانتاج اللازم لتحقيق الاهداف

### نظرية (Y):

١. يحب الانسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك
٢. يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض ارادته للعمل
٣. يتعلم الانسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى اليها
٤. الانسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها اشباع رغباته وتؤمن له الامن والاستقرار
٥. الانسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية اذا ما أعطي الفرصة لذلك واذا اعطي الفرصة فانه يكون قادرا على الابداع والابتكار وركوب المخاطر . والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الافراد للعمل.

### الفرقة، بين النظريتين

يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الانسان كالألة.  
يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة السلوكية.

## خامساً // مدرسة النظم الاجتماعية

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات.

وأشاروا الى انها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها وانها تشبه الكائن الحي في حاجتها الى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.

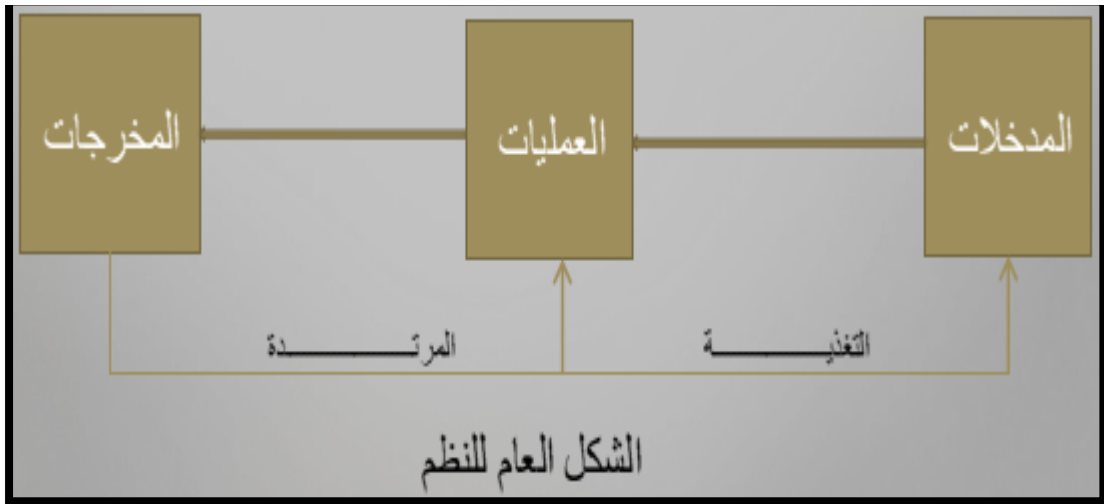
وتدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة:

(١) **المدخلات** : ويقصد بها جميع الإمكانيات الدخلة الى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية. المادية. المعنوية).

(٢) **المخرجات**: ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعاً كانت او خدمات.

(٣) **العمليات**: وتعني كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات.

(٤) **التغذية المرتدة (العكسية)** : ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سالبة او موجبة.



❖ وتعد المدرسة الموقفية في الادارة امتدادا فكريا لمنهجية النظم الاجتماعية المفتوحة.

❖ وتتلخص فكرة نظرية الموقف في It depends بمعنى انه لا يمكن فهم الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات دون الأخذ في الاعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل وخارج المنظمة.

❖ اكدت هذه المدرسة علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية وقامت برفض التعميم لمبادئ الادارة كل زمان ومكان

## النظرية اليابانية في الادارة ( نظرية Z ) :

- في أواخر السبعينات الميلادية وخلال الثمانينات بدأت الادارة اليابانية تظهر كمنافس للادارة الامريكية التي ظلت مسيطرة خلال السنوات السابقة . اي منذ نهاية الحرب العالمية الاولى . كنمط اداري يتوق له الكثير من الدارسين و الاداريين . وبدأ الامريكيون انفسهم يشعرون بقيمة الادارة اليابانية ونجاحها . وذلك من خلال النمو الاقتصادي الياباني السريع وغزوه بلدان العالم . بالرغم من صغر مساحة اليابان وقلة مواردها .
- ومن بين من اهتموا بذلك البروفسور وليم اوشي استاذ ادارة الاعمال في جامعة كاليفورنيا . حيث قام باجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان وفي الولايات المتحدة الاميركية ، وذلك للتعرف على سر نجاح الادارة اليابانية ، وقد توصل في النهاية الى نموذج جديد في الادارة سماه " نظرية Z "
- ان نظرية z في اساسها تقوم على اساس الاهتمام بالجانب الانساني للعامل او الموظف، حيث لاحظ اوشي ان قضية انتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال او الاستثمار في البحوث والتطوير ، فهذه الامور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية ادارة الافراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفعالية .
- استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني ، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره ، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والافراد بمثابة الأسرة .

## • تنطلق نظرية Z من السمات التالية :

- ✓ الوظيفة مدى الحياة : ان اهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان هي توظيف العاملين بها مدى الحياة ، وهذه هي القاعدة التي يقوم عليها العديد من اوجه الحياة وينعكس اثرها على نواحي العمل المختلفة .
- ✓ التقييم والترقية البطيئة : لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان الا كل عشر سنوات ، وهذا الاجراء يطبق على جميع العاملين في المؤسسة
- ✓ عدم التخصص في المهنة : تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة ، فالموظف العامل يمارس اكثر من مهنة وينتقل من قسم الى آخر ، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع اقسام المنظمة التي يعمل بها . وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية ، الامر الذي يجعله معدا للترقية
- ✓ عملية المراقبة الضمنية : تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية والامور الداخلية ، وهي تمارس بشكل وثيق ومنتظم ومرن في آن واحد ، الامر الذي يجعلها شبه محكومة

- ✓ **طريقة اتخاذ القرارات الجماعية** : تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجماعي المشترك، فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة اليابانية ، يتم اشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار
- ✓ **الاهتمام الشامل بالافراد** : تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالموظفين ، وتنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والالفة والمودة

### مميزات التجربة اليابانية ( نظرية Z ) :

- ( ١ ) الحدائة (٢) التسارع (٣) الاحكام (٤) الشمولية .

### • مقارنة بين الإدارة الأمريكية ( A ) واليابانية ( Z )

الرقم	الإدارة Z (اليابانية)	الإدارة A (الأمريكية)
1	التوظيف طويل المدى	التوظيف قصير المدى
2	اتخاذ القرارات بالاجماع	القرار فردي غالبا
3	اتخاذ القرار من القاعدة الى القمة	اتخاذ القرار من القمة الى القاعدة
4	بطء في اتخاذ القرار وسرعة في التنفيذ	سرعة في اتخاذ القرار وبطء في التنفيذ
5	المسؤولية والمحاسبة جماعية	المسؤولية والمحاسبة فردية
6	المؤسسة اقرب الى التنظيم غير الرسمي	التنظيم رسمي بيروقراطي
٧	فلسفة المؤسسة واسعة ومشتركة	لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة
٨	الموظفين من خريجي المدارس والجامعات " الانتقال بين الشركات ضعيف "	الموظفين من خريجي وموظفين الشركات الاخرى (انتقال نشط بين الشركات )

بعض الحقائق المتعلقة بالادارة اليابانية التي اعتمدت نظرية Z وحققت نجاحا كبيرا في مختلف الميادين :

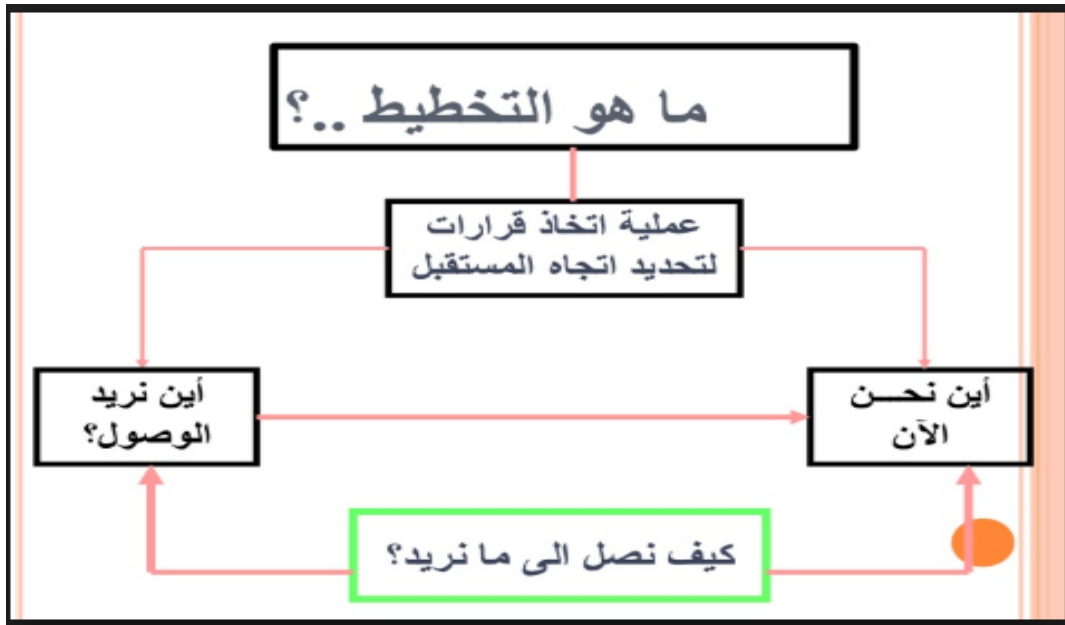
- ( ١ ) ان ركيزة هذه النظرية عند اليابانيين هي : عبادة العمل وزيادة الإنتاج .  
لدرجة ان العقوبة لدى اليابانيين أصبحت : منعهم من العمل .
- ( ٢ ) في اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة في فصل واحد يتم تكوين فريق عمل ، ويدربوا على كيفية اختيار قائد الفريق ، تعطى ورقة امتحان واحدة للفريق بالكامل ويتم حلها بينهم جميعاً النجاح يسجل للجميع .. والرسوب كذلك
- ( ٣ ) هذه البيئة العملية خلقت إنتاج يصل إلى ما يسمى ZERO ERROR أو الخطأ الصفري وهو يعني أنه وعلى خط الإنتاج فإن المخرجات ذات العيب الصناعي .. هي صفر بالمائة وفي هذه البيئة الصحية للعمل ، خرجت ما يسمى بإدارة الجودة الكاملة TQM " Total quality management "
- ( ٤ ) في اليابان لا يوجد اعتصامات ، لا يوجد أعياد رسمية ، يوجد عمل وعمل فقط

## الوحدة الخامسة

# الوظائف الإدارية Management Jobs

### • وظيفة التخطيط

هي الوظيفة الإدارية الأولى في العمل الإداري لان جميع الوظائف الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة تستند في مجملها على هذه الوظيفة.  
فما هو التخطيط:  
هي عملية التنبؤ بالمستقبل واخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة هذا المستقبل.



### محاور عملية التخطيط:

1. هي عملية ذهنية تقوم على التنبؤ بالمستقبل ومتغيراته.
2. تقوم على استقراء المستقبل وتستند على الماضي ومشاكل الحاضر.
3. أنها تعتمد على الالتزام بالتخطيط وتنفيذه فلا جدوى من التخطيط ما لم يصاحبه تنفيذ.
4. أنها تقوم على مبداء الاختيار بين البدائل المتاحة.

### أهمية التخطيط؟

- 1 - يعتبر التخطيط ضرورة ملحة للمؤسسات والدولة لمواجهة المشاكل والمستجدات الطارئة.
- 2 - لمواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والمنافسة.
- 3 - يساهم التخطيط في بناء نماذج تكاملية وتراكمية لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.
- 4 - يحتم استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل.



## الحاجة للتخطيط؟

التخطيط يعمل على:

- (١) تحديد حجم العمل ونوعية القوي العاملة اللازمة لتنفيذه.
- (٢) التحديد المسبق للموارد المالية بدقة وفاعلية وطريقة الحصول عليه.
- (٣) تحديد الأهداف والسياسات والمعايير الرقابية بشكل مسبق.
- (٤) تدعيم موقف المؤسسة في مواجهة ظروف المنافسة الشديدة.

## أنواع التخطيط؟

هناك الكثير من المعايير في تصنيف التخطيط ولكن أكثر المعايير شيوعاً في تصنيف التخطيط التالية:

- (١) التخطيط حسب الميادين ( التخطيط الاقتصادي - التخطيط الاجتماعي - تخطيط القوي العاملة - التخطيط الوظيفي)
- (٢) التخطيط حسب المدة الزمنية ( قصير المدى - متوسط المدى - طويل المدى).
- (٣) التخطيط حسب مستوي التطبيق ( التخطيط القومي - التخطيط الإقليمي - التخطيط المحلي - التخطيط البرامجي).
- (٤) التخطيط حسب درجة الإلزامية ( التخطيط الاستدلالي - التخطيط التشجيعي - التخطيط الالزامي).

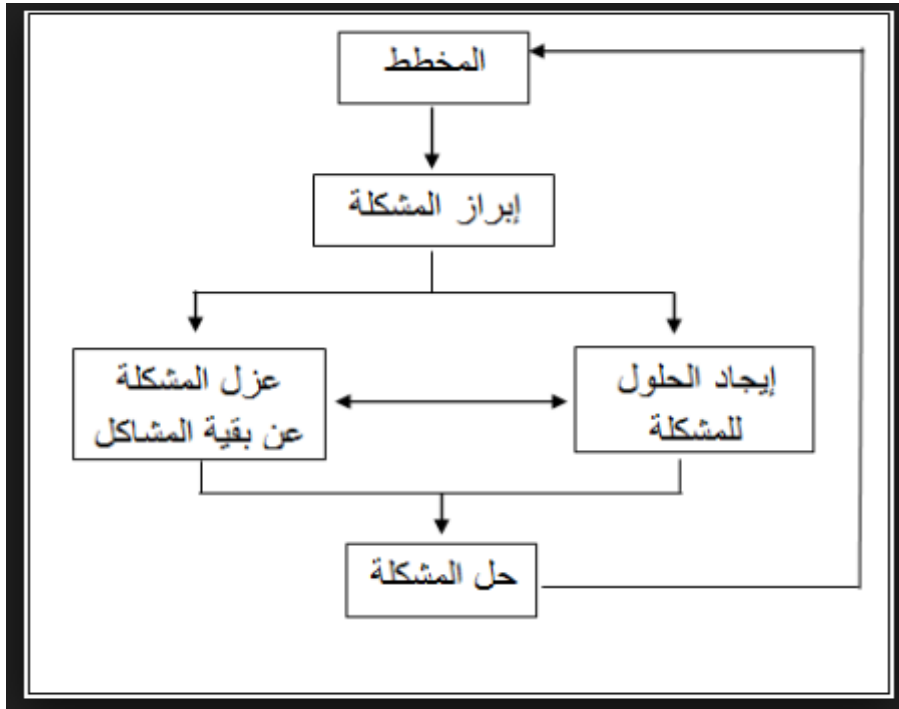
أنواع التخطيط			
هناك تصنيفات متعددة كثيرة لأنواع التخطيط منها:			
حسب مستوى الشمولية والتفصيل	حسب الفترة الزمنية	حسب مجال الإستعمال	حسب النشاط
١. خطة إستراتيجية	١. طويلة الأجل (أكثر من ٣ سنوات)	١. متكررة الإستعمال - مثل (السياسات، الإجراءات، القواعد)	١. إقتصادي/مالي.
٢. خطة تكتيكية	٢. متوسطة الأجل (من سنة إلى ٣ سنوات)	٢. غير متكررة الإستعمال (البرامج، المشاريع)	٢. صناعي
٣. خطة تشغيلية	٣. قصيرة الأجل (أقل من سنة)		٣. إنشائي
			٤. تخطيط مشاريع مختلفة

## مراحل عملية التخطيط؟

تقوم عملية التخطيط على المراحل الاربعة الرئيسية التالية:

- (١) مرحلة الإعداد للخطة : وفيها تتميز هذه المرحلة بجمع البيانات الإحصائية والبيانات الأخرى التي تتعلق بالمشكلة ومن ثم وضع أولويات حل المشاكل المترتبة، ثم اقتراح أهداف رئيسية وفرعية يراد الوصول إليها ، ومن ثم اختيار البديل الأفضل في الوصول إلى تلك الأهداف ومن ثم رسم السياسات والاستراتيجيات والتعليمات التي تحقق الوصول إلي الأهداف المنشودة مع مراعاة تحديد العامل الزمني للتنفيذ.

- ٢) مرحلة الاقرار : وفيها يتم الاقرار للخطة عن طريق عرضها على الجهات المختصة والتي لها صلاحية اتخاذ القرار في اقرار الخطة او تعديلها او رفضها.
- ٣) مرحلة التنفيذ : وتأتي بعد اقرار الخطة مرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له من قبل الإدارات والوحدات الملقى على عاتقها عملية تنفيذ الخطة.
- ٤) مرحلة المتابعة والتقييم : وهي قيام ذوي الشأن على متابعة تنفيذ الخطط في المؤسسة للتأكد من سلامة التنفيذ من حيث الكم والكيف واكتشاف أي انحرافات بين ما هو مخطط له وما نفذ على ارض الواقع لكي يتم تدارك المشاكل الناتجة أول بأول بالإضافة إلى تحديد الصعوبات والعمل على تذليلها.



### عناصر الخطة ومكوناتها الرئيسية:

١. **الأهداف** : وهي الغايات المراد الوصول إليها ، ويجب مراعاة الأمور التالية عند وضع الأهداف الفعالية مثل ( المشروعية- القبول من قبل العاملين - الوضوح - الدقة - الواقعية).
٢. **الاستراتيجيات والسياسات**  
 الاستراتيجية : هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من اجل تحقيق الأهداف ، ويمكن ان تكون الاستراتيجيات على شكل (أهداف فرعية - سياسات رئيسية - خطط رئيسية ) وغالبا لا تخضع الاستراتيجيات للتغير لأنها قرارات استراتيجية.  
 السياسات : هي مجموعة القواعد والتعليمات التي تحكم تصرف اوجه النشاط في المؤسسة مثل ( سياسة ترشيد الاستهلاك - سياسة الإعفاءات الضريبية - سياسة

تشجيع الاستثمار – سياسية تقليل النفقات – سياسة تقليل تكلفة المنتج . ... الخ من سياسات.)

وللسياسات فوائد للمؤسسة والعاملين في المؤسسة منها:

- (١) تحديد قواعد التصرف ومناهج العمل في المؤسسة.
- (٢) تعفي المديرين من التدخل المستمر في ما يقوم به المرؤوسين
- (٣) تخلق نوع من تحديد الأهداف والاتجاهات للعاملين في داخل الشركة
- (٤) تساهم في تنسيق الجهود الجماعية وعدم تبديد الإمكانيات والموار.

### ٣. الإجراءات

هي وصف لكيفية القيام بكل مهمة من المهمات الموجودة في الخطة ضمن سلسلة زمنية محددة للنشاط ، وعلية فهي خطوات عملية لتفصيل السياسات.

### ٤. الأوامر

- وهي مجموعة الإرشادات التي تصدر عن كل مسئول الى مرؤسية والذين يرتبطون به ، ويجب مراعاة الأمور التالية في الأمر:
- 👤 يجب ان يكون الأمر معقول وقابل للتنفيذ
  - 👤 ان يكون كاملاً ولا يترك تساؤل بذهن المرؤوسين.
  - 👤 أن يكون واضح.
  - 👤 يفضل ان يكون مكتوباً.

### مقومات التخطيط الناجح

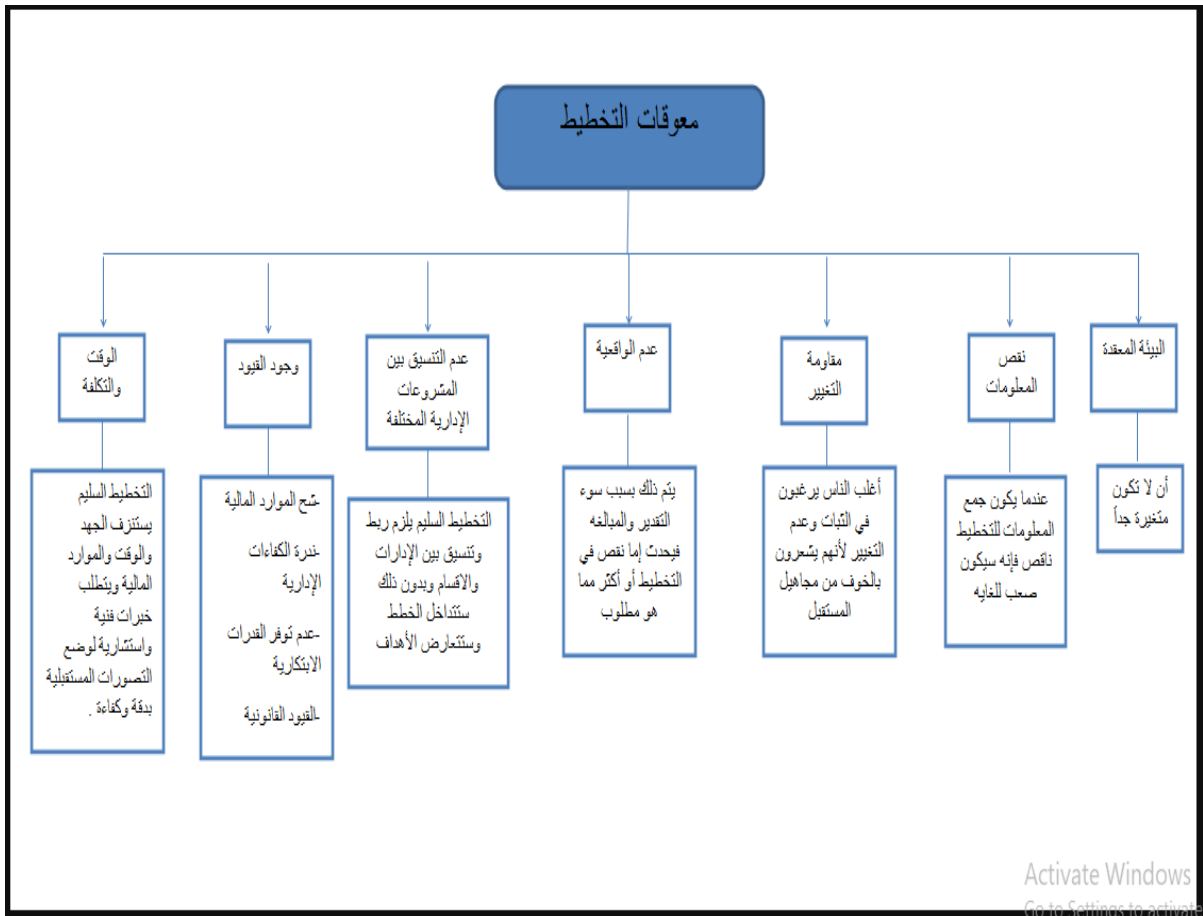
- ❖ الشمولية
- ❖ الواقعية
- ❖ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ
- ❖ المرونة.
- ❖ الثبات في الخطوط العريضة.
- ❖ الالتزام
- ❖ الاستمرارية
- ❖ الإعلان عن الخطة.

### محددات عملية التخطيط؟

- (١) عدم وجود جهاز إداري قادر ومتخصص في عملية التخطيط.
- (٢) نقص البيانات والد راسات اللازمة لعملية التخطيط.
- (٣) التغيرات السريعة في النواحي التي يعتمد عليها التخطيط منها التكنولوجيا والأسعار.
- (٤) التكلفة العالية للتخطيط والفترة الزمنية الطويلة التي تحتاجها عملية التخطيط.
- (٥) صعوبة تحديد معايير تقييم الأداء لأنها تتطلب مجهود وخبرة كبيرة.

## معوقات التخطيط في الدول النامية؟

١. عدم الاهتمام بالتخطيط وان وجدت فهي تتسم بالشكلية فقط.
٢. سيادة الاتجاهات البيروقراطية ومقاومة التغيير.
٣. ضعف نظام المشاركة والاتصال بين القاعدة وقمة الهرم الإداري.
٤. قلة اللجوء للتخطيط والاعتماد على الخبرات الشخصية للأفراد.
٥. عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي في تلك الدول.
٦. عدم تكامل الخطط لتكوين خطة شاملة للتنمية في كافة مجالات العمل في هذه الدولة.



## البيئة اللازمة للتخطيط الناجح؟

- ① يجب توفير جهاز مركزي للتخطيط في الدولة ذوي قدرة على التخطيط.
- ① يجب توفير الكادر البشري المؤهل للتخطيط الفعال.
- ① ضمان حماس ومشاركة المنفذين والمتأثرين في الخطة.
- ① توفير بيئات تنظيمية منفتحة على التغيير وتؤمن بان التخطيط يؤدي الي التنمية والتطوير للمؤسسة والمجتمع.
- ① القدرة على توفير المعلومات والبيانات الدقيقة المطلوبة للتخطيط.

## التنظيم Organization

يعد التنظيم وظيفة من وظائف الادارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع وان دور التنظيم يتحدد في انه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الافراد بمقتضاها العمل جماعيا وبفاعليه نحو تحقيق الاهداف المرسومة.

ان التنظيم الاداري يعتمد في تحقيق اهدافه على عوامل ثلاثة هي:

- i. السرعة
- ii. الاقتصاد
- iii. حسن الأداء

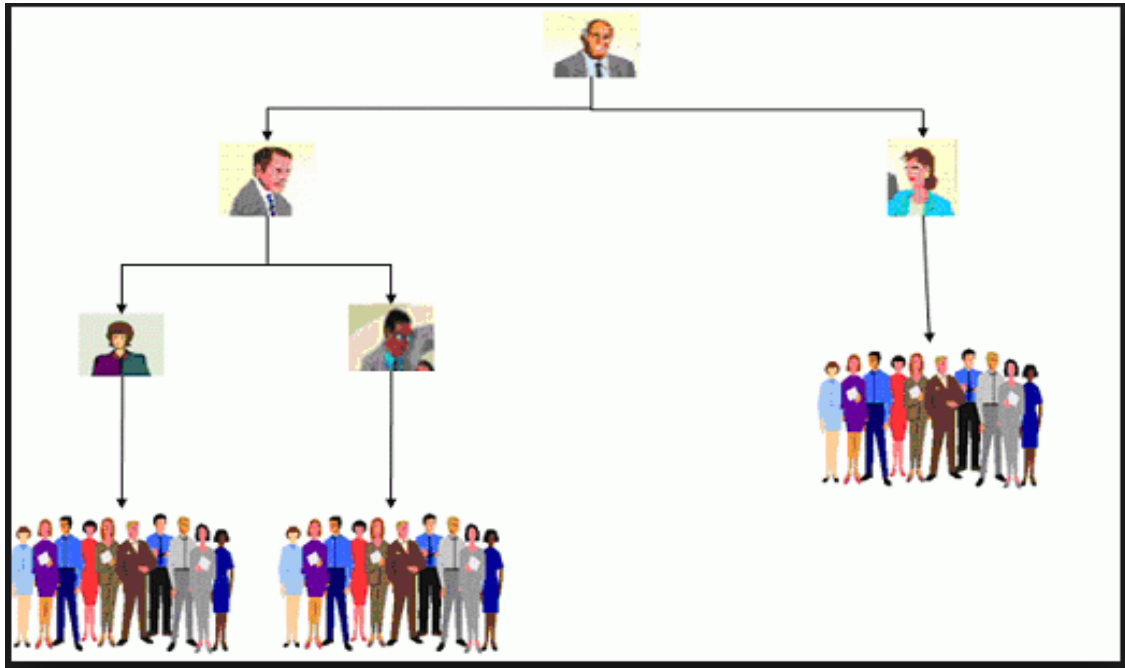
ولكي يحقق التنظيم هذه العوامل الثلاثة ينبغي التركيز على اختيار افضل طرق العمل بالاستعانة على الحكم الصالح الصحيح تحت اشد الظروف.

الفرق بين التنظيم كعملية والتنظيم كمؤسسة-

قبل البدء في شرح مفهوم التنظيم لا بد لنا من التفريق بين التنظيم كعملية والتنظيم كهيكل او مؤسسة وهو على النحو التالي:

**التنظيم كهيكل او مؤسسة** " هو عبارة عن وحدة اجتماعية او نظام يتم تشكيلة بشكل معين لتحقيق هدف معين " ومن امثلتها جميع الشركات الخدمية او الصناعية او الزراعية او التجارية.

**التنظيم كعملية** " هي عملية وضع هياكل العلاقات الدائمة بين الوظائف مما يسهل امكانية تعاون الافراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق هدف مشترك " وهي تتضمن جميع العلاقات السياسات السلطة المسؤولية طرقالاتصال ... الخ التي توجد في داخل المؤسسة.



**مفهوم التنظيم:**

ذلك الجانب من العملية الادارية الذي يختص بتحديد الاعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة وتنظيمها في ادارات ودوائر ووحدات واقسام وتحديد العلاقات التي تنشأ بين النشاطات والقائمين عليها.

وعرفه باحث آخر بأنه الهيكل الناتج عن تحديد وتجميع العمل وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات واقامة العلاقات بين الاعمال والقائمين عليها بأقل تكلفة وبأعلى مستوى للأداء.

**اهمية التنظيم**

ان اي عمل لا يقوم على دراسة وتنظيم يصبح حزبا من الفوضى والعشوائية فالتنظيم هو الاسلوب الذي يوصل الى الأهداف من اقرب الطرق وتبرز أهميته في الامور التالية:

أ - تقسيم العمل بين الموظفين وتحديد مسؤولياتهم ونشاطاتهم لمنع التضارب وسوء التفاهم .

ب - تزويد الموظفين بالمعلومات المتصلة بأعمالهم اولا بأول.

ت - تحديد اسلوب العمل فلا تترك الحرية للموظفين يقررون مايتبعونه في كل حالة.

ث - يعتبر النظام افضل اسلوب للاتصال بين الادارة والموظفين من جهة وبين الموظفين وبعضهم البعض.

ج - توفير جو من العلاقات الانسانية بين الادارة والموظفين.

**خطوات التنظيم**

ان اسس ومبادئ التنظيم واحدة الا ان درجة الانغماس في التنظيم قد تتباين باختلاف احجام المشاريع وطبيعة وابعاد اهدافها واغراضها وبشكل عام فان المدير المثابر والمنظم عليه ان يتبع الخطوات التالية اذا ما اراد تنظيم نشاطات دائرته او قسمه:

(١) تحديد ما ينبغي عمله: على المدير ان يدرس المهمة الخاصة بوحدته الادارية من اجل ان يتعرف بشكل افضل على الاعمال والمهام التي يتعين عليه القيام بها.

(٢) تقسيم اوجه النشاط وتوزيع الاعمال: ان الخطوة التالية هي ان يقرر المدير الكيفية التي سيتم في ضوءها تقسيم الاعمال الواجب القيام بها .

(٣) تقرير كيفية تحقيق التنسيق بان اعطاء كل من المرؤوسين عمل مستقل يخلق الحاجة لتحقيق التنسيق .

(٤) تقرير مدى (نطاق الرقابة) نقصد بمدى الرقابة بالنسبة للمدير ذلك العدد من المرؤوسين التابعين مباشرة للمدير وان اتخاذ القرار بشأن النطاق الصحيح للرقابة يعد امرا هاما.

(٥) تقرير السلطة اللازمة ان الخطوة الخامسة هي تقرير حجم السلطة التي ينبغي للمدير تفويضها للمرؤوسين.

(٦) وضع خريطة تنظيمية: بمجرد القيام بتوزيع الاعمال واجراء التعيينات فإن معظم المديرين يقومون بأضافة الشكل الرسمي على تنظيماتهم في الخريطة التنظيمية وتوضح هذه الخريطة الهيكل التنظيمي للتنظيم.



## عناصر التنظيم

١. العاملين على اختلاف انواعهم
٢. المعدات والآلات والمكائن وغيرها.
٣. المواد الداخلة في الانتاج او في تقديم الخدمة. المهارات والخبرات التي يتمتع بها
٤. الروابط التي تسمح بنقل الاوامر من اعلى الى اسفل.
٥. انتقال المعلومات من اسفل الى اعلى داخل المنشأ بعد تكوينها.
٦. التنظيم والاجراءات او الطرق والخطوات اللازمة لاداء الاعمال او الانشطة.

## أنواع التنظيم

أولاً: التنظيم الرسمي: **Formal Organization**

هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المؤسسة بوجوده ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وهناك عدة أنماط من التنظيم الرسمي وتتمثل بالآتي:

(١) التنظيم الرأسي **Line Organization**

تطلق عدة مسميات على هذا النوع من التنظيم منها التنظيم التنفيذي ، التنظيم المباشر ، التنظيم العسكري وذلك بسبب استخدامه في المنظمات العسكرية . ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين كما أن المرؤوسين لهم أيضاً سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم وهكذا حتى نصل إلى أدنى المستويات وبذلك تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤوسيه التابعين له فقط.

## ولهذا التنظيم عدة مزايا منها:-

- ✓ يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة.
- ✓ يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح.
- ✓ تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم.
- ✓ السرعة في اتخاذ القرارات.

## وعلى الرغم من تلك المزايا إلا أن له عدة عيوب منها:

- ☒ لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالتخطيط والبحث والتطوير.
- ☒ يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقدراتهم.
- ☒ لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبت في كافة أمور المرؤوسين.

## ٢) التنظيم الوظيفي Functional Organization

يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث يتخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة .  
مثال ذلك نجد في المنظمة إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة مشتريات ... إلخ.  
ويمتاز هذا التنظيم بالآتي:-

- ✓ التخصص وتقسيم العمل.
- ✓ يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

ولكن يعاب على هذا النمط ما يلي:-

- ☒ عدم وضوح كل من السلطة والمسؤولية وضوحاً تاماً.
- ☒ التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد.
- ☒ تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات.
- ☒ كما أنه يتصف بعدم المرونة.

## ٣) التنظيم الرأسي الوظيفي Line & Staff Organization

ويطلق على هذا النوع أيضاً التنظيم الرأسي الاستشاري ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين السابقين ويتلافى عيوبهما.  
ووفقاً لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية والأخرى استشارية حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ القرارات بآراء واقتراحات المستشارين ولا ننسى أن المستشارين مهمتهم تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي ، أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية.

ويمتاز هذا النمط بعدة مزايا منها:-

- ✓ أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين.
- ✓ يتسم هذا النمط بالمرونة.

أما عيوب هذا النمط فيتمثل بالآتي:

- ☒ وجود الاحتكاك والتنازع بين كل من أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية.
- ☒ يتيح الفرصة للمديرين التنفيذيين التهرب من تحمل مسؤولياتهم إذا ما فشلوا في اتخاذ قرار ما بإلقاء اللوم على المستشارين.
- ☒ لا يعتبر محفزاً للمستشارين لتقديم آراء فعالة في بعض الأحيان بسبب أن النجاح ينسب في نهاية الأمر إلى المدراء التنفيذيين.

## ٤) التنظيم المصفوفي Matrix Organization

سمى بهذا الاسم بسبب أن هذا التنظيم يأخذ شكل الشبكة أو المصفوفة حيث يعتمد على الجمع بين كل من الأساسين السلي والوظيفي ولقد تم الحديث عنه في موضوع تصميم البناء التنظيمي سابقاً.

**ثانياً : التنظيم غير الرسمي**

يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء و هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً بناءً على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم ، ولقد بدأت المنظمات الاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهميته وتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة ومن ثم على أداء المنظمة ككل ، وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة واحدة أو رأي واحد أو عقيدة واحدة ... الخ ، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم غير الرسمي وقد يكون بسبب نفوذ أحد أعضاء الجماعة.

ويقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم خدمات للأعضاء منها على سبيل المثال تحقيق مكانة اجتماعية للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويعمل على استمراريتها ، كما يسهل تداول الإشاعات وانتشارها مما يشكل خطر على التنظيم الرسمي ، لذا يجب على القائمين على إدارة المنظمات التعرف على التنظيم غير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل.

**فوائد التنظيم غير الرسمي:**

👤 يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد في المنظمة من خلال لقاء الأعضاء مع بعضهم البعض والزيارات التي تتم فيما بينهم.

👤 يقوي التنظيم غير الرسمي روابط الاتصال بين العاملين داخل المنظمة حيث أن قنوات الاتصال غير الرسمية أكثر فاعلية من القنوات الرسمية.

👤 كما يساعد على القضاء على نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي ويعمل على خلق التماسك بين أجزاء هذا التنظيم.

وعلى الرغم من تلك الفوائد إلا أن له بعض العيوب منها:

قد يعمل ضد أهداف المنظمة حيث أن بعض القادة غير الرسميين قد يقوموا بتحريض العمال على عدم الإنتاج والعمل مما يسبب المشكلات والمتاعب لإدارة المنظمة.

## التحفيز Stimulation

### مفهوم التحفيز والدافعية

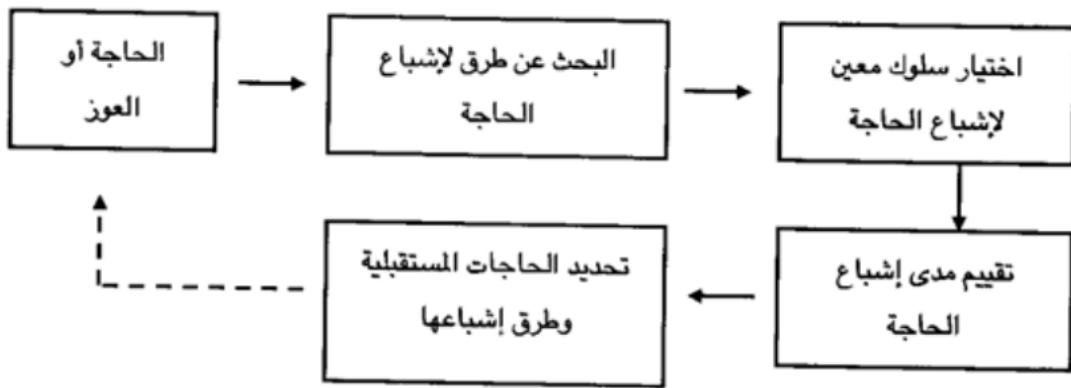
لابد أولاً من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز فهناك دوافع العمل (Work Motives) التي تعني العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز، فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة وهنا فإن هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في إشباع حاجة معينة. ومن الجدير بالذكر فإن الدوافع قد يتولد من عامل يثير السلوك يساهم في توجيهه نحو حالة معينة. أما الحاجة Need فهي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد، بمعنى أن الحاجة هي رغبة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد. وقد يكون هذا النقص أكثر إلحاحاً أو أقل وفق سلم أولويات يحدده الفرد ذاته. وبالنسبة للحوافز Incentive فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة. أما الحوافز Incentives فهي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه. وهنا فإن الحوافز تتيح فرصاً أما الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه. أما التحفيز Motivation فهو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة. إذا كان التحفيز هو مجموعة القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة، فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمراً في المنظمة. إن ما يحدد أداء الفرد يمكن أن يرتبط بثلاث عناصر هي: التحفيز والرغبة في أداء العمل والقابلية على أداء العمل وأخيراً بيئة العمل والموارد المطلوبة لأدائه. فإذا كان العامل ليس لديه قدرة أو قابلية على الأداء فإنه يتطلب الأمر تدريب هذا العامل أو إحلال بديل عنه. وإذا كانت هناك مشكلة في الموارد يتوجب على المدير معالجتها، لكن إذا كانت المشكلة في التحفيز فإن المدير يواجه تحدياً كبيراً خاصة وأن سلوك الفرد هو ظاهرة معقدة وبالتالي فإن الأمر يقتضي أن يعرف المدير المشكلة ويوفر الحافز المناسب لتجاوزها. وهكذا فإن التحفيز مهم جداً لأن تأثيره يمكن أن يرتقي بالأداء من جانب ولعدم ملموسية خصائصه ومعرفة أسبابه بسهولة من جانب آخر.



## عملية التحفيز

تبدأ عملية التحفيز بوجود رغبة معينة لدى الشخص مثل الرغبة في امتلاك سيارة. في حال توفر الظروف والعوامل المناسبة الداخلية مثل اقتناع الشخص بعد مشاورة العائلة بموضوع امتلاك سيارة فان الرغبة تتحول الي حاجة، اما في حال عدم توفر الظروف والعوامل المناسبة فان هذه الرغبة تتلاشي او تكبت.

في حال توفر الظروف والعوامل المناسبة الخارجية مثل توفر المال تبدأ تحويل الحاجة الي سلوك في ان يبدأ الشخص في البحث عن السيارة المناسبة الي ان يمتلكها، اما في حال عدم توفر الظروف فانها تبقى كحاجة لحين توفر الظروف المناسبة لتحقيقها.



## العوامل التي تحدد السلوك الانساني:

١. **اسباب نشوء السلوك** : فاسباب نشوء السلوك مثل المواقف التي يتعرض لها الانسان تؤثر على نمط سلوكه فعلى سبيل المثال قد يتعرض الموظف الي موقف يثير غضبه ففي هذه الحالة ينشاء لديه سلوك قد يؤدي الي العنف احياناً.
٢. **الهدف الذي يسعى اليه الفرد** : فالهدف بحد ذاته يؤثر علي سلوك معين، مثل الموظف الذي يسعى الي منصب اداري عالي فان ذلك ينعكس على سلوكه في تطوير ذاته من النواحي المهنية والسلوكية.
٣. **قوه الدافع** : تؤثر في سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف.

## العوامل المهمة في تحفيز العامل:

يجب على المسؤولين أن يهتموا بشكل خاص بثلاثة عوامل:

- (١) التعاون مع المؤسسة: يشعر العاملون بتحفز أكثر للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسة التي يتعاملون معها.
- (٢) القناعة: حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة يتحفزون للاستمرار بنفس الجهد والاجتهاد.
- (٣) الاختيار: يشعر العاملون بالتحفز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطيهم الصلاحية لاتخاذ القرار أثناء العمل، ومع ذلك حاول أن تفتش عن طرق أخرى مناسبة للتشجيع: كمنحهم العلاوات، أو توفير مكتب جديد، أو إعطائهم يوماً، أو يومين عطلة إضافية وهكذا.

## معوقات التحفيز

- ❖ خوف أو رهبة من المؤسسة.
- ❖ كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة، والتي يمكن اختصارها او تجاوزها.
- ❖ شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل.
- ❖ تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة.
- ❖ قلة التدريب والتوجيه.
- ❖ كثرة سوء التفاهم بين المسؤولين والإدارة.
- ❖ التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى.
- ❖ الأهداف غير واضحة.
- ❖ قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.
- ❖ عدم اكتراث الإدارة بتقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة.

## الوسائل المفيدة لكسب تعاون العاملين:

١. اعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.
٢. حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
٣. أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعمل على تدريبهم على ذلك.
٤. حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.
٥. أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
٦. اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.
٧. اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
٨. اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.
٩. شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
١٠. قيّم إنجازات العاملين، وبيّن القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
١١. ذكّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.
١٢. ذكّرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.
١٣. انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.
١٤. اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.
١٥. كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.
١٦. حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع و المهام.
١٧. حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.
١٨. حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغبتهم في أشياء كثيرة.



## طرق تحفيز العاملين

هناك ثلاثة طرق الاكثر شيوعاً للتحفيز العاملين موضحاً ادناه:

### (١) التحفيز عن طريق الخوف:

حينما تكون المؤسسة مهددة بالخطر، فإنه يبذل معظم العاملين جهوداً استثنائية لزيادة الإنتاج، كالحضور مبكراً، أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل، أو الاجتهاد أكثر مما تتطلبه طبيعة العمل. وهذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمّر طويلاً، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر.

### (٢) التحفيز عن طريق الحوافز:

يعلن بعض المدراء عن مجموعة من الجوائز والمكافآت، ويضعونها نصب أعين العاملين لشحذ هممهم، ولكن السؤال.. ماذا بعد الحصول على هذه المكافأة؟ وإلى أين سيقود ذلك؟ ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملاً في المؤسسة، وبذلك سيكون مهمة المدراء التفكير باستحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال وبخلاف ذلك لن ينجز العاملون إلا الحد الأدنى من العمل.

### (٣) فرص التطوير الذاتي:

إذا أردت أن تتبع هذا المبدأ في تحفيز العاملين يجب عليك أولاً أن تصنع لدى العاملين المقدرة على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم العمل في هذه المؤسسة، وهو بناء مستقبل للمؤسسة ولهم، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها إنما يعود على المؤسسة وعليهم بنتائج عظيمة، وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك.

## الوحدة الثامنة

### القيادة

### Leadership

تتعدد التعريفات والآراء حول مفهوم ومعنى القيادة ، ويرجع ذلك لكثرة وتعدد الأدلة والشواهد مما أدى إلى وجود تضارب وتناقض في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة .ويمكننا أن نلاحظ وجود تعديلات جوهرية على آراء الكتاب حول معنى القيادة بين حين وآخر .  
من أشهر التعريفات للقيادة أنها :

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

### اهمية القيادة

تتبع اهمية القيادة كونها تعتمد على العنصر البشري والذي يحتل درجة عالية من الاهمية بين عوامل الانتاج المختلفة ، فالعنصر البشري يلعب دوراً مهماً وحيوياً في نجاح القيادة وفي نجاح المؤسسة او فشلها..

### المدير الناجح

المدير الناجح هو ذلك الشخص الذي يمارس الرئاسة التي يتيحها له القانون او تفوض له من قبل رؤسائه ، وفي نفس الوقت يتمتع بصفات القائد الرشيد في ارشاد وتحفيز المرؤوسين للقيام بالمهام المطلوبة منهم.

### نظريات القيادة

#### أولاً : نظرية السمات

وهي نظرية ترى ان سلوك الفرد محدد بسمات موروثه ، وهي تولد مع الشخص اثناء الولادة وبسبب عوامل وراثية، فبعض الناس لهم صفات معينة ولدوا ليكونوا قادة والآخرين ولدوا ليكونوا اتباع.ومن هذه الصفات ( الصفات الجسمانية مثل الطول والقامة والصحة حسن المظهر الذكاء الاستقلالية - . )

-----

ولكن هذه النظرية واجهت انتقادات عدة منها:

- ✚ اهملت دور المرؤوسين في تأثيرهم على انجاح القائد.
- ✚ فشلت في تحديد مجموعة الصفات الموروثة والمشاركة بين القادة.
- ✚ يصعب تعميمها بشكل علمي ثابت.

## ثانياً: نظرية الاجتماعية

بداء مع تطور علم الاجتماع وتنامي فيها مبدءا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية

### الفرق بين القائد والرئيس:

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

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

### الفرق بين القائد والمدير

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

## الوحدة التاسعة

# الرقابة Controlling

## مفهوم الرقابة

لا يوجد تعريف محدد وشامل لتعريف الرقابة ، بل هناك تعاريف متعددة ومتباينة يركز كل منها على جانب من جوانب عملية الرقابة.

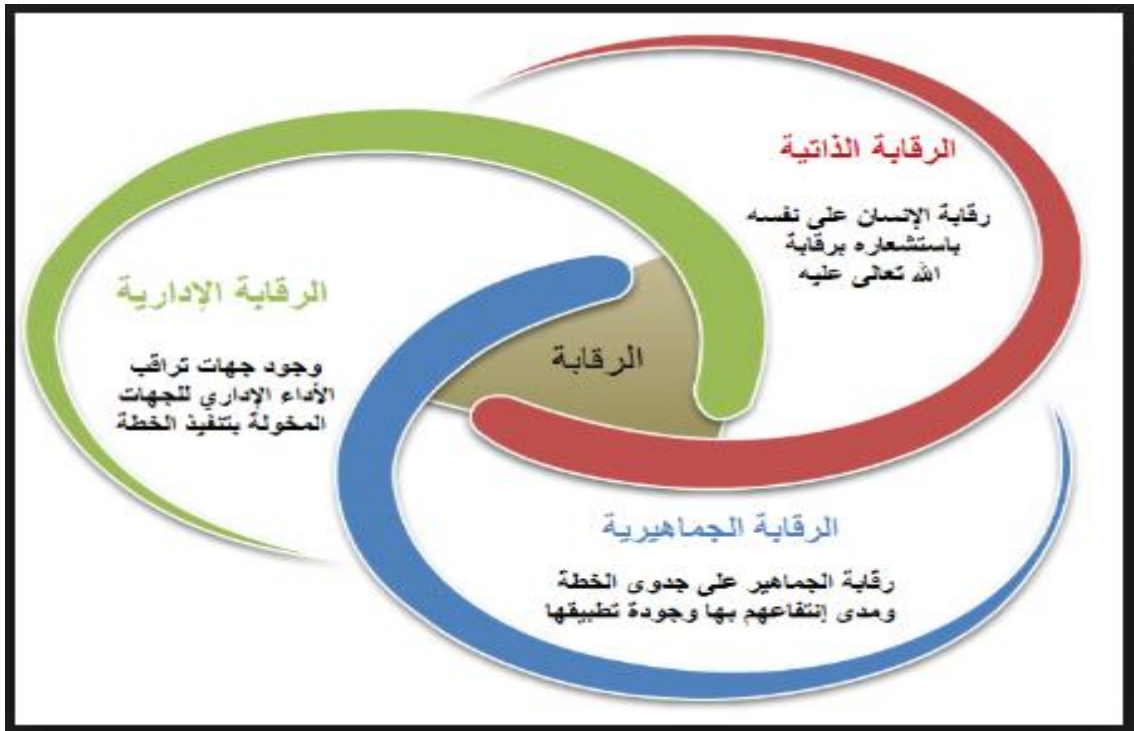
يرى هنري فايول أن الرقابة هي "التحقق إذا كان كل شئ يسير وفقاً للخطة المرسومة وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها"

تعريف آخر " هي أنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة لذلك" فالهدف الأساسي للرقابة هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية ومن هنا فالرقابة لا يمكن أن تخدم الإدارة الفاشلة أو تكون بديلاً عنها. من خلال هذه التعاريف وغيرها نستطيع القول أن مفهوم الرقابة يتركز على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

👤 هناك مجموعة من المعايير والأساليب الكمية والنوعية التي يتم بموجبها تقييم مدى الكفاءة والفاعلية للمنظمة في تحقيق أهدافها.

👤 محاولة الكشف عن جوانب القصور والضعف ومعرفة أسبابها والتعرف على الانحرافات ومقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المطلوبة.

👤 محاولة تصحيح الوضع القائم.



## أهمية الرقابة

تعتبر الرقابة من أهم عناصر العملية الإدارية لما لها من دور رئيسي في تحديد مدى نجاح وفعالية العناصر الأخرى كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة في تحقيق أهداف المنظمة. لكن بالرغم من أهميتها إلا أنها لم تجذب انتباه كثير من كتاب الإدارة العامة. ويعزو ديموك عدم الاهتمام هذا إلى ما يلي

- ✓ أن كتب الإدارة العامة لم تكن تستعمل اصطلاح الرقابة بصورة عامة إلا فيما يتعلق بالرقابة المركزية التي تفرض من خلال لجنة الخدمة المدنية أو ديوان المحاسبة العامة.
- ✓ أن الإدارة العامة ليست في حاجة لإرغام الفرد على العمل أو توجيهه أو تحكم الرقابة على أنشطته في ظل اهتمامها بالعلاقات الإنسانية وتبني النظرة الإيجابية للإنسان، فهي تساعده على ممارسة الرقابة الذاتية على نفسه وتمكنه من إظهار ملكات الإبداع والابتكار لديه.
- ✓ أن بعض التنظيمات الإدارية في الدول النامية عانت كثيراً من التهديدات التي تمارسها أجهزة الرقابة الإدارية مما أوجد جواً من عدم الثقة بين الإدارات التي تمارس الرقابة، إلى جانب خوف وإحجام الموظف على المبادرة وممارسة واجبات الوظيفة حتى لا يقع في الخطأ ومن ثم المساءلة.

أما اليوم فقد تغير الوضع وأصبحت وظيفة الدولة تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع فانتعش نشاط الإدارة العامة وتم تطبيق مبدأ التخصص الذي يجعل القطاع العام يشرف على القطاع الخاص. كل هذا دعى كتاب الإدارة العامة إلى تصحيح المفهوم التقليدي للرقابة من كونها التأكد من أن الأعمال تؤدي فحسب إلى التأكيد على كونها تؤدي بطريقة أفضل.

لذلك تتطلب عملية الرقابة قدراً من الحكمة والحصافة إلى جانب الإلمام بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين، وأن الإفراط في الرقابة يؤدي إلى السلبية ويقتل الحوافز ويحول دون تحقيق الأهداف.

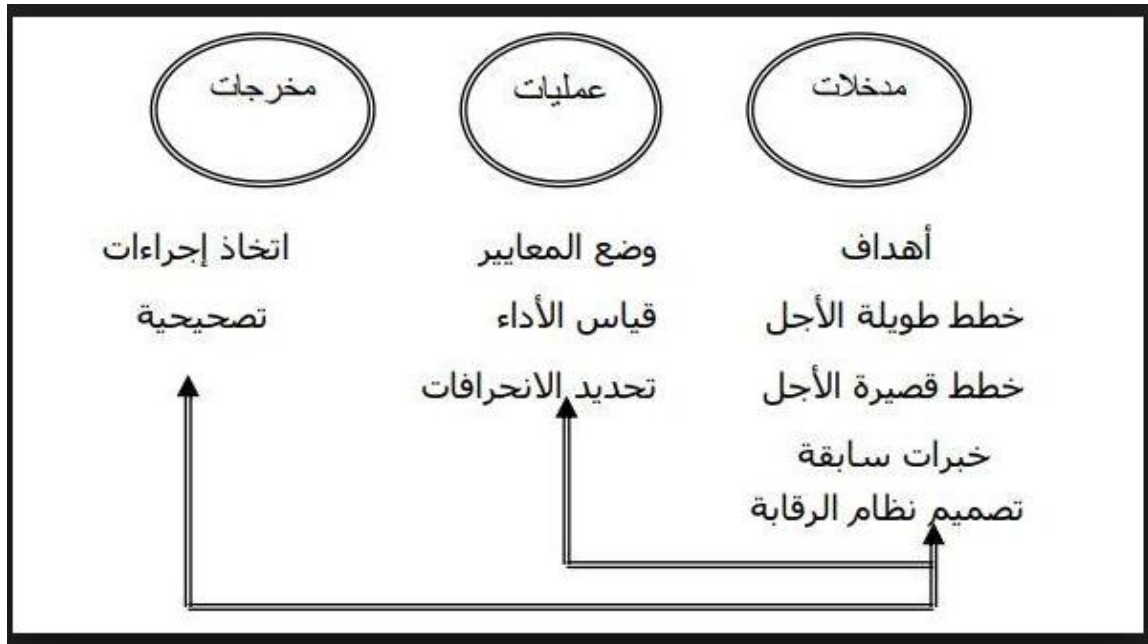
## خطوات إجراءات الرقابة

**(١) وضع المعايير:** لا بد أن تكون هناك أهداف محددة ودقيقة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهذه الأهداف يمكن ترجمتها إلى المعايير التي يمكن قياس الأداء الفعلي على أساسها، وأن هناك نوعان من المعايير تستخدم في تقييم الأداء وأن اختيار أحدهما يتوقف على طبيعة ونشاط وأهداف المنظمة وهما:

- المعايير الكمية والتي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية وتتميز بأنها محددة بصورة مقبولة ويمكن قياسها وفهمها بسهولة مثال ذلك : النقود، الوقت، النسب، المسافة وغيرها.
- المعايير النوعية ويلجأ إلى هذا النوع إذا كانت طبيعة الأهداف والأنشطة لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية أو كمية كالأرقام مثلاً.

٢) **تقييم الأداء الفعلي وفق المعايير:-** وهي مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة وما هو مخطط له وفق المعايير الموضوعية ويتوقف نجاح هذه المرحلة على دقة المعايير ثم وضعها كأساس للتقييم.

٣) **تصحيح الانحراف:-** يأتي دور الرقابة الفعالة في معالجة الانحرافات أو القصور في تحقيق الأهداف المرسومة وذلك بتقصي الأسباب التي أدت إلى ذلك ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها. فالرقابة لا تأخذ طابعاً انتقامياً وإنما تحسين الإنجاز أو تطوير الجودة أو تحقيق دقة العمليات أو أنظمة معينة .



### أنواع الرقابة

هناك عدة تقسيمات قامت على أسس ومعايير مختلفة، وسوف نقتصر تقسيمنا على مصدر الرقابة وذلك للأسباب التالية:

- أ - سهولة استيعاب طبيعة ودور الرقابة
- ب - الوقوف على نقطة هامة وهي عملية التنسيق والتكامل بين الأنواع المختلفة في الرقابة.
- ت - شمولية هذا التقسيم حيث أن الأنواع الأخرى تندرج تحت الرقابة الداخلية والخارجية.

ووفقاً لهذا التقسيم فهناك نوعان من الرقابة:

- **الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تمارسها المنظمة على نفسها. وفعالية هذا النوع من الرقابة يتوقف على العناصر التالية:-
  ١. وجود هيكل تنظيمي يوضح فيه المسؤوليات، السلطات، الواجبات، تقسيم العمل، نطاق الإشراف.



٢. أن الهدف من الرقابة هو محاولة معالجة الأخطاء وتلافي جوانب القصور وليس تصيد الأخطاء والمساءلة وإيقاع العقوبة.

٣. مشاركة العاملين في عملية الرقابة وبالتالي يضمن عدم مقاومتها لها وهو أسلوب فعال لتحريك دوافعهم واستثارة حماسهم لتحقيق الأهداف على ضوء المعايير وتحسين الأداء.

▪ **الرقابة الخارجية:-** هي الرقابة التي تقوم بها جهات مركزية مستقلة تتصف بالحيادية والموضوعية في تقييمها لأداء الوزارات والمصالح الحكومية المختلفة حتى تكفل جديتها وفعاليتها. وتهتم الرقابة الخارجية في الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية أكثر مما تهتم بالنواحي الفنية والتخصصية. كما أن هدفها هو محاولة مساعدة تلك الأجهزة في التغلب على المشكلات التي تواجهها لتحقيق أهدافها التي حددت لها، وحتى تقوم بهذا الدور الفعال لا بد من:-

١. وجود أفراد مؤهلين يعملون بأجهزة الرقابة المركزية.

٢. وجود قنوات اتصال بالوزارات والمصالح الحكومية المختلفة تمكنها من الحصول على المعلومات الكافية والمناسبة والصحيحة التي تساعد في إيجاد توصيات ومقترحات لحل تلك المشكلات.

## عملية اتخاذ القرارات Decision Making Process

ما هو القرار؟؟؟



### مفهوم اتخاذ القرارات

تعتبر **عملية اتخاذ القرارات** احد الواجبات الهامة في النشاط الإداري ، وتنشأ الحاجة الى اتخاذ القرار في الكثير من المواقف المختلفة التنظيمية.

**والقرار** : هو اختيار من بين بدائل وفق معايير محدده استجابة لموقف معين ، وهو مطلوب للاجل الطويل والقصير وكلما تعددت المتغيرات وتزايدت سرعتها زادت خطورة صنع القرار .

**وصنع القرار** : هو عملية تتمثل في الفكر المنظم الذي يهدف الي التشخيص المناسب للمشكلة والتوقع السليم للنتائج المترتبة على حل المشكلة والقيود المؤثرة على تحديد درجه ملائمة القرار مثل القيود المالية وقيد المعرفه ثم اختيار بدائل الحل وتقييمها بغرض اختيار البديل القادر على تنظيم العائد .

**وعملية اتخاذ القرارات** : هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة ويقوم بها كل مدير وهي عملية الاختيار القائم على اساس بعض المعايير لبديل واحد من بين ثالث بدائل محتملة ، والقرار قد يجلب معه حسم لبعض وجهات النظر والاراء المتعارضة حتى يمكن المحافظة على فاعلية الجماعة .

### اولا // أهمية اتخاذ القرار

يعتبر القرار الإداري: وظيفة إدارية لا تقل في أهميتها وحيويتها عن وظائف الإدارة الأساسية , والتي تتمثل في : التخطيط - والتنظيم - والتنسيق - والتوجيه - والرقابة .

وينظر إلى القرار الإداري "هو مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل , او وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب ، ولكن أداة التجديد والابتكار وتشجيع المعرفة."

### ثانياً // الأسس التي تقوم عليها عملية إصدار القرارات الإدارية

أن تكون متمشية مع خطوط الفلسفة والأهداف التي يؤمن بها المجتمع ومتفقة مع السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية ومع اتجاهات الرأي العام. أن تتكامل عناصرها الفنية وتكون صالحة للتنفيذ بمعنى أنها يجب أن تتمشى في جميع مراحلها مع الظروف التنفيذية للعمل ألا تتعارض القرارات من ناحية الشكل ومن ناحية الموضوع مع التشريعات والقوانين.

### ثالثاً // مقومات عملية اتخاذ القرارات :-

١. عملية اتخاذ القرارات هي التي تضع السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المنفذة لها لتحقيق الأغراض والأهداف التي ترتضيها الجماعة داخل المنظمات
٢. أجمع علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا تنطوي على نشاط فردي مستقل به القائد الإداري وحدة .
٣. ان عملية اتخاذ القرار هي عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد وتقوم على التفاهم والتوافق في الإدارة بينهم .
٤. أن المسؤول الإداري الأعلى ليس هو صاحب القرار الحقيقي بل أنه لا يملك أية سلطة بمعناها الدقيق لأن السلطة كامنة في التوافق الجماعي القائم والنابع من الولاء الاجتماعي في نطاق للتنظيم .
٥. أن الموظفين الذين يشغلون أماكنهم في المستويات الثالث(العاملين) في التدرج الرسمي يملكون في الحقيقة قوة أكبر من القوة التي يملكها الإداريين في المستويات العليا (قيادات الادارية) والتي يتحدد على أساسها كيان القرارات الإدارية .
٦. سلطة القائد الإداري في إصدار القرارات وهي مستمدة من مسؤولية القيادي نفسه , فوظيفته تنطوي من الناحية الرسمية على مسؤولية ضخمة وعلى سلطة تتناسب مع هذه المسؤولية .

### رابعاً // مقومات القرار الإداري :

- أ - القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة :ويقصد بهذا أن تتفق الجماعة وقائدها على تصرف معين تختاره ليكون قرارهم الإداري ولا يكفي أن يكون القرار المختار قد انعقدت عليه إرادة الجماعة وقائدها فحسب ولكن يكون متمشياً مع أهداف وإرادة المجتمع .
- ب - يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر :الاختيار العفوي المبني على فكرة سابقة استقرت في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختياراً ولا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الأصلح منها ولا بد من دراسة جميع البدائل ووسائل تنفيذها.
- ت - أن يكون القرار المراد اتخاذه هادفاً :أن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هادفاً أي يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة
- ث - تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار :إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً لوسائل وإجراءات التنفيذ .

## خامسا//مراحل صنع القرار الإداري

- ١- مرحلة تحديد المشكلة : تعتبر أول مرحلة من مراحل اتخاذ القرار وتمثل نسبة ٥٠% من اتخاذ القرار، لا بد لمتخذ القرار أن يفرق بين نوعين من المشاكل (المشكلة الحقيقية، المشكلة الظاهرية).  
المشكلة الظاهرية : هي تأخر الموظفين.  
المشكلة الحقيقية ربما تكون:  
أ -وجود مشاكل بين الموظفين.  
ب -وجود مشاكل بين الموظفين والمشرفين.
- ٢- مرحلة البيانات والمعلومات : يجب أن يتم جمع البيانات والمعلومات بشكل سليم لم له من أهمية في تحديد المشكلة واتخاذ القرار، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عنصران هما:  
-التكلفة بحيث لا تكون الكلفة كبيرة بالتناسب مع المشكلة.  
-الوقت المتاح حتى يتم اصدار القرار في الوقت المناسب.
- ٣- مرحلة تفسير المعلومات : يقصد بها رفض او قبول مصداقية المعلومات وربطها ببعض.
- ٤-مرحلة البحث عن بدائل : تتم من خلال طريقتين هما:  
☒ البحث عن البدائل المتاحة وتحديد النتائج المحتمل ترتيبها على كل بديل، مع تقدير احتمال حدوث كل من تلك النتائج ومراجعة تلك التقديرات كلما جدت المعلومات، وهذا ما يسمى النموذج الرشيد. Rational model.  
☒ البحث عن النتائج المتفقة مع النسق لصانع القرار ومع خبراته وتصورات المسبقة.
- ٥- مرحلة تنفيذ القرار : عقب اتخاذ القرار تبدأ عملية تنفيذ القرار وهي عملية معقدة وتنطوي على تفاصيل كثيرة مثل عملية اتخاذ القرار، وتتضمن سلسلة من القرارات الفرعية.
- ٦- مرحلة تقييم القرار : وهي أحد أهم مراحل اتخاذ القرار ويخضع التقييم الى عدة معايير هي:  
حالة المعلومات المتوفرة.درجة المشورة في اتخاذ القرار. آثار القرار والنتائج المترتبة عليه.

## خطوات عملية صنع القرار



## سادسا//المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات :-

١. اصطدام العمليات بالروتين الزائد : هي الإجراءات الشكلية المعقدة بالإضافة إلى الروتين بأشكاله , ويعتبر من أخطر المعوقات التي تعرقل القرارات الإدارية وتعطل خطوات تنفيذها وحتى بعد إصدار القرار وإعلائه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبرا على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدرج .
٢. عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة ولتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها
٣. عدم وجود نظام سليم للاتصال إذ أن عدم وضوح الاتصال بالمنظمة يعرقل عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذها .
٤. صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة والحلول المعروضة .
٥. تدخل العوامل الشخصية في مراحل عمليات صنع القرار مما يترتب عليه الحيلولة بين القرار وبين هدفه الأساسي وهو خدمة الصالح العام
٦. تدخل مظاهر السلوك الملتوية والسلوك الانحرافي وهي من أخطر العوائق التي تعرقل سير عمليات صنع القرار الإداري بل تعطله .





## أنواع القرارات

### القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

1. القرارات المبرمجة : القرارات التي يتخذها المديرون لمعالجة المشكلات الروتينية المتكررة، حيث يوجد إجراء معروف يمكن تطبيقه في أي وقت كلما تكرر حدوث المشكلة، مثل إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون.
2. القرارات شبه المبرمجة : وهي قرارات تكون فيها الظروف شبه محددة تماماً، كأن تكون بعض الإجراءات محددة مسبقاً، ولكنها ليست كافية لاتخاذ قرار، ولا بد من تعريف للمشكلة وتصميم حلول واختيار الحل الأنسب.
3. القرارات غير المبرمجة : وهي القرارات التي تعالج مشكلات جديدة وغير متكررة الحدوث ومن ثم لا يوجد مسار واضح أو طريقة حاسمة لاتخاذ القرار بشأنها.



## العوامل البيئية المؤثرة في الإدارة

### Environmental factors affecting management

#### العوامل الاقتصادية – العوامل السياسية – العوامل الاجتماعية- العوامل التكنولوجية

تلعب البيئة ودراها في التأثير علي نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وتتكون بيئة المنظمة من ثلاث أنواع وهي :

#### النوع الأول : البيئة العامة :

تتكون البيئة العامة للمنظمة من ستة عوامل هي:  
الاقتصادية- التكنولوجية- الاجتماعية- الثقافية- السياسية/ القانونية- الدولية-الطبيعية.

#### أولاً : العوامل الاقتصادية

تتوقف على النظام الاقتصادي للدولة والتي يعمل فيها مشروع الأعمال وعلى مجموعة من الظروف الاقتصادية العامة مثل:

#### ١ - النظام الاقتصادي للدولة :

يمكن التمييز بشكل عام بين أربعة نماذج رئيسية للأنظمة الاقتصادية

#### النموذج الأول :

النظام الإسلامي والذي يعترف بكل من الملكية الخاصة (للأفراد) والملكية العامة (الدولة) ومن أهم خصائصها :

- الملكية المزدوجة
- تحريم الربا
- تحريم الاكتناز والاحتكار والتصرفات غير السوية
- الحض على الإنفاق
- نظام رقابي فعال
- أشكال متميزة للاستثمار
- نظام مالي متميز بتعدد موارده (الزكاة-الصدقات-وغيره)
- توجه تنموي للموارد الإنتاجية

#### النموذج الثاني :

النظام الرأسمالي، ويعتمد على مبدأ الحرية الاقتصادية أي تملك الأفراد لوسائل الإنتاج(الأرض- الآلات والمعدات)اللازمة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات ويعتبر دافع الربح أو المصلحة الفردية هو المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي ويوجد في ظل هذا النظام احد أو كل الظروف التالية :

- الاحتكار المطلق: حيث تقوم منظمة واحد بتقديم سلعة أو خدمه لسوق
- احتكار القلة: حيث يقوم عدد محدود من المنظمات بتقديم خدمة أو سلعه إلي السوق.
- المنافسة غير الكاملة: حيث يوجد عدد كبير من الشركات المنافسة تقدم سلع مختلفة.

• المنافسة الكاملة: حيث يوجد عدد كبير من الشركات المنافسة تقدم نفس السلع.

### النموذج الثالث:

النظام الشيوعي حيث تقوم الدولة بامتلاك جميع وسائل الإنتاج وتطبيق التخطيط المركزي الشامل للدولة بهدف استغلال الموارد المتاحة وتشغيلها لإشباع حاجات وأفراد المجتمع

### النموذج الرابع:

النظام الاشتراكي الذي يجمع بين الملكية الفردية والملكية العامة لوسائل وأدوات الإنتاج

## ٢- الظروف الاقتصادية العامة:

وتتمثل أهم هذه الظروف في الآتي:

- \* دورات الأعمال والتي تمر بأربعة مراحل هي: النمو أو الازدهار، القمة أو الاستقرار، التدهور، الكساد
- \* معدلات التضخم في الأسعار وتأثيرها على تكاليف المواد الخام وأجور العمال
- \* معدلات البطالة وتأثيرها في العرض والطلب على العمالة ومستويات الأجور
- \* معدلات الفائدة وتأثيرها في قدرة المنظمة على اقتراض الأموال
- \* السياسة النقدية للدولة وتأثيرها في كمية النقود المتداولة بالسوق
- \* السياسة المالية للدولة (الضرائب-الرسوم) وتأثيرها في تشجيع الاستثمارات

## ثانياً: العوامل التكنولوجية:

تمثل التطورات التكنولوجية المتلاحقة والسريعة (وما يترتب عليها من معارف علمية وفنية حديثة) احد العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح أو فشل المنظمات. فقد أدى تزايد معدلات الابتكارات والاختراعات التكنولوجية إلى تخفيض دورات حياة المنتج وذلك ضرورة قيام الشركات بالإسراع في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق ومن أمثلة الصناعات التي حظيت بتطور تكنولوجي سريع مثل (الحاسب الآلي، أجهزة الاتصال، أجهزة تصوير المستندات، أشباه الموصلات، الدوائر المتكاملة، الطابعات، الأجهزة الحكومية).

## ثالثاً: العوامل الاجتماعية / الثقافية

تشمل هذه العوامل على العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات التي تميز مجتمعاً ما من المجتمعات والذي تعمل في ظلّه المنشأة. وهناك مجموعة من العوامل تدخل في الحسبان وهي:

- الهيكل الاجتماعي وديناميكياته
- الأدوار الاجتماعية (الرجل/المرأة) وعمل المرأة
- أنماط الاستهلاك/الاهتمام بالرفاهية/التقليد/التفاخر
- الديانة واللغة ومستوي التعليم
- الاتجاهات نحو: العمل الفردي أو الجماعي، الإنتاجية، التوظيف طويل الأجل، الحوافز قصيرة/طويلة الأجل، السلطة، الالتزام والولاء للمنظمة

- عوامل ديموغرافية (سكانية) مثل: الأعمار، نمو السكان، الدخل، الاتجاه نحو المدن، الهجرة الخارجية، الحالة الصحية، التوزيع الجغرافي للسكان.
- درجة الاهتمام بالتلوث البيئي (الماء- الهواء- الأرض)

#### رابعاً: العوامل السياسية/القانونية

تزايد أهمية العوامل السياسية/القانونية نظراً لما قد تفرضه من قيود على منظمة الأعمال. ومن أهم العوامل السياسية في هذا المجال :

- درجة الاستقرار السياسي
  - الايديولوجية والفكر السياسي السائد
  - المؤسسات السياسية(طبيعتها- تعددها- درجة الحرية المتاحة لها)
  - العلاقات الدولية
- ومن اهم العوامل القانونية التي تؤثر في منظمات الاعمال :

- قوانين الاستثمار
- قوانين العمل
- قوانين الضرائب
- قوانين التصدير والاستيراد
- قوانين حماية حقوق الملكية الفردية

#### خامساً: العوامل الدولية / العالمية

ازدادت حدة المنافسة العالمية أو الكونية في السنوات العشر الأخيرة وبرزت ممارسات جديدة لمنظمات الأعمال تبلورت في كثرة عمليات الاستحواذ على شراء منظمات أخرى، حدوث الاندماجات بين المنظمات وتزايد إعداد التحالفات الإستراتيجية العالمية واتفاقات التعاون المشتركة إلى حيز الوجود ما يطلق عليه مسمى شركات عالمية أو كونية إلى إن هناك مراحل تطور نحو العالمية او الكونية وهي :

- ( أ ) الإستراتيجية القومية أو المحلية حيث ينظر إلى العالم بمثابة محافظة مكونة من احتياجات مختلفة لعدة دول
- ( ب ) الإستراتيجية الدولية حيث تعتبر العمليات خارج حدود الدولة بمثابة امتداد للإستراتيجية المحلية
- ( ج ) الإستراتيجية الدولية أو الكونية حيث ينظر إلى الكون باعتباره وحدة إستراتيجية متكاملة

#### سادساً: العوامل الطبيعية :

تزايد الاتجاه في الوقت الحاضر نحو تأثير عوامل الطبيعة مثل الطقس والمناخ في منظمات الأعمال ومن أمثلة ذلك الكوارث الطبيعية مثل : الزلازل الأعاصير /البراكين /الفيضانات/التغيرات المفاجئة

## النوع الثاني : البيئة المباشرة

تتكون البيئة المباشرة من سبعة عناصر هي :

### ● المنافسون

ويقصد بهم المشروعات الأخرى والتي تنتمي إلى نفس الصناعة وتقدم سلعا أو خدمات مماثلة لما تنتجه أو تقدمه المنظمة موضع الدراسة

### ● الموردون

هم الأفراد أو المشروعات التي تزود المشروع بما يلزمه من موارد أو مدخلات تتطلبها عمليات التشغيل .

### ● المستهلكون والعملاء

الزبون هو شخص يدفع المال مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة

### ● الدائنون

وهم عبارة عن أصحاب الأسهم، البنوك، مؤسسات، الافتراض المركزية، المستثمرون والذي يقدمون راس المال اللازم لمشروع الأعمال.

### ● اتحادات العمال

هي عبارة عن منظمات تمثل العمال وتقوم بالدفاع عن حقوقهم والمطالبة بزيادات الأجور وتخفيض ساعات العمل كلما استدعت الأمور ذلك

### ● مكاتب التوظيف

هي عبارة عن وكالات التوظيف العامة أو الخاصة والتي تزود المنظمة وباحتياجاتها من القوى العاملة بالكم والمهارة المناسبين

### ● الأجهزة المنظمة

هي عبارة عن وحدات في البيئة المباشرة تراقب،تنظم أو تتقن، أو تؤثر في سياسات وممارسات منظمات الأعمال ويوجد نوعان من الأجهزة المنظمة وهما

- ( أ ) الأجهزة أو الوكالات الحكومية مثل هيئة المواصفات القياسية، أجهزة حماية البيئة من التلوث  
( ب ) جماعات المصالح وهي جماعات منظمة من جانب أعضائها لمحاولة التأثير في المنظمة. ومن أمثلة ذلك جمعيات حماية المستهلكين، جمعيات الدفاع عن حقوق الطفل.

## النوع الثالث: ثقافة المنظمة (البيئة الداخلية)

تعتبر ثقافة المنظمة من الدعامات (أو المعوقات) الهامة لنجاح (أو فشل) المنظمة ومن الممكن إن تؤدي هذه الثقافة أربعة وظائف هامة بالنسبة للمنظمة وهي :

١. إعطاء أعضاء المنظمة إحساسا بالانتماء
٢. تشجيع الأعضاء على الالتزام بالمهمة التي من اجلها أنشئت المنظمة
٣. تساعد على الاستقرار التنظيمي
٤. تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة

### تشخيص ثقافة المنظمة :

- يعتبر تشخيص ثقافة المنظمة بمثابة أداة مفيدة لسببين وهما :
- (١) تعريف العاملين الجدد بالثقافة الحالية للمنظمة
  - (٢) في حالة الرغبة لإحداث تغيير ما داخل المنظمة

### تغيير الثقافة الحالية للمنظمة :

- يعتبر تكوين ثقافة تنظيمية متناغمة مع خطط وتوجهات المنظمة المستقبلية من احد التحديات الهامة التي تتطلب قدرات عالية من جانب الإدارة العليا
- الخطوة الأولى:** تشخيص الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية الحالية وتحديد ما هو متفق أو غير متفق منها مع التطلعات المستقبلية للمنظمة .
- الخطوة الثانية:** تحديد عدد من السبل والتصرفات لإجراء التغييرات المطلوبة في الثقافة التنظيمية
- الخطوة الثالثة:** استخدام الفرص المتاحة لإحداث تغييرات تراكمية من شأنها تحسين الثقافة الحالية.
- الخطوة الرابعة:** الإصرار على قيام المديرين باتخاذ تصرفات من تلقاء أنفسهم باعتبارهم قدوة، وأداء الأعمال التي تتوافق مع الثقافة المرغوبة وتدعمها.
- الخطوة الخامسة:** بناء وتنشئة التزام المديرين والمرووسين بالثقافة المطلوبة

### المسؤولية الاجتماعية :

- تعتبر المسؤولية الاجتماعية عن التزام المنظمة ببعض الأهداف الاجتماعية للمجتمع وبتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية وتحسين رفاهية المجتمع ككل.

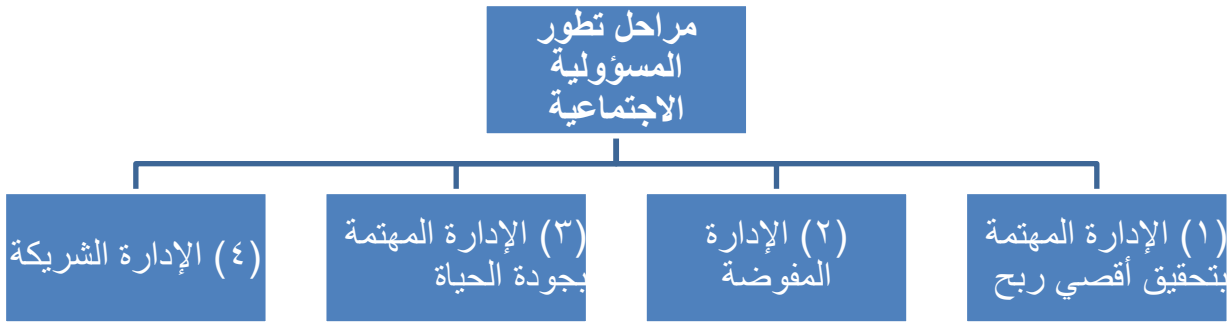
### الآراء المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية :

١. تحسين الانطباع العام عن المنظمة
٢. إعطاء الفرصة لمشروعات الأعمال لحل المشاكل الاجتماعية والتي فشلت الحكومة في حلها
٣. التصرفات الاجتماعية يمكن إن تكون مفيدة ومربحة لمشروع الأعمال
٤. إن منع وقوع المشاكل أفضل من انتظار حدوثها ثم التفكير في إيجاد حل لها
٥. تجنب الوقوع تحت طائلة التشريعات والقوانين الحكومية
٦. إن قواعد السلوك الاجتماعي تتطلب ذلك (مسؤولية أخلاقية)
٧. اتفاق المسؤولية لاجتماعية مع القواعد الأخلاقية
٨. إن لدي مشروعات الأعمال موارد مالية وبشرية تمكنها من حل المشاكل الاجتماعية



### الآراء المعارضة للمسؤولية الاجتماعية :

١. تتعارض المسؤولية الاجتماعية مع مبدأ الإرباح
٢. إن تكلفة المسؤولية الاجتماعية كبيرة جدا وربما تؤدي إلي ارتفاع الأسعار
٣. افتقاد مشروعات الأعمال للمهارات الاجتماعية
٤. عدم إمكانية قياس التصرفات الاجتماعية
٥. تزايد نفوذ مشروعات الأعمال في حالة اهتمامها بالمشاكل المجتمعية
٦. افتقاد مشروعات الأعمال لمبدأ المحاسبة والمسؤولية إزاء المجتمع
٧. تحقيق المسؤولية الاجتماعية على حساب الأغراض الأساسية لمشروع الأعمال



قبل الثلاثينيات ← في الثلاثينيات ← في الستينيات ← في الثمانينات وحتى الآن

## الوحدة الثانية عشر

## الاسس المستخدمة في تحديد تقسيمات الهيكل التنظيمي في المنظمة

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة. فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم. ويبدأ الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى (الوزير مثلاً) وينتهي بأقل مستوى إداري من العاملين. وقبل إعداد الهيكل التنظيمي لا بد من تحديد أهداف المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار المرونة في هذا الهيكل بحيث لو تغيرت الأهداف يبقى متناسباً وهذا له علاقة مع ما يسمى " بديناميكية التنظيم وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية إعداد الهيكل التنظيمي من خلال تقسيم العمل وإنشاء الوظائف والوحدات الإدارية بالخطوات التالية:

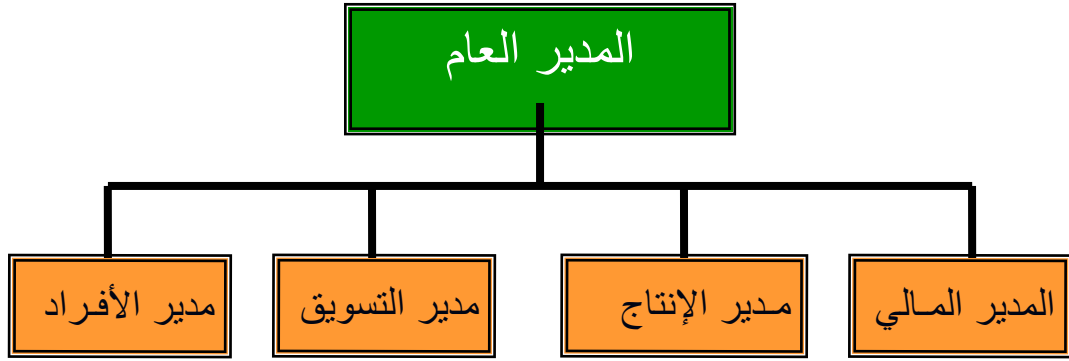
١. تحويل الأهداف إلى أنشطة ويتم البدء بالأنشطة الرئيسية وتقسيمها إلى أنشطة فرعية وثنائية.
٢. يتم تجميع الأنشطة في صورة وظائف بحيث تشكل كل مجموعة أنشطة ذات طبيعة متجانسة وظيفية معينة.
٣. تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية تعطي مسمى معين.
٤. تحديد مهمات واختصاصات الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي.

أما عملية التجميع للأنشطة والوظائف أو أسس تقسيم العمل وتوزيع الوظائف يتم على عدة أسس هي:

١. التوزيع على أساس نوع الوظيفة: كوظيفة الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، العلاقات العامة، الدائرة الهندسية الصيانة.. الخ.
٢. التوزيع على أساس السلعة.
٣. التوزيع على أساس جغرافي: وهذا مناسب للمؤسسات التي لها فروع في مناطق مختلفة.
٤. التوزيع على أساس العملاء.
٥. التوزيع على أساس مركب (المصفوفة التنظيمية): الذي يجمع بين أكثر من طريقة من الطرق السابقة.

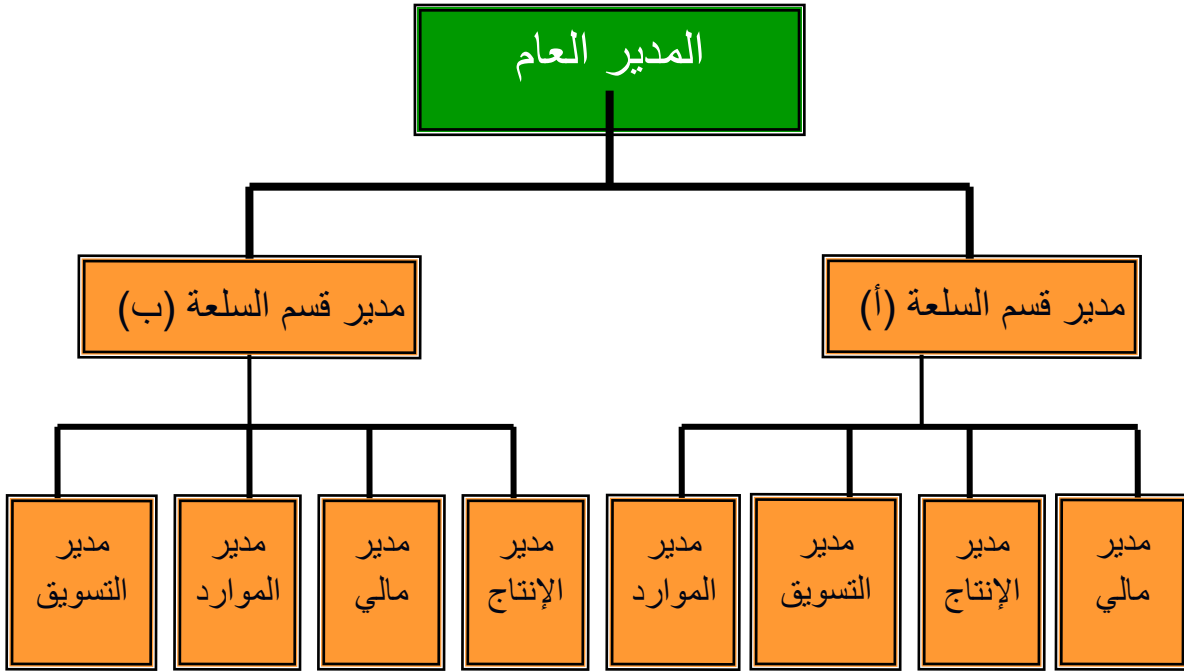
## ١. الهيكل التنظيمي الوظيفي:

و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك مدير مالي ومدير إنتاج ومدير تسويق ومدير موارد بشرية . . . الخ . يعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي وكل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه فينفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع وكما موضح بالشكل الأتي .:



## ٢. التنظيم على أساس المنتج (السلعة) :

يتم تقسيم أوجه النشاط حسب المهنة أو السلعة. كان يقسم النشاط الذي يقوم به مصنع ينتج السلعة (أ) والسلعة (ب) كل نشاط في مجموعة وكما مبين بالشكل الآتي:



من مزايا هذا التقسيم :

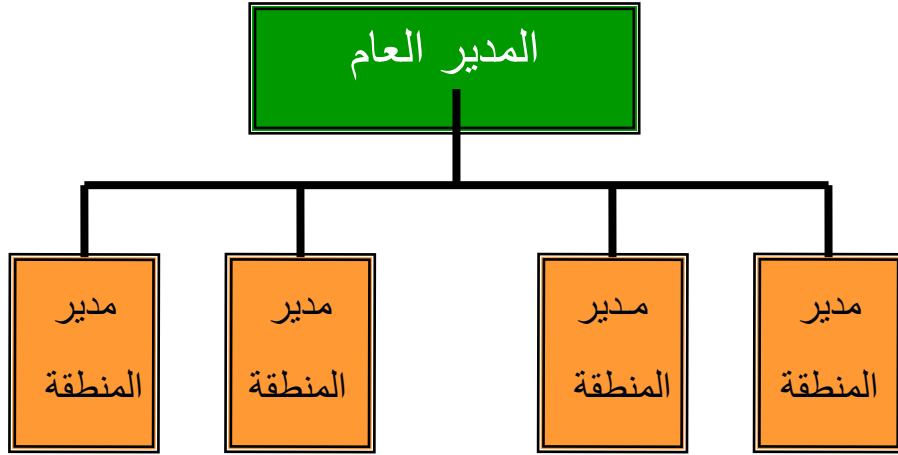
- الاستفادة من الخبرة المتخصصة في السلعة .
- التنسيق الكامل بين العمليات المختلفة مثل الشراء والإنتاج والتخزين والبيع
- سهولة تحديد المسؤولية خاصة بالنسبة لكل منتج .

من عيوب هذا التقسيم :

- صعوبة الحصول على رؤساء إداريين يكون لديهم المقدرة الكافية في كل عمليات المنشأة.
- صعوبة التنسيق بين عمليات الشراء المتعددة .

### ٣. الهيكل التنظيمي الجغرافي :

تكون العمليات موزعة علي مواقع متفرقة يكون من الأفضل إقامة التنظيم على أساس الموقع الجغرافي كما مبين بالشكل الآتي .:



من مزايا هذا التقسيم :

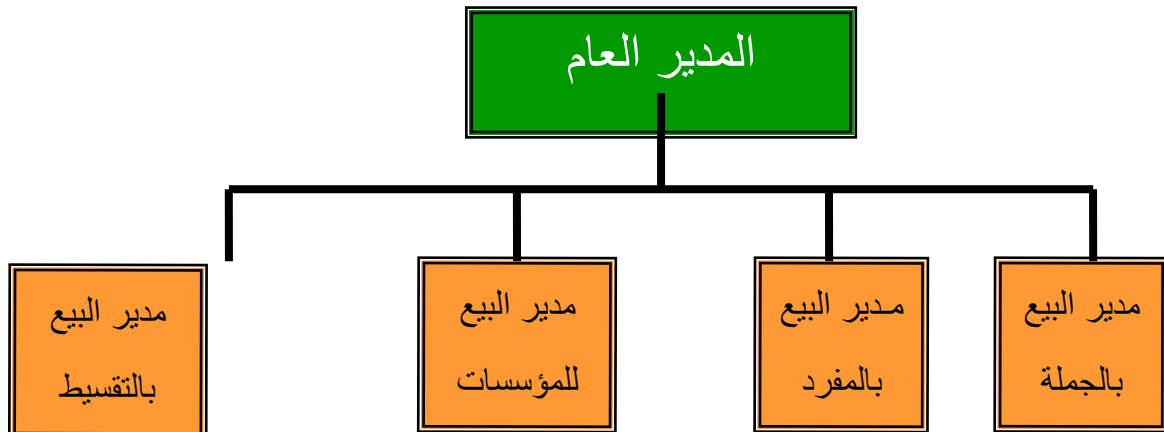
- إمام الإداريين القائمين بالعمليات في هذه المواقع بالمعلومات الدقيقة عنها .
- إمكان اتخاذ القرارات بالسرعة التي تناسب الحدث .
- سهولة تنسيق العمليات المختلفة بالموقع الواحد .

من عيوب هذا التقسيم :

- احتمال إساءة استخدام الإداريين في المناطق للسلطات الممنوحة لهم .
- احتمال إتباع سياسات في المناطق تخالف السياسات التي يسير عليها المركز الرئيسي .

### ٤. التنظيم حسب العملاء :

هذا النوع من التنظيم يكون علي حسب العملاء ، فمثلا يكون لمؤسسة معينة عملاء متنوعين كالذين يبيعون بالجملة أو بالقطاعي أو للمؤسسات. وكما مبين بالشكل الآتي .:

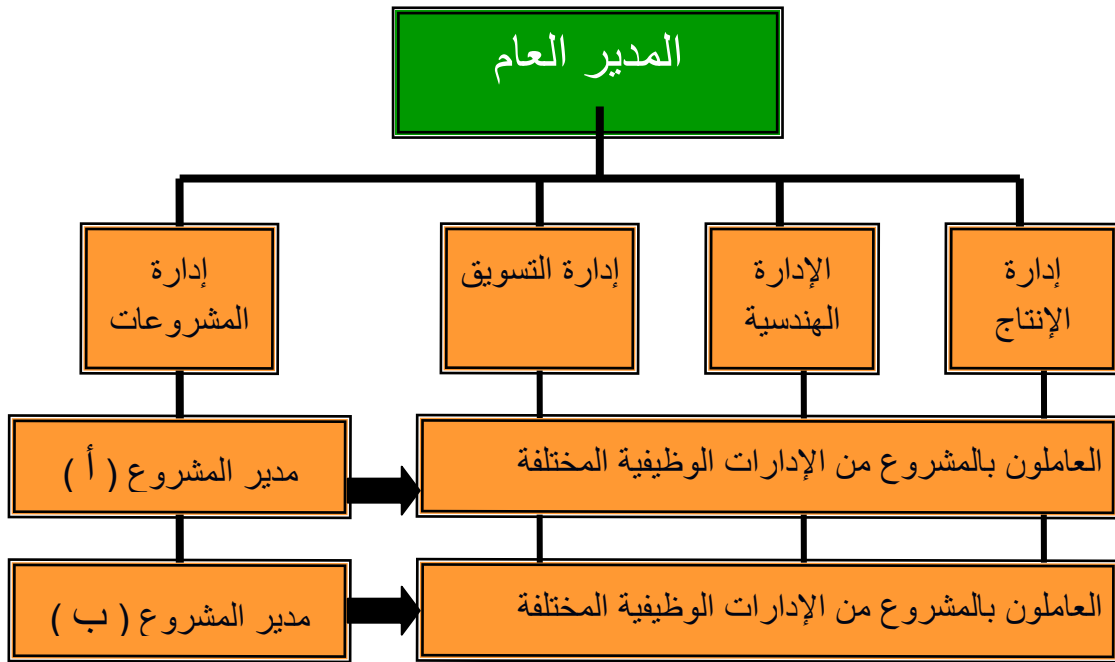


من مزايا هذا التقسيم :  
يمكن التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بنوع معين من العملاء بسهولة دون أن يكون هنالك عدة إدارات .

من عيوب هذا التقسيم :  
○ احتمال عدم التماثل في معاملة المؤسسة .  
○ إذا خفض أحد الأقسام الأسعار لعملائه قد يخلق ذلك نوعا من الغضب لدى عملاء الأقسام الأخرى .

### ٥. الهيكل التنظيمي المركب ( المصفوفي ) :

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مؤسسة لديها إدارة مشروعات يرتبط بها مدراء مشروعان مدير المشروع (أ) ومدير المشروع (ب) وكل مدير يتبعه عاملين من إدارات مختلفة يكون لكل منهم له رئيس آخر في إدارته. كما موضح بالشكل الآتي :



من مزايا هذا التقسيم :  
• انه بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي و القطاعي .  
من عيوب هذا التقسيم :  
• صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين .

## مؤشرات قياس فعالية الهيكل التنظيمي

ويمكن إعداد مؤشرات قياس فعالية الهيكل التنظيمي وتصنيفها في مجموعتين رئيسية تشتمل كل مجموعة على المؤشرات الرئيسية والفرعية المكونة لها وذلك وفق التصور التالي:

### المجموعة الأولى : الأهداف والاختصاصات العامة:

١. مدى وضوح الهدف من إنشاء الوحدة الإدارية واتفاقه مع السياسات العامة للدولة:
  - ترجمة الهدف من الأسلوب الوصفي إلى الأسلوب الكمي.
  - ارتباط الأهداف الموضوعية ببرامج وجداول زمنية.
  - وضع معايير ومقاييس نمطية لمراجعة الأهداف بصفة دورية.
  - مدى وضوح النطاق المكاني والنوعي للأهداف.
  - تناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية.
  - وضوح الهدف لكافة المستويات الإدارية.
٢. مدى ترجمة الاختصاصات العامة للهدف العام وكذا إبراز الهيكل للاختصاصات العامة:
  - عدم ترجمة الاختصاصات لهدف أو أكثر من الأهداف.
  - وجود اختصاصات لا ترتبط بتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف.
  - عدم ممارسة الوحدة لبعض الاختصاصات الواردة بقرار إنشائها.
  - ممارسة الوحدة لاختصاصات غير واردة بقرار إنشائها.
  - مدى استيعاب التقسيمات التنظيمية لكافة اختصاصات الوحدة.
  - مدى تكافؤ السلطة والمسؤولية.
٣. مدى الازدواج أو التداخل أو التضارب في الاختصاصات بين مكونات الهيكل التنظيمي:
  - الازدواج ويعني به ممارسة كافة الاختصاصات أو جزء منها لتحقيق ذات الهدف بين تقسيمين أو أكثر.
  - التداخل هو ممارسة جزء من الاختصاصات المسند لتقسيم ما لتقسيم آخر أو أكثر من تقسيم بينما يكون هذا الجزء المشار إليه صميم اختصاصات التقسيم الأول .

### المجموعة الثانية : التشكيل التنظيمي:

١. مدى اتفاق المنهج المتخذ في تكوين التقسيمات التنظيمية أهداف الجهة وطبيعة ونوعية النشاط والإمكانية المتاحة:
  - تحديد الأسس المتبعة بالوحدة لتكوين التقسيمات التنظيمية .
  - علاقة أنواع تقسيم العمل المختارة بالأهداف المنوطة بالوحدة .
  - تأثير اختيار أسس تقسيم العمل في تحقيق الأهداف الفرعية .
٢. مدى مساهمة التنظيم في تحقيق رقابة داخلية من خلال فصل تبعية التقسيمات الرقابية عن التقسيمات التي تعني رقابتها .
٣. مدى ملائمة نطاق الإشراف :
  - مدى تعدد المستويات الإشرافية.
  - مدى الأخذ بالتخصص كأساس للتشكيل التنظيمي بالمستويات الأدنى والتكامل بالمستويات



- الأعلى .
- أحجام الأعمال المتماثلة ومدى تناسبها مع إعداد التقسيمات التنظيمية المنوطة بهذه الأعمال .
- مدى انعكاس تخصصات التقسيم التنظيمي الرئيسي في تقسيمات أدنى انعكاسا سليما .
- 4. مدى افتعال التقسيمات التنظيمية بما لا تبرره طبيعة الاختصاصات :
  - مدى التركيز في أفراد تقسيمات تنظيمية على تلك التي تخدم الهدف بطريق مباشر دون التي يقتصر إسهامها في تحقيقه على طريق غير مباشر .
  - مدى تفتيت مكونات العمل الواحد بقصد الإسراف في استحداث تشكيلات إدارية .
  - مدى تركيز الخدمات مما يوفر الوقت والمال والجهد .
  - مدى افتقاد التكامل والترابط بين اختصاصات التقسيمات التنظيمية .
- 5. مدى تطابق التنظيم الفعلي للهيكل الرسمي المعتمد :
  - وجود وظائف لا تقابلها تقسيمات تنظيمية واردة بالهيكل التنظيمي المعتمد لممارسة بعض المهام .
  - تبعية بعض التقسيمات التنظيمية بصفة دائمة لتقسيم آخر بالمخالفة للهيكل التنظيمي المعتمد .
- 6. مدى إجراء تعديلات تنظيمية على الهيكل التنظيمي المعتمد :
  - تقارب الفترات التي أجريت فيها تعديلات على الهيكل .

## الوحدة الثالث عشر

### اللجان والعوامل المساعدة في زيادة فاعلية اللجان

#### نشأة اللجان

لقد انتشرت ظاهرة استخدام اللجان لانجاز الكثير من المهمات وحل المشكلات في داخل المنشآت ، بعد التلاعب والغش في التقارير المالية والادارية من اهم الاسباب التي ادت إلى نشؤ لجان في المنظمات وكانت الانهيارات والاختفاقات المالية في كبرى الشركات العالمية خلال الثلاثة عقود الماضية الدافع الاكبر امام الهيئات المهنية والمنظمات والمشرعين للمطالبة والتوصية بتشكيل لجان التدقيق من أعضاء مجلس الإدارة على أن تحدد لها المهام والواجبات وكيفية تشكيلها، من اجل مساعدة المجلس في القيام بمسؤوليات الاشرافية والرقابية، إذ تتولى لجنة التدقيق الاشراف على اعداد التقارير المالية والادارية ، وتعمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة وكل من المدقق الخارجي والداخلي بما يضمن لها الاستقلالية في اداء عملهم وتحسين اداء اعمالها، وينظر للجان التدقيق أحد العناصر المهمة في الحاكمية المؤسسية في الشركات وجدت لتلافي أوجه القصور التي تعاني منها شركات الاعمال المختلفة.

واختلفت تلك اللجان في طبيعتها فمنها ( لجان مستمرة ولجان مؤقتة،ولجان توصية ولجان قرارات ملزمة الخ من المسميات حسب طبيعة اللجنة وأهدافها).

#### اسباب استخدام اللجان

- ١) تغيير وتبديل وجهات نظر أو معلومات من معلومات غير مفيدة إلى معلومات مفيدة
- ٢) توليد أفكار ومقترحات حل مشاكل أو بدائل جديدة أمام المسئول.
- ٣) التوصية بشكل محدد بوجهات نظر معينة وفي موضوع ما.
- ٤) حل المشاكل واتخاذ القرارات

#### القيود على استخدام اللجان:

- ١) غالباً ما يكون أري اللجنة استشارياً فلا يؤخذ به.
- ٢) تستلزم المناقشات وقتاً طويلاً وقد لا يستند إلى أسس علمية.
- ٣) تلجأ اللجان إلى الحلول الوسط للتقريب بين وجهات النظر.

#### الأمر الواجب مراعاتها في اللجان:

- ١) تحديد المهمة بوضوح ودقة وفي حدود الاختصاص.
- ٢) اختيار الأعضاء والرئيس من أعضاء لديهم المهارات والخبرات والقدرات للعمل في اللجان وحسب الكفاءة.
- ٣) تحديد مدة معينة للانتهاء من الأعمال المناطة بالجنة وتقديم نتائجها.
- ٤) أن يتابع المسئول الإداري في المنظمة أعمال اللجنة بشكل مستمر.

## العوامل المساعدة في زيادة فاعلية اللجان

- تزايد حالات الفشل الاداري للعديد من المنظمات، وتزايد حالات الغش والتلاعب بها، وزيادة رغبة هذه المنظمات في تدعيم عملية الرقابة على أنشطتها والتأكد من سلامة تطبيق المبادئ الادارية.
- زيادة الضغوط من جانب مستخدمي التقارير الادارية على المنظمات لإظهار نتيجة أعمالها ومركزها الاداري بصورة حقيقية وسليمة.
- التناقض الموجود بين مدققي الاداريين الخارجيين وبين إدارة المنظمة خاصة في مجال المحافظة على إستقلال وبالتالي فوجود لجنة التدقيق في أي منظمة يمثل حماية للمساهمين ويضمن تحقيق إستقلال .
- الحد من حالات الغش والتلاعب وزيادة فعالية نظم الرقابة الداخلية، حيث يعتبر الحصول على قرارات سليمة يمكن الإعتماد عليها في إتخاذ قرارات الادارية
- حاجة أصحاب المصلحة في المنظمات إلى آلية إدارية تساهم في ضبط ورقابة أداء الإدارة كوكيل عنهم خاصة بشأن الامور الادارية والرقابية .

نستنتج مما سبق ان المطالبة بضرورة وجود لجنة التدقيق في المنظمات لمعالجة الخلل الموجود في ادارة الشركات وتعزيز حوكمتها .

## الوحدة الرابعة عشر

### المستويات الإدارية ونطاق الإشراف

#### المستويات والوظائف الادارية

المستوى او الوظيفة الادارية يقصد بها هي مجموعة من الانشطة والمهام المختلفة حيث أنه بتجميع الانشطة تتكون المهام، ومجموع هذه المهام يكون ما يعرف باسم الوظيفة. فهي تلك الصناديق التنظيمية التي يشغلها كل من: رؤساء مجالس الادارات، ومديرو العموم، ومديرو القطاعات، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومديرو الوحدات. وتتمارس من داخلها أنماط متخصصة من السلوك بصور مختلفة حسب نوعية المنظمة وحجمها. ولكل وظيفة او مستوى مرتب له بداية وله نهاية، وأما شاغلها فله أجر يتحدد حسب ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مكافئات مقابل هذا الجهد. وبذلك تتكون المنظمة من ثلاثة مستويات ادارية كما هو موضح ادناه:

**المستوى الاول:** إدارة العليا وتمثل بـ ( رئيس مجلس الإدارة ---- نواب الرئيس )

**المستوى الثاني:** إدارة الوسطى أو إدارة تكتيكية وتمثل بـ ( مديري الإدارات----رؤساء الأقسام ).

**المستوى الثالث:** إدارة الدنيا \_ إدارة تنفيذية وتمثل بـ ( المشرفون ---- رؤساء الأعمال ).

#### ❖ يضطلع المستوى الاول (الادارة العليا) بالوظائف الإدارية الآتية:

- ✓ وضع الخطط الاستراتيجية...
- ✓ رسم السياسات الاستراتيجية...
- ✓ تحديد الاهداف الاستراتيجية...
- ✓ رسم الإطار العام للمنظمة...
- ✓ تقييم أداء الادارات الأخرى...

#### ❖ يضطلع المستوى الثاني (الإدارة الوسطى) بالوظائف الإدارية الآتية:

- ✓ الرقابة على المستوى التنفيذي...
- ✓ تطوير المرؤوسين...
- ✓ تنسيق العمل مع الآخرين...
- ✓ كتابة التقارير...
- ✓ اتخاذ القرارات التفصيلية...
- ✓ إصدار التعليمات والتوجيهات لتنفيذ سياسة المنظمة...
- ✓ التطوير الذاتي...
- ✓ يعتبر بمثابة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية...

### ❖ يظطلع المستوى الثالث بالوظائف الإدارية الآتية:

- ✓ تقييم أداء المرؤوسين...
- ✓ تعليم وتدريب المرؤوسين...
- ✓ تخطيط الأنشطة..
- ✓ الرقابة على الأنشطة..
- ✓ إجراء الاتصالات غير الرسمية مع العالمين...
- ✓ كتابة التقارير عن سير العمل وتقديمها إلى الإدارة الوسطى..
- ✓ حل المشاكل التكنولوجية والخاصة بصيانة الآلات والمعدات..

### أهم الأدوار المطلوبة من المديرين:

- قادراً على مواجهة المشكلات والأزمات.
- ممثل للمنظمة أمام الآخرين.
- أن يكون مدرباً متى ما طلب منه ذلك.
- رجل علاقات عامة.
- ذو نظرة ثابتة.
- رجل علاقات إنسانية.
- قادر على الابتكار والتجديد.
- منصت جيد للآخرين.
- مستوعب للمشكلات وليس مصدراً لها.
- مفاوض ماهر وقادر على مواجهة الصراعات.
- مُقيّم للأداء وصانع القرارات .
- عادلاً وقدوة للمرؤوسين.
- مركزاً للمعلومات و مركزاً للاتصالات.
- محفزاً للعاملين وصاحب نفوذ.

### المسؤوليات الإدارية على أتجاهين

تتأثر المستويات الإدارية بالبيئة الخارجية والداخلية كما هو موضحاً أدناه:

#### أولاً: المسؤوليات الإدارية تجاه البيئة الخارجية

- أ - الالتزام بالقيم الأخلاقية سواء من حيث الانتاج الجيد، أو السعر والمنافسة الشريفة.
- ب - العمل في إطار السياسات التشريعية، والسياسية التي تضعها السلطات الحكومية.
- ت - أن تعمل على تخفيف الآثار السلبية التي تتولد من عمليات الإنتاج الخاصة.
- ث - الوفاء بكافة الالتزامات الاجتماعية تجاه المجتمع.

**الثاني: المسؤوليات الإدارية تجاه العاملين بها (البيئة الداخلية) :**

- أ - التحديد الواضح لمسؤوليات وسلطات الوظائف الإدارية.
- ب - اشتراك العاملين في الإدارة.
- ت - الاتجاه نحو الزيادة المستمرة في معدلات الأجور والمرتبات لعاملها مع تقديرها المستمر لجهودهم.
- ث - توفير مكان مناسب للعمل من حيث النظافة والمواصلات والاضاءة والتهوية.
- ج - أن توفر للعاملين الشعور بالأمن، والاستقرار، والمكانة الاجتماعية.
- ح - تقديم كافة التسهيلات العلاجية، والترفيهية والثقافية للعاملين بها.

**نطاق الاشراف**

مبدأ نطاق الإشراف: هو مدى قدرة المدير على توسيع نطاق إشرافه على مرؤوسيه. فكلما زاد عدد المرؤوسين كلما اتسع نطاق الإشراف والعكس صحيح. ويطلق على هذا المبدأ أيضاً نطاق السيطرة، نطاق السلطة، نطاق المسؤولية.

**تأثير نطاق الإشراف على كفاءة التنظيم**

إشراف المدير على عدد أقل مما يجب يعني هدراً لجزء من قدراته الإنتاجية وكذلك يؤدي إلى نتائج سلبية مثل:

١. زيادة عدد المستويات الإدارية، وطول قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة.
٢. يزيد نسبة التوتر لدى الموظف ويبعث على عدم الرضا الوظيفي نتيجة التدخل الدائم من قبل المشرف.
٣. شعور موظفي الوحدة الإدارية بالضيق بسبب تعدد المستويات وطول خطوط السلطة.
٤. شعور المشرف بالإحباط والملل لعدم وجود عمل يشغل كل وقته.

أما إذا اشرف المدير على عدد أكثر مما يجب فإن فعاليته في الأداء تتناقص مما يؤدي إلى آثار سلبية مثل:

١. حصول المرؤوسين على توجيهات أقل مما يحتاجون إليه.
٢. الانتظار الطويل والمضيق للوقت لمقابلة المشرف.
٣. انخفاض مستوى الجودة وارتفاع نسبة الأخطاء.
٤. إحساس المرؤوسين بعدم أهميتهم مما يدفعهم إلى التغيب أو ترك العمل.
٥. عدم إتاحة الفرصة للتدريب على رأس العمل.
٦. لا يترك الوقت الكافي للمدير للأنشطة الإدارية الأخرى كالتخطيط ورسم السياسات.



### العوامل التي تحدد نطاق الإشراف

- أ - التزامات المدير غير الإشرافية: فكلما زادت الأنشطة غير الإدارية لدى الرئيس كلما ضاق نطاق الإشراف وبالعكس.
- ب - طبيعة التفاعل : التي تتطلب اتصالاً مباشراً مع الرئيس ولفترات طويلة لا بد من تقليص نطاق الإشراف، أما إذا كان الاتصال نادر الحدوث مع المرؤوسين فإن نطاق الإشراف يزداد.
- ت - كفاءة المدير : وخبراته وقدراته الإشرافية ومستواه التعليمي، والثقافي يحدد نطاق الإشراف.
- ث - كفاءة المرؤوسين: إذا كان لدى المرؤوسين القدرات والخبرات اللازمة للقيام بالعمل فإن نطاق الإشراف يتسع، والعكس صحيح.
- ج - نوع العمل: الأعمال السهلة والروتينية ذات المعيار الثابت تسمح بنطاق إشراف أوسع عكس الأعمال الصعبة.
- ح - فعالية نظام الاتصال: إذا توفر نظام اتصالات فعال كلما أمكن الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين والعكس صحيح.
- خ - تشابه المهام: فالمهام المتشابهة تسهل عملية الإشراف وبالتالي قد يتسع نطاقه والعكس صحيح.
- د - التوزيع المكاني للعمل: تجمع أفراد الجهاز الإداري في مكان واحد يساعد على توسيع نطاق الإشراف، بينما التشتت المكاني يجعل الإشراف عملية صعبة وبالتالي يضيق نطاق الإشراف



## السلطة (الصلاحية) والمسؤولية Authority and Responsibility

### تعريف السلطة

نعرف السلطة بأنها حق قانوني و رسمي للمدير أو المشرف أو أي من كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة لقيادة المرؤوسين، و اعطائهم الأوامر، و التعليمات والتوجيهات، والوصول للإمتثال. و يحق للمدير اتخاذ قرارات بشأن أداء المهمة أو عدم أدائها بطريقة معينة، و ذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية. و يتألف من بعض الأدونات والحق في التصرف للمنظمة في منطقة معينة. و تستمد السلطة من تأثير و قوة منصب الأفراد في المنظمة، درجة السلطة هي الحد الأقصى في المستوى الأعلى و يقل بالتالي عندما نتجه إلى أسفل التسلسل الهرمي للشركات. لذلك، فإنه يتدفق من أعلى إلى أسفل مما يعطي السلطة من الرؤوساء إلى المرؤوس. لا يمكن للمرء أن يشغل منصباً أعلى في المنظمة إذا لم يكن لديه أي سلطة. فإنها السلطة هي التي تميز منصب عن منصب آخر، و تخول السلطة إلى الشخص المعني، ليعطى الأوامر لمرؤوسيه و يحصل على الإلتزام اللازم.

### أنواع السلطة

**السلطة الرسمية:** السلطة التي تعطي للمدير، سلطة قيادة مرؤوسيه، بحكم تعيينه في المنظمة.  
**السلطة الشخصية:** وهي تشير إلى قدرة الشخص على التأثير على سلوك الأشخاص الآخرين في المنظمة.

### تعريف المسؤولية

المسؤولية هي التزام الفرد، سواء كان مدير أو أي موظف آخر في المنظمة للقيام بالمهمة أو الواجب الذي كلف به من قبل كبار. و يتحمل الشخص الذي يقبل المهمة المسؤولية عن أدائها، أي عندما يتحمل الموظف مسؤولية أي عمل، فإنه يتحمل في الوقت نفسه المسؤولية عن عواقبه أيضاً. فالإلتزام هو نواة المسؤولية. و ينشأ من شكل علاقة الرئيس بالمرؤوس داخل المنظمة. وبالتالي، يمكن للمدير الحصول على المهام المنجزة من مرؤوسيه بحكم علاقتهم، حيث أن المرؤوس لا بد أن يؤدي المهام الموكلة إليه

### الفرق بين السلطة والمسؤولية

من أهداف الإدارة إنشاء هيكل تنظيمي سليم، و للقيام بذلك ينبغي إنشاء علاقة فعالة بين السلطة و المسؤولية، بمعنى من هو المسئول أمام من؟ من هم الرؤوساء و المرؤوسين؟ من الذي يمكنه أن يعطي الأوامر؟ فالسلطة هي الحق القانوني في إعطاء السلطة أو الأمر أو التعليمات وإجبار المرؤوسين على القيام بعمل معين. و من ناحية أخرى، فإن المسؤولية هي نتيجة السلطة. و هو ينطوي على التزام المرؤوس الذي كلفه رئيسه بالواجب. و هكذا، فإن هاتين المصطلحين يختلطان و يساء فهمهما عادة من قبل الموظفين، و لكنهما مختلفان. و يوضح الجدول ادناه الفرق بين السلطة و المسؤولية .

## جدول المقارنة بين السلطة والمسؤولية

أسس المقارنة	السلطة	المسؤولية
المعنى	تشير السلطة إلى الحق و الصلاحية التي تتعلق بوظيفة معينة لإعطاء الأوامر، و تنفيذ القواعد، و اتخاذ القرارات، و الإمتثال الدقيق.	تدل المسؤولية على الواجب أو الإلتزام للقيام بمهمة و إنجازها بنجاح. بتكليف من الكبار أو المنشأة بموجب التزام الشخص أو ظروفه.
ما هو؟	الحق القانوني في إصدار الأوامر.	نتيجة للسلطة.
تنتج من	منصب رسمي في المنظمة	علاقة الرؤساء بالمرؤوسين
مهمة المدير	تفويض السلطة	افتراض المسؤولية
المتطلبات	القدرة على إعطاء أوامر.	القدرة على اتباع الأوامر.
التدفق	نزولاً	صعوداً
الهدف	اتخاذ القرارات وتنفيذها.	لتنفيذ الواجبات، المكلفة بواسطة الرؤساء.
المدة	تستمر لفترة طويلة.	تنتهي بمجرد إنجاز المهمة.

## الاختلافات الرئيسية بين السلطة والمسؤولية

- النقاط التالية جديرة بالملاحظة إلى هذا الحد لأنها تتعلق بالفرق بين السلطة والمسؤولية:  
السلطة أو الحق تتأصل في وظيفة أو مهمة معينة، لإعطاء الأوامر، و تنفيذ القواعد، و اتخاذ القرارات، و الحصول على المطابقة تسمى بالسلطة. و تسمى الواجبات أو الإلتزام بتولي المهمة التي يعينها كبار الموظفين أو يحددها التزام الشخص أو ظروفه الخاصة و إنجازها بصورة مرضية، بالمسؤولية.
- تشير السلطة إلى الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر وتوقع الطاعة من المرؤوسين. ومن ناحية أخرى، فإن المسؤولية هي نتيجة طبيعية و لازمة، أي نتيجة للسلطة.

٣. يحدد منصب الفرد في المنظمة سلطته، أي أنه كلما زادت مكانة الشخص في السلم الوظيفي للشركات، كلما ازدادت السلطة والعكس بالعكس. وفي مقابل ذلك، تشكل علاقة الرئيس بالمرؤوس أساس المسؤولية.
٤. في حين تفوض السلطة، من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين، فإن المسؤولية مفترضة، أي أنها متأصلة في المهمة الموكلة.
٥. السلطة تحتاج إلى القدرة على إعطاء الأوامر والتعليمات، في حين تتطلب المسؤولية قدرة الامتثال أو الطاعة لمتابعة الأوامر.
٦. تتدفق السلطة إلى أسفل، أي أن درجة السلطة تكون أعلى في المستوى الأعلى و تنخفض عند المستوى الأدنى. وعلى النقيض من ذلك، فإن المسؤولية تتجه صعودًا، أي من أسفل إلى أعلى، فإن المرؤوس يكون مسئول تمامًا أمام رئيسه.
٧. الغرض من السلطة هو اتخاذ القرارات وتنفيذها. وعلى النقيض من ذلك، فإن المسؤولية تهدف إلى تنفيذ الواجبات التي يقوم الرئيس بتكليفها.
٨. السلطة متأصلة في المنصب، وهكذا يستمر لفترة طويلة. خلافًا للمسؤولية، التي تتعلق بمهمة معينة، و بالتالي فهي قصيرة الأجل، وتنتهي بمجرد إنجاز المهمة بنجاح.

## الاتصال

### Communication

#### طبيعة الاتصال

ترتبط طبيعة الاتصال كظاهرة اجتماعية لإشباع حاجات الأشخاص، فالفرد في حياته اليومية يتعامل مع عدد كبير من المنظمات على اختلاف أنواعها، وطبيعة نشاطها، والهدف من قيامها، وحجم المسؤولية التي تضطلع بها. كما يمثل الاتصال الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها أي تنظيم في تحقيق أهدافه، واستمراره وبقائه. فالمنظمة تحتاج إلى الاتصال لتحقيق العمليات التالية:

- تأمين الموارد المادية والطبيعية.
- تأمين الموارد البشرية.
- إيصال المعلومات والتوجيهات والتعليمات إلى العاملين.
- تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين حول الموضوعات الهامة في المنظمة.
- جمع المعلومات بصفة عامة.

ويختلف الاتصال ذو الطرفين عن الاتصال ذو الطرف الواحد، ويتمثل الأخير في إصدار القرارات وتعميمها من قبل الإدارة إلى المرؤوسين لتنفيذها.

#### مفهوم الاتصالات الإداري

يعرف **الاتصال** بأنه " إرسال واستقبال المعلومات بين الناس"، كما يعرفه آخر " بأنه عملية مشاركة آراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الآخرين الفكرية مع آرائنا ومعتقداتنا ومعلوماتنا واتجاهاتنا الفكرية"

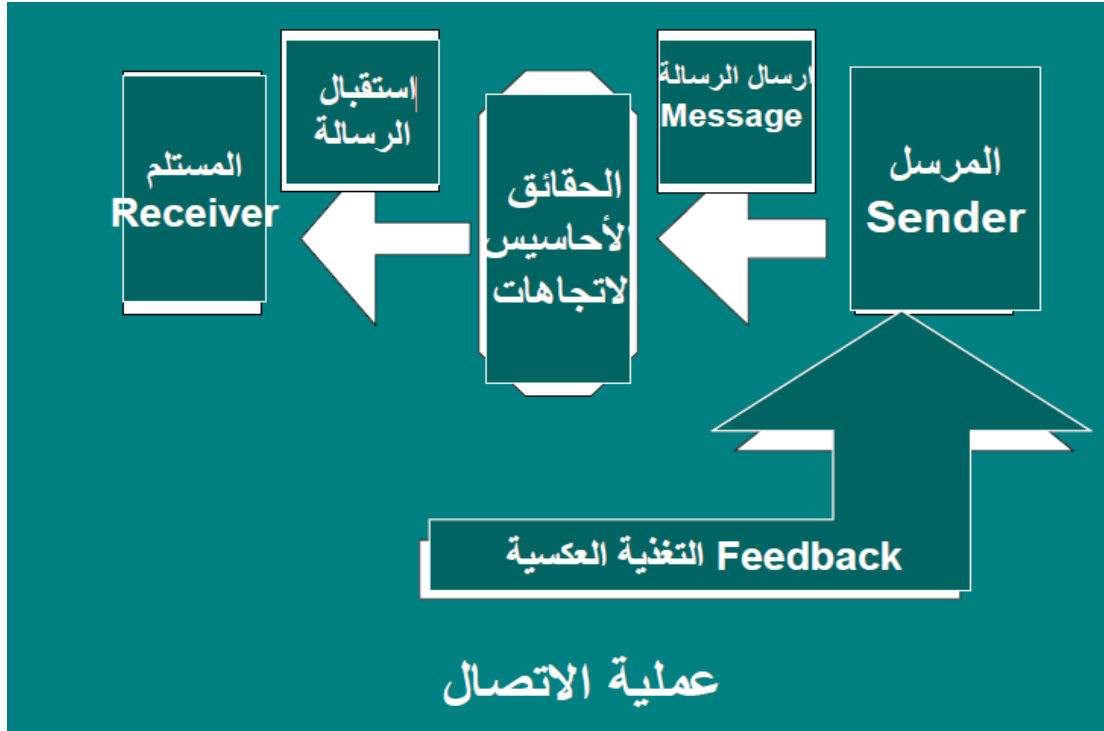
وهناك تعريف ثالث يقول " بأنه العملية التي تنقل بها المعلومات بين مرسل ومرسل إليه بإحدى طرق الاتصال المختلفة وهي إما بالقول أو الكتابة أو السمع أو الرواية أو بها معاً"

**اما الاتصال الإداري** (الاتصالات الإدارية كعملية إدارية بجوانبها الاجتماعية والسلوكية تعني "توفير كافة البيانات وسائر المعلومات اللازمة لاستمرار العملية المذكورة عن طريق تجميعها ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يتيسر لفرد أو جماعة إحاطة آخرين بأمر ومساائل يجهلونها، مع التأثير في سلوكهم أو تعديله أو توجيههم وجهة معينة يريدونها المرسل، على أن تتم عملية الاتصال في صورة متبادلة من طرفين وليس من طرف واحد)

#### عناصر الاتصال الإداري(عملية الاتصال)

- ١ - **المرسل**: هو الشخص الذي يحاول نقل معنى أو قصد ما إلى شخص آخر.
- ٢ - **المستقبل**: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة الواردة ويستوعب قصد المرسل للرسالة.
- ٣ - **الرسالة**: عبارة عما يدور في خاطر المرسل من معاني، فقد تكون رغبة أو حاجة أو فكرة أو تعليمات أو تبادل معلومات أو مشاعر.
- ٤ - **الرموز**: هي ترجمة للمعلومات والأفكار لدى المرسل ووضعها على شكل صورة أو كلمات أو تصرف أو أرقام أو لغة معينة حسب طبيعة الرسالة.

- ٥ - **قنوات الاتصال:-** وهي ذات علاقة بهدف وطبيعة الرسالة المرسلة، فقد تكون مسجلة على كاسيت، أو مذاعة في الراديو أو التلفاز أو مرسلة بالفاكس أو التلكس أو الحاسوب أو الهاتف.
- ٦ - **الرد على الرسالة:** وهي المعلومات المرتدة من المستقبل إلى المرسل وتفيد بالرفض أو القبول أو التنفيذ أو الاستفسار لما ورد في الرسالة ويكون ذلك شفويًا أو كتابيًا أو غير ذلك.



### خصائص الاتصال

- ١ - **أنه اتصال حركي:-** حيث تؤخذ في الاعتبار كافة العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بموضوع الرسالة والعناصر المكونة لعملية الاتصال، لذلك فهي عملية ديناميكية.
- ٢ - **أن له هدف معين:-** فالأفراد يقومون بعملية الاتصال للحصول على ما يحتاجون إليه لتحقيق رغباتهم المحددة.
- ٣ - **أنه مرتبط بالسلوك الإنساني:-** حيث يتأثر الاتصال بالتفاعلات الإنسانية المتقلبة والتي يصعب التنبؤ بها، وكذلك الظروف المحيطة بطرفي الاتصال.
- ٤ - **أنه ظاهرة اجتماعية:-** فلا يستطيع الإنسان العيش بمعزل عن الآخرين ومشاركتهم وجدانياً وتبادل المصالح معهم.

### الأسباب التي تدعو إلى الاتصال

- ١ - حاجة الموظف للمعلومات لإنجاز عمله .
- ٢ - حاجة الموظف إلى المساندة والتعزيز الاجتماعي كتحقيق الذات، والتقدير والاحترام.
- ٣ - ممارسة الموظف لعملية الاتصال لتحقيق هدف معين وغالباً ما يكون لأسباب نفسية.
- ٤ - ممارسة الاتصال بناءً على توجيهات من المدير أو إيصال توجيهات.



## الشروط المطلوبة في المتصل

أن تكون تصرفاته علمية ومنطقية ومستمدة من الخبرات في الفهم والإدراك، ويهتم بالعوامل الإنسانية والسلوكية ويمتاز بالذكاء، بعد النظر، حصافة الرأي، قوة الصوت، القدرة على التعبير، الاستيعاب، حسن التصرف، ضبط الأعصاب، حسن الإنصات.

١ - الثقة في النفس: فيجب أن يسود جو من الاحترام والتفاهم المتبادل بين المرسل والمستقبل يضيف نوعاً من الثقة بينهما مما يؤدي إلى نجاح عملية الاتصال.

٢ - فهم اللغة المستخدمة:- حتى يتحقق الهدف من إرسال الرسالة لا بد أن يفهم المستقبل اللغة التي أرسلت بها.

٣ - اختيار الوقت المناسب للاتصال.

## أنواع الاتصال

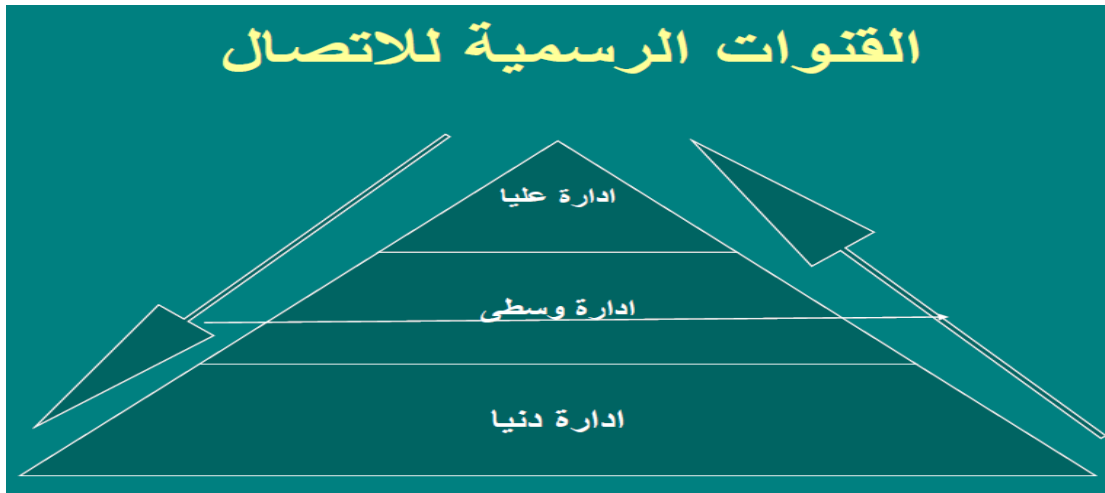
هناك نوعين من الاتصالات الإدارية:

## أولاً:- الاتصالات الرسمية

هي الاتصالات التي تحددها أو تتطلبها قوانين وأنظمة المنظمة الرسمية. مثال ذلك نقل الأنظمة والقوانين واللوائح وإيصالها إلى الوحدات الأقسام وفروع المنظمة للعمل بها، وكذلك نقل التعميم والتقارير والقرارات....

## أنواع الاتصالات الرسمية(قنوات الاتصال الرسمي)

- الاتصالات الهابطة:- وهي الصادرة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والدنيا.
- الاتصالات الصاعدة:- وهي الصادرة من الإدارة الدنيا (التنفيذية) إلى الإدارة الوسطى ومنها إلى الإدارة العليا ناقلة معها المعلومات المرتدة عن نتائج أعمال المنظمة ونشاطها والعقبات التي تواجه عملية التنفيذ.
- الاتصالات الأفقية :- وهي الاتصالات التي تتم بين الأقسام والإدارات المختلفة في المستوى الإداري الواحد، ناقلة المعلومات وذلك لزيادة التنسيق بينها لتحقيق الهدف المنشود.



## ثانياً:- اتصالات غير رسمية

وهي الاتصالات التي تتم بين أفراد المنظمة الواحدة أو مع أعضاء من منظمات مختلفة. ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بالآتي:-

- لا يحكمه أنظمة وقوانين وقواعد محددة.
- باستمرار الحركة والتغيير.
- لا يحتاج إلى ترتيب مسبق يحدد أطراف الاتصال.
- يزيد من سرعة انتقال المعلومات.
- يجمع أكبر كمية من المعلومات مقارنة بالاتصال الرسمي.
- يساعد في إزالة التوتر والانفعال والقلق والكبت لدى العاملين.
- يحقق التوازن بين المتغيرات المحيطة بالعمل.

## الاتصال وصناعة القرار

هناك ارتباط وثيق بين اتخاذ القرارات وعملية الاتصال الإداري، فصناعة القرار تعتمد بوجه عام على منظومة الاتصالات لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، ومن ثم إيصاله إلى العاملين. لذلك يرى هيربرت سايمون أن الاتصالات الفعالة هي إحدى الوسائل الرئيسية للوصول إلى الحل المرضي وهي التي يتم من خلالها نقل القرار إلى المرؤوسين، وأيضاً التقريب بين وجهات نظر الفئات المتصارعة داخل الجهاز الإداري من أجل توحيد الجهود لتحقيق الهدف المنشود.

## معوقات الاتصال الإداري

نعني بالمعوقات تشويه في المعنى المقصود أو تأخير في انسياب المعلومات أو عدم الوضوح والذي يؤثر على أداء العاملين، وتختلف المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها في المنظمة باختلاف مستوى الإدراك لدى الإدارة وحرصها على تبني نظام فعال للاتصالات يحد من تلك المعوقات والتي منها:-

- ١ - عائق اللغة.
- ٢ - التشويش: وذلك تصفية المعلومات من قبل الموظف قبل رفعها إلى الجهة العليا بما يخدم مصلحته
- ٣ - البعد الجغرافي
- ٤ - تأثير الإدراك: لدى كل من المرسل ومستقبل الرسالة فمعرفة إدراك المرسل ودوافعه المادية أو النفسية أو الاجتماعية ومدى تأثير ذلك على الرسالة المعطاة.
- ٥ - ردة الفعل (الحماية الذاتية):- قد يحجب الموظف المعلومات والبيانات ذات العلاقة بأخطائه مما قد يلحق ضرراً بنشاط المنظمة واستمرارها.
- ٦ - ضغط العمل:- قد تكون كمية العمل أكثر من طاقة العاملين مما يؤدي إلى تجاهل الاتصال أو عدم الرد كما يجب.
- ٧ - مصدر المعلومات:- فكلما كان مصدر المعلومات موثقاً به كلما كان هناك احتمال أكبر لنقل الرسالة دون تشويش وبالعكس.

### خطوات التغلب على معوقات الاتصال

هناك بعض الخطوات التي يمكن اتباعها للتخفيف من آثار معوقات الاتصال منها:-

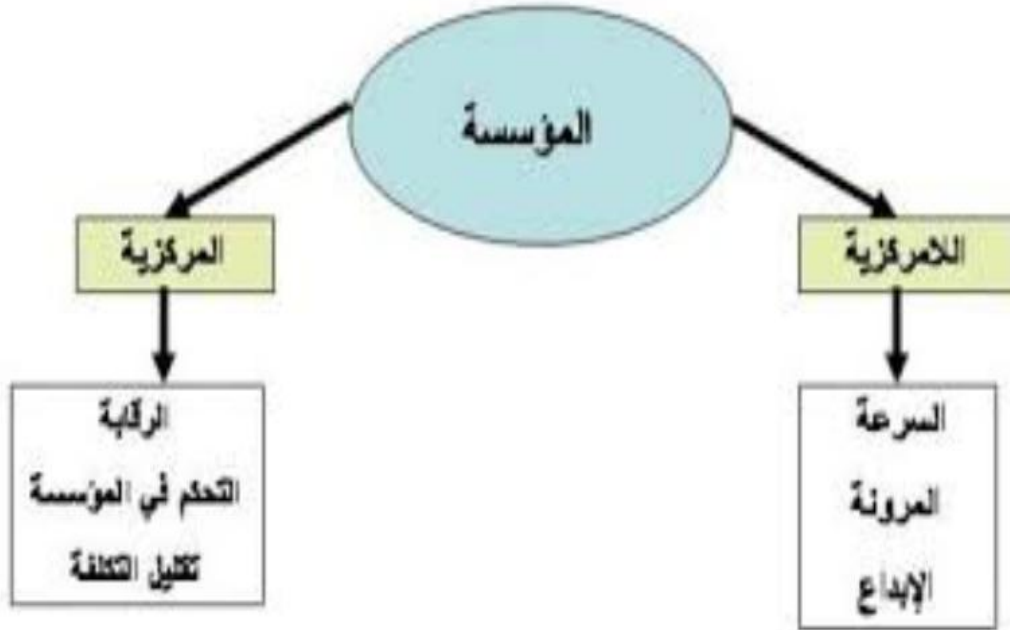
- ١ - اختيار القناة المناسبة.
- ٢ - الإعداد الجيد للرسالة قبل إرسالها.
- ٣ - التأكد من فهم الرسالة من قبل المستقبل كما أرادها المرسل.
- ٤ - التحديث المستمر لوسائل الاتصال المستخدمة.
- ٥ - التحديث المستمر للإجراءات الاتصال المتبعة.
- ٦ - اختصار قنوات الاتصال داخل المنظمة بما لا يخل بالمعنى.
- ٧ - توكي الأمانة ، الصراحة، الدقة، السرعة في عملية الاتصال.
- ٨ - التأكيد على مبدأ الثقة التنظيمية والتي تحد من عملية تصفية المعلومات.
- ٩ - اختيار الوقت المناسب للاتصال
- ١٠ - اختيار اللغة المبسطة
- ١١ - تحديد الأولويات في الاتصال بإرسال الأهم فالمهم.
- ١٢ - تنمية وتدريب قدرات العنصر البشري في مجال الاتصال.

## المركزية واللامركزية

### Centralization and decentralization

يتخذ التنظيم الإداري في الدولة الحديثة صورتين هما المركزية واللامركزية ، وهما مظهران يعكسان طبيعة النظم السياسية والاقتصادية . وعلى الرغم من تعارضهما النظري فإنهما متكاملان . وفي الواقع أن استخدام المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدة عوامل أهمها:

١. درجة الانتشار الجغرافي للوحدات والفروع التابعة للإدارة الرئيسية.
٢. نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري.
٣. نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات.
٤. درجة التوسع في أعمال وأنشطة الجهاز الإداري.
٥. الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها.



### مفهوم المركزية واللامركزية

#### أولاً - المركزية : Centralization

المركزية هو ( أسلوب إداري يؤدي إلى تجميع السلطات بيد عدد محدود من الأفراد في المنظمة ) هذا معنى المركزية في المنظمة ، أما معناها على مستوى الإدارة العامة هو ( أسلوب من أساليب نشاط الدولة يؤدي إلى تجميع الأمور الإدارية بيد الوزير والعاملين معه مع عدم استقلال الوحدات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية منها بعيداً عن السلطة المركزية في الأقاليم ببعض النشاطات الإدارية حسب توجيهات الحكومة المركزية )

بناءً على ذلك فإن الدولة ممثلة بجهازها الإداري في المركز وفروعه خارج المركز تقوم بمباشرة نشاطاتها وتقديم خدماتها إلى المواطنين كافة من دون استثناء في بقاع الدولة كافة ، عن طريق موظفيها الذين يتم تعيينهم من قبلها للقيام بمختلف أوجه النشاطات . وهم في ممارستهم لتلك الوظائف يخضعون لرقابة وتوجيه الجهة الأعلى في السلم الإداري . وينتج عن ذلك خضوع الجهاز الأدنى للجهاز الأعلى . وبذلك يمكن القول بأن المركزية الإدارية تقوم على ركنين أساسيين هما:

١. حصر سلطة التقرير والبت النهائي في السلطة المركزية وفي ظل هذا النظام لا يوجد للوحدات المحلية كيان قانوني مستقل ، وحتى إذا وجدت فهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية ، وتخضع سلطاتها وهيئاتها خضوعاً شبه مطلق للسلطات المركزية.
٢. تبعية الموظفين و تدرجهم إدارياً . بمعنى أن يتخذ الجهاز الإداري في الدولة صورة هرم متتابع الدرجات وأن يقوم بين تلك الدرجات نوع من التبعية ، يتمثل في الدرجات الدنيا في واجب الخضوع والطاعة . ويتمثل بالنسبة للدرجات العليا فيما يسمى بالسلطة الرئاسية.

### مزايا المركزية:

١. له صورة رسمية متحدة
٢. تسمح للشركة بتوسيع قاعدة البيانات الحاسوبية
٣. سهولة التنسيق و توحيد السياسات و و الممارسات بين الإدارات المختلفة
٤. تسمح للشركة بتوسيع قاعدة البيانات الحاسوبية
٥. التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة
٦. تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا
٧. عدم الازدواجية في القرارات
٨. سهولة الرقابة و إجراءاتها
٩. وسيلة للقيام بالمشروعات الكبرى بكفاءة.

### عيوب المركزية:

١. انخفاض الشعور بروح العمل لدى المستويات الإدارية المتوسطة و الدنيا
٢. التغييرات تتم بشكل بطيء
٣. عدم تكوين صف ثاني أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات
٤. قد يغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامة التي تعاشها المستويات الأقل فيزداد احتمال القرار الفاشل
٥. تؤدي المركزية إلى نوع من الاتكالية و الاعتماد عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى فلا يتصرفون في أي موقف انتظاراً للقرار من الإدارة العليا الأمر الذي يعطل الابتكار و يضيع الأفكار الجديدة و يؤدي إلى التأخر في الاستجابة
٦. إهمالهم للعامل المحلي في تقديم الخدمات.
٧. كثرة التعقيدات التي يتعرض لها المتعاملون مع الإدارة.

## ثانياً - مفهوم اللامركزية الإدارية : Decentralization

بشكل عام يقصد باللامركزية الإدارية ( توزيع السلطات على أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل التنظيم ) .

أما المقصود بها في مجال الإدارة العامة هو ( أسلوب في التنظيم يقوم على أساس توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة قانوناً ) ، واللامركزية بهذا المعنى قد تكون لامركزية سياسية أو لامركزية إدارية ، ونحن ما يهمنا هنا هو موضوع اللامركزية الإدارية والتي تقوم على توزيع الوظيفة الإدارية بين الجهاز الإداري المركزي وهيئات أخرى مستقلة على أساس إقليمي أو موضوعي.

### مزايا اللامركزية:

١. تزيد التواصل و التفاعل بين الموظفين و تزيد الابتكار و الإبداع و تعطي فهم أفضل للوحدات الفردية
٢. تحرر الإدارة من الروتين
٣. تفرغ المديرين للقرارات الهامة و عدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية.
٤. سرعة اتخاذ القرارات و حل المشكلات
٥. اتخاذ قرارات أفضل: لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها
٦. توازن السلطات و المسؤوليات
٧. رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.
٨. مخاطر القرارات الضعيفة موزعة فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلا من التأثير على المنظمة كلها أو عدد من الإدارات

### عيوب اللامركزية:

١. قد يحدث تشتت للهدف
٢. الحاجة إلى العمالة المدربة
٣. تناقض أو عدم تناسق القرارات المتخذة و ازدواج الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة و زيادة التكاليف
٤. صعوبة الرقابة وخطورة النظرة الجزئية



## تحديد درجة المركزية و اللامركزية

هناك مجموعة من العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية أهمها :

- ١ - حجم المنظمة : كلما زاد حجم المنظمة مقاسا بعدد العمال زادت درجة تعقد عملية اتخاذ القرار التي تحتاج وقتا أطول و ذلك لأجل الدراسة و التحليل و و مما يزيد العبء على كاهل المدراء في المستويات العليا و عندها يصبح التفويض حاجة ملحة فزيادة حجم المنظمة يزيد اللامركزية
- ٢ - التداخل بين الأنشطة : كلما زادت درجة التداخل بين الأنشطة يكون الأفضل تطبيقا للمركزية في اتخاذ القرارات و ذلك لكي يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من مصدر واحد
- ٣ - شخصية العاملين : إن تمتع العاملين بمستوى عال من والمهارة يعد من الأسباب التي تبرر اللامركزية و العكس صحيح
- ٤ - توافق الأهداف : كلما توافقت أهداف العاملين مع أهداف الإدارات و الأقسام المختلفة و مع الهدف العام للمنظمة كلما كان تطبيق اللامركزية ناجحا
- ٥ - مستوى صنع القرار : إن صنع القرار المناسب يتوقف على نوع النشاط ، فقرارات التمويل عادة ما يحتفظ بها المستوى الأعلى أي أنها مركزية ، بينما القرارات الروتينية تكون لامركزية.

## أيهما أفضل : المركزية أم اللامركزية ؟

للإجابة على هذا السؤال صعب للغاية ولكن يمكننا استعراض بعض الحالات التي يفضل بها تطبيق أحدهما على الآخر وهذه تتمثل بالحالات التالية:

- ❖ بالنسبة للأقليات فإن النظام اللامركزي هو أفضل : لأنه يحافظ على هوية الأقليات و لغتهم وعاداتهم و تاريخهم أكثر من النظام المركزي.
- ❖ في البلدان التي يدفع فيها الشعب ضرائب باهظة يكون النظام اللامركزي هو الأفضل : لأنه يضمن للمواطن أن ضريبته المدفوعة ستعود بالنفع عليه.
- ❖ في الكثير من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة و المملكة المتحدة يكون النظام اللامركزي هو المفضل : لأنه يرتبط بسؤال (( ما هي أفضل طريقة لعمل الحكومة ؟ )) و يكون الجواب (( أفضل طريقة لتعمل الحكومة بشكل فعال و إنتاجي و اقتصادي هو أن تعمل وفق مبادئ الأعمال )) ، و لتحقيق ذلك يجب اتباع اللامركزية.
- ❖ إن الإصلاح الإداري غالبا ما يرتبط بمفهوم اللامركزية ، و لذلك أصبح السعي نحو اللامركزية هو لغة عالمية.
- ❖ يجب على الدول النامية أن تعتمد على النظام المركزي في أوائل مرحلة سعيها نحو التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة
- ❖ الدول المتقدمة الصناعية تعتمد سبيل اللامركزية الإدارية في تنظيماتها
- ❖ ارتبطت المركزية بالرأسمالية و البيروقراطية و ارتبطت اللامركزية بالديمقراطية

❖ المنشآت صغيرة الحجم تميل إدارتها نحو النظام المركزي أما المنشآت كبيرة الحجم نجد فيها أن النظام اللامركزي هو الأولى بالاتباع تحقيقاً لحرية الحركة و اقتناصاً للفرص في دنيا الأعمال

## أنواع اللامركزية

### ١ - اللامركزية الإدارية

تعني اللامركزية الإدارة توزيع الوظائف الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية و بين هيئات محلية أو مصلحة لها شخصية معنوية مستقلة و لكنها تعمل بإشراف و رقابة من الحكومة المركزية فالمركزية هي الأساس والأصل واللامركزية هي الفرع ، فإذا كانت المركزية هي تجميع كافة الصلاحيات في يد هيئة واحدة في جميع أنحاء الدولة فإن اللامركزية الإدارية هي نقل بعض الصلاحيات إلى هيئات مستقلة لتمارسها بالحدود التي يسمح بها القانون دون أن تفقد الهيئة المركزية رقابتها على الهيئات المستقلة المنشأة و دون أن تفقد الدولة ترابطها و وحدته.

### ٢ - اللامركزية السياسية

يتصل نظام اللامركزية السياسية بالتنظيم الدستوري للدولة و يقوم على حساب الوحدة التشريعية و التنفيذية و القضائية فيها و يتمثل هذا النظام بالولايات و المقاطعات و الأقاليم في الدول المتحدة اتحاداً مركزياً أو الدول ذات النظام الفيدرالي . و يتناسب نظام اللامركزية السياسية في الدول الكبيرة الحجم ذات القوميات و الديانات و اللغات المتعددة و يؤكد الفقهاء أن الولاية في اللامركزية السياسية تسهم في إدارة الدولة و تقاسمها مظاهر السيادة بالرغم من أنها تفقد شخصيتها من الناحية الخارجية لمصلحة الدولة الاتحادية التي تحتفظ بتمثيل جميع الولايات أو المقاطعات لدى الدول المستقلة الأخرى.

## الوحدة الثامن عشر

## وظائف المنشأة

هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها المنشأة، منها الوظيفة المالية - وظيفية الانتاج - وظيفية التسويق - وظيفة ادارة الافراد - ووظيفة العلاقات العامة والتي سيتم التطرق إليها في هذه الوحدة بشكل اساسي لتشكيل مفاهيم اساسية لمواد مستقبلية .

## إدارة المالية

تعتبر الإدارة المالية وظيفة متكاملة للقرارات المالية في المؤسسة، وقد تغيرت هذه الوظيفة خلال الزمن مثل غيرها من الوظائف المتخصصة في مؤسسات الأعمال حتى وصلت إلى منهج أكاديمي شامل ومتعارف عليه غايته تحقيق هدف استراتيجي متمثل في تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم العادي.

## مفهوم الإدارة المالية

الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الميزانيات التقديرية، الاندماج، إعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ولكن بصيغة مالية، وبانجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة.

-تنطوي الإدارة المالية على كل ما يتعلق بالأموال في المنشأة من تخطيطها والحصول عليها والاستخدام الأمثل لها، وهذا النشاط المالي يبدأ في المنشأة من وقت التفكير في إنشائها إلى آخر لحظة من حياتها، كما أنه نشاط له نفس الأهمية للمنشأة سواء في حالة توسع أو انكماش أو ثبات، تبنى فوق جميع الحالات، وتوجد بصفة دائمة لاحتياجات مالية ينبغي إشباعها بطريقة مناسبة تعتبر كل وظيفة من وظائف الإدارة العليا مسؤولة عن عملية الحصول على الأموال اللازمة والتخطيط ومتابعة ذلك، فالإدارة المالية هي إدارة أي مشروع من منظور مالي .

## أهمية الإدارة المالية

تأتي أهمية الإدارة المالية أو الوظيفة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المنظمة، وليس هذا فحسب، ولكن جميع القرارات الإستراتيجية بالمنظمة سواء كانت مالية أو غير مالية، يترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائج المنظمة. ولذلك وجب على المدير المالي أن يحسن تقدير الأمور وعرض القضايا على مجلس الإدارة، مع إعداد تقارير وافية، تعطي رؤية واضحة مؤيدة بالدراسات والتقارير بمختلف الأمور ذات التأثير المالي، ويساعد المدير المالي على كل ما سبق إمامه بالجوانب المحاسبية.

ويتطلب هذا الأمر العديد من العلاقات والمعارف بميادين المعرفة الأخرى بالمنظمة، كالجوانب الاقتصادية والمحاسبية والإحصائية والكمية، التي تساعد المدير المالي في فهم العلاقات والربط بين المتغيرات واستخراج المؤشرات والنتائج .

## أهداف الإدارة المالية

يمكن القول أن ما ترمي إليه الإدارة المالية من خلال قراراتها المالية هو تحقيق هدفين رئيسيين

هما :

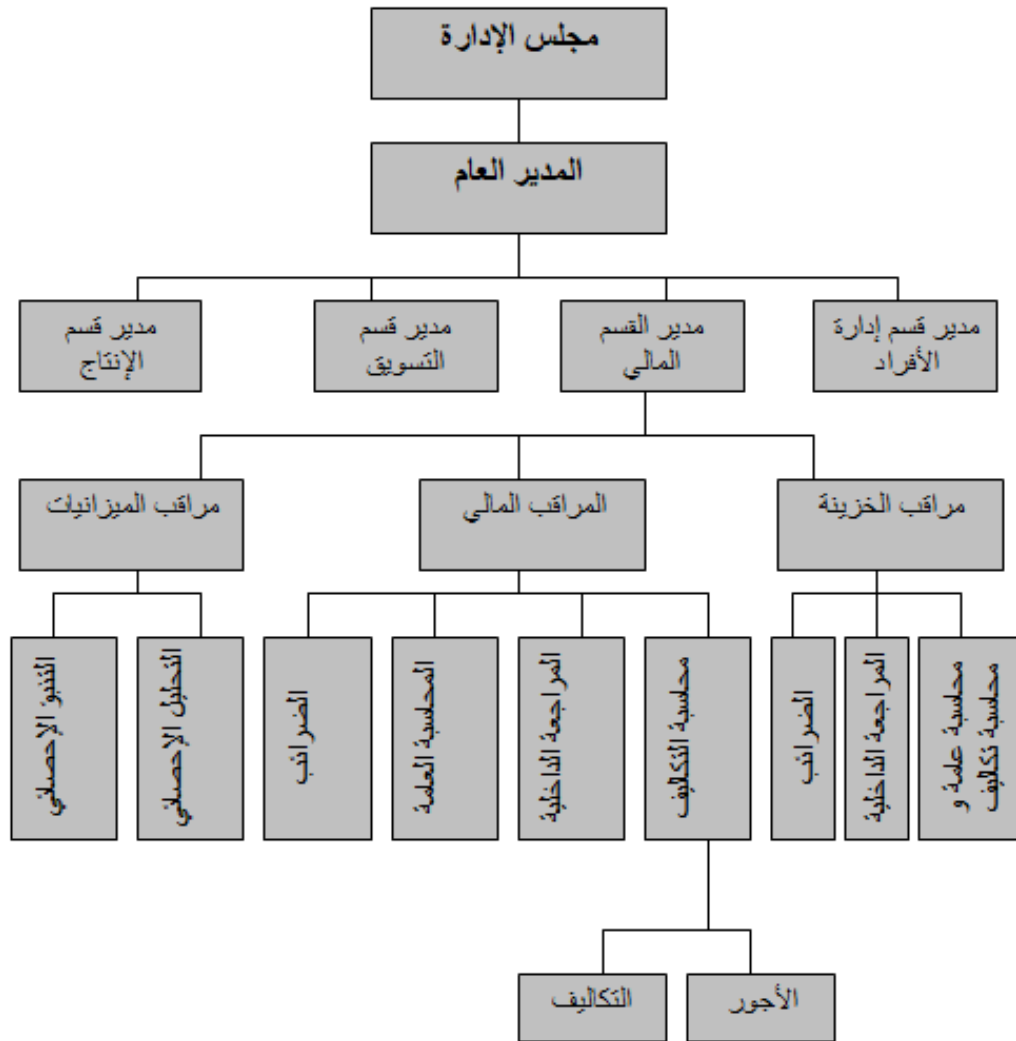
- هدف تعظيم الأرباح أو تحقيق أقصى العوائد الممكنة للمؤسسة.
- هدف تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.
- إلى جانب تحقيق هدف آخر لا تقل أهميته عن الهدفين المذكورين سابقا وهو:
- هدف السيولة أو تجميع أكبر رصيد نقدي للمؤسسة.

## مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي.

عند تحديد موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي نجد اختلافا كبيرا في تنظيم الوظيفة المالية، وعلى رأس الأسباب وراء هذا الاختلاف نجد حجم المنظمة، فمثلا في المشروعات الفردية الصغيرة نجد أن صاحب المشروع يجمع بين الملكية والإدارة، فنجده يتولى المسؤولية عن الإنتاج والتسويق والتمويل، على عكس الحال في المشروعات متوسطة وكبيرة الحجم، حيث توجد إدارة مستقلة على مستوى الإدارات الرئيسية الأخرى (الإنتاج، التسويق...)، حيث تتولى المهام المالية باسم الإدارة المالية، أو إدارة الشؤون المالية والذي يرأسها المدير المالي، والذي عادة ما يكون مسؤول مباشر أمام المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، ويحدث في المنظمات الكبيرة في بعض الدول تقسيم الشؤون والمهام المالية إلى جزأين:

- الأول //** إعداد التنبؤات المالية وإعداد الموازنات التخطيطية وتقويم كفاءة استخدام الأموال، ويتولى ذلك المراقب المالي إلى جوار عمله الأصلي ( الإشراف على الحسابات ) .
- الثاني //** توكل للمدير المالي الذي عادة ما يرأس المراقب المالي.

شكل ادناه يوضح موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي



## العوامل المؤثرة في الإدارة المالية

تتأثر الإدارة المالية بعدة عوامل نذكر منها:

### ١- الكيانات العملاقة وتأثيرها على الإدارة المالية:

إن التطور الاقتصادي الملموس خلال القرن الحالي وعلى الأخص في النصف الثاني منه، أدى إلى انتشار العديد من الشركات العابرة القارات، أو الشركات متعددة الجنسيات ذات الأعمال الضخمة، وأمام هذا التطور الكبير، كان لابد من وجود صدى مناسب في العلوم ذات العلاقة ومن أهمها الإدارة المالية، والمحاسبة المالية، لظهور العديد من المشاكل التي لم تكن معروفة من قبل، كان من الضروري علاجها، وكيفية التعامل معها لمسايرة التطور الاقتصادي.

إن تزايد نزعة الشركات والمستثمرين الأفراد وغيرهم إلى عبور الحدود نحو آفاق استثمارية جديدة لتحقيق العديد من الأهداف السياسية والمالية والتشريعية، أضف أعباء جديدة إلى الوظيفة

المالية ونقل بها من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، لتدخل في إطار جديد يعرف بالعولمة ( GLOBAL ).

وقد انعكس ذلك على التمويل العالمي، فمثلا نجد أن أسواق المال تفتح وتزداد، ويتزايد اتصالها وارتباطها ببعضها البعض عن طريق الاتصالات السريعة، والحاسبات الفائقة السرعة، وتكنولوجيا الاتصالات تمكن من إنتاج أكثر العمليات التمويلية الأجنبية المتعدد الأطراف والعملات في أيام معدودات، سعيا وراء التمويل المناسب والذي يكون عادة أقل تكلفة، وكذلك إذا انعكس ذلك على أسعار السلع والمواد الخام والطاقة، وأصبحت هي الأخرى سريعة التقلب.

وخلاصة القول أن العولمة حملت معها العديد من المشاكل التي تحتاج إلى التطوير الدائم والمستمر للوظيفة المالية، ومن أهم هذه المشاكل نذكر:

- توحيد أسس إعداد القوائم المالية.
- ترجمة القوائم المالية للشركات الأجنبية.
- المعالجة المحاسبية للمعاملات الدولية.
- المعالجة الضريبية ( التحاسب الضريبي الدولي ).

#### ٢- التضخم وتأثيره على الإدارة المالية:

زاد التضخم بصورة ملحوظة وعلى الأخص في السبعينات وأوائل الثمانينات من هذا القرن، واجتاح الكثير من دول العالم، مع اختلاف نسبته من دولة إلى أخرى، ولا تزال بعض الدول تواجه تضخما ماليا بمعدلات مرتفعة، ويؤثر التضخم تأثيرا كبيرا على السياسات والبنوك ومؤسسات التمويل، ومن أهم جوانب التأثير:

- صعوبة التخطيط ( PLANING DIFFICULTIES ).
- الطلب على رأس المال ( DEMAND OF CAPITAL ).
- معدلات الفائدة ( INTEREST RATES ).
- التقارير والمشاكل المحاسبية ( REPORTS – ACCOUNTING PROBLEMES ).

#### ٣- تأثير الضرائب على الإدارة المالية:

تتعرض الاستثمارات للعديد من الضرائب، منها الضرائب المباشرة والغير مباشرة، فمن المعروف أن لكل دولة نظامها الضريبي الخاص بها، وعادة ما يختلف هذا النظام من دولة لأخرى تحقيقا للعديد من الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها من وضع هذا النظام.

والنظام الضريبي قد يتشدد مع الشركات بإخضاع كافة معاملات هذه الشركات للضرائب، سواء داخل الدولة أو خارجها، الأمر الذي يعد أحد أهم المعوقات المالية للاستثمار والتنمية، وقد يتساهل هذا النظام لتخفيف الأعباء الضريبية على المعاملات التي تمت داخل الدولة فقط، مع إعفاء كامل للمعاملات التي تمت خارج حدود الدولة، وذلك تشجيعا ودعما للاستثمار والتنمية، وأهم ما ننوه له في هذا الصدد هو الاهتمام بمبادئ ومعايير التحاسب الضريبي، لما لذلك من آثار كبيرة على الاستثمار وعلى إعداد القوائم المالية المختلفة.



#### ٤- دور البنك المركزي في السياسة المالية:

يتربع البنك المركزي على قمة الجهاز المصرفي في أية دولة، مع اختلاف هذا الاسم من دولة لأخرى، ويلعب هذا البنك دور محوري في التأثير على حجم النقود وتكليفها في الأسواق المالية، وذلك من خلال تأثيره على عمليات الإقراض والاستثمار بمختلف الطرق مباشرة وغير مباشرة ومن أهم هذه الطرق:

- تغيير معدل الخصم ( DISCOUNT RATE ).
- عمليات السوق المفتوحة ( OPEN MARKET OPERATION ).
- تغيير نسبة الاحتياطي القانوني ( REQUIRED RESERVE RATIO ).

#### ٥- السياسات المالية للدولة:

تلعب السياسة المالية التي تتبعها الحكومة من خلال موازنتها، بدور هام وحيوي في التأثير على معدلات الفائدة في الأسواق المالية، فخلال فترات الكساد تميل الدولة إلى زيادة نفقاتها وتخفيض معدلات الضرائب مما يؤدي إلى زيادة عرض النقود والازدهار الاقتصادي، رغم أن هذا الوضع قد يؤدي في الغالب إلى تحقيق عجز في الموازنة العامة للدولة، وخلال فترات الازدهار الاقتصادي وارتفاع الدخل القومي الحقيقي يزيد دخل الحكومة و تقل نفقاتها، وغالبا ما يحدث فائض في الموازنة العامة للدولة.

## إدارة الإنتاج\_ خطط الإنتاج

## Production Management\_ Production plans

إن تعريف إدارة الإنتاج يختلف من مكان لآخر، فقد تسمى إدارة الإنتاج كما في الوحدة الصناعية، و قد تسمى أيضا إدارة مخازن التوزيع كما في الوحدات التسويقية... إلخ، لذلك فإن التعريف يجب أن يتسم بقدر معين من الشمول و التحديد حتى يستخدم في موضعه المناسب و بصورة فعالة. تعريف إدارة الإنتاج: لقد عرفنا أن الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الإنتاجية و تحويلها إلى مخرجات، أما إدارة الإنتاج فهي مجموعة من الأنشطة من تخطيط و تنظيم قيادة و مراقبة تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة بالاستعمال الأمثل للموارد المادية و البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف القيود الداخلية و الخارجية المفروضة على المؤسسة.

وعليه، فإن **وظيفة مدير الإنتاج** هي تكوين المركب و المزيج الاقتصادي من عوامل الإنتاج و الطاقة و الموارد المادية و البشرية بالمهارات المختلفة، بغرض التصنيع للوصول إلى المنتج النهائي بالموصفات و الكميات و الجودة و التكلفة المخططة و يحتاج ذلك إلى قيام المدير باتخاذ قرارات تتعلق أساسا، ب: ماذا؟ لماذا؟ كيف؟ متى؟ أين؟

بالإضافة، يمكن تعريف إدارة الإنتاج على أنها: " مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم و تشغيل الرقابة على العملية التحويلية .

أما مفهومها الحديث، فيمكن أن تلخيصه " في أنها الإدارة المعنية بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق بما يتطابق مع المواصفات و الأساليب التي حددتها إدارة الإنتاج و مع البرامج التي رسمتها دائرة تخطيط و مراقبة الإنتاج "

**أهداف إدارة الإنتاج:** ينبغي أن تشتق من الأهداف العامة للمؤسسة، فإن إنتاج سلعة معينة بمواصفات و كميات محددة في وقت معين بأكبر قدر من الكفاءة، يصور لنا أهداف كمية و أخرى نوعية تسعى الإدارة لتحقيقها .

أ - **الأهداف الكمية:** تشمل، تحقيق أكبر قدر من الإنتاج باستعمال محدود للموارد المتاحة، إذ أن الإفراط في استخدام عناصر الإنتاج يؤثر على أرباح المشروع و على تكلفة إنتاج الوحدة، و بالتالي على السعر الذي يعرض به المنتج، و هذا بدوره يضعف قدرة المؤسسة على المنافسة و زيادة الكفاءة الإنتاجية الجزئية و الكلية للمؤسسة، تطوير طرق الإنتاج، كأن تدخل المؤسسة تحسينات على الجهاز الإنتاجي، مثل دراسة حركات العامل، و كذا ترتيب الآلات و المناصب لرفع كفاءة الأداء، بالإضافة إلى تحقيق أهداف الخطة الإنتاجية بتحسين أداء العمال، إذ يعتبر العامل هو الفاعل الأساسي في عملية الإنتاج، و المسؤول الأول على تحقيق أحسن النتائج بأقل التكاليف.

ب - **الأهداف النوعية:** تتمثل في، تطوير طرق و وسائل الإنتاج بما يتماشى مع التطورات الحديثة، و كذا تطبيق مواصفات الجودة و تحسينها، مما يدفع المستهلك إلى اقتناء السلعة و الإقدام

على شرائها و أيضا رفع الروح المعنوية للأفراد و إعطاء حوافز للعاملين بهدف تحقيق معدل معين من الإنتاج بتكاليف أقل .

و خلاصة، هناك أهداف أكثر قربا من طبيعة وظيفة إدارة الإنتاج و التي يجب أن تنبع من الأهداف العامة، فتحقيق أقصى كفاءة في استغلال الطاقات، يتطلب تصميم النظام من ناحية و تشغيله من ناحية أخرى.

إدارة الإنتاج هي جزء من الإدارة المسؤولة عن وظيفة الإنتاج والتصنيع. وتعتبر من الوظائف التنفيذية المسيرة للمنشأة. تلعب إدارة الإنتاج دورا أساسيا في العملية الإنتاجية وعن طريقها تحقق المنشأة أغراضها الأساسية.

### وتضم إدارة الإنتاج مجموعة من النشاطات المشاركة في:

- التصميم
- تخطيط الموارد (الآلات والمال والبشرية)
- الجدولة
- ترسيم النشاطات الإنتاجية
- مراقبة نشاطات الإنتاج

الهدف هو الوصول لأداء أحسن للنشاطات بالتحسين المتواصل سلسلة المسارات من المنتجين حتى الزبائن.

يجب أن تتم جميع هذه الأنشطة وفقا للإجراءات المتبعة (الضمنية أو المصرحة بها) في الشركة آخذة بالاعتبار نوعية منتجاتها و خدماتها، بدون إهمال سلامة موظفيها أو البيئة المحيطة بها. لتأدية مختلف هذه المهام بصورة جيدة، تلجأ المؤسسات لاستعمال الأنظمة الحاسوبية التي تسمح بإدارة الإنتاج بصورة آلية.

### أهداف إدارة الإنتاج

ومن أهم أهداف الإنتاج تتلخص بما يلي :

- (١) التخطيط السليم للموارد المادية والبشرية، ورصد احتياجات المنظمة.
- (٢) تصميم العملية الإنتاجية.
- (٣) الجداول.
- (٤) رسم الأنشطة الإنتاجية.
- (٥) الرقابة على النشاطات الإنتاجية.

### خطة الإنتاج (جدول الإنتاج الرئيسي Master production schedule)

هي أداة تخطيط على مستوى المنشأة بكاملها تساعد عدة أقسام على التعاون فيما بينها وإيجاد أهداف منطقية، ومن ثم مراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها آخذين بعين الاعتبار كافة العناصر والظروف التشغيلية المتوفرة.

تُمثّل عملية تخطيط الإنتاج نظرةً مستقبليةً للعملية الإنتاجية، إذ يتم من خلالها تحديد المرافق الإنتاجية المطلوبة وترتيبها. تُوضع خطة الإنتاج بشكل دوريّ لمدة زمنية محددة، وتُدعى هذه المدة بأفق التخطيط. يمكن أن تشتمل خطة الإنتاج على ما يلي:

- تحديد مزيج المنتج المطلوب ومقدرة المصنع على التحمّل لإرضاء حاجات الزبائن .
- مطابقة مستوى الإنتاج المطلوب مع الموارد المُتاحة
- جدولة واختيار العمل الفعليّ الذي سيتمّ البدء فيه في منشأة التصنيع.
- إعداد وتسليم أوامر الإنتاج إلى منشآت الإنتاج .

وبغية تطوير خطط الإنتاج، يحتاج مُخطّط الإنتاج أو إدارة تخطيط الإنتاج إلى العمل عن قرب مع إدارتي التسويق والمبيعات، إذ بإمكان هاتان الإدارتان أن تُقدّما تنبؤات بالمبيعات أو قائمة بطلبات الزبائن" يتم اختيار العمل من مجموعة متنوّعة من أنواع المنتجات، والتي قد تتطلّب موارد مختلفة وتخدم عملاء مختلفين. وبالتالي، يجب أن يُحسّن الاختيار الأداء مقاييس الأداء بشكل مستقلّ عن العملاء كوقت الدورة ومقاييس الأداء المعتمدة على العملاء كالتسليم في الوقت المُحدّد ".

يُعتبر "التقدير الدقيق للقدرة الإنتاجية في ظل الموارد المُتاحة" عاملاً حاسماً في عملية تخطيط الإنتاج، "رغم كونها أحد أصعب المهام تنفيذاً." <sup>[1]</sup> يجب أن تأخذ الخطة الإنتاجية دوماً "في الاعتبار توافر المواد وتوافر الموارد إضافةً إلى معرفة الطلب المستقبليّ."

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع أساسية من تخطيط الانتاج على اساس المدة التخطيطية التي تغطيها الخطة:

١. **التخطيط طويل المدى:** والذي يتضمن تحديد مستويات الانتاج في فترات قادمة تزيد على العام، ويعرف هذا التخطيط باسم تخطيط الطاقة لأنه يتعلق بتحديد حجم الطاقة اللازمة واختيار مستوى معين من الطاقة. مثال اختيار حجم لمصنع (عدد من الماكينات) أو اختيار ماكنة بمستوى طاقة انتاجية معينة ونظرا لان هذا القرار يصعب تعديله في الاجل القصير فان المنظمة لا بد من ان تتحمل نتائج لفترة طويلة.

مثال: (اختيار حجم معين لمصنع.. عدد الماكينات أو مكينة بمستوى طاقة معينة) أو اختيار حجم معين لمبنى (عدد الفصول في المدرسة، عدد الحجرات في مستشفى) وتتحمل المنظمة نتيجة هذا القرار لفترة طويلة لأنه يصعب تغييره.

٢. **التخطيط قصير الأجل:** ويتعلق بالتخطيط التفصيلي لفترات انتاجية تقل عن شهر حتى تصل إلى دقائق. ويطلق على هذه العملية عملية الجدولة لأنها تنطوي على جدولة استخدام امكانيات انتاجية Facilities لإنتاج أكثر من طلبية أو أمر انتاجي في نفس الفترة الانتاجية.

٣. **التخطيط متوسط المدى:** وهو يتعلق بتخطيط الانتاج لمدة عام مع تفصيل لكل شهر. ليس من الضروري أن تبدأ الخطة في أول العام وتنتهي في آخره. يتسم هذا النوع من التخطيط بأنه يتضمن تقديرات إجمالية لمستويات الانتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام. وعادة ما يكون هناك مقياساً عاماً أو وحدة قياس يمكن استخدامها في تقدير الانتاج الاجمالي. مثال: (في صناعة البترول يتم استخدام البرميل لتقدير اجمالي الانتاج... وفي الصناعات المعدنية يتم

استخدام الطن).



من الشكل السابق يتضح أن هناك إطاراً عاماً لعملية تخطيط الإنتاج يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

١- **المدخلات:** وهي مجموعة البيانات الأساسية الواجب توافرها حتى يتسنى استخدام أي من

أساليب تخطيط الإنتاج ويمكن تقسيم هذه البيانات إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: أرقام الطلب الاجمالي المتوقع.

النوع الثاني: القيم المبدئية التي تمثل الوضع الحالي للعملية الانتاجية

النوع الثالث: أنواع التكاليف المرتبطة باستراتيجيات مواجهة الطلب المتذبذب أو المتقلب.

٢- **المخرجات:** هي البيانات التي إذا توافرت اعتبرنا ان لدينا خطة انتاج متوسطة المدى؟

تتضمن مخرجات الخطة أساساً تقديرات لكل فترة زمنية عن مستوى الانتاج والمخزون وعمالة

اللازمة وهي:

أ- مستوى الانتاج لكل فترة زمنية مثال (٠٠٠ برميل في الشهر أو في اليوم)

ب- مستوى العمالة لكل فترة زمنية

ج- مستوى المخزون المخطط لكل فترة زمنية

\* هذه كانت المخرجات الأساسية للخطة لكن هناك مخرج جانبي هام وهو تقدير التكاليف

المرتتبة على تنفيذ الخطة على مدار العام.

٣- **عملية تخطيط الإنتاج (الأساليب):** تنقسم الأساليب المستخدمة في تخطيط الإنتاج إلى

مجموعتين أساسيتين:

المجموعة الأولى: الأساليب المعتمدة على المحاولة والخطأ وتعرف عادة بالأساليب البيانية

وهي عادة لا تتضمن الوصول للحل الأمثل لكنها تقارن آثار التكاليف المترتبة على اتباع أكثر من

إستراتيجية إنتاجية ثم تختار الأفضل.

المجموعة الثانية: هي مجموعة الأساليب الرياضية التي تتراوح بين مجموعة الأساليب التي

تهدف إلى الحل الأمثل مثل البرمجة الخطية وطريقة القواعد الخطية ومجموعة أساليب

الاجتهاد المنظم.

## إدارة الأفراد

### Personal Management

#### مفهوم إدارة الأفراد

"هي مجموعة من الوظائف والانشطة والبرامج التي تتعلق بتصريف شؤون القوى البشرية في المؤسسة.

وظائف ادارة الافراد

- ١ - تحليل الوظائف
- ٢ - تخطيط القوى العاملة
- ٣ - التوظيف والاستقطاب.
- ٤ - تدريب وتنمية القوى العاملة.
- ٥ - تحديد الرواتب والاجور.
- ٦ - حفز العاملين.
- ٧ - التعويضات.

#### أهداف إدارة الأفراد:

- ❖ استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة.
- ❖ الحصول على أفضل العناصر البشرية المنتجة.
- ❖ تحفيز العناصر البشرية نحو العمل بكفاءة وفاعلية.
- ❖ استغلال الطاقات والقدرات البشرية في تحقيق الأهداف.
- ❖ التوفيق والتجانس بين اهداف الافراد وأهداف المنشأة.
- ❖ توفير الحياة الملائمة للعاملين في المنشأة.

#### اهداف العاملين في المنشاه.

- 👩🏻 تحقيق رغباتهم المعنوية والمادية من خلال العمل في المنشاه.
- 👩🏻 القدرة علي تحقيق اهدافهم المهنية.
- 👩🏻 تنمية قدراتهم وزيادة خبراتهم وتحسين مهاراتهم .
- 👩🏻 الحصول علي التعويض المناسب لحجم العمل ومستوي الاداء الذي يقومون به.
- 👩🏻 الحصول علي الامتيازات الاضافية مثل الاجازات الادخار نهاية الخدمة ... الخ.



**ادارة الافراد كنظام:**

النظام هو مجموعة من العناصر المرتبطة وذات علاقات محدودة ومنطقية لتحقيق هدف معين ، وإدارة الافراد هي نظام له مدخلات عمليات ومخرجات حسب التالي :

**( ١ ) مدخلات نظام ادارة الافراد:**

- ✓ رسالة المنشاه وفلسفتها.
- ✓ اهداف المنشاه.
- ✓ السياسات والتشريعات الموجودة في المنشاه.
- ✓ القوي البشرية ( الافراد )
- ✓ الموارد غير البشرية ( مباني، راس مال، اجهزة، معدات، ظروف عمل- - - - .)
- ✓ طرق العمل واساليبه.

**( ٢ ) العمليات في نظام إدارة الأفراد**

- ✓ تحليل العمل.
- ✓ تخطيط القوي البشرية.
- ✓ التوظيف.
- ✓ تقييم الاداء.
- ✓ تحديد الرواتب والاجور.
- ✓ حفز العاملين.

**( ٣ ) المخرجات في نظام ادارة الافراد وهي:**

القرارات والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالأيدي العاملة في المؤسسة.

- ✓ تحسين اداء للعاملين.
  - ✓ الرضا الوظيفي للعاملين.
  - ✓ الانتاجية التنظيمية.
  - ✓ التغذية المرتدة حول اراءالعاملين واتجاهاتهم نحو سبل واهداف المؤسسة.
- نظام ادارة الافراد مثله مثل أي نظام يؤثر ويتاثر بالبيئة المحيط به ، وقد قسمت البيئة الخاصة بادارة الافراد الي ثلاثة مستويات منها:

**١. البيئة الداخلية:**

وهي البيئة الخاصة بالمنشاه وتتكون من:

- ❖ لخصائص العامه للمنشاه.
- ❖ لهيكل العام للمنشاه.
- ❖ خصائص العاملين في المنشاه.
- ❖ ديناميكية الجماعة في المنشاه.
- ❖ خصائص العمل في المنشاه.
- ❖ اهداف المنشاه.
- ❖ موارد المنشاه المالية والمادية.

## ٢. البيئة الخارجية.

- ❖ الزبائن والجمهور.
- ❖ الموردین.
- ❖ المنافسين.

## ٣. البيئة البعيدة.

- ❖ النظام الاقتصادي النظام السياسي النظام الاداري النظام الديمقراطي النظام القانوني
- ❖ النظام التربوي النظام الديني .. الخ من انظمة موجودة في المؤسسة- .

## الإعداد والتخطيط الإدارة الأفراد

ويشمل ستة أنشطة التالية:

### ١. توصيف الوظائف وتحليلها Job Analysis

وينتج عن تحليل الوظائف:

- ❖ الوصف الوظيفي ( الواجبات والمسئوليات ظروف العمل الأدوات الصلاحيات للوظيفة)
- ❖ المواصفات الوظيفية ( تحديد المهارات الخبرات القدرات الذهنية والجسدية مستوى التعليم التي يجب أن تتوفر في شاغل هذه الوظيفة)

### ٢. تحديد الموارد البشرية اللازمة وتحديد مصادرها

وفيهما يتم تحديد الموارد البشرية المطلوبة للمؤسسة من حيث ( الكم و النوعية الوقت المصدر) ويتم تحديد الاحتياجات من الموارد بالطرق التالية:

- ❖ الطرق الكمية ( وتتمثل في تحليل عبء العمل ، تحليل قوة العمل ، سلاسل ماركوف التنبؤ بالا اتجاهات.

### ❖ الطرق الوصفية (خرائط الإحلال طلب الوحدات الإدارية )

### ٣. الاختبار والتوظيف والتوجيه والتعريف بالعمل Employment

## مراحل عملية التوظيف:

### -الاعلان والترغيب والاستقطاب

وفيهما يتم التوجه الي احد المصادر التالية:

- ❖ المصادر الداخلية ( من داخل المنشاه وتشمل الترقيات ، النقل ،التنافس - - )
- ❖ المصادر الخارجية ( من خارج المنشاه ومنها طلبات العمل وسائل الاعلان مكاتب الاستخدام الجامعات النقابات .. الخ- .)

### -الاختيار.

وهي اختيار افضل العناصر البشرية لشغل الوظيفة المقترحة، وفيها يتم استخدام معايير للمفاضلة مثل ( المهارات، الخبرة، السن، التعليم، الشخصية، التدريب، المسؤولية، الطموحات )

### -التعيين والتوجيه والتعريف بالعمل.

## التعويضات

### Compensations

تعتبر التعويضات احدى اهم الوسائل الاساسية التي تستطيع المنشاه من خلالها تحفيز العاملين لرفع مستوى ادائهم وتحسين إنتاجيتهم. ويحدد معدل التعويض الذي يتناسب مع طبيعة العمل فيما يسمي نظام تقييم الوظائف.

#### مكونات نظام التعويضات

- أ - العمل الذي يقوم به العامل ( من حيث مدى تحقيق العمل لرغبات الشخص اهمية العمل اتاحة الفرصة امام العامل للتقدم درجة حرية العمل ظروف العمل .. الخ - - .
- ب - العلاقة مع الرؤساء ( تفويض الصلاحيات درجة الحرية المساهمة في اتخاذ القرارات - - . )
- ت - الأجور والرواتب والمكافئات والامتيازات والحوافز المادية والمعنوية للوظيفة.
- ث - العلاقة مع المنشأة وما ينطوي عليها من تنظيم.

#### أهداف التعويضات:

١. جذب أفضل العناصر البشرية.
٢. الحصول علي أفضل العناصر المنتجة.
٣. دفع العاملين وتحفيزهم.

#### تقييم العمل Job Evaluation

يعتبر تقييم الوظائف الوسيلة الموضوعية لتحديد الرواتب و الأجور للوظائف.  
وتقييم الوظائف هو " عملية تحديد الأهمية النسبية للوظيفة بغرض تحديد الأجر العادل لها"  
طرق تقييم الوظائف:

- ١) طريقة التقدير بالنقاط " وفيها يتم تقييم كل وظيفة من قبل لجنة تقييم بوضع نقاط أمام أهم العناصر المكونة للوظيفة.
- ٢) طريقة مقارنة العوامل " وهي مقارنة الوظائف بالوظيفة الدالة من حيث العوامل التالية [الخبرة المهارة المستوي التعليمي .
- ٣) طريقة التدرج : وهي وضع الوظيفة والوظائف المتشابهة على الدرجة المناسبة من سلم الرواتب.
- ٤) طريقة الترتيب : وفيها يتم ترتيب الوظائف تنازلياً حسب درجة أهميتها.

## تنمية وتدريب الموارد البشرية Employee Training and development

التدريب هو " ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد القوي البشرية بمعارف ومهارات معينة لتحسين المهارات والقدرات والسلوك في داخل المنشأة.

أنواع التدريب:

- ١ - من حيث عدد الأفراد تدريب فردي / تدريب جماعي.
- ٢ - من حيث المكان ( تدريب داخل موقع العمل / تدريب خارج موقع العمل).
- ٣ - التلميذ علي يد مدير ذي خبرة.
- ٤ - تدوير العمل.
- ٥ - التكليف بمهام اضافية.
- ٦ - المشاركة في اللجان او الاجتماعات.

العملية التدريبية ومراحلها:

تمر العملية التدريبية في المنشاه بالمراحل التالية:

### ١ - مرحلة تصميم البرنامج التدريبي وتشمل الانشطة التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد اهداف التدريب.
- تحديد المادة العلمية والموارد والاساليب التدريبية.
- اعداد الجدول الزمني للتدريب.
- اعداد التسهيلات التدريبية.
- استقطاب المدربين الاكفاء.
- اعداد موازنة البرنامج التدريبي.

### ٢ - مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.

### ٣ - مرحلة تقييم البرنامج التدريبي ومتابعته.

## تحفيز الموارد البشرية Employee Motivation System

ويقصد بالتحفيز هو " جعل العاملين يرتقون بمستويات ادائهم وسلوكهم بما يؤثر ايجابا علي تحقيق اهداف المنشاه.

الحوافز وانواعها:

- ✓ حوافز ايجابية وتنقسم الي نوعين ( حوافز مادية وحوافز معنوية)
- ✓ حوافز سلبية ( العقاب الذي يصدر بحق الموظف نتيجة لارتكابته خطأ ما).

- معايير نظام الحوافز الجيد في المنشاه.
- ❖ هناك علاقة تبادلية بين الرضاء الوظيفي والاداء في المؤسسة.
  - ❖ يتاثر تحفيز الفرد بعوامل منها ( طبيعة المهنة العوامل الفردية عوامل تتعلق بالجماعات عوامل تتعلق بالمنشأ )
  - ❖ يجب مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.
  - ❖ ينبغي ربط الحوافز بالاداء الجيد والمميز.
  - ❖ يجب مراعاة العدالة في منح الحوافز.

## الوحدة الثانية والعشرون

### وظيفة التسويق

### Marketing Function

#### Marketing concept and its development وتطورة مفهوم التسويق

يعرف التسويق على انه " مجموعة الانشطة الادارية المختلفة التي توجه تدفق السلع من المنتج الى المستهلك النهائي " او يمكن تعريفه شاملاً على انه " نظام متكامل من الانشطة الادارية في وضع الخطط التسعير الترويج التوزيع للسلع والخدمات التي ترضى رغبات المستهلك "

#### تطور مفهوم التسويق

##### ✓ مرحلة التركيز على الانتاج

وفي هذه المرحلة كانت جميع الانشطة التسويقية تهدف الى بيع كافة انتاج الشركة من السلع بسعر معين وكان الافتراض الاساسي لها هو ان المستهلك يشتري السلعة المتوفرة ذات السعر المعتدل.

##### ✓ مرحلة التركيز على المبيعات.

ركزت هذه المرحلة على بيع جميع ما ينتج من قبل الشركة مما ادي الى بروز أنشطة اخري تهدف الى مساعدة نشاط البيع وهي نشاط الترويج الدعاية وكان الهدف زيادة المبيعات التي تؤدي الى زيادة العائد ، ولم تكن تركز علي اشباع رغبات المستهلك.

##### ✓ مرحلة التركيز على التسويق.

بدءا مع هذه المرحلة التركيز علي النشاط التسويقي لتحقيق هدفين رئيسيين وهما: ارضاء المستهلك تحقيق الارباح ، واعتبر المستهلك نقطة البداية للنشط التسويقي حيث ان جميع الأنشطة مبنية علي ارضاء رغبات المستهلك في الاسواق.

##### ✓ مرحلة التسويق الاجتماعي.

وهدفت هذه المرحلة الي الاهتمام بمصلحة المجتمع من حيث استغلال الموارد الطبيعية والمحافظة على البيئة، وليس فقط ارضاء رغبات المستهلك على حساب المصلحة العامة

## انشطة النشاط التسويقي

تقوم ادارة التسويق بالنشاطات التالية:

١. الحصول على المعلومات الخاصة بالسوق وسلوك المستهلك.
٢. انتاج السلع والخدمات ووضع خصائصها ومواصفاتها.
٣. توزيع السلع من خلال قنوات التوزيع المختلفة.
٤. الاعلان -الدعاية -الترويج عن السلع والخدمات .
٥. ادارة التسويق من حيث وضع الاهداف التسويقية والخطط والسياسات والاستراتيجيات التسويقية في المنشاه.

## موقع وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي

التنظيم الوظيفي

وفيها يتم تقسيم ادارة التسويق الى وحدات مختلفة منها وحدة ادارة البحوث التسويقية ووحدة المبيعات ووحدة الدعاية والاعلان ووحدة التوزيع ووحدة الخدمات التسويقية ووحدة تطوير المنتجات.

التنظيم السلعي

وتستخدم في حالة تعدد السلع والخدمات ويتم تقسيم دائرة التسويق حسب السلعة بحيث يكون لكل سلعة جهازها التسويقي المستقل ويقوم بكافة الانشطة التسويقية.

التنظيم حسب السوق

يقوم هذا التنظيم على أساس تعامل المنشأة الى عدة انواع من الاسواق والمتنثرة جغرافياً مثل وحدة التسويق الداخلي ووحدة التسويق الخارجي .

التنظيم حسب المستهلك او العملاء

يقوم هذا التنظيم على اساس اختلاف انواع المستهلكين او العملاء فتقسم الدائرة التسويقية في المؤسسة الى قسم تجار التجزئة قسم المستهلك النهائي قسم العميل الصناعي ... الخ

## عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix

يجب تحديد العناصر المختلفة للمزيج التسويقي بحيث يؤدي الي:

أ - القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية للمؤسسة والسوق.

ب - ارضاء رغبات السوق المستهدف.

ت - تحقيق اهداف المؤسسة والاهداف التسويقية لها

يتكون المزيج التسويقي من العناصر التالية:

### ١. السلعة Product.

وهي الكيان المادي للخدمة او السلعة والتي تحمل خصائص ومواصفات شكلية مثل ( العلامة التجارية ، الحجم ، الوزن، التعليمات المكتوبة، تاريخ الصنع، التغليف .)



## ٢. السعر Price

وهي قيمة الفائدة التي يحصل عليها المستهلك عند شراءها وتقدر بعدد الوحدات النقدية التي سيدفعها المستهلك لقاء حصوله على السلعة.

## ٣. التوزيع Distribution

وهي طرق إيصال السلعة من المنتج الى المستهلك ، ويهتم رجال التسويق بإيصال او توفير السلعة للمستهلك في الوقت المناسب والمكان المناسب وبتكلفة اقل قدر الامكان.

## ٤. الترويج Promotions

وهي عملية امداد التاجر اوالمستهلك بالمعلومات الضرورية عن السلعة او الخدمة المطروحة في الاسواق ويهدف هذا النشاط الى لفت انتباه المستهلك بما هو معروض واقناعه بشراء السلعة.

## البيئة التسويقية

للنشاط التسويقي بيئة يؤثر بها ويتاثر بها وهي تنقسم الى نوعين منها:

### ١. البيئة الداخلية ( المؤثرات الداخلية)

١. القدرة المالية للشركة.
٢. الطاقات البشرية المتوفرة في الشركة.
٣. القدرات البحثية والتطويرية للسلع والخدمات.
٤. ثقافة المؤسسة.

### ٢. البيئة الخارجية ( المؤثرات الخارجية)

١. العوامل الديموغرافية ( عدد السكان التوزيع الجغرافي ، متوسط الدخل المستويات التعليمية).
٢. العوامل الاقتصادية ( مستويات الاسعار اسعار الفائدة معدلات الاستثمار مستويات التضخم المالي).
٣. المنافسة ( المنافسة يؤثر على الكثير من القرارات التسويقية في الشركة).
٤. الازواضع الاجتماعية ( العادات التقاليد القيم نمط السلوك نمط الشراء للمستهلك).
٥. الازواضع السياسية والقانونية ( ما هو مسموح وما هو ممنوع قانوني أ قانون حماية المستهلك الضرائب ومعدلاتها قانون حماية المستثمر)
٦. التكنولوجيا ( حيث ان التقدم التكنولوجي يساعد في رفع مستويات الافراد والشركات والمجتمع)

## انواع السلع والخدمات

### أ - السلع الاستهلاكية:

١. السلع الميسرة ( وهي سلع سهل الحصول عليها في الاسواق ولا يحتاج المستهلك الى اجراء مقارنات بينها من حيث السعر والجودة لشراءها مثل المواد الغذائية.
٢. السلع التسويقية ( وهي سلع يقوم المستهلك بشراءها بعد جهد ووقت ويقارن بين الاسعار والجودة وخدمات ما بعد البيع لاقتناها مثل الثلاجة او الغسالة).

٣. السلع الخاصة ( وهي سلع خاصة لها خصائص معينة وتشبع رغبات مجموعة خاصة من المستهلكين ولا يبالون بالسعر عند الشراء لأنها فقط لاشباع غرورهم مثل شراء سيارة

### ب - السلع الصناعية:

١. المواد الخام السلع شبة المصنعة الاجزاء-- - المعدات-
٢. التركيبات من ( مولدات كهرباء -المخارط - الطائرات)

### الوحدة الثالثة والعشرون

## قنوات التوزيع

## Distribution Channels

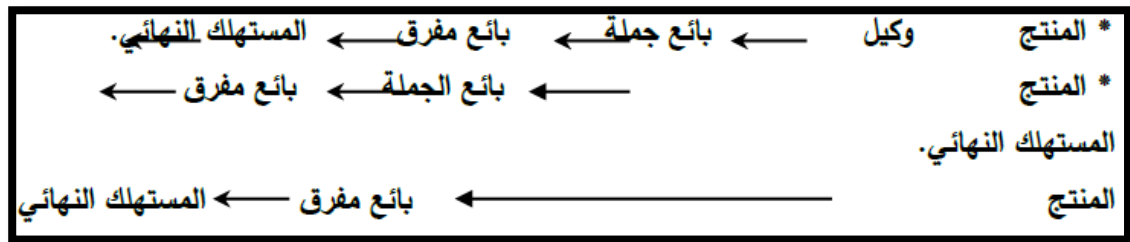
تعرف قنوات التوزيع بانها " مجموعة الوسطاء الذين يقومون بتسهيل انسياب السلعة من المنتج الي المستهلك

مهام قنوات التوزيع:

- ١ - تجزئة الكميات الكبيرة من السلع الي كميات صغيرة تناسب احتياجات المستهلك.
- ٢ - تجميع السلع المتشابهة في اماكن محددة معروفة للمستهلك.
- ٣ - نقل وتخزين السلع.
- ٤ - الاتصال بالجمهور وتجمع المعلومات حول رغبات المستهلكين ومستويات رضاهم عن السلع.
- ٥ - تقديم خدمة ما بعد البيع للمستهلك

### انواع قنوات التوزيع

يمكن ان تاخذ قنوات التوزيع الاشكال التالية:



تساعد قنوات التوزيع علي تحقيق المنافع التالية للمستهلك

١. تحقيق المنفعة المكانية ( تواجد السلعة في مكان معين)
٢. تحقيق المنفعة الزمانية ( تواجد السلعة في الوقت المناسب عن طريق تخزينها.)
٣. تحقيق منفعة معرفية ( توفير المعلومات اللازمة للمستهلك عن السلعة)
٤. تحقيق منفعة الشكل ( وهي منفعة الحصول على السلعة من حيث الشكل والمواصفات)

## العوامل التي تؤثر على اختيار قنوات التوزيع

١. الاهداف التسويقية للشركة.
٢. استراتيجية المزيج التسويقي في المؤسسة.
٣. الاوضاع المالية في الشركة.
٤. المنافسين.
٥. خصائص المستهلك من حيث الموقع الجغرافي وانماط استهلاكه.

## التسعير Pricing

التسعير هو عملية تحديد سعر بيع الوحدة للمستهلك الثائي.

### اهداف التسعير

- أ - تحقيق اعلى معدل من الارباح.
- ب - زيادة المبيعات.
- ت - الحصول على الحصة السوقية للمنشاه في الاسواق وزيادتها.

### العوامل المؤثرة في قرار التسعير

١. حجم الطلب ومدى تقبل المستهلك للسلعة.
٢. الحصة السوقية للشركة في السوق.
٣. رد فعل المنافسين.
٤. الوضع الاقتصادي في الدولة.
٥. مرونة الطلب علي السلع.

## الترويج

الترويج " هو مجموعة العناصر التي تهدف الى اطلاق المستهلك وتعريفه بالسلعة المعروضة ومن ثم اقناعه باقتنائها"

### عناصر المزيج الترويجي:

- أ - الاعلان من خلال وسائل الاعلان.
  - ب - البيع الشخصي باستخدام مندوبي المبيعات.
  - ت - الدعاية.
  - ث - ترويج المبيعات ( العينات - نوافذ العرض - الحوافز السعرية - المعارض - المسابقات).
- يجب ان يكون لكل مؤسسة مزيجها الترويجي المناسب الذي تعتمد عليه في تحقيق اهدافها التسويقية ، ويعتمد تصميم المزيج الترويجي للمؤسسة على عدة عوامل منها:

١. طبيعة السوق المستهدف.

٢. طبيعة السلعة وانواعها.

٣. نوعية المستهلك المستهدف.

٤. المبالغ المالية المرصودة للترويج.

### عناصر الحملة الترويجية

- أ - اعلام المستهلك بالسلعة وخصائصها مقارنة بالسلع المشابهه وبيان كيفية الحصول عليها.
- ب - اقناع المستهلك وحثه على شراء السلعة وتجربتها.
- ت - تحويل المستهلك من استهلاك سلعة معينة الى استهلاك سلعة اخرى.

## Public Relations العامة العلاقات

يمكن تعريف العلاقات العامة بأنه  
[?] وهي وظيفة إدارية ذات طابع مخطط تهدف المنشأة من خلالها إلى كسب تفهم وتعاطف وتأييد أولئك  
الذين لهم علاقة بها والمحافظة عليها عن طريق تقييم الراي العام المتعلق بها ومن اجل ربط سياستها  
واجراءتها قدرالإمكان بالمصلحة العامة.

يتمثل مفهوم العلاقات العامة بالاتي:

- [?] [?] عملية قياس وتوصيل وتبادل المعلومات بين المنشاه والجمهور.
- [?] [?] اطلاع المنشاه برأي الجماهير فيما تقدمه من سلع او خدمات.
- [?] [?] تحسين التفاهم المتبادل بين المنشاه والجماهير.
- [?] [?] اعطاء الجماهير انطباع بان المنشاه تسعي لارضاء الجمهور.

### اهمية العلاقات العامة

- ✓ اعطاء انطباع جيد عن المؤسسة للجمهور وخاصة في ظل المنافسة الشديدة.
- ✓ توفير المعلومات الصحيحة للجمهور عن المؤسسة في ظل زياده وعيهم الثقافي.
- ✓ توفير التبادلية والاعتمادية بين المنشاه والجمهور لان المنشاه لا تستطيع ان تعيش بدون وجود جمهور لها.
- ✓ الوسيلة الفعالة لاطلاع الجمهور على اهداف المنشاه وشرح سياستها.
- ✓ تلعب العلاقات العامة دور مساند للوظيفة الترويجية في المؤسسة.

### وظائف العلاقات العامة

- + البحث ( البحث ودراسة اتجاهات الراي العام وتقدير مدى نجاح الحملات الدعائية في المؤسسة)
- + التخطيط ( رسم سياسة العلاقات العامة في المؤسسة من حيث تحديد الجمهور المستهدف وسلوكه وطرق الوصول اليه.)
- + التنسيق ( التنسيق بين الاقسام والدوائر المختلفة في المنشاه.)
- + التقديم (تقديم البرامج الخاصة بالعلاقات العامة للجمهور.)

## طرق تنظيم العلاقات العامة في المؤسسة

- \* حسب طبيعة عمل المنشاه ( قسم الاعلام - قسم الدعاية .. الخ - )
- \* حسب تقنيات وسائل الاتصال ( الاذاعة - التلفزيون - الصحافة - النشر )
- \* حسب فئات الجمهور ( العلاقات الثقافية - العلاقات الداخلية - العلاقات الخارجية )

### العلاقات العامة ومهارة الاتصال

هناك العديد من المهارات التي يجب ان تتوافر في الرسالة الاعلامية التي ترغب المؤسسة ايصالها للجمهور وهي:

- 1. الجدارة بالثقة والتصديق للمؤسسة.
- 2. الاطار العام وسياسة المؤسسة.
- 3. المضمون للرسالة.
- 4. الوضوح.
- 5. الاستمرارية والاتساق.
- 6. القنوات والوسائل الاتصالية المستخدمة.
- 7. قدرات الجمهور.

### التخطيط للعلاقات العامة

- المتطلبات الاساسية لنجاح التخطيط للعلاقات العامة في المؤسسة:
- 1. ان يستهدف بالدرجة الاولى تقديم المشاه ونشاطها للجمهور
- 2. يجب تحديد الفئة المستهدفة مسبقاً.
- 3. ان يعتمد الاتصال المباشر وغير مباشر.
- 4. ان يعتمد على الافراد ذوي الكفاءة في عمل التخطيط.
- 5. ان يكون هناك توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة.

### مراحل التخطيط في العلاقات العامة:

- 1. تحديد الأهداف التي تسعى العلاقات العامة تحقيقها.
- 2. تحديد الجمهور المستهدف.
- 3. تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية والمالية المطلوبة.
- 4. وضع الاستراتيجيات للوصول الى الجمهور.
- 5. تنفيذ وتقييم ومتابعة الخطة.

دور موظف العلاقات العامة والمهارات المطلوبة لهذه الوظيفة

❓❓ واجبات ومهام موظف العلاقات العامة:

- ❏ تعريف الجمهور بالمنشأة.
- ❏ شرح سياسة المنشأة الى الجمهور.
- ❏ مساعدة الجمهور على تكوين روية اتجاه المؤسسة.
- ❏ متابعة الأخبار التي تنشر عن المنشأة.
- ❏ حماية المنشأة من اية هجوم ضدها.
- ❏ اطلاق الإدارة العليا بمجريات الامور.
- ❏ بحث وتحليل وتلخيص جميع النشاطات والمسائل التي تهم الإدارة العليا عن المنشأة.
- ❏ التنسيق بين الادارات المختلفة في المنشاه.

❓❓ مواصفات شخص العلاقات العامة:

- ❏ القدرة على الاتصال .الخيال
- ❏ الجاذبية . الاتزان
- ❏ الإحساس العام .الاهتمام بالآخرين
- ❏ حب الاطلاع .النشاط في العمل
- ❏ الحماس في العمل

العلاقات العامة الفعالة

العلاقات العامة الفعالة هي تلك التي تستطيع تحقيق اهدافها في حدود امكانياتها من حيث الموارد البشرية والمالية.

**معايير تستخدم في الحكم علي مدي فعالية العلاقات العامة:**

- ❓❓ درجة تغطية العلاقات العامة للجماهير الخاصة بالمنشاه.
- ❓❓ درجة استجابة الجمهور.
- ❓❓ مدي تاثير الاتصال على الجمهور ( التاثير الملموس والمستمر للرساله الاعلامية).
- ❓❓ مدي فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة واساليب الاقناع المستخدمة.



## ادارة الوقت

### Time management

رأيت من واقع الحياة أن أكثرنا لا يحسن استغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة أو التسلية، والبعض يظن بأن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزناً، وهذه المفاهيم تنتشر في وطننا العربي بشكل عام.

هذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات فإننا لن ننتج ولن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا.

#### مفهوم إدارة الوقت

توجد عدة تعريفات لإدارة الوقت ، بأنها " : عملية الاستفادة من الوقت المتاح والموهب الشخصية المتوفرة لدينا ؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا ، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل ". وكما تعرف هي عملية التخطيط وممارسة السيطرة الواعية على الوقت الذي يقضيه في أنشطة محددة ، خاصة لزيادة الفعالية والكفاءة أو الإنتاجية.

وايضا يمكن تعريف هي الطرق والوسائل التي يستطيع بها الفرد علي الاستفادة القصوي من وقته من أجل تحقيق أهدافه واحلامه وتوسي عملية ادارة الوقت الى تقليص الوقت الضائع وانجاز كثير من المهام في أقل وقت وبأقل مجهود لزيادة القدرة الأنتاجية والفاعلية للفرد ، فعملية تنظيم الوقت هي من أهم العوامل التي تفرق بين الناجحين والفاشلين.



## أهمية الوقت

يُعدّ الوقت من الأمور المهمّة والقيّمة التي تهتمُّ جميع النَّاس على اختلاف أماكنهم وأعمالهم وانتماءاتهم ومستوياتهم ووظائفهم؛ إذ هو من أئمن ممتلكات الحياة وأعظمها قيمة وضرورة، وهو المُتَّسَع والمساحة الزّمنيّة التي من خلالها تُقضى الأمور وتُنجز الأعمال وتُدبَّر الاحتياجات واللوازم، ولا يوجد شيء من أمور الحياة ومقتضياتها إلا وله صلةٌ ورابطٌ بالوقت على اختلاف أهميّته وألويّته وتصنيفه، ويكتسب الوقت قُدسيّته من خلال ارتباطه العظيم باتّفاقات النَّاس وتواعدهم وتعاقدهم وحاجتهم له كمحددٍ زمنيٍّ يُنفذُ الأمور ويقضي المصالح، والمعلوم في أصل الوقت ومادته أنّه قيمة لا يمكن تعويضها مهما بذل الإنسان في ذلك، فإذا ذهب وقت الإنسان انقضى من عمره بمقدار ما فات من وقته، ومهما بذل الفرد في إدارة وقته وجاهد في استخدامه والحرص عليه فلن يستطيع السيطرة عليه على وجه التمام، ولا يملك أيّ إنسان تحييد المضبّعات والمشتتات مهما بلغ من الحرص والقدرة، غير أنّ تنظيم ذلك متفاوت بين النَّاس ومختلف باختلاف نظراتهم للضرورات والأولويات والمهمّ والأهم.

## فوائد إدارة الوقت

- تحسين نوعية العمل
- زيادة سرعة إنجاز العمل
- التخفيف من ضغط العمل
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها
- زيادة الراتب
- تعزيز الراحة في العمل
- تحسين نوعية الحياة غير العملية
- تحقيق نتائج أفضل في العمل .

## أنواع الوقت

الوقت في حياتنا نوعان وقت يصعب تنظيمه وقت يمكن تنظيمه كما هو موضح أدناه :

**النوع الأول : وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له.**

وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية ، مثل النوع والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة . وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه .

**النوع الثاني : وقت يمكن تنظيمه وإدارته .**

وهو الوقت الذي نخصه للعمل ، ولحياتنا الخاصة ، وفي هذا النوع بالذات من الوقت

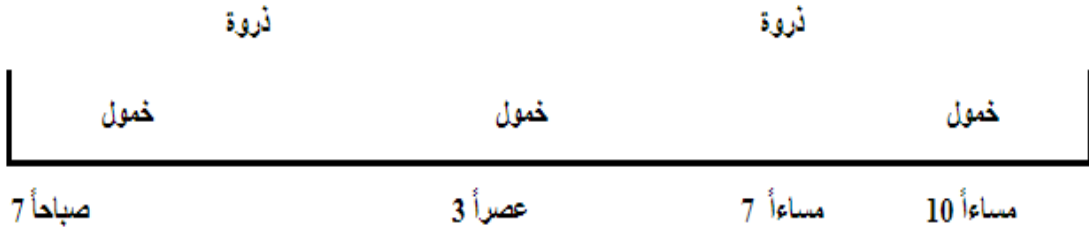
يمكن التحدي الكبير الذي يواجهنا . هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟ هل

نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل .

### أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه

أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون أيضاً من نوعين هما (وقت الذروة ، وقت الخمول)  
كما هو موضح أدناه :

النوع الأول : وقت الذروة ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني .  
والنوع الثاني : وقت الخمول ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني وإذا ما أردنا أن ننظم وقتنا فإنه يجب علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه ثم نتعرف على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا ( وقت الذروة (ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد بالنسبة لنا) .  
ويبين الشكل التالي أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان



فإن خطوة الكبيرة تمكّنك من الاستفادة المثلى من أوقات الذروة فتضعي فيها الأمور التي تحتاجي فيها إلى تركيز مثل الأولويات والأمور الصعبة والأشياء الثقيلة على النفس ؛ أما الأهداف أو الأعمال الخفيفة والشائقة والأمور التي تستمتعي بعملها فيمكن وضعها في أوقات قلة النشاط .

### مهارات ادارة الوقت

- مهارات التخطيط
- مهارات التنظيم
- التركيز لمعرفة مضيعات الوقت
- مهارات تحديد الأولويات
- مهارات التوجيه والمتابعة



### خطوات رئيسية ل كيفية تنظيم الوقت ( فن ادارة الوقت )

خمس خطوات رئيسية يجب الالتزام بها ل فن ادارة الوقت:

#### ( ١ ) تحديد الأهداف

من اجل تحقيق فن ادارة الوقت و كيفية تنظيم الوقت بشكل جيد وفعال لابد من وضع وتحديد الأهداف ، فعندما يعرف الفرد الي أين هو ذاهب يمكنه من معرفة ما يجب القيام به و تحديد المهام المطلوبه منه . فبدون تحديد أهداف واضحة يضيع وقت الفرد بين الأولويات المتضاربة يهمل كثير من الأشخاص من تحديد الأهداف لانه يتطلب بعض الوقت والجهد ، ولكن لابد ان تعلم ان القليل من الوقت والجهد الذي يضيع الآن في وضع الأهداف يوفر قدرا هائلا من الوقت والجهد والإحباط في المستقبل ، فإذا كنت جادا في ادارة الوقت، عليك أن تبدأ في إعداد الأهداف التي تسعى الي تحقيقها .

#### ( ٢ ) ترتيب الأولويات

من أهم الخطوات ل كيفية تنظيم الوقت وفن ادارة الوقت هي ترتيب الأولويات يعني القيام وأنجاز المهام الهامة التي تخدم تحقيق أهدافك التي حددتها مسبقا ، فكثير من الأفراد يندهبشون لانهم

يعملون بجد وكد بدون تحقيق النتائج المرجوة او الوصول الي الأهداف الخاصة بهم ، ويرجع ذلك بسبب عدم ترتيب أولوياتهم وانجاز المهام ليست ذات أهمية استراتيجية في تحقيق أهدافهم. معظم الأفراد لديهم كثير من القوائم بالمهام التي يريدون انجازها و يكون ترتيب هذه المهام غير منظم بحسب الأولوية فنجد بعض الأشخاص ترتب المهام من الأسهل الي الأصعب او العكس او من أعلي الي أسفل. فمن أجل العمل بكفاءة وفاعلية يجب أنجاز المهام الهامة والأعلي قيمة والأكثر تأثيرا في تحقيق النتائج والأهداف المرجوة وليس الأهتمام بأنجاز المهام الملحة والضرورية وذات قيمة وتأثير أقل.



### ٣ ادارة الأحداث المفاجئة

من أهم الخطوات ل فن ادارة الوقت هي ادارة الأحداث المفاجئة والمقاطعات التي تحدث يوميا فاذا كان لديك أهداف و خطة واضحة و استطعت ترتيب المهام المطلوبة حسب الأولوية ولكن يجب توخي الحذر يوميا من الأحداث والمشاكل المفاجئة التي بمقدورها تحطيم ترتيب الأولويات وتبعدك عن المهام الضرورية والأكثر قيمة وتستهلك وقتك وطاقتك ، فلذلك أعتاد كتابة وتدوين الأحداث المفاجئة اليومية واعادة ترتيب اولوياتها وهل يمكن احد غيرك من انجازها او يمكن تأجيل تنفيذها في وقت لاحق.

كيفية ادارة الأحداث المفاجئة اليومية : هي تسجيل جميع الأحداث المفاجئة والأشخاص التي تنتمي اليهم تلك الأحداث خلال اليوم وعمل فترة واعاد تقييم أثناء تأدية وانجاز مهامك الموضوعه في جدولك اليومي ، لكي تستطيع تحديد اي من هذه الأحداث لابد من التعامل معها حالا او أدراجها في الجدول اليومي أو تستطيع تفويض شخص آخر بأنجازها.



غير هام	هام	عاجل
الأولوية (ب) أو (ج) من الأفضل تفويض بعضها	الأولوية (أ) لا تفوض	
الأولوية (ج) يجب تفويضها	الأولوية (أ) أو (ب) يمكن تفويض بعضها	غير عاجل

من أكثر العوامل التي تسبب تعطيل مهامك اليومية هي المكالمات التليفونية والرسائل النصية فلا بد من تخصيص وقت من جدولك اليومي للتليفون للرد علي المكالمات حسب اولويتها وأهميتها ، وتخصيص وقت للرد على الرسائل والاييميلات.

تعلم ان تقول " لا " اي ترفض بعض المهام والطلبات الغير ضرورية المطلوبة منك أو تفويض شخص اخر للقيام بها عند ضيق وقتك . وايضا اجعل الأفراد الذين من حولك علي دراية بالأوقات التي تكون فيها متاح وتستطيع السماع لهم او تنفيذ طلباتهم وبالأوقات التي تكون فيها غير متاح وتأجيل تلك المواضيع والطلبات.

#### ٤) تجنب المماثلة والتسويق

من أهم الخطوات ل كيفية تنظيم الوقت هي تجنب التسويق حيث من ابرز واهم عوامل الفشل في تنفيذ المهام هي التأجيل والمماثلة ، فتأجيل المهام والمماثلة وعدم الألتزام بمواعيد المهام المطلوب أنجازها يجعل الفرد غارق في الأمور الصعبة والمهام المتراكمة لذلك ينصح بعمل قائمة بالمهام اليومية وتخصيص وقت لكل مهمة حتي تلتزم بأنجازها في الوقت المحدد لها . أفرا أكثر عن كيفية تكون منجزا وتكون شخص فعال ؟

للتغلب علي المماثلة : هي التعرف وتسجيل اسباب المماثلة في تأدية بعض المهام والتخطيط للتغلب علي هذه الأسباب ، وكافئ نفسك عند الأنتهاء وتفيد المهام في الوقت المحدد ، وتذكير نفسك بالعواقب الرهيبة لعدم قيامك بتلك المهام.

#### ٥) الجدولة

يرجع ادارة الوقت الجيدة الي الجدولة الجيدة والفعالة لوقتك وتقسيمة بين المهام المطلوبة ، فعندما تكون علي دراية كاملة ومحدد أهدافك واولوياتك يمكنك عمل جدول لوقتك ولمهامك يساعدك علي البقاء في الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافك. عند وضع جدول بمهامك اليومية التي تخدم تحقيق أهدافك فتكون مسيطرا علي وقتك بشكل قوي ، ويجب عليك عند وضع جدول لمهامك ترك بعض الوقت للأحداث الطارئة.