

مبادئ الإدارة

بيانات الفهرسة الأولى

المملكة الأردنية الهاشمية - دائرة المكتبة الوطنية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: (607/1/2026)

عنوان الكتاب: مبادئ الإدارة

تأليف: البستنجي، خالد عبد المنعم عبد الله

عبدالقادر، محمد أحمد عبدالله // الحاوي، ربي اسامه احمد // عبدالعزيز، غرام علي محمد.

بيانات النشر: عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2026

الوصف المادي: 245 صفحة

رقم التصنيف: 658

الواصفات: العمليات الإدارية // التخطيط الاستراتيجي // الفكر الإداري // الإدارة

الطبعة الأولى 2026م

ردمك: ISBN 978-9923-43-321-8

يتحمل المؤلف المسؤولية القانونية الكاملة عن محتوى مصنفه ولا يعبر عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

جميع الحقوق محفوظة © الطبعة الأولى 2026م 1447هـ

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

دوار الداخلية-مقابل فندق الماريوت- العبدلي- عمان- الأردن

هاتف: 962 6 4614 185+ موبايل: 962 79 544 2202+ واتساب: 962 79 039 0621+

الموقع الإلكتروني: www.yazori.com البريد الإلكتروني: Info@yazori.com

جميع الحقوق محفوظة © لا يُسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه أو استنساخه أو نقله، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواء بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي، أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، دون الحصول على إذن خطي مسبق من الناشر.

Copyright © All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without prior permission in writing of the publisher.

تصميم الغلاف : هاشم سائلة

مبادئ الإدارة

الدكتور

محمد احمد عبد القادر

الدكتور

غرام علي عبد العزيز

الدكتور

خالد عبد المنعم البستنجي

الدكتورة

ربى اسامة الحاي



اليازوري

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ ﴾



[فاطر: 28]

فهرس الموضوعات

11	المقدمة
13	الفصل الأول: طبيعة العملية الإدارية
15	أولاً: مفاهيم الإدارة
19	ثانياً: أهمية الإدارة
22	ثالثاً: الإدارة بين العلم والفن
24	رابعاً: الإدارة العلمية والطريقة العلمية
27	خامساً: مبادئ الإدارة
29	سادساً: مدخل العلوم السلوكية للإدارة
32	سابعاً: مدخل النظم في الإدارة
33	ثامناً: تأثير البيئة على الإدارة
34	تاسعاً: القيم والأخلاقيات الإدارية
36	عاشراً: المسؤولية الاجتماعية للإدارة
39	استئلة الفصل الأول: اختيار من متعدد
41	الاستئلة النقاشية
43	الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري
46	المساهمات المبكرة في الفكر الإداري
52	المساهمات الحديثة في الفكر الإداري
54	المدارس الرئيسية للإدارة
68	ملاحظات حول المدارس المختلفة للإدارة
68	المدخل المستخدم في هذا الكتاب

70	أسئلة الفصل الثاني: اختيار من متعدد
72	الأسئلة النقاشية
73	الفصل الثالث: عملية الإدارة
75	المدير
76	وظائف المدير
78	عملية اتخاذ القرارات
78	أهمية عملية اتخاذ القرارات
79	مفهوم عملية اتخاذ القرارات
79	كيف تُتخذ القرارات؟
80	أنواع القرارات
83	خطوات عملية اتخاذ القرار
86	قائمة إرشادية لتحسين عملية اتخاذ القرار
88	الأدوات الحديثة لصنع القرارات
88	بحوث العمليات
91	البرمجة الخطية
93	تقليد المواقف
94	نظرية المباراة
96	معوقات استخدام الأدوات الكمية في اتخاذ القرارات
98	أسئلة الفصل الثالث: اختيار من متعدد
100	الأسئلة النقاشية

101	الفصل الرابع: وظائف الإدارة: التخطيط
103	مفهوم التخطيط
104	مفهوم الخطة
104	أهمية التخطيط
107	تحديد الأهداف
108	مفهوم الأهداف
109	التخطيط وتحديد الأهداف
110	هرمية الأهداف
111	من الذي يقوم بالتخطيط؟
112	التخطيط الاستراتيجي
114	مستويات التخطيط
116	مقومات ومبادئ التخطيط الفعال
120	خطوات التخطيط
122	أنواع الخطط
123	أولاً: السياسات
126	ثانياً: الإجراءات
126	ثالثاً: القواعد
127	رابعاً: البرامج
128	خامساً: الميزانيات التقديرية
130	أسئلة الفصل الرابع: اختيار من متعدد
132	الأسئلة النقاشية

133 الفصل الخامس: وظائف الإدارة: التنظيم

136	 مفهوم التنظيم
137	 الخرائط التنظيمية وتوصيف الوظائف
139	 تقسيم أوجه النشاط في المنظمة
146	 مبادئ التنظيم
148	 أولاً: السلطة
154	 ثانياً: المسؤولية
154	 ثالثاً: المساءلة
155	 تقييم الهيكل التنظيمي
156	 إعادة التنظيم
158	 أسئلة الفصل الخامس: اختيار من متعدد
160	 الأسئلة النقاشية

161 الفصل السادس: وظائف الإدارة: القيادة

163	 طبيعة القيادة وتعريفها
164	 نظريات القيادة
166	 أساليب القيادة
171	 القائد والمدير
172	 أدوار القيادة
174	 مصادر قوة القائد وتأثيره
175	 اعتبارات اختيار نوع القيادة
176	 مفهوم التوجيه

177	 مبدأ غرض التوجيه
178	 مبدأ عملية التوجيه
178	 أسس التوجيه
179	 ركائز التوجيه
179	 الاتصال
182	 القيادة
182	 التحفيز
187	 أسئلة الفصل السادس: اختيار من متعدد
191	 الأسئلة النقاشية
193	 الفصل السابع: وظائف الإدارة: الرقابة
195	 مفهوم الرقابة
196	 شروط الرقابة الفعّالة
197	 اتجاهات الرقابة
198	 مراحل عملية الرقابة
200	 الأساليب الرقابية
206	 مبادئ ومستلزمات الرقابة الفاعلة
207	 مجالات الرقابة
209	 أسئلة الفصل السابع: اختيار من متعدد
211	 الأسئلة النقاشية
213	 الفصل الثامن: وظائف الادارة والريادة
216	 مفهوم الريادة

216		انواع الريادة
216		اشكال الريادة
218		استراتيجية الريادة
218		مفهوم استراتيجية الريادة
218		استراتيجيات الريادة
219		الاستراتيجية الاولى: الابداع
219		الاستراتيجية الثانية: الابتكار
220		الاستراتيجية الثالثة: التميز
220		الاستراتيجية الرابعة: اخذ المخاطرة
221		العلاقة بين وظائف الادارة واستراتيجيات الريادة
223		أسئلة الفصل الثامن: اختيار من متعدد
225		الأسئلة النقاشية
227		قائمة المراجع

المقدمة

ان الإدارة علم وفن، وهي جزء أساسي من حياتنا اليومية، ففي كل جانب من جوانب الحياة نجد الإدارة متجسدة بصور وأشكال متعددة؛ فالإدارة العلمية تمثل وسيلة لحل مشكلات العمل، ودراسة المواقف التجارية والصناعية والإنسانية، ولا بد من فهم الإدارة على أنها علم وفن في آنٍ معاً، بعدما استطاعت أن تقتحم ميادين العلوم المختلفة، فتنهل منها الكثير، وتفيد وتستفيد. والدليل على ذلك أن كثيراً من رواد الإدارة والأعمال الناجحين لم يكونوا موهوبين بالفطرة، بل تمكنوا من تحقيق إنجازاتهم بفضل تطويعهم للمعارف الإدارية المنظمة، وتطبيق المبادئ العامة بإتقان وأمانة في مختلف المجالات.

ومن الطبيعي أن تهتم المؤسسات والمنظمات، باختلاف أنظمتها، بالإدارة منهجاً وأسلوباً حياتياً راقياً، بعد أن أدركت أن تكوين الإداري الناجح يساهم في تقدم المنظمات والمشروعات وتطورها، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، والمساهمة في إعداد أجيال قادرة على الإبداع في الميادين الإدارية والاقتصادية والإنمائية.

ولقد أصبحت الإدارة مورداً أساسياً من موارد المجتمع، بل أهم هذه الموارد جميعاً، لما لها من تأثير مباشر وملحوس في تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية الوطنية والقومية والدولية، فالقدرة على استغلال الموارد استغلالاً كاملاً عبر العلوم والفنون الإدارية باتت حلماً تسعى إليه الشعوب والأمم المختلفة، رغبة في جني ثمار الإدارة العلمية الفعالة، ولعل اليابان مثال بارز على ذلك؛ فهي دولة تفتقر إلى الموارد الطبيعية، لكنها استطاعت أن تصبح من كبريات الدول الصناعية في العالم بفضل عبقريتها الإدارية، التي مكنتها من تحقيق ما

كانت تصبو إليه من تقدم وازدهار، وما كان هذا ليتحقق لو ظلت متخلفة إدارياً، رغم تطورها الثقافي والاجتماعي والحضاري.

إن هذا الكتاب جهد متواضع لكنه جاد، يهدف إلى تقديم الإدارة كعلم وفن، من خلال استعراض دقيق ومبسّط لمبادئها وأساسياتها ووظائفها وتطبيقاتها، ويضم موضوعات تُدرّس اليوم في معاهد وجامعات العالم المختلفة، وقد جاء اختيارها مستنداً إلى خبرة المؤلفون في تدريس هذه المادة، أما المفردات الواردة فيه فقد انتُقيت بعناية لثُمّثل أكثر من 90٪ من علم وفن الإدارة، ممارسةً ونظريةً، وذلك لتعريف القارئ بهذا العلم والفن من زوايا متعددة، ودفعه إلى الاطلاع على مزيد من الأدبيات والمؤلفات الإدارية.

والله ولي التوفيق

المؤلفون

الفصل الأول

طبيعة العملية الإدارية

The Nature of Management Process

الاهداف التعليمية: يهدف هذا الفصل تحقيق الاهداف التعليمية الاتية

- 1 - توضيح مفهوم الادارة واهميتها في انشطة الاعمال.
- 2 - توضيح كيف تكون الادارة بين العلم والفن.
- 3 - توضيح الخطوات الرئيسية التي ينبغي اتباعها في اطار البحث العلمي، وتطبيقها في الادارة.
- 4 - توضيح مبادئ الادارة.
- 5 - توضيح مدخلي العلوم السلوكية والنظم في الادارة.
- 6- توضيح تاثير البيئة في الادارة.
- 7- توضيح القيم والاخلاقيات الادارية.
- 8- توضيح المسؤولية الاجتماعية للادارة.
- 9 - توضيح بعض المصطلحات الانجليزية المتعلقة بالعملية الادارية.

طبيعة العملية الإدارية

The Nature of Management Process

أولاً: مفاهيم الإدارة

رغم الأهمية الكبيرة والمعروفة لدور الإدارة في نشاط الأعمال على وجه الخصوص، إلا أنه لا يوجد اتفاق صريح ومؤكد بين الباحثين والخبراء الإداريين على تعريف موحد أو شامل للإدارة، فالمصطلح غير محدد بدقة، ويحمل معاني متعددة ومفاهيم مختلفة ومكونات متنوعة، ولعل السبب في ذلك يعود إلى كون الإدارة مفهوماً معنوياً ومعقداً في الوقت نفسه، هذا فضلاً عن أن الدراسات والأبحاث في المجال الإداري، على الرغم من قدم الممارسة الإدارية، قد جاءت متأخرة نسبياً.

ويبدو واضحاً من خلال العديد من التعريفات التي سندرجها في هذا الفصل، أن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء نظرة الباحث إلى مكونات الوظيفة الإدارية ومشتملاتها على أساس عملي، ولما كان كل باحث ينظر إلى الإدارة من زاوية خبرته وقناعاته، فإن تعريفات الإدارة تباينت واختلفت تبعاً لتنوع هذه الآراء والخبرات.

وقد ساهم في غياب الاتفاق على تعريف واحد موحد للإدارة كونها قوة غير منظورة، إذ إنها غير ملموسة، وإن كان وجودها يمكن إثباته من خلال نتائج الجهود المبذولة، ومن اللافت أن الاعتراف بكيان الإدارة قد يظهر أحياناً عبر ملاحظة عكسها المباشر، وهو سوء الإدارة (Mismanagement)، حيث يمكن رصد نتائجه بسرعة، مما يؤدي إلى تسليط الضوء على أهمية الإدارة الفعّالة.

وحتى يمكننا الإلمام بمعنى الإدارة، سنقوم باستعراض بعض التعريفات الشائعة لها. فقد عرّفت موسوعة العلوم الاجتماعية (Encyclopedia of the Social Sciences) الإدارة

بأنها: العملية التي يتم بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني المبذول في هذه العملية، كما أشارت الموسوعة إلى أن تجمع الأشخاص الذين يبذلون هذا الجهد معاً في أي منشأة يُعرف بـ "إدارة المنشأة".
ويُفهم من هذا التعريف أن مفهوم "الإدارة" بمعنى (Management) قد يشير إلى عدة أمور، منها :

1. متخذو القرارات الإدارية على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية داخلها.

2. النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق وغيرها.

3. الوحدة التنظيمية، سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة .

4. علم إدارة الأعمال باعتباره مجالاً للمعرفة والبحث العلمي .

5. عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معاً لتحقيق أهداف محددة.

ولا بد من الإشارة إلى الفروقات القائمة، والتي ينبغي إدراكها وعدم تجاوزها، بين معنى الإدارة كمجموعة من الأفراد يتولون العملية الإدارية، وبين الإدارة كتعبير يرمز إلى العمليات الإدارية داخل التنظيم، فعندما نقول إدارة المنظمة أو إدارة المشروع أو إدارة المنشأة، فإننا نقصد هنا المجموعة الإنسانية التي تتولى ممارسة العملية الإدارية في التنظيم، أما إذا قلنا إن إدارة المنظمة أو المنشأة (س مثلاً) هي إدارة غير منظمة أو مرتبكة، فإننا نقصد بذلك العملية الإدارية نفسها أو وظائف المديرين. وهكذا، فإن مفهوم الإدارة بمعنى (Administration) يختلف في مضامينه وأبعاده عن مفهوم الإدارة بمعنى (Management)، فالإدارة بمعنى (Administration) قد تشير إلى عدة مفاهيم، منها:

1. نشاط المستويات العليا في الإدارة، والتي تضع الأهداف العامة وترسم السياسات الرئيسية .

2. إدارة الوحدات الحكومية، مثل أجهزة الخدمة المدنية .

3. نشاط الاحتفاظ بالسجلات وإعداد وتبويب المعلومات .

4. نشاطات تطبيق القواعد والإجراءات والسياسات التي تم وضعها مسبقاً من قبل جهات ومستويات أخرى .

5. الحكومة المناط بها السلطة في المجتمع .

6. الواجبات المناطة بالمسؤولين في مختلف الأجهزة أو النشاطات السابقة.

أما مفهوم إدارة الأعمال (Business Administration) فيُقصد به إدارة النشاطات التي تستهدف تحقيق الربح، وهي بذلك تهتم بجميع جوانب الإدارة المرتبطة بهذه النشاطات، كما تركز على الدراسات والأبحاث التي تساعد المشروعات الربحية على تحقيق أهدافها بأعلى درجات الكفاءة الممكنة.

أما الإدارة كنظام (System)، فهي تتكون من عدة عناصر ووظائف تشمل الأفراد والمواد والآلات والإدارات والأقسام، والتي تعمل في وضع تفاعلي (Interactive) منظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة، وقد يُنظر إلى الإدارة على أنها نظام كلي (Total System) يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، يكمل كل جزء منها الآخر ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً، وهنا تُعتبر الإدارة وسيلة لتحقيق الأهداف وليست غاية في حد ذاتها.

تعريفات أخرى للإدارة

يقول هنري فايول (Henri Fayol): إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب، وهنا يسرد فايول وظائف الإدارة الأساسية وهي: التنبؤ، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة، باعتبارها جوهر العملية الإدارية .

أما فردريك تايلور (Frederick Taylor)، أبو الإدارة العلمية، فقد عرّف الإدارة بأنها: (أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة). ويرى تايلور أن الإدارة هي معرفة المطلوب من الأفراد، وضمان أدائه بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة. ويعرف جون مي (John F. Mee) الإدارة بأنها: (فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، بما يحقق أكبر قدر من الرضا لصاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع)، بينما يرى بينما يرى كونتز وأودونال (Coontz & O'Donell) أن الإدارة هي: وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين .

أما لفنجستون (Livingston) فيعتبر الإدارة نشاطاً لتحقيق الهدف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، مع الاستخدام الأمثل للموارد والتسهيلات المتاحة، في حين يكتفي رالف ديفز (Ralph Daves) بالقول إن الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.

وهكذا تتوالى التعريفات المختلفة للإدارة باختلاف تخصصات القائمين عليها، وفترات كتاباتهم، والظروف السائدة وقت صياغة المفهوم، ولن نتوقف هذه التعريفات، لأن العملية الإدارية في تطور مستمر وفي أوضاع ديناميكية متجددة، فقد بدأت الأدبيات الحديثة تتحدث عن عناصر جديدة تسهم في تحقيق أهداف الإدارة، مثل:

- عملية اتخاذ القرارات كأساس للمسؤولية الإدارية .
- المفهوم الإنساني للإدارة، حيث أصبحت الإدارة عملية إنسانية تبرز فيها أهمية العامل البشري.

- القيادة الإدارية القائمة على التعاون وروح الفريق الواحد.
- النواحي السلوكية في الإدارة، التي أصبحت محور اهتمام خبراء الإدارة المعاصرين.

ويؤكد ذلك ما ذهب إليه بيترسون وبلومان (Peterson & Plowman)، حيث يقران بالأدلة والأبحاث أن الإدارة هي أسلوب يمكن من خلاله تحديد وتوضيح أغراض وأهداف

جماعة إنسانية معينة. من خلال التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى الملاحظات التالية:

1. الإدارة تطبق على الجماعة وليس على الفرد، فهي نشاط جماعي يتطلب مشاركة وتنسيق الجهود.
2. وجود الهدف أمر ضروري ولازم للإدارة، إذ لا يمكن تصور عملية إدارية بلا أهداف محددة.
3. الإدارة ليست تنفيذاً مباشراً للأعمال، بل تُنفذ الأعمال بواسطة الآخرين، حتى المدير الإداري نفسه لا يستطيع العمل دون دعم ومساندة فريقه.
4. الإدارة مسؤولة اجتماعياً عن تحقيق منفعة عامة للمجتمع، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد كافة.
5. العملية الإدارية نشاط ذهني منظم يوجه الجهود الاجتماعية ويخطط الاتجاهات التي يسلكها المشروع للوصول إلى أهدافه المرسومة، معتمداً على أسس ومبادئ علمية بدلاً من الارتجال والعشوائية القائمة على محاولات التجربة والخطأ.

ثانياً: أهمية الإدارة

ليس هناك اختلاف حول أهمية الإدارة في نشاط الأعمال، إذ تؤكد نظرة سريعة إلى تعريفاتها الأهمية الكبيرة لهذا العلم والفن الذي يسعى إلى تحقيق رفاهية المجتمع وخدمة أهداف المشروع، فوظيفة الإدارة لا غنى عنها، لأنها الأداة الرئيسة لتحقيق الأهداف المرسومة، وهي معيار النجاح أو الفشل .

وفي الواقع، فإن اعتبار الإدارة نشاطاً ديناميكياً فاعلاً لاستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية، يعني أنها تلعب دوراً أساسياً في تعظيم وتفجير الطاقات البشرية والإمكانات المادية، وهذا الدور يخدم مصالح جميع الأطراف المعنية، ويحقق أحلامهم ويلبي رغباتهم ويحافظ على مصالحهم، ومن هنا، تُعد الإدارة من أكثر الأنشطة الإنسانية شمولاً

وأهمية وحيوية، وعلى صعيد التطبيق العملي، تسهم الإدارة إسهاماً واضحاً في إحداث تغييرات جوهرية في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته، الأمر الذي يقود إلى:

- تعظيم معدلات الإنتاجية.
- تقليص التكاليف الإجمالية.
- استغلال الطاقات الكاملة.
- تنمية الأفكار والإبداع.
- دعم التطوير المستمر.

إضافة إلى ذلك، تلعب الإدارة دوراً معروفاً في حل المشكلات، وتجاوز الانحرافات، وتصحيحها إن وجدت، مما يعزز استقرار المشروع ويضمن تحقيق أهدافه بكفاءة عالية. وتأسيساً على ذلك، يمكن القول إن أهمية ودور الإدارة في نشاط الأعمال ينبعان من روافد متعددة، من أبرزها:

1. **الإدارة علم وفن:** فهي قائمة على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبعة، وتستخدم أحدث أساليب البحث والدراسة في حل المشكلات والتفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية، وصولاً إلى تحقيق أهداف مادية ومعنوية وإنسانية لجميع الأطراف. وتُعد الإدارة نظاماً متطوراً لتبسيط إجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات المادية والبشرية، وخلق طاقات متجددة من خلال التدريب والتأهيل والإعداد، إضافة إلى ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

2. **بقاء المشروعات ونموها:** يعتمد بقاء المشروعات (Survival) ونموها (Growth) على قدرتها في بلوغ الأهداف المنشودة، وبما أن الإدارة هي الأساس لنجاح أي مشروع، فإن وجودها يضمن تحقيق هذه الأهداف، شريطة الالتزام بالأساليب العلمية والمبادئ

الإدارية السليمة، آلاف الشركات حول العالم تعلن إفلاسها لأنها أهملت الجانب الإداري، بينما شركات أخرى حققت نجاحاً باهراً لأنها اعتمدت أسلوباً إدارياً راقياً يقوم على المنهجية العلمية والتسيير الرشيد للموارد.

3. **محورية الإدارة:** الإدارة هي محور النشاطات والقرارات، وهي التي تدفع الأفراد لتنفيذ المهام، فهي تجمع المعلومات والبيانات، وتحللها، وتتصور النتائج، وتتنبأ بالأحداث، وتضع الخطط الاستراتيجية، وتشرف وتراقب وتفحص كل شيء، كما تسعى جاهدة لإيجاد الحلول للمشكلات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.

4. **الإدارة عين المشروع:** فهي العين الداخلية والخارجية للمشروع، تمده بالخلق والإبداع والتصور البناء، وتساعده على تلبية متطلبات المجتمع وحل مشكلاته.

5. **الإدارة كمهنة:** أصبحت الإدارة مهنة راقية ومحترمة، ودائرة معارف واسعة يمارسها خبراء ومحللون ومخططون بارعون، يستخدمون هذه المعرفة في الميدان لتحقيق أهداف المشروع وتطلعات المجتمع الأكبر.

6. **الإدارة والقيادة:** الإدارة تخلق قيادات واعية وملزمة إذا كانت هي نفسها إدارة ملتزمة وواعدة، القيادة الإدارية الواعدة عنصر حيوي في التنمية، إذ تتحمل مسؤولية الإسراع في التطور الاقتصادي والاجتماعي، وتُعد المحرك الأساسي للتطوير القومي.

7. **الإدارة العلمية:** الإدارة العلمية الملتزمة بالأصول والمبادئ الواضحة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي التي تدبر عناصر الإنتاج من معدات وموارد وأموال وقوى عاملة، وتعمل باستمرار على تحسين أداء المشروع وتقديم أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع.

8. **الإدارة معيار التقدم:** أصبحت الإدارة العلمية معياراً لرقى الأمم وتقدمها، فالعلاقة بين تطور الإدارة ومستويات التقدم علاقة وثيقة لا تنفصل، فاليابان مثلاً، رغم افتقارها

للموارد الطبيعية، استطاعت بفضل أساليبها الإدارية الراقية أن تصبح دولة صناعية متقدمة، بينما الهند، رغم امتلاكها موارد بشرية وطبيعية ضخمة، ظلت في خانة الدول النامية بسبب الجمود الإداري والبيروقراطية، ومن هنا، فإن المعرفة الإدارية تعني الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق أكبر قدر من إشباع الحاجات الإنسانية المتنامية.

ثالثاً: الإدارة بين العلم والفن

ذكرنا آنفاً أن إضفاء صفة العلم على الإدارة يعني قيامها على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبعة، واستخدام أسلوب البحث العلمي في حل المشكلات ودراسة المواقف الإدارية، وهو الأسلوب القائم على التحديد والقياس والتجربة والبرهان، وإذا عرفنا العلم بأنه مجموعة منظمة من المعرفة التي تم تجميعها وقبولها بهدف فهم الحقائق الأساسية المتعلقة بظاهرة معينة أو موضوع دراسة، وكانت هذه المعرفة موضوعية وخالية من التحيز، فإننا نجد أن هناك بالفعل جانباً علمياً للإدارة، يتمثل في اعتماد المعرفة الإدارية وأدوات التحليل الرياضي واستخدامها كجزء من المؤهلات الأساسية للعمل الإداري.

لكن علم الإدارة لا يتصف بالشمول والدقة كما هو الحال في العلوم الطبيعية مثل الكيمياء والرياضيات والفيزياء، حيث تكون نتائجها قطعية وغير قابلة للجدل، أما نتائج العلوم الإدارية فهي قابلة للنقاش والاختلاف، كما أن العلوم الاجتماعية تلجأ إلى المعادلات الرياضية والجداول الإحصائية وأدوات التحليل في بحوث العمليات، لكنها ليست علوماً مستقلة بذاتها مثل العلوم الطبيعية، إذ إن كثيراً من العلوم الإنسانية والاجتماعية تستخدم هذه الأدوات أحياناً للوصول إلى حلول لبعض المشكلات.

وغني عن القول إن الإدارة في موقعها الراهن قد استفادت من مساهمات بارزة لعلماء الاقتصاد وعلم النفس والاجتماع والعلوم الإنسانية والسلوكية الأخرى، حتى أن بعض علماء الإدارة صاروا يتحدثون عنها كفن، بل إن قسماً منهم يرى أن صفة "الفن" في الإدارة

أهم بكثير من صفة "العلم"، فالفن يعني الوصول إلى النتيجة المنشودة عن طريق تطبيق المهارة، أي أنه يتعلق بتطبيق المعرفة أو الخبرة في الأداء، وهو أمر مهم جداً بالنسبة للإدارة التي تعتمد دائماً على الإبداع والمهارة عند تطبيق الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف.

إذن نستخلص أن المدير الناجح أو الإدارة الفاعلة هي التي تجمع بين المعرفة الإدارية والمهارة والإبداع، فالعلم يعني المعرفة، والفن يعني مهارة التطبيق لهذه المعرفة، ولغرض التبسيط نقول: العلم يعلم المرء أن يعرف (To Know)، بينما الفن يعلمه أن يعمل (To Do)، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يمازج بين العلم والفن معاً، أي أن يمتلك المعرفة (Knowledge) ويطبقها ميدانياً (Applied Knowledge)، فكثير من الناس يمتلكون معارف عديدة، لكنهم غير قادرين على تحويلها إلى قوة عملية، لأنهم عاجزون عن استخدامها في الواقع العملي، وهكذا يمكن القول إن الإدارة الفاعلة ليست علماً دقيقاً كالفيزياء أو الكيمياء أو الرياضيات، لأنها لو كانت كذلك لفقدت أهميتها الإنسانية والإبداعية والديناميكية. وتختلف الإدارة عن هذه العلوم لعدة أسباب منطقية وموضوعية، من أبرزها:

1. حداثة الدراسة العلمية للإدارة: إذ إن البحث المنهجي للإدارة يُعد حديثاً نسبياً مقارنة بالعلوم الطبيعية.
2. الاعتماد أحياناً على أساليب غير علمية: مثل الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات الإدارية، وهي أساليب قد تحقق نجاحاً متفاوتاً في الممارسة العملية.
3. أهمية العنصر البشري: حيث يُعد الإنسان رأس المال للإدارة، وهو ما يؤكد عليه دعاة المدخل الإنساني والاجتماعي والسلوكي.
4. صعوبة إجراء التجارب الدقيقة: فالتصرف الإنساني تحت ظروف معينة لا يمكن ضبطه بدقة كما في التجارب المعملية، والمشاعر الإنسانية لا يمكن إخضاعها لاختبارات فيزيائية أو كيميائية دقيقة ومضمونة.

5. تزايد وزن الفن في الإدارة الحديثة: نتيجة لتعدد وتشابك السلوك الإنساني في ظروف ومتغيرات يصعب السيطرة عليها حتى بالعلوم التطبيقية، لذا فإن الإدارة الفاعلة اليوم مطالبة بفهم السلوك الإنساني فهماً عميقاً، وهو ما يتحقق من خلال العلوم الاجتماعية والسلوكية أكثر من العلوم الطبيعية.

وقد أثبتت التجربة اليابانية في الإنتاجية أن النجاح لم يتحقق بالاعتماد على الأساليب العلمية وحدها، بل بفضل التركيز على الأساليب الإنسانية والفنية في الإدارة، حيث أقر اليابانيون بأن اهتمامهم بالجانب الإنساني والحضاري كان أساس نجاحهم في هذا المجال. وبالضرورة، فإن المدير الناجح هو عالم وفنان في آن واحد؛ فهو يحتاج إلى مجموعة منظمة من المعارف التي تزوده بالحقائق الجوهرية التي يمكنه استخدامها في عمله. وفي الوقت نفسه، ينبغي عليه أن يقنع ويعلم ويحفّز ويشجّع ويمدح ويرفع من معنويات الآخرين، من خلال التحفيز المادي والمعنوي، ليعملوا جميعاً في إطار روح الفريق الواحد الموحد لتحقيق الهدف المشترك.

وبقينا، فإن هذا العمل لا يمكن أن يتحقق في المعامل الفيزيائية، ولا يسعف المدير الاعتماد على المعادلات الرياضية وحدها، وإنما الذي يسعفه هو الشعور والإحساس والغريزة والتخمين المرتبط بالواقع العملي، فيما يتعلق بالعمل الذي ينبغي القيام به.

رابعاً: الإدارة العلمية والطريقة العلمية

Scientific Management and Scientific Method

أوضحنا آنفاً أن إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة إنما يتأتى من كونها قد استفادت كثيراً من العلوم الأخرى، سواء كانت طبيعية أم اجتماعية وإنسانية.

والإدارة العلمية، كأحد المداخل الكلاسيكية في الفكر الإداري، تعني وفقاً لما وضعه فردريك تايلور (Frederick Taylor): إيجاد الطريقة المثلى الوحيدة لأداء المهمة، ثم اختبار

الأفراد بشكل علمي، وتزويدهم بالحوافز لضمان أداء المهمة على الوجه الأمثل . وبالاستفادة من مختلف العلوم ودمجها في حقل الإدارة، أو انتقاء ما يلائمها من هذه العلوم، ظهر مصطلح الإدارة العلمية (Scientific Management)، أما أسلوب استخدام هذه العلوم في المجال الإداري فيُعرف بمصطلح الطريقة العلمية (Scientific Method). وكأي طريقة علمية، فإن هناك خطوات رئيسية ينبغي اتباعها في إطار البحث العلمي وتطبيقها في الإدارة، وهي :

1. دراسة الموقف المحيط بالمشكلة .
 2. التحري التمهيدي أو مرحلة تكوين الفروض .
 3. إعداد مشروع البحث النهائي .
 4. جمع البيانات والإحصائيات اللازمة .
 5. إحصاء البيانات وتنظيمها .
 6. التحليل والتفسير للوصول إلى النتائج .
 7. عرض النتائج بشكل واضح ومنهج .
 8. المتابعة للتأكد من التطبيق العملي وفاعلية الحلول.
- فالمرحلة الأولى، أو الخطوة الأولى، تبدأ بتحديد طبيعة المشكلة أو الظاهرة المطلوب حلها، وهذا لا يتم إلا من خلال دراسة محيط المشكلة، أي أن يلمّ المدير إماماً تفصيلياً وشاملاً بالعوامل الداخلية والخارجية التي قد تكون مسؤولة عن حدوث المشكلة، لكن على المدير أن يحدد المشكلة الرئيسية لكي يتمكن من ربطها ببيئتها الداخلية والخارجية.

ثم تأتي مرحلة تكوين الفروض بعد أن يكون المدير قد كوّن صورة واضحة عن حالة المشكلة أو الظاهرة، مما يمكنه من صياغة فروض يقوم عليها مشروع البحث العلمي. أما في المرحلة

الثالثة، فإن الشكل النهائي لأغراض الدراسة ينبغي أن يكون قد تحدد بعد دراسة واستعراض هذه الفروض، حيث تُقلّص وتُصاغ في قالب مناسب لتصبح هدف البحث. وتحتّم الطريقة العلمية على المدير هنا أن يقوم بجمع البيانات والإحصائيات الأولية والثانوية عن الظاهرة موضوع البحث:

- **المعلومات الأولية:** تُجمع خصيصاً لأغراض البحث الجاري، وتتعلق بصلب المشكلة أو الظاهرة، وتكون على شكل خامات غير جاهزة، وعلى المدير أن يبذل جهداً للحصول عليها.

- **المعلومات الثانوية:** قد لا تتعلق مباشرة بصلب المشكلة، لكنها مفيدة للبحث، وغالباً ما تكون منشورة وجاهزة للاستعمال.

ثم تُبَوَّب البيانات المجمعة على شكل إحصائيات ليتمكن الباحث من تفسيرها واستخلاص النتائج المهمة منها، وفي الغالب لا تتم هذه المرحلة إلا بعد تحليل علمي متعمق للبيانات باستخدام المنهجية العلمية، ومن خلال هذه البيانات المصنفة يمكن للباحث أو المدير أن يصل إلى إجابة أولية عن مدى صحة الفرضية التي يقوم عليها البحث. وقد يضطر الباحث إلى تعديل هذه الإجابة الأولية لتصبح حلاً نهائياً للمشكلة إذا ما ثبتت صحتها.

وعند دراسة النتائج الإحصائية:

1. يعير الباحث اهتماماً خاصاً لدراسة العلاقات بين البيانات المختلفة.
 2. يضع تفسيرات لما اكتشفه من هذه العلاقات على شكل استنتاجات مبدئية.
 3. تُخضع هذه الاستنتاجات للفحص والتمحيص للتأكد من تأييد الحقائق لها.
 4. بعد التأكد، تصبح الاستنتاجات نهائية وتشكل أساساً لوضع التوصيات.
- أما التوصيات، فينبغي أن تكون مرتبطة مباشرة بأهداف البحث ومشكلة الدراسة، محددة وقابلة للتنفيذ، ومستندة إلى الأدلة والبراهين، مما يشجع الإدارة العليا على الأخذ بها.

خامساً : مبادئ الإدارة

يلخص الكتاب الكلاسيكيون أمثال (تايلور) و (فايول) تصوراتهم عن الإدارة الجيدة في مبادئ مثل أن يُعطى كل مشرف نشاطاً متخصصاً ومستقلاً لإنجازه، فقد توصل فايول، مثلاً، إلى ما أسماه مبادئ الإدارة العلمية، وهي: مبدأ تقسيم العمل، مبدأ السلطة، مبدأ النظام والتأديب، مبدأ وحدة الأمر، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ عدم تعارض المصلحة والأهداف الفردية مع المصلحة أو الأهداف العامة، مبدأ الكفاءة أو التعويض، مبدأ المركزية، مبدأ خط السلطة المستقيم، مبدأ المساواة، مبدأ النظام، مبدأ استقرار العاملين، مبدأ المبادرة، ومبدأ وحدة الجماعة.

ويلاحظ أن فايول أصر على تسميتها (مبادئ) بدلاً من قواعد أو قوانين، من منطلق إيمانه بأن أهم عنصر في العمل الإداري هو معتقدات المدير وما يؤمن به من مفاهيم فكرية تشكل إدراكه واتجاهه لمختلف الأمور، ومن ثم اعتبر فايول هذه المبادئ بمثابة "تعاليم" سياسية أو عقائدية يلتزم بها المدير ويعمل على تطبيقها في حياته اليومية.

إذن، المبادئ رغم كونها حقائق جوهرية وأساسية، ليست مطلقة؛ فهي ليست قوانين، ولا تعني بالضرورة أن نفس النتائج ستحدث في كل الظروف التي تبدو متماثلة، فمبادئ الإدارة ليست جامدة، وإنما تتسم بالمرونة (Flexibility). ونقصد بالمرونة هنا أنه عند التطبيق ينبغي مراعاة الظروف الخاصة والمتغيرة.

فمثلاً، المبدأ الإداري الذي يقول: "لغرض تعظيم الإنتاجية وتحسين كفاءة الأداء، ينبغي أن يكون هناك نظام عادل للحوافز وظروف عمل مشجعة"، صحيح بشكل عام، لكن هل يمكن استخدامه كمرشد في حالات الطوارئ أو في ظل ظروف مالية قاهرة؟

كذلك المبدأ الذي ينص على أن "تحقيق أقصى كفاءة إدارية يتطلب أن تكون التكاليف الإجمالية في أدناها"، قد لا يكون قابلاً للتطبيق في ظروف استثنائية مثل المجهود الحربي، حيث تكون الأولوية للدفاع عن الوطن.

وفي عالم سريع التغير، يسعى الكثير من العاملين في الإدارة إلى امتلاك المفاتيح الأساسية للعمل الإداري الناجح، وهناك من يعتقد أن البراعة الإدارية تتحقق فقط من خلال معرفة مبادئ الإدارة وحفظ خطواتها، ولكن المبادئ ليست قوالب جامدة، ولهذا فإن حفظها عن ظهر قلب لن يؤدي إلا إلى عرقلة الفهم الصحيح للإدارة كنشاط إبداعي وديناميكي وخلاق، فالمبدأ الذي ينجح اليوم في ظروف معينة قد لا يصلح غداً في ظروف جديدة، وقد يختلف تطبيقه بين دولة وأخرى أو حتى بين منشأتين في نفس الدولة. كما أن البشر، وهم المحرك الأساسي للإدارة، تتغير أساليبهم وطموحاتهم وسلوكهم، مما يفرض على المبادئ أن تُطبق بوعي وبما يتناسب مع الواقع.

إن ديناميكية الإدارة كنشاط علمي وفني، وديناميكية نشاط الأعمال، وديناميكية الإنسان نفسه، كلها عوامل تجعل من الصعب الجزم بأن هذه المبادئ تصلح لكل الحالات وفي جميع الظروف، ومع ذلك، فإن مبادئ الإدارة تضيف الكثير إلى المعرفة والمهارة الإدارية، وتساهم مساهمة كبيرة في بناء نقطة مركزية يُبنى حولها فهم أعظم وتطبيق أنجح وتقدم مستمر، ولهذا يمكن اعتبار المبادئ بمثابة (خلاصة الحكمة المختارة للإدارة)، التي يجب استخدامها بعناية وحكمة وتقدير سليم.

ولتوضيح هذه النقاط أكثر، يمكن أن نأخذ مثلاً على مبادئ الإدارة العلمية التي جاء بها فايول وتايلور، هذه المبادئ تميل إلى العمومية والشمول، ورغم أهميتها كمرشد عام، إلا أنها لا تتناسب دائماً مع طبيعة المشروعات العصرية، فهي تقوم على فكرة العمومية أو العالمية، أي إمكانية تطبيقها في أي مجتمع وتحت أي ظروف، وهو ما يتجاهل اختلافات الواقع العملي بين

المشروعات والدول، ومع ذلك، فإن مبادئ فايول فتحت الطريق أمام التدريب والتعليم الإداري، مؤكدة إمكانية "صنع" المدير وتدريبه على المهارات الأساسية اللازمة للإدارة، كما أن النظرية الكلاسيكية ساعدت على إلقاء الضوء على المجالات الرئيسية للإدارة من مبادئ وعناصر، والتي يجب أن يهتم بها المدير الممارس في أي مشروع.

إذن، مبادئ الإدارة ليست قوانين جامدة، وإنما هي قواعد إرشادية يُستفاد منها في ظروف وحالات معينة، وتصبح فعّالة فقط إذا امتزجت بالمهارة الإدارية التي تطوَّعها وتتقني الأنسب منها لتحقيق أهداف المشروع.

سادساً: مدخل العلوم السلوكية للإدارة

Behavioural Sciences Approach

قلنا إن الإدارة استفادت كثيراً من العلوم المختلفة، حتى أصبحت مزيجاً من معارف وعلوم في الرياضيات والإحصاء والعلوم الاجتماعية والاقتصاد والعلوم السلوكية. ويُقصد بمدخل العلوم السلوكية في الإدارة لجوء المديرين إلى تطبيق طرق ونتائج بحوث علم النفس، وعلم الاجتماع، والفلسفة، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس الصناعي، وذلك بغية تمكينهم من فهم السلوك التنظيمي، أي السلوك داخل المنظمة أو المشروع.

وبرزت إثر ذلك نظريات القيادة السلوكية التي تؤمن بوجود وظيفتين أساسيتين للقيادة: *إنجاز العمل وإشباع حاجات أعضاء الجماعة*، وليس مطلوباً من نفس الشخص أن يقوم بكلا الدورين، ويحاول خبراء القيادة السلوكية أن يفهموا كيف تؤثر السلوكيات المختلفة للقائد في فعالية القائد وجماعته، وظهرت مصطلحات ونماذج لدراسة السلوك، مثل نمذجة السلوك (Behaviour Modeling)، وهو أسلوب تدريبي يقوم على عرض أفلام أو أشرطة فيديو للمتدربين توضح أشخاصاً يؤدون العمل بطريقة صحيحة، ثم يُترك للمتدرب أداء

العمل في موقف مشابه، وبشكل نمطي يتلقى المتدرب من المدرب توجيهاً معززاً يتعلق بمدى جودة أدائه في موقف لعب الدور .

فعلى سبيل المثال، يمكن عرض فيلم للبائعين يوضح طرق البيع الصحيحة لإتمام الصفقة، ثم يُسمح لهم بلعب دور البائع مع شخص آخر يمثل دور المستهلك، ويقوم المدرب بعد ذلك بتقديم التوجيهات المعززة في شكل إطراء وتغذية راجعة بناءة .

كما ظهرت أساليب تعديل السلوك (Behaviour Modification)، حيث يقوم هذا الأسلوب على تغيير السلوك من خلال استخدام المكافآت أو العقاب، ويُستخدم هذا المصطلح غالباً كمرادف لعملية التكييف الفعال، التي تفترض أن السلوك الذي يؤدي إلى نتيجة إيجابية يميل إلى التكرار، وبالتالي فإن توفير مكافآت مناسبة يجعل من الممكن تغيير سلوك الفرد ودوافعه.

ويركز مدخل العلوم السلوكية في الإدارة على تحفيز العاملين لضمان رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم، كما يشمل دراسة القيادة وعلاقتها بنجاح المشروع، ودراسة العوامل البيئية التي تؤثر على نجاح القائد. وبعبارة أخرى، فإن مجال دراسة القيادة يتناول الخصائص الشخصية وعوامل الموقف التي تؤدي إلى النجاح الإداري، ويولي هذا المدخل اهتماماً خاصاً بموضوع الاتصالات (Communication)، من حيث علاقتها بنجاح المشروع، وتحديد الهيكل التنظيمي المناسب وأفضل قنوات الاتصال، إضافة إلى الاهتمام بتنمية العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال دراسة وتطبيق المبادئ التي تؤدي إلى كفاءة التعليم (Learning) والعوامل التي تساعد على التطبيق السليم لما يتعلمه الفرد في مواقف جديدة.

كما يدرس مدخل العلوم السلوكية التفاعلات والعلاقات الإنسانية داخل المشروع في بيئته الداخلية، وكذلك في بيئته الخارجية المتمثلة بالبشر والمنظمات والمشاريع ذات الصلة،

فالمشروع لديه منافسون، ومستهلكون، وموزعون، بل شبكة معقدة من التعاملات، الأمر الذي يتطلب إتقان معالجة المشكلات الناتجة عن هذه العلاقات، ورغم تشابه الدوافع الإنسانية في كثير من الحالات، فإن الشخصية الإنسانية (Personality) تختلف من فرد إلى آخر، فما يحفز شخصاً على الإبداع قد لا يحفز شخصاً آخر بنفس الدرجة، كما أن الحوافز المادية قد تنجح مع بعض الأشخاص، بينما لا تنجح إلا الحوافز المعنوية مع آخرين.

إن المدير الناجح، الذي وصفناه بالعالم والفنان، هو ذلك القادر على فهم بيئته الداخلية والخارجية فهماً شاملاً ومتعمقاً، خصوصاً إذا كان يتعامل بكثافة مع البشر، فالمدير معنيّ، بل ملزم، بمعرفة سلوك الأفراد والجماعات، وإلا فقد يجد صعوبة في قيادتهم أو تحفيزهم أو دفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ولعل هذا السبب هو ما دفع الكثيرين إلى توجيه انتقادات لاذعة لنظرية تايلور في الإدارة العلمية، إذ تعامل تايلور مع الإنسان كما لو كان آلة، متجاهلاً العلاقات الإنسانية في العمل، مما ضاعف من مقاومة النقابات العمالية لحركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أخفق في فهم الجوانب الإنسانية، فالإنسان مزيج من العقلانية والأحاسيس والمشاعر . إن مدخل العلوم السلوكية هو محور اهتمام مدرسة السلوك الإنساني (The Human Behaviour School)، حيث تركز هذه المدرسة على الجانب الإنساني للإدارة، انطلاقاً من المبدأ الذي يقول: بما أن الناس يعملون معاً كجماعات لتحقيق أهداف مشتركة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض.

وسوف نناقش هذا الموضوع بمزيد من التفصيل في الفصول القادمة عند تناول المدارس الإدارية المختلفة.

سابعاً: مدخل النظم في الإدارة Systems Approach

هو أسلوب لتحليل المشكلات يقوم على أن معظم الموجودات تُقارن بالأجزاء المتصلة، حيث يسعى كل جزء أو يجب أن يسعى إلى تقديم مساهمته المتميزة بالنسبة للغرض الكلي للمنظومة. ويمثل هذا المدخل العلمي في تطبيقاته أسلوباً جديداً ومبتكراً للتفكير في العمل الإداري، إذ يمدنا بالإطار اللازم لاستيعاب مختلف العوامل المحيطة بالموقف ككل متكامل، سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية.

فالمشروع وفق هذا الأسلوب ليس سوى مجموعة من الأجزاء المركبة التي تشكل فيما بينها النظام الكلي للمشروع، والنتائج المتحققة من كل جزء في التنظيم ترتبط بالنتائج المتحققة من الأجزاء الأخرى، والتي تؤدي في مجموعها إلى تحقيق الأهداف العامة للمشروع، ومن هنا، فإن أي خلل في أحد الأجزاء ينعكس بالضرورة على الكل.

وقد بدأ مدخل النظم في الإدارة يتبوأ مكانته اللائقة كأسلوب عمل مبتكر مع توسع تطبيق الأساليب العلمية في بحوث العمليات (Operations Research) ودخول الحاسوب (Computer) إلى مجال الأعمال. ومن الجدير بالذكر أن مدخل النظم لا يقتصر على دراسة عمليات محددة أو فردية، إذ إن التركيز على الجزئيات قد يحجب عنا الكثير من المعلومات التي تكشفها دراسة العلاقات بين هذه الجزئيات، ومن ثم، فإن دراسة التفاصيل يجب أن تتبعها دراسة العلاقات التي تربط بينها .

فلو أخذنا مثلاً مشكلة انخفاض حجم مبيعات مشروع ما، فكيف نفسر هذا الانخفاض؟ قد لا يكون السبب تسويقياً، وقد يكون كذلك، وقد يكون السبب إنتاجياً (مثل رداءة نوعية السلعة)، أو نتيجة شدة المنافسة، أو بسبب إجراءات حكومية (كزيادة الضرائب)، أو لسوء التوزيع، أو قلة منافذ التوزيع، أي أن الأسباب كثيرة ومتنوعة ولا يمكن حصرها في زاوية واحدة أو نقطة محددة.

إن مدخل النظم في الإدارة ينظر إلى المشكلة من جميع جوانبها وزواياها حتى يتوصل إلى الحل الحقيقي .

وبالطبع، فإننا خلال الحديث عن المدارس الإدارية المختلفة سوف نركز بمزيد من التفصيل على هذا المدخل الحيوي المتنامي في الأهمية والتطبيق.

ثامناً: تأثير البيئة على الإدارة Environmental Influences on Management

إن موهبة المدير الناجح وكفاءته إنما تعتمدان على قدرته في التفاعل مع البيئة والتكيف معها، دون أن يؤثر ذلك على مسؤولياته ومهامه الأساسية في المشروع مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، فالإدارة الفاعلة هي تلك الإدارة التكيفية التوازنية التي تأخذ في الحسبان نوع واتجاهات وطبيعة المتغيرات والعوامل التي تحيط بالمشروع، والتي تؤثر فيه ويتأثر بها.

وقد يشكل تعامل المدير مع البيئة الخارجية جزءاً مهماً ومتداخلاً من وظيفته كمدير. وفي هذه الحالة، عليه أن يرسم لنفسه استراتيجية تمكّنه من إحكام التعامل مع مفاتيح البيئة الخارجية، فالمدير لا يعمل في فراغ، ولا يتعامل فقط مع البيئة الداخلية، وإنما تكمن مهارته في قدرته على التعامل والتفاعل والتكيف مع قضايا مثل نقابات العمال، والحكومة بقوانينها وتشريعاتها وأوامرها وتوجيهاتها التي قد تبدأ ولا تنتهي، كما يجب على المدير أن يتفاعل مع جمعيات حماية المستهلك وهيئات حماية البيئة، ومع الأقليات وطلباتهم المتزايدة، ومع الاتحادات النوعية كاتحاد المرأة والطلبة والمهندسين والأطباء وغيرهم. ثم هناك المنافسون واستراتيجياتهم، وعلى المدير أن يعرف كيف يتعامل مع هذه المسائل والقضايا بروية وصبر وأناة. فعلى سبيل المثال، إن الضغوط المتزايدة لزيادة أجور العاملين، والتي تتقدم بها نقابات العمال، تؤثر على الإدارة، كما تؤثر عليها الضغوط الداعية إلى توفير فرص عمل متزايدة للأقليات في ظل البطالة والكساد، وهناك أيضاً أنصار البيئة الذين يفسرون كل خطورة

إنتاجية تقنية على أنها إساءة للبيئة وتلويث لها، وهؤلاء تتضاعف نشاطاتهم وينمو تأثيرهم باستمرار.

وهكذا، فإن الإدارات تحتاج إلى تكوين صورة واضحة عن هذه العوامل والمتغيرات البيئية، لأن الوعي والإدراك في هذا المجال يُعد شرطاً أساسياً من شروط نجاح التطبيق الإداري. وليس هذا فحسب، بل إن البيئة الخارجية تشمل الثقافة والعادات والتقاليد القائمة في بلد ما، ومن واجب المديرين أن يكونوا ملمين بهذه الأمور إماماً تاماً.

فلكل مجتمع إطاره الثقافي أو الحضاري، ويشمل هذا الإطار القيم والمعتقدات والأهداف والتقاليد السائدة في المجتمع، وأوضاعه الاقتصادية والاجتماعية، وأنظمة وبرامج التعليم والتدريب، ودرجة التصنيع، والأفكار والمفاهيم العقائدية، ودرجة الاستقرار السياسي، وغير ذلك من الظروف والعوامل التي تسود في المجتمع وتؤثر بالضرورة على السلوك الإداري فيه.

إن ديناميكية الإدارة تتطلب كشرط أساسي الوعي بهذه الأطر، والتفاعل معها، ومحاولة التكيف معها وصولاً إلى الأهداف المنشودة، كما أن الإدارة كفن تتطلب أن يكون للمدير مهارة خاصة في التكيف والتفاعل، وأن يمتلك ذهنًا متقدماً وقابلية فذة على استقطاب المتغيرات والتكهن بها، في محاولة لتطويعها بما يخدم المشروع وأهدافه.

تاسعاً: القيم والأخلاقيات الإدارية Managerial Ethics and Values

تتعرض المشروعات أحياناً إلى ضغوط هائلة من أجل بلوغ أهدافها المرسومة، وقد تتحقق بعض هذه الأهداف على حساب المجتمع أو مصالح أعضائه، وعندما يحدث ذلك، فإن المشروعات التي تنتهج مثل هذا الأسلوب "الأناني" تُتهم بتجاوز أخلاقيات المهنة أو أخلاقيات العمل، وتُمثل أخلاقيات العمل في كثير من الأحيان خلاصة خبرات المدير نفسه،

أو أعضاء مجلس إدارة المشروع. والانحراف في هذه الأخلاقيات قد يحصل رغماً عن قناعة المدير، أو قد يحدث بمعرفته وموافقته الكاملة .

والممارسات غير الأخلاقية قد تتضمن أموراً مثل: تقاضي الرشاوى، خداع العملاء، الإعلانات غير الآمنة، الفساد الإداري العام، الإضرار بالبيئة (مثل تصريف المخلفات الصناعية في المجاري المائية أو البحيرات والأنهار)، أو هدر الثروات الوطنية عبر إنتاج سلع سيئة الصنع أو رديئة النوعية أو خطيرة على حياة الفرد والمجتمع .

وفي السنوات الماضية، برزت حركات ومنظمات ناشطة ركزت اهتمامها على رصد التجاوزات والانحرافات غير الأخلاقية للمشروعات المختلفة، باعتبار أن مثل هذه التجاوزات تلحق الضرر المادي والمعنوي بالفرد والمجتمع، بل وبسمعة الدولة نفسها، فقد تعرضت دول مثل الصين وتايوان وتايلند لضغوط دولية شديدة، لأن بعض صناعاتها لجأت إلى "سرقة" حقوق صناعات قائمة في بلدان أخرى، من خلال تقليد العلامات التجارية لشركات رائدة، وتزوير هذه العلامات ووضعها على سلع رديئة النوعية، وقد أثّرت هذه الممارسات غير الأخلاقية على المستوى الدولي في المؤتمرات واللقاءات، وأشارت إلى حالة امتعاض وغضب من الغش التجاري والانحراف عن تقاليد وأخلاقيات الإدارة كنشاط إنساني خلاق، وتُظهر الدراسات والأبحاث أن الممارسات غير الأخلاقية تنتشر -لأن الأخلاقيات والاقتصاديات والمبادئ الإدارية ليست شيئاً واحداً، وأن ضغط الرؤساء في المشروع يُعد عاملاً رئيسياً مؤثراً في المدير التنفيذي لاتخاذ قرارات غير أخلاقية، ومن هنا، فإن خطوات تحسين السلوك الأخلاقي يجب أن تأتي من الإدارة العليا .

ومع ذلك، فإن الإدارة الحديثة اليوم باتت أكثر وعياً بمخاطر الفساد الإداري، وقد تشكلت في بعض المشروعات بشكل طوعي إدارات وهيئات متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي لمراقبة الأخلاقيات المهنية والتجاوزات الإدارية، باعتبار أن مثل هذه الانحرافات

كفيلة بحرمان المشروع من بلوغ أهدافه الرشيدة، فالمبادئ الإدارية الحديثة تتضمن أساليب أخلاقية رشيدة في إدارة الأفراد، والمبيعات، والتسويق.

أما المشروعات التي تغش المستهلك، فإنها تتعرض لمحاسبة القانون، وقد تواجه الإفلاس، خصوصاً إذا أدركنا أن المستهلك في اقتصاديات السوق هو سيد السوق .

إذن، فمن مصلحة المشروعات أن تطبق مبادئ الإدارة الأخلاقية والسلوكية للبقاء في وضع سليم وبيئة مشجعة على الإبداع.

عاشراً: المسؤولية الاجتماعية للإدارة Social Responsibility of Management

إن المسؤولية الاجتماعية تُعد فكرة أخلاقية بالنسبة لرجل الأعمال الفرد، لكن مصطلح المسؤولية الاجتماعية يشير عادةً إلى الدور الذي يتعين على المشروع أن يلعبه في معالجة أمراض الجماعة الاجتماعية، فعلى سبيل المثال، إلى أي مدى يجب على المشروع أن يكون منغمساً في حل المشكلات الاجتماعية مثل البطالة بين الأقليات، أو الظروف المعيشية السيئة في أحيائهم السكنية.

وإلى أي مدى مطلوب من المشروع أن يساهم في إيجاد فرص عمل أو تعليم أو خدمات صحية وترفيهية للعاملين من ذوي الدخل المحدود جداً، وهل يُطلب من المدير أن يتفق جزءاً من وقته لتأمين القضاء على الأمية بين العاملين وعائلاتهم، أم أن مهمته الأساسية تكمن في تعظيم الأرباح وزيادة الأجور من خلال وظائف الإدارة؟

إن فكرة أن تكون الأعمال مسؤولة اجتماعياً ليست جديدة إطلاقاً، فقد وُجدت الرموز والأعراف الأخلاقية في المهنة منذ الأزمنة الغابرة، إلا أن هذه الفكرة اليوم اتسعت لتصبح جزءاً أساسياً من مبادئ الإدارة . لقد صار خبراء الإدارة اليوم يتحدثون علانية، بل يدعون ويناضلون من أجل أن تصبح الإدارة مسؤولة اجتماعياً إلى جانب مسؤولياتها الأخرى، وقد

كتب أوليفر شيلدون قائلاً: "مهما كانت الإدارة العلمية، ومهما كان الاعتماد كبيراً في تطوير قواعدها على استخدام الطريقة العلمية، فإن مسؤوليتها الأساسية هي مسؤولية اجتماعية وشعبية".

ويرى بعض خبراء الإدارة عن قناعة أن للبيئة الاجتماعية (Social Environment) تأثيراً جوهرياً على أهداف وسياسات وقرارات المشروع، حتى أصبحت المسؤولية الاجتماعية واحدة من أهم التحديات التي تواجه المشروع الحديث، لقد أصبح المجتمع يفرض على المشروعات الالتزام بمسؤوليات عديدة تجاهه بصفة عامة، مثل :

- ضرورة تناسق أهداف المشروع مع أهداف المجتمع .
 - إسهام المشروع في إشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع من السلع والخدمات .
 - الإسهام في تطوير المجتمع ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً .
 - الحد من البطالة عبر توفير فرص عمل للمواطنين لامتناسق فائض القوى العاملة .
 - رفع مستوى المعيشة وتطوير ثقافة وخبرات العاملين من خلال برامج تدريبية خاصة .
- وبالتأكيد هناك جدل مؤيد لدعم المسؤولية الاجتماعية للإدارة، باعتبار أن قيام المشروعات المختلفة بمعاونة المجتمع والإسهام في رفاهيته وتطويره سوف يؤدي في الأجل الطويل إلى خدمة أهداف هذه المشروعات، ويقول مؤيدو انغماس الإدارة في خدمة المجتمع :
- (1) إن المسؤولية الاجتماعية في نهاية المطاف هي اهتمام ذاتي من جانب منظمات الأعمال، فخفض معدل البطالة سيؤدي حتماً إلى تقليل معدلات الجريمة، وسيكون المجتمع المرفه اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً مجتمعاً رشيداً، يخدم تطلعات منظمات الأعمال ويوفر لها كوادراً واعية ورشيده في سلوكها، إن جميع الإيجابيات ستعكس على مكانة المشروع المادية والاجتماعية .

(2) أن تكون مسؤولاً اجتماعياً يعزز الصورة الجماهيرية للمشروع، إذ تعتمد أرباح المشروع بدرجة كبيرة على صورته العامة، وهذه الصورة تتعزز حين يقوم المشروع بدعم أهدافه الاجتماعية .

(3) تمتلك منظمات الأعمال موارد قيّمة يمكن استخدامها لحل المشكلات الاجتماعية، ويجب أن تُسخر هذه الغاية، فعلى سبيل المثال، يمتلك قطاع الأعمال مجموعة من المواهب والمهارات الإدارية والموارد الرأسمالية التي يمكن أن تُكرّس لحل المشكلات الاجتماعية بفاعلية.

اسئلة الفصل الاول

اختيار من متعدد

Sample Questions of Multiple Choice

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية:

1 - ان العالم الذي قال ان معنى ان تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الاوامر وتنسق وتراقب.

ب - John F. Mee

أ - Frederick Taylor

د - لا شيء مما ذكر

ج - Henri Fayol

2 - ان العالم الذي قال: ان الادارة هي عمل القيادة التنفيذية.

ب - Ralph Daves

أ - Frederick Taylor

د - لا شيء مما ذكر

ج - Henri Fayol

3 - ان الادارة تطبق على:

أ - الجماعة فقط ب - الافراد فقط ج - الجماعة والافراد د - لا شيء مما ذكر

4 - ان العملية الادارية نشاط ذهني منظم يعمل على:

ب - يخطط الاتجاهات

أ - توجيه الجهود الاجتماعية

د - جميع ما ذكر

ج - يعتمد على اسس ومبادئ علمية

5 - من فوائد تطبيق الادارة :

ب - تقليص التكاليف الاجمالية

أ - تعظيم معدلات الانتاجية

د - جميع ما ذكر

ج - استغلال الطاقات الكاملة

6 - ان الادارة تجمع المعلومات والبيانات وتحللها، وتتنبأ بالاحداث وتضع الخطط الاستراتيجية، هذه العبارة:

أ - صواب ب - خطأ

7 - واحدة من العبارات الاتية صواب:

أ - الادارة هي التي تؤثر في البيئة الخارجية

ب - البيئة الخارجية هي التي تؤثر في الادارة

8 - ان الادارة تقع:

أ - في العلم فقط ب - في الفن فقط

ج - بين العلم والفن د - لاشيء مما ذكر

9 - ان مصطلح "Business Administration" تعني:

أ - قسم الاعمال ب - دائرة الاعمال

ج - ادارة الاعمال د - لاشيء مما ذكر

الاسئلة النقاشية

Questions for Review and Discussion

- س1) وضح مفهوم الادارة واهميتها في انشطة الاعمال ؟
- س2) وضح كيف تكون الادارة بين العلم والفن ؟
- س3) وضح الخطوات الرئيسية التي ينبغي اتباعها في اطار البحث العلمي وتطبيقها في الادارة ؟
- س4) اذكر مبادئ الادارة ؟
- س5) وضح مدخلي العلوم السلوكية والنظم في الادارة ؟
- س6) وضح كيف يكون تاثير البيئة في الادارة ؟
- س7) وضح القيم والاخلاقيات الادارية ؟
- س8) وضح المسؤولية الاجتماعية للادارة ؟

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري

The Development of Management Thought

الاهداف التعليمية: يهدف هذا الفصل تحقيق الاهداف التعليمية الاتية

- 1 - توضيح كيف كان تطور الفكر الاداري.
- 2 - توضيح المساهمات المبكرة في الفكر الاداري.
- فردريك تايلور - هنري فايول - التون مايو
- 3 - توضيح المساهمات الحديثة في الفكر الاداري.
- 4 - توضيح المدارس الرئيسية للإدارة.
- مدرسة عملية الإدارة - المدرسة التجريبية - مدرسة السلوك الانساني
- مدرسة النظام الاجتماعي - المدرسة الرياضية - مدرسة نظرية القرارات
- مدرسة النظم - المدرسة الموقفية
- 5 - توضيح بعض المصطلحات الانجليزية المتعلقة بتطور الفكر الاداري.

تطور الفكر الإداري

The Development of Management Thought

تابعنا في الفصل السابق بعض جوانب التطورات التي حصلت في الفكر الإداري، خصوصاً خلال العقدين الماضيين، وسوف نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على تطور الفكر الإداري عبر سنوات عديدة سابقة، إلى أن استقر الرأي على الفكر الإداري في صورته الحديثة المطبقة اليوم في منظمات الأعمال.

إنه لأمر طبيعي ومعروف أن الإدارة قديمة قدم الإنسان، فأي جهد يتطلب اشتراك مجموعة من الأفراد لا بد أن يحتاج إلى إدارة، وأشار التاريخ إلى استخدام البابليين ومن سبقوهم قبل أكثر من 6000 عام للإدارة في مجالات القضاء والدفاع والشؤون السياسية، كما أن قدماء المصريين حوالي عام 1300 قبل الميلاد عُرِف عنهم معرفتهم بالإدارة وممارستهم لها في مجالات الحياة المختلفة، وخلاصة القول إن عدداً من المبادئ والمفاهيم الحديثة للإدارة يمكن إرجاعها أو تتبع أصولها إلى العصور القديمة. إلا أن الإدارة، كعلم وفن، قد تأخرت من حيث الدراسة والتحليل لأسباب عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إن نظرة المجتمعات للعمل التجاري لم تكن نظرة احترام وتقدير، وخاصة في المجتمعات الغربية التي انطلقت منها معظم العلوم التجريبية والتطبيقية والإنسانية. حتى آدم سميث في كتابه ثروة الأمم، وبونابرت، قللاً من أهمية العمل التجاري، بل إن بونابرت سخر منه قائلاً إن بريطانيا "أمة من أصحاب المتاجر".
2. لقد انصب اهتمام الباحثين الرواد في المجالات الاقتصادية والإنتاجية الكمية على حساب الإدارة، فآدم سميث وريكاردو، مثلاً، غاصوا في مجالات الإنتاج والإنتاجية ولم يعيروا اهتماماً للسياسات الإدارية.

3. إن تطبيقات العلوم الإنسانية والسلوكية في مجال الأعمال لم تظهر إلا مؤخراً. كما أن دراسة السلوك البشري، وعوامل التأثير فيه من حوافز مادية ومعنوية، ودراسة القيادات الإدارية ودورها في التنوير الإداري، لم تظهر إلا خلال العقد المنصرم.
4. قناعة الكثيرين، حتى من رجال الأعمال أنفسهم، بأن الإدارة هي فن ولم تصل بعد إلى مرحلة العلم التجريبي، علاوة على ذلك، فإن اتجاهات رجال الأعمال كانت تصب في بوتقة تعظيم الأرباح والسياسات السعرية والوسائل التكنولوجية والميزانيات، دون اهتمام واضح وصريح بالمعاني والمبادئ الأساسية للإدارة.

المساهمات المبكرة في الفكر الإداري

لقد جاءت المساهمات الفكرية المبكرة في الإدارة في معظم الأحيان من الممارسين لها، ولعل أبرز الرواد في هذا المجال هما *فردريك تايلور وهنري فايول*، فقد عُرف الأول بما يسمى بـ (الطريقة العلمية في الإدارة)، بينما حدّد الثاني ما يعرف بمبادئ الإدارة (Principles of Management).

فردريك تايلور

في عام 1911 أصدر تايلور، الصناعي الأمريكي المتمرس، كتاباً بعنوان (The Principles of Scientific Management) مبادئ الإدارة العلمية، أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان رفاهية صاحب العمل مقرونة برفاهية العامل، وقد قدم تايلور للإدارة أربعة مبادئ علمية لمساعدتها في أداء مسؤولياتها تجاه هذا الهدف، وهي:

1. تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف (Job Description)، بحيث يتضمن وصفاً عاماً لكل وظيفة، وقواعد وإجراءات الأداء، وتنميط التصرفات، وتحديد الظروف الملائمة للعمل.

2. اختيار العاملين بطريقة علمية، تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية، والرغبة في القيام بمتطلباتها من ناحية أخرى.

3. التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم، مع دفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة.

4. مساعدة العاملين على الأداء من خلال التخطيط المناسب لأعمالهم.

وكان من رأي تايلور أن هناك عدة وظائف جديدة للمديرين، من أبرزها:

1. إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية (Rule of Thumb) في تحديد عناصر عمل الفرد.

2. تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث يقوم المديرون بالتخطيط والتنظيم، بينما يتولى العمال التنفيذ.

وذلك بالإضافة إلى النقاط الأربع الأساسية المذكورة أعلاه.

ويلاحظ أن تايلور كان يركز اهتمامه وأبحاثه على الكفاءة في مستوى المصنع الصغير (الورشة)، وعلى الوفورات التي يمكن اكتسابها من خلال دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study)، وقد تسبب هذا التركيز في تحويل الاهتمام بالكامل نحو الورشة، مما جعل الإدارة لفترة من الزمن تُحتزل في دراسة إدارة الورشة، مع إهمال الجوانب الأكثر عمومية، وبتركيز تايلور على تطبيق الطريقة العلمية في حل مشكلات الإدارة، ساهم مساهمة رئيسية في تقرير عدد من المبادئ النظرية في ميدان الإدارة، واضعاً بذلك اللبنات الأولى لنظرية الإدارة الحديثة، كما أن تركيزه على فصل التخطيط عن التنفيذ، واهتمامه بتنظيم العمل والتخطيط والتدريب والرقابة والإشراف، كان له أثر كبير في فتح مجالات جديدة أمام الباحثين في وظائف الإدارة.

لكن تايلور لم يسلم من النقد، إذ ربط بين الآلة والإنسان فقط، ولم يُعْطِ أهمية للمؤثرات البيئية والاجتماعية الأخرى التي تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد وزيادة الإنتاجية، وعلى الرغم من النقد الموجه للإدارة العلمية، فإن مبدأ استخدام الأسلوب العلمي في بعض أوجه القرارات والسياسات الإدارية ما زال وسيظل موضع اهتمام المنظمات والباحثين في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل، فهناك بالفعل موضوعات تناوّلها تايلور في دراساته القيمة، وما زالت محل اهتمام الباحثين والدارسين حتى اليوم.

ومن أبرز هذه الموضوعات:

- تقسيم العمل.
- دراسة الزمن والحركة بهدف استبعاد الحركات غير الضرورية.
- تنميط الأدوات والمعدات المستخدمة.
- تبسيط الإجراءات.
- تحديد معايير الأداء.
- الحوافز المادية.
- توزيع المهام والمسؤوليات على أساس فردي.
- اتباع الأسلوب العلمي في اختيار الأفراد.
- إشباع مبدأ الحوافز الفردية.

هنري فايول

يوضح عمل هنري فايول المدخل الكلاسيكي في الإدارة والسلوك في العمل، فقد كان فايول مديراً لإحدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لمدة تقارب ثلاثين عاماً قبل أن يكتب مؤلفه الشهير (الإدارة العامة والصناعية)، وقد أشار في هذا الكتاب إلى أن المدير يقوم بخمس وظائف رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة.

كما وضع فايول قائمة بعدد من مبادئ الإدارة التي وجدها مفيدة خلال سنوات عمله الطويلة كمدير، ورأى أن على المديرين اتباع هذه المبادئ عند تنفيذ وظائفهم الإدارية، وخاصة في مجال التخطيط، وتشير هذه المبادئ إلى منهجية واضحة في الإدارة.

ومن أبرزها:

1) مبدأ تقسيم العمل: ينبغي أن يكون لكل موظف عمل مستقل ومتخصص يتولى مسؤولية إنجازه.

2) مبدأ السلطة والمسؤولية: يجب أن تتوازن المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف مع السلطة الممنوحة له.

3) مبدأ وحدة الأمر: يتعين أن يتلقى الموظف التعليمات والأوامر من جهة إشرافية واحدة فقط.

4) مبدأ التدرج (التسلسل الهرمي): يجب أن توجد سلسلة واضحة ومتصلة من السلطة والاتصالات تتدفق من أعلى المستويات إلى أدناها داخل المنظمة أو المشروع.

وأكد فايول في كتاباته أن التطبيق السليم لهذه المبادئ هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال، وكان يكتب كرجل أعمال عملي يسجل خبرته الإدارية الطويلة ويقدم المبادئ التي لاحظها خلال عمله، وفي مؤلفه لم يحاول أن يقدم نظرية فلسفية أو منطقية للإدارة، ومع ذلك فإن ملاحظاته انسجمت بشكل مذهل مع نظرية الإدارة التي تطورت لاحقاً. وقد وجد فايول أن أنشطة المشروع الصناعي يمكن تقسيمها إلى ست مجموعات رئيسية:

1) أنشطة فنية (إنتاج).

2) أنشطة تجارية (شراء، بيع، مبادلة).

3) أنشطة مالية (البحث عن رأس المال واستخدامه الأمثل).

4) أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).

5) أنشطة محاسبية (وتتضمن الإحصاء).

6) أنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، تنسيق، رقابة).

وقد حدد هنري فايول الصفات الإدارية (Managerial Qualities) الواجب توافرها في المدير من زوايا متعددة على النحو التالي:

- صفات طبيعية (Physical): وتشمل الصحة، القوة، العزم، وغيرها من الصفات الجسدية الضرورية.

- صفات ذهنية (Mental): وتشمل القدرة على الفهم والإدراك، الحكم الصائب، التفكير المنطقي، وغيرها من القدرات العقلية.

- صفات أدبية أو خلقية (Moral): وتشمل النشاط، الحزم، الرغبة في العمل، الاستعداد لتحمل المسؤولية، المبادأة، الإخلاص، اللباقة، الكرامة، وعزة النفس.

- صفات تعليمية أو تثقيفية (Educational): وتشمل الإمام بالمسائل ذات الطابع العام غير المتصلة مباشرة بالعمل، بما يوسع أفق المدير.

- صفات فنية (Technical): ويقصد بها فايول الإمام بالمسائل ذات الطابع الخاص المرتبطة مباشرة بالعمل.

- الخبرة (Experience): وهي الخبرة المكتسبة من الممارسة الفعلية للعمل على أرض الواقع.

وبصفة عامة يمكن القول إن فايول تزعم ما يُعرف بـ(المدرسة العملية للإدارة (Operational School)، التي تقوم على تحليل العملية الإدارية في ضوء ما يقوم به المديرون فعلاً من أعمال، وإنشاء إطار فكري للعملية الإدارية، وتحديد وظائف المديرين، لاستخلاص

المبادئ الأساسية للتطبيق العملي للإدارة. أي أنه سعى إلى بناء نظرية للإدارة من واقع حصيلة المبادئ الإدارية المستمدة من الممارسة العملية.

ألتون مايو

أضاف ألتون مايو وزملاؤه في جامعة هارفارد الأمريكية الكثير إلى مجال العلاقات الإنسانية، حيث كانت لهم تأملات ثابتة وأفكار عميقة مدعومة بتجارب عملية. وقد أوضحت هذه التجارب أن العامل ليس مجرد أداة بسيطة، بل شخصية معقدة تتفاعل ضمن مواقف الجماعة، وهو ما كان يُساء فهمه ويصعب التعامل معه.

وقد برهن مايو على أن الاشتراك في العمل لا يمكن أن يُترك للصدفة، وأضاف زميله (روئلز بجر) أن المشكلة الإنسانية إذا أُريد لها حلاً إنسانياً، فإنها تتطلب بيانات إنسانية وأدوات إنسانية.

قام مايو بعدة بحوث، من أهمها البحث الذي أجراه في هاوثورن، والذي اشتهر باسم *دراسات هاوثورن*، وقد مثلت هذه الدراسات الأساس لمدرسة العلاقات الإنسانية، ويُعتبر مايو المؤسس لهذه المدرسة التي ولّدت اهتماماً كبيراً بالمشكلات الإنسانية في موقع العمل، وكانت منطلقاً لعدد من الدراسات المستقبلية في مجال العلاقات الإنسانية داخل المنظمات. وبصفة عامة يمكن القول إن تجارب هاوثورن قدمت للفكر الإداري مدرسة جديدة، مدرسة تؤمن بأهمية تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وقد أفرزت هذه المدرسة العديد من الاتجاهات الفكرية في الإدارة، التي تنبع جذورها الحقيقية من الفلسفة التي تبنتها، ومن أبرز هذه الاتجاهات الدراسات التي قام بها:

- أبراهام ماسلو (نظرية الحاجات الإنسانية).
- كريس أرجيرس (النضج والنمو التنظيمي).

▪ دو جلاس ماكجريجر (نظرية X ونظرية Y).

▪ رينسي ليكرت (أنماط القيادة).

▪ فردريك هيرزبرغ (نظرية الحوافز والعوامل المزدوجة).

ويمكن إيجاز أهم النتائج العامة التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1. جماعات العمل غير الرسمية تلعب دوراً مؤثراً وقوياً في تحديد مستوى الإنتاجية داخل المنظمة.

2. العوامل المادية والمعنوية تؤثر بشكل مباشر في درجة رضا العامل أو عدم رضاه عن عمله.

3. هناك أنماط متعددة للقيادة والإشراف، وأكثرها فعالية هو النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

4. يجب أن يتحلّى المدير بمهارات سلوكية إلى جانب المهارات الفنية والإدارية.

5. العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين في موقع العمل تلعب دوراً مهماً في تحديد سلوكهم داخل المنظمة.

6. إن الإدارة الديمقراطية، أي مشاركة العاملين في الإدارة تُعد الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

7. إن حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا ترجع غالباً إلى اضطراب نفسي. عند الفرد ذاته، وإنما إلى اضطراب في العلاقات بين المحاور الثلاثي المكوّن من الفرد وسياسات المنظمة.

المساهمات الحديثة في الفكر الإداري

لقد استمدت نظرية الإدارة قوتها وجذورها أيضاً من مساهمات حديثة نسبياً، من أبرزها مساهمات كتاب الإدارة العامة (Public Administration) مثل سيمون (Simon)، ديموك

(Dimock)، وايت (White)، وجاليك (Gulick)، الذين وجهوا اهتماماتهم نحو التنظيم والتخطيط والرقابة باستخدام الميزانيات التقديرية، وذلك بهدف رفع الكفاءة في الأجهزة الحكومية من خلال تحسين أداء العاملين وتطبيق الإدارة الأفضل، كما ينبغي أن نستذكر إسهامات مديري الأعمال (Business Managers) مثل تايلور وفايول، بالإضافة إلى أوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) الذي وضع كتاباً بعنوان The Philosophy of Management (فلسفة الإدارة)، حيث قسم الإدارة إلى ثلاثة عناصر رئيسية:

1. تحديد سياسة المشروع وتنسيق وظائفه (الإدارة العامة – Administration).
2. تنفيذ السياسة واستخدام التنظيم (الإدارة التنفيذية – Management Proper).
3. جمع جهود الأفراد أو الجماعات مع الإمكانيات الضرورية لتنفيذها (التنظيم – Organization).

وهناك أيضاً المساهمات الإبداعية لكل من موني (Mooney) ورايلي (Reily)، حيث استعانا بدروس التاريخ، وخاصة التنظيمات الدينية والعسكرية، في صياغة نموذج منطقي يجمع عناصر التنظيم في صورة مبادئ وعمليات ونتائج مترابطة.

وتُعد كتابات شستر برنارد (Chester I. Bernard) من أهم وأعمق الكتابات وأكثرها تأثيراً في ميدان الإدارة، فقد ظهرت أفكاره في كتابه الشهير The Functions of the Executive (وظائف المدير) الذي نشره عام 1938، وقد تأثرت أفكاره إلى حد كبير بأبحاث علماء الاجتماع، وإلى حد ما بأبحاث علم النفس، ويعالج كتابه في جزئه الأول نظرية التنظيم، بينما يتناول الجزء الثاني وظائف المديرين، اهتم برنارد كثيراً بالقيادة والاتصال وعملية اتخاذ القرارات، مع التأكيد على ضرورة البحث عن العوامل الاستراتيجية.

كما برزت إسهامات أخرى مثل كتابات ألفن براون (Alvin Brown)، وليندال إبروك (Lyndall Urwick)، وأعمال جمعية Society of the Advancement of Management، إضافة إلى جهود الجمعية الأمريكية للإدارة (American Management Association). ومن جهة أخرى، كان للسلوكيين (Behaviouralists) إسهامات بارزة، مثل تجارب هاوثورن التي أشرنا إليها سابقاً، والتي قام بها ألتون مايو وزملاؤه في شركة Western Electric الأمريكية (1927 – 1932)، وتُعد هذه الدراسات نقطة تحول في الفكر الإداري، إذ عززت الاعتقاد بأن إسهامات العلوم السلوكية مثل علم النفس وعلم الاجتماع تُعد ضرورية لدراسة الإدارة وفهمها.

كما ينبغي الإشارة إلى إسهامات علماء النظم (Systems Scientists)، حيث يُقصد بالنظام مجموعة العناصر المتصلة أو المتشابكة التي تكوّن وحدة مركبة أو كياناً متكاملًا من أجزاء مرتبة بتناسق وفق خطة معينة، ومن ثم، فإن منشأة الأعمال أو الحكومة أو أي نوع آخر من المنظمات، أو حتى أي قسم داخلها، يُعتبر نظاماً قائماً بذاته، كما أن خطط الإدارة نفسها تُعد أنظمة، إذ تنطوي على عناصر مثل الأشخاص، السلطة، تدفق المعلومات والمواد، والتسهيلات، ويُعد هذا المدخل مهماً وحيوياً لأنه يجبر الباحثين والممارسين في ميدان الإدارة على أن يكونوا باستمرار على وعي بأن أي عنصر أو مشكلة لا ينبغي معالجتها بمعزل عن ارتباطها وتداخلها مع العناصر الأخرى.

المدارس الرئيسية للإدارة

إن طبيعة الإدارة كعلم وفن ديناميكي ومتجدد قد أدت بالضرورة إلى بروز عدة مداخل لدراساتها والتعمق فيها، ومن الطبيعي في هذه الحالة أن يختلف كتاب الإدارة في تفسيراتهم واجتهاداتهم حول مكونات الإدارة ووظائفها ومضامينها وأبعادها، خاصة وأن النظرية الإدارية قد استفادت كثيراً من العلوم المختلفة.

ولغرض الدراسة، يمكن تصنيف هذه المداخل إلى المدارس الرئيسية التالية:

1. مدرسة عملية الإدارة.
2. المدرسة التجريبية.
3. مدرسة السلوك الإنساني.
4. مدرسة النظام الاجتماعي.
5. المدرسة الرياضية.
6. مدرسة نظرية القرارات.
7. مدرسة النظم.
8. المدرسة الموقفية.

مدرسة عملية الإدارة The Management Process School

إن عبارة Process تعني بالعربية عملية أو تشغيلية، ولذلك يُطلق على هذه المدرسة في بعض الكتابات اسم (المدرسة العملية أو التشغيلية)، ينظر هذا المدخل في الفكر الإداري إلى طبيعة الإدارة باعتبارها أداة لإنجاز وظائف معينة تستهدف تحقيق أهداف محددة، إن أداء هذه الوظائف يشكّل "عملية"، وتقوم هذه المدرسة بتحليل هذه العملية وإقامة إطار من المفاهيم لها، مع تحديد المبادئ التي تقف خلف استخدامها كلياً أو جزئياً.

وتنظر هذه المدرسة إلى مبادئ الإدارة من زاوية (شمولية)، بمعنى أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات وعلى أي مستوى، بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تمارسه المنظمة، ومع ذلك، فهي لا تتجاهل دور البيئة واختلافاتها بين المنظمات أو بين المستويات الإدارية، إلا أن عمل المدير الذي يقوم بعملية الإدارة يبقى دائماً موجوداً ولا يختلف في جوهره. وتُعرف هذه المدرسة أحياناً باسم المدرسة التقليدية (Traditional School)، إذ تستقي جذورها من أفكار هنري فايول وتلاميذه وزملائه.

المعتقدات الجوهرية لهذه المدرسة

ترتكز مدرسة عملية الإدارة في تحليلها للإدارة على عدة معتقدات أساسية، من أبرزها:

1. الإدارة عملية تطبيقية تشغيلية تُمارس من خلال الوظائف الإدارية، ويمكن تجزئتها عن طريق تحليل وظائف المدير (The Functions of the Executive).
2. إن التجربة وممارسة العمل الإداري على نطاق واسع وفي ظروف مختلفة تُحسن فرص التنبؤ وتسهم في تطوير مبادئ الإدارة وتحسين العملية الإدارية نفسها.
3. يمكن أن تكون هذه المبادئ نقاطاً أساسية للأبحاث المفيدة لتأكيد معناها وتحسين تطبيقاتها العملية.
4. مثل هذه المبادئ يمكن أن تُقدّم عناصر نظرية مفيدة للإدارة.
5. الإدارة فن، لكنها مثل العلوم التجريبية ينبغي أن تستند إلى أسس علمية سليمة وغير قابلة للجدل.
6. مبادئ الإدارة، مثلها مثل العلوم الطبيعية والمنطقية تُعتبر حقائق، حتى لو وُجدت استثناءات أو اعتراضات في بعض الحالات.
7. بالرغم من وجود عوامل وظروف عديدة تؤثر بدرجات متفاوتة على بيئة المدير، إلا أن نظرية الإدارة لا تحتاج إلى تناول جميع أنواع المعرفة حتى تُخدم كأساس علمي لمبادئ الإدارة.
8. إن مبادئ الإدارة تُمارس حتى لو تعمّد المديرون تجاهل استخدامها.

وظائف الإدارة كما تراها هذه المدرسة

تتلخص وظائف الإدارة وفق هذا المدخل فيما يلي:

1. التخطيط (Planning).
2. التنظيم (Organizing) سواء للعناصر المادية أو البشرية.

3. التوجيه والقيادة (Directing/Leading).

4. توفير الكوادر الإدارية وتطويرها (Staffing).

5. الرقابة (Controlling).

المدرسة التجريبية The Empirical School

تستند هذه المدرسة، كما يدل اسمها، إلى (التجربة)، فمن خلال تجارب المديرين يمكن اكتشاف الأخطاء التي تواجه الإدارة أو التعرف على بعض النماذج الناجحة، ثم استغلال نتائج هذه التجارب لتجنب الأخطاء وزيادة كفاءة وفاعلية المديرين، وأفضل نموذج لهذا الأسلوب هو ما يتبعه بعض الباحثين، وفي مقدمتهم أرنتست ديل (Ernest Dale)، الذي اعتمد في تدريس الإدارة على دراسة وتحليل الحالات (Case Study).

ويبدو أن اهتمام هذه المدرسة بدراسة الخبرة يرجع إلى اعتقاد روادها بأن التجربة تخلق بحوثاً جديدة وآراء متعددة تساعد على الإسراع في إثبات صحة المبادئ الإدارية. ومن المحتمل أن أنصار هذه المدرسة قد لا يستطيعون الوصول إلى إطار عمل أكثر فائدة من إطار مدرسة عملية الإدارة، ومع ذلك، فإن المدرسة التجريبية، بما أنها تستخلص عموميات من بحثها في الحالات السابقة، تميل إلى أن تكون شبيهة بمدرسة عملية الإدارة وتعمل مثلها، ففي اعتقاد كوتنز وأودونيل، لا تبعد المدرسة التجريبية كثيراً عن مدرسة عملية الإدارة، إذ إن المدرستين تعتمدان على تجارب الماضي للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها مستقبلاً. ومن ناحية أخرى، يُعاب على هذه المدرسة اعتمادها على الماضي كمقياس، إذ إن المشكلات التي حدثت في الماضي وأساليب معالجتها قد لا تكون بالضرورة دليلاً إرشادياً كافياً للمديرين في مواجهة مشكلات المستقبل أو اتخاذ القرارات بشأن موضوعات إدارية جديدة.

مدرسة السلوك الإنساني The Human Behaviour School

يقوم هذا المدخل لتحليل الإدارة على فكرة أساسية مؤداها أنه بما أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأعمال مع الأشخاص ومن خلالهم، فإن دراستها يجب أن تتركز بالضرورة على العلاقات الشخصية المتداخلة، أو ما يُطلق عليه مدخل (العلاقات الإنسانية) أو (القيادة) أو (العلوم السلوكية). وتستند هذه المدرسة إلى المبدأ الذي يقول: "حيث إن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لتحقيق أهداف مشتركة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض"، وقد تناولنا في الفصل الأول من هذا الكتاب مدخل العلوم السلوكية في الإدارة، ونوضح هنا تطوراً جديداً ومبتكراً في هذا المجال، وهو مدخل علم النفس الصناعي أو مدرسة علم النفس الصناعي.

علم النفس الصناعي

ظهر علم النفس الصناعي في بداية القرن العشرين، وهو أحد تفرعات المدرسة السلوكية، متزامناً مع ميلاد حركة الإدارة العلمية، وقد بدأ الرواد الأوائل لهذا الفرع مثل سكوت (Scott)، كاتل (Cattell)، ومنستر برج (Ministerberge) بتقديم بعض العناصر للعمل، وكان ذلك من خلال تصميم مجموعة من الاختبارات التي تساعد على الاختيار السليم للأفراد، غير أن هذه الاختبارات لم تحقق نجاحاً كبيراً في البداية، بسبب ظروف وطبيعة المنظمات وسوق العمل آنذاك. أما البداية الحقيقية لهذا الفرع في التطبيق العملي فكانت خلال الحرب العالمية الأولى، حيث واجه الجيش الأمريكي مشكلة إيجاد الوسائل الأنسب لاختيار وتصنيف المجندين وتوزيعهم على الأسلحة والتخصصات المختلفة، وقدم الباحثون في علم النفس الصناعي الحل لهذه المشكلة عن طريق تطوير مجموعة من اختبارات القدرة التي يمكن استخدامها على نطاق واسع، معتمدة أساساً على اختبارات الذكاء الفردية التي وضعها ألفريد بينيه (Alfred Binet) في فرنسا، والتي استُخدمت لتصنيف التلاميذ في

المراحل الدراسية المختلفة. وكان جوهر هذه الاختبارات أن مستوى الذكاء يُعد المحور الأساسي للقدرة على العمل. نجحت هذه الاختبارات بشكل واضح في الاستخدامات العسكرية، وانتشر صيتها بعد الحرب ليُطبق في منظمات الأعمال، وسرعان ما انعكس هذا التطور على وظائف الإدارة، حيث بدأ استخدام هذه الاختبارات في اختيار أفضل العناصر للعمل.

العلاقات الإنسانية وأثرها في الإدارة

ان الذي يهمننا ونحن نتناول بالتفصيل مدرسة العلاقات الإنسانية أو مدرسة السلوك الإنساني هو أن هذه المدرسة أضافت للإدارة أبعاداً جديدة لم تكن معروفة من قبل، فقد بدأت التجارب بدراسة أثر العوامل المادية في العمل، مثل الإضاءة، فترات الراحة، ونمط الإشراف على إنتاجية العامل، والمقصود هنا هي التجارب التي أجراها ألتون مايو وزملاؤه عام 1924 في مصنع هاوثرن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

غير أن النتائج التي توصلت إليها تلك التجارب أظهرت بوضوح عدم وجود ارتباط قوي بين العوامل المادية وإنتاجية الفرد كما كانت المدرسة العلمية تفترض، وكان لزاماً على الباحثين تفسير هذه النتائج غير المتوقعة، وفي البداية توصلوا إلى وجود عامل خفي يؤثر على إنتاجية العامل، ثم بعد تكرار التجارب تم تشخيص هذا العامل بأنه الجوانب النفسية والاجتماعية التي تلعب دوراً محورياً في تحديد سلوك العامل وأدائه. ومما يؤكد على فائدة الأفكار التي جاءت بها هذه المدرسة أن الكثير من المنظمات والمؤسسات بادرت إلى تطبيقها، ونذكر على سبيل المثال الحالات التالية:

- الحكومة الأمريكية اهتمت بوضع تصنيف وتحليل للوظائف فيما عُرف باسم قاموس المسميات الوظيفية (Dictionary of Occupational Titles D.O.T)، ليكون أساساً في تخطيط القوى العاملة (Manpower Planning)، والاختيار والتدريب، وكذلك تقييم

الأداء (Selection, Training & Performance Evaluation)، وكان الدافع الحقيقي وراء هذا العمل مواجهة حالة البطالة التي اجتاحت الولايات المتحدة أثناء فترة الكساد العالمي، وقد كان لهذا المشروع أثر ملحوظ على إدارة الأفراد، إذ أدخل المنهج العلمي في عمليات وصف وتحليل الوظائف.

- جامعة مينيسوتا الأمريكية، حيث قام فريق من الباحثين بقيادة دونالد باترسون (Donald Paterson) بوضع مجموعة من الاختبارات لقياس القدرات الفردية. وقد استخدم الجيش الأمريكي هذه الاختبارات على نطاق واسع أثناء الحرب العالمية الثانية كأداة للاختيار الموضوعي للأفراد وتوزيعهم على المهام والوظائف المختلفة، ثم انتقل استخدامها بعد الحرب إلى القطاع المدني في مجالات الاختبار والتعيين والترقية.

- لم تقتصر القوى الدافعة لانتشار أفكار هذه المدرسة على الكساد العالمي فحسب، بل تعززت أيضاً أثناء الحرب العالمية الثانية نتيجة لمتطلبات القوات الأمريكية في إيجاد أفضل السبل لاستخدام العنصر البشري بكفاءة، فقد اهتم الباحثون بتطبيق نتائج دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية وعلم النفس الاجتماعي في مجالات الاختيار، التدريب، القيادة، والإشراف، وقد ساعد النجاح الكبير الذي تحقّق نتيجة لهذه التطبيقات على انتشارها في منظمات الأعمال المختلفة.

ونخلص من استعراض التطور التاريخي لأهم الدراسات والنظريات التي تناولت محددات السلوك الإنساني للفرد في العمل، إلى جانب الانتقادات المختلفة التي وُجّهت لكل مدرسة أو نظرية إلى انتقاد عام يتمثل في أنه على الرغم من تعدد الجوانب التي ركزت عليها هذه الدراسات في محاولاتها للتعرف على محددات السلوك، إلا أنها انصرفت جميعها إلى الاهتمام ببنية العمل الداخلي للمنظمة فقط، وكأن حياة الفرد داخل المنظمة منفصلة تماماً عن حياته الخاصة خارجها.

مدرسة النظام الاجتماعي The Social System School

يمثل هذا المدخل في جوهره نظاماً للعلاقات الثقافية المتداخلة، بمعنى أن النظام الاجتماعي يضم حلقات مترابطة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد، ومن ثم، فإن المطلوب هو التعرف على التجمعات الحضارية داخل المنظمة (أي المجموعات الفردية المتشابهة في الثقافة والحضارة) والعمل على توحيدها في إطار واحد أو نظام اجتماعي متكامل. الاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو ضرورة التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته، وذلك من خلال التعاون. ويستخدم الكثير من أنصار هذه المدرسة مفهوم النظام التعاوني، الذي يُطلق عليه عادة اصطلاح التنظيم الرسمي (Formal Organization)، ووفق هذا المفهوم، فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني يضم أشخاصاً قادرين على الاتصال ببعضهم البعض، وراغبين في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك. وكثيراً ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني، نظراً لأن المدرستين تنبعان من تطور الفكر الإداري القائم على أساس العلوم السلوكية.

ويُعتبر *شستر برنارد (Chester Bernard) وهربرت سيمون (Herbert Simon)* من أبرز الباحثين والمديرين الممارسين الذين أعطوا دفعة قوية لنمو هذا الفكر من خلال إسهاماتهم المتعددة. فقد طور برنارد ما يُعرف بنظرية التعاون، التي تستند إلى أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية يفرض عليه التعاون مع الآخرين.

ومن هذا المنطلق، فإن تعريف برنارد لمفهوم التنظيم الرسمي يقوم على أساس أنه نظام تعاوني يُتيح للأفراد الاتصال ببعضهم البعض والعمل بروح المودة والتضامن لتحقيق الأهداف المشتركة، وقد حفز هذا التعريف رواداً آخرين من هذه المدرسة، منهم هربرت سيمون، الذي عرّف التنظيمات الإنسانية بأنها نظام من النشاطات المتداخلة والمستقلة

لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعاً تحت أنماط توجيهية للوصول إلى الأهداف المشتركة.

إسهامات المدرسة في الفكر الإداري

قدمت هذه المدرسة العديد من الإسهامات المهمة، من أبرزها:

- تعريف المسؤولية الاجتماعية للإدارة وإبراز أهميتها.
- الاعتراف بوجود تضارب في الأهداف وتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والبيئية، مما حفّز المديرين على النظر إلى المنظمة نظرة أوسع وتقدير الظروف الخارجية التي تعمل في إطارها.
- إضافة مضامين جديدة للفكر الإداري تتعلق بحدود السلطة الإدارية.
- إبراز دور التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة في التأثير على سياساتها وقراراتها، وبالتالي في تحقيق أهدافها.

المدرسة الرياضية The Mathematical School

تنظر هذه المدرسة إلى الإدارة باعتبارها نظاماً يقوم على النماذج والعمليات الرياضية. ويُطلق أصحاب هذه المدرسة على أنفسهم اسم علماء الإدارة (Scientists Management) أو باحثو العمليات (Operational Research)، إذ يعتقدون أن الإدارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات هي عمليات منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية، مستخدمين في ذلك أسلوب النماذج (Models) لتحليل المشكلات الإدارية وحلها. وعلى الرغم من أن المدرسة الرياضية تُعد حديثة نسبياً، إلا أنها أثبتت فاعلية كبيرة في مجال الإدارة، حيث تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق للأهداف والمشكلات ونطاقها. ولا شك أنها تقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة والمركبة، كما أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها لتقديم معنى كمي أكثر وضوحاً.

ويُلاحظ أن المدخل الرياضي يكون أكثر فاعلية عند تطبيقه على المشكلات المادية للإدارة مثل (المخزون، الموارد، ورقابة الإنتاج)، مقارنة بتطبيقه على مشكلات السلوك الإنساني، ومع ذلك، إذا أمكن قياس عوامل السلوك الإنساني، فإن المدخل الرياضي يكون مفيداً، لكنه ليس نهائياً، فعلى سبيل المثال، يمكن قياس مشكلة الغياب الزائد عن الحد ووضع معيار لها، لكن تفسير النتائج الرقمية يتطلب تفكيراً يتجاوز نطاق المدرسة الرياضية.

ومن المهم التأكيد على أن النماذج الرياضية يجب أن تُستخدم كوسيلة وليست غاية، أي أنها وسيلة لمساعدة المدير في أداء وظائفه مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه، دون أن تكون بديلاً عنه، فقد تساعد المدير خاصة في المستويات العليا والوسطى على التخطيط بشكل أكثر كفاءة، والتنظيم بصورة أفضل، والرقابة بدقة أكبر. ورغم مزايا هذا المدخل في حل المشكلات الإدارية المعقدة، فإنه من الصعب النظر إلى الرياضيات باعتبارها مدرسة مستقلة للإدارة، وحتى في مجالات مثل الفيزياء والكيمياء والهندسة والطب، حيث تظهر أهمية الرياضيات بوضوح، إلا أنها لا تُعتبر مدرسة قائمة بذاتها في أي من هذه الميادين.

مدرسة نظرية القرارات The Decision Theory School

بدأت هذه المدرسة الحديثة نسبياً بدراسة مجال صغير لكنه مركزي، وهو عملية اتخاذ القرارات، ثم سرعان ما توسعت لتغطي الميدان الكامل لعمليات المنظمة وبيئتها، وهكذا أصبحت فلسفة هذه المدرسة تمثل نظرة واسعة للمنظمة باعتبارها نظاماً اجتماعياً، بدلاً من الاقتصار على التركيز الضيق على عملية اتخاذ القرار فقط.

نطاق اهتمام المدرسة: يتعامل هذا المدخل مع عدة محاور رئيسية:

1. القرار نفسه.
2. الأشخاص الذين يتخذون القرار.
3. الجماعات التنظيمية التي تشارك في اتخاذ القرار.

4. تحليل عملية اتخاذ القرارات.

جوهر الفلسفة

تهتم هذه المدرسة بالقرار الرشيد، أي الاختيار من بين البدائل المحتملة لبرنامج العمل. بينما يرى بعض أنصارها أن أي نشاط يحدث داخل المنظمة يمكن أن يكون موضوعاً للتحليل، ويلاحظ أن أسلوب التحليل الذي تتبعه هذه المدرسة يتماشى مع السلوك الاقتصادي في ظل ظروف الخطر وعدم التأكد (Uncertainty)، ومن ثم، ليس من المستغرب أن نجد معظم رواد هذه المدرسة من دعاة النظرية الاقتصادية (Economic Theory).

الخصائص المشتركة مع المدرسة الرياضية والمدرسة الكمية

يمكن القول إن معظم تطبيقات علم الإدارة، والمدرسة الرياضية، ومدرسة نظرية القرارات – أو ما يُطلق عليها جميعاً المدرسة الكمية (Quantitative School)، وتتمتع بالخصائص التالية:

1. التركيز على القرارات: وذلك بمساعدة المدير في أداء وظائفه مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، والتشكيل، بكفاءة وفعالية عالية.
2. التقييم وفق معايير الفعالية الاقتصادية: بالاعتماد على المتغيرات القابلة للقياس، مثل التكاليف، الدخل، وعائد الاستثمار، والتي تعكس الرفاهية المستقبلية للمنظمة.
3. الاعتماد على نماذج رياضية رسمية: حيث تُعتبر هذه النماذج حلولاً ممكنة للمشكلات معبراً عنها رياضياً، بحيث إذا استخدم باحث آخر نفس المعلومات يمكن أن يصل إلى نفس النتائج. وهذه القابلية للتكرار تُعد أساس التحليل العلمي.
4. الاعتماد على الحاسوب (Computer): وذلك بسبب تعقيد النماذج الرياضية، وضخامة حجم المعلومات التي تحتاج إلى معالجة، أو كثرة العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج.

مدرسة النظم Systems Management School

تُعد نظرية النظم وسيلة حديثة وعملية لتفسير الأشياء والأحداث، وكما أوضحنا في الفصل الأول من هذا الكتاب، فإن النظام يتكون من أجزاء متداخلة تشكّل كلاً متكاملًا يتجاوز مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء، ويُوفر مدخل النظم في دراسة العملية الإدارية وسيلة لتقدير وتقييم الصعوبات الداخلية لهذه العملية، وفي الوقت نفسه يربطها بالبيئة الأكبر، أي المجتمع الخارجي الذي تعمل الإدارة في إطاره. كل نظام إنساني يحتاج إلى:

1. توازن داخلي بين الأجزاء المكوّنة له.

2. التعايش مع البيئة الخارجية.

3. نظام اتصال بالبيئة.

وفيما يتعلق بالتعايش والاتصال، ينشأ من النظام الكلي مجموعة من الأنظمة المساعدة (Auxiliary Systems)، وهي بمثابة أداة اتصال بين النظام الكلي والعالم الخارجي من جهة، وبينه وبين الأجزاء الداخلية من جهة أخرى، وتحدد حركة النظام واتجاهاته وفقاً للمعلومات التي تزوده بها هذه الأنظمة المساعدة.

جوهر المدرسة

يرى أنصار هذه المدرسة أن النظام يمكن أن يكون أي كيان متكامل مثل المستشفى، المدينة، أو المصرف، يتضمن أجزاء متداخلة ويسعى لتحقيق هدف محدد، ويؤكد مدخل النظم أن النظر إلى المنظمة كنظام يساعد على إدراك أن الأجزاء المختلفة والأقسام والنظم الفرعية تمثل أجزاء مترابطة يجب أن تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد ساعدت أعمال س. ويست تشرشمان (C. West Churchman) على توضيح منهج النظم في الإدارة، حيث انتهج أسلوباً كمياً في تحليل النظم، ويلاحظ أن كتاب الأساليب الكمية مثل تشرشمان يدافعون عن فكرة استخدام الأساليب الرياضية مثل علم الإدارة

(Management Science) أو بحوث العمليات (Operations Research) في تحليل مشكلات المنظمة والوصول إلى قرارات رشيدة من خلال النظر إلى المنظمة ككل، فعلى سبيل المثال، عند تحديد المستوى الأمثل للمخزون في المشروع، يسعى عالم الإدارة إلى تحديد تأثير هذا المستوى على المنظمة ككل، وعلى جميع أقسامها.

خصائص النظم كما يراها تشرشمان

1. العمل ضمن بيئة معينة: قد تشمل عملاء المنظمة، منافسيها، وحداتها، أو الحكومة. هذه البيئة قد تحتوي على عناصر بالغة الأهمية لكنها خارج نطاق سيطرة المنظمة.
2. تكوين النظام من عناصر أو نظم فرعية: وهي وحدات البناء الأساسية للنظام. ففي أي منظمة قد تكون هذه الوحدات أقساماً إدارية مثل الإنتاج، المبيعات، أو الأفراد. وقد يشمل النظام الفرعي للتسويق مثلاً المبيعات، الإعلان، والنقل، طالما أنها جميعاً تخدم عملية انسياب السلعة من المنتج إلى المستهلك.
3. التداخل بين الأجزاء الفرعية: وهي السمة المميزة لفكرة النظم، إذ لا يمكن للمدير إحداث تغيير في أحد المكونات دون أن يؤثر ذلك على بقية أجزاء النظام. فعلى سبيل المثال، لا يمكن تركيب عجلات كبيرة على سيارة دون تعديل جهاز نقل الحركة والموتور، وبالمثل، فإن تعيين مدير جديد للإنتاج قد ينعكس على أقسام البيع أو الحسابات.
4. وجود وظيفة أو هدف رئيسي للنظام: يُستخدم هذا الهدف لتقويم أداء المنظمة وأداء مكوناتها الفرعية، وقد يكون الهدف استكشافياً مثل التساؤل: "ما هو نشاطنا الرئيسي؟"، أو قد يتمثل في أن تكون المنظمة أكثر متاجر التجزئة تنسيقاً في المنطقة، أو أن تنتج أكثر السيارات ثقة في العالم، إن فهم هذا الهدف يمد المنظمة بمعايير ومقاييس يمكن من خلالها تقييم أدائها وأداء وحداتها الفرعية.

المدرسة الموقفية Contingency Management School

تُعد المدرسة الموقفية من المدارس الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، حيث تهتم بالارتباط الوثيق بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المحددة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها، وأي تصرف إداري مهما كان، يتشكل وفقاً للمتغيرات أو العوامل الخاصة بالموقف المعين. ومن الناحية العملية، فإن المدير الفعال هو الذي يُكيّف أعماله وتصرفاته بحيث تتلاءم وتنسجم مع الموقف بكامله.

جوهر المدخل الموقفية

يرى هذا المدخل أن تخصص المنظمة وطريقة إدارتها يتوقفان على طبيعة المهام والبيئة التي تعمل فيها، فعلى سبيل المثال، قام بيرنز وستوكر (Burns & Stalker) بدراسة عدد من المنشآت الصناعية في بريطانيا، شملت مصانع للنسيج وبعض شركات الإلكترونيات، وكانت الخلاصة الرئيسية التي توصلوا إليها أن سيادة أي من المدخلين:

- المدخل الآلي (الكلاسيكي)، أو

- المدخل العضوي (السلوكي)

إنما يتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وفي أدناه ملخص بنتائج مدخل بيرنز وستوكر الموقفية:

نوع الإدارة	ميكانيكية	عضوية
نوع البيئة	ثابتة	سريعة التغير
التأكيد الرئيسي	الكفاية الإنتاجية	المرونة
كيف تدار الشركة	التأكيد على الوظائف الروتينية والإجراءات والقواعد الكثيرة	وظائف أقل تخصصاً وإجراءات أقل
المدخل الإداري الأفضل	الكلاسيكي	السلوكي

ملاحظات حول المدارس المختلفة للإدارة

1. إن كل مدرسة من مدارس الإدارة قد نظرت إليها من زاويتها الخاصة؛ فعلماء النفس والاجتماع تناولوا الإدارة من منظورهم، بينما الرياضيون والاقتصاديون نظروا إليها من زوايا كمية.
2. بعض هذه المدارس يميل إلى أن يكون واسع النطاق، في حين أن البعض الآخر يركز اهتمامه على جانب محدد من جوانب الإدارة أو يتخصص في مجال معين.
3. إن الاستعراض السريع للوصف السابق للمدارس المختلفة يوضح أن بعض المدارس لا يمكن أن تساير بعضها البعض، نظراً لاتساع هوة الاختلاف بينها.
4. تعاني بعض المدارس من مشكلات تتعلق بتحديد المفاهيم والمعاني، وتوضيح مضمون الإدارة، إضافة إلى نبذ الأعمال السابقة وسوء فهم المبادئ، وعدم قدرة أو عدم رغبة الباحثين في فهم بعضهم البعض.
5. لقد ساهمت كل مدرسة من هذه المدارس بلا شك في تطوير النظرية الإدارية، لكنها لا تكفي وحدها لشرح ما يُعرف اليوم بالغابة الإدارية (Management Jungle).
6. إن هذه المدارس تعكس رغبة الإنسان في الشرح والتحليل واستخلاص النتائج، سعياً للوصول إلى نظرية متكاملة للإدارة.

المدخل المستخدم في هذا الكتاب

- بعد استعراض المدارس الرئيسية المختلفة للإدارة، نؤكد على ضرورة اعتماد مدخل عملية الإدارة (Management Process Approach) في إطار هذا الكتاب، وهو المدخل الذي درج الكتاب الإداريون على اتباعه لعدة أسباب موضوعية، من أبرزها:
1. إطار شامل وسهل الفهم: تقدم مدرسة عملية الإدارة إطاراً واسعاً لمفاهيم الإدارة، يشمل نطاقها كاملاً، مما يساعد على تقديم مفهوم متكامل للإدارة.

2. أساس للدراسة: تُعد هذه المدرسة شاملة وقابلة للتطبيق على جميع أنواع المنشآت، وفي مختلف المستويات داخل المنظمة.
3. المرونة في الاستفادة من المدارس الأخرى: لا يقف مفهوم هذه المدرسة عائقاً أمام استخدام الأفكار والنظريات الواردة في المدارس الأخرى، خاصة فيما يتعلق بوسائل اتخاذ القرارات، تحفيز الأفراد، ودراسة سلوك المجموعات والأفراد.
4. التركيز على الأهداف: تهتم هذه المدرسة بتحديد الأهداف وتحقيقها، بخلاف معظم المدارس الأخرى التي قد تركز على جانب واحد فقط.
5. تشجيع البحث العلمي: تدعم هذه المدرسة صياغة المبادئ المشتقة من الحقائق الجوهرية أو العموميات الإدارية، وتوفر أساساً متيناً للبحوث الإدارية المفيدة، كما تساعد على فهم الإدارة وتطبيقاتها.
6. الاعتراف بالإدارة كفن: لا تتجاهل هذه المدرسة الجانب الفني للإدارة، بل تعترف به صراحة. فالمعرفة وحدها لا تكفي، كما هو الحال في الطب مثلاً؛ إذ لا تجعل المعرفة الطبيب ماهراً، وإنما المعرفة الممزوجة بالمهارة في التطبيق والممارسة هي التي تؤدي إلى ذلك.

أسئلة الفصل الثاني

اختيار من متعدد

Sample Questions of Multiple Choice

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية:

1 - ان كتاب ثروة الأمم للعالم .

أ - Frederick Taylor ب - Adam Smith

ج - Henri Fayol د - لا شيء مما ذكر

2 - ان كتاب مبادئ الإدارة العلمية، للعالم .

أ - Frederick Taylor ب - Ralph Daves

ج - Henri Fayol د - لا شيء مما ذكر

3 - اشار فايول ان المدير يقوم بخمسة وظائف أساسية، هي :

أ - التخطيط والتنظيم ب - اصدار الاوامر والتنسيق ج - الرقابة د - جميع ما ذكر

4 - في مبدأ السلطة والمسؤولية التي اشار اليها فايول ينبغي ان :

أ - تكون المسؤولية اكبر من السلطة ب - تكون المسؤولية اقل من السلطة

ج - تكون المسؤولية موازية للسلطة د - جميع ما ذكر

5 - عندما نقول القدرة على الفهم والادراك والتفكير المنطقي، فهي صفات :

أ - طبيعية ب - ذهنية ج - تعليمية د - لا شيء مما ذكر

6 - اشار التون مايو ان جماعات العمل غير الرسمية تؤثر في الانتاجية.

أ - صواب ب - خطأ

7 - ان المدرسة التي تستند على التجربة:

أ - المدرسة الرياضية ب - المدرسة التجريبية

ج - مدرسة النظام الاجتماعي د - لا شيء مما ذكر

8 - ان مصطلح "Systems Management School" تعني:

أ - المدرسة الرياضية ب - مدرسة النظم

ج - مدرسة النظام الاجتماعي د - لا شيء مما ذكر

الأسئلة النقاشية

Questions for Review and Discussion

- س1) وضح كيف كان تطور الفكر الاداري؟
- س2) وضح كيف كانت المساهمات المبكرة في الفكر الاداري، من حيث:

- فردريك تايلور
- هنري فايول
- التون مايو

- س3) وضح كيف كانت المساهمات الحديثة في الفكر الاداري ؟
- س4) وضح الفكرة التي تقوم عليها المدارس الرئيسية للإدارة، وهي:

- مدرسة عملية الإدارة
- المدرسة التجريبية
- مدرسة السلوك الانساني
- مدرسة النظام الاجتماعي
- المدرسة الرياضية
- مدرسة نظرية القرارات
- مدرسة النظم
- المدرسة الموقفية

الفصل الثالث

عملية الإدارة

Management Process

الاهداف التعليمية: يهدف هذا الفصل تحقيق الاهداف التعليمية الاتية

- 1 - توضيح من هو المدير، وما هي وظائفه.
- 2 - توضيح مفهوم كل:
 - التخطيط
 - القيادة
 - التنظيم
 - الرقابة
- 3 - توضيح مفهوم عملية اتخاذ القرارات، وأهميتها.
- 4 - توضيح أنواع القرارات، وخطوات عملية اتخاذها.
- 5 - توضيح مفهوم بحوث العمليات مع ذكر أمثلة توضيحية عنها.
- 6 - توضيح معوقات استخدام الأدوات الكمية في اتخاذ القرارات.
- 7 - توضيح بعض المصطلحات الانجليزية المتعلقة بعملية الإدارة.

عملية الإدارة

Management Process

تتمثل الوظائف الاربعة للإدارة في: (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة)، وتُعرف هذه الوظائف بالعملية الإدارية، وهي الوسائل التي يمكن المدير من خلالها ممارسة دوره الإداري، كما أنها العلامة الفارقة بين المدير وغير المدير، ونظراً لأهمية العملية الإدارية ووظائفها، يصبح من الضروري تسليط الضوء على وظائف المدير.

المدير

ان المدير (Manager) هو الفرد الذي ينجز العمل من خلال الآخرين، أي من خلال مرؤوسيه، فهو المسؤول عن التخطيط والتنظيم وتوجيه الأفراد والإشراف عليهم، إضافة إلى الرقابة على الأنشطة التي تقع ضمن نطاق مسؤوليته بحكم منصبه الوظيفي، وذلك لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المخططة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك مسميات مختلفة للمدير في الواقع العملي مثل: الرئيس (President)، رجل الإدارة (Administrator)، الموجه (Director)، أو المشرف (Supervisor)، إلا أن مصطلح Manager هو الأكثر شيوعاً في الاستخدام العملي.

مستويات المديرين

يُصنّف المديرون بحسب مواقعهم في المستويات الإدارية المختلفة:

- المستوى الإداري الأول (First-Line Level): يقع في قاعدة الهرم التنظيمي.
- المستوى الإداري الأوسط (Middle Level): يقع في منتصف الهرم التنظيمي.
- مستوى الإدارة العليا (Top Management Level): يقع في قمة الهرم التنظيمي.

ويشارك المديرون في جميع هذه المستويات في ممارسة وظائف القيادة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف محددة مسبقاً لكل وحدة تنظيمية. غير أن الاختلاف بينهم يكمن في:

1. نوع السلطات أو الصلاحيات الممنوحة لهم بحكم مناصبهم.
2. طبيعة المرؤوسين الذين يشرفون عليهم باختلاف مستوياتهم الإدارية.

المدير الوظيفي والمدير العام

يمكن التمييز بين:

- المدير الوظيفي (Functional Manager): مسؤول عن نشاط واحد من أنشطة المنشأة مثل الإنتاج أو التسويق أو التمويل.
- المدير العام (General Manager): يتمتع بصلاحيات أوسع، إذ يشرف على أكثر من نشاط واحد، وقد يمتد إشرافه ليشمل جميع الأنشطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وظائف المدير

على الرغم من عدم وجود اتفاق كامل بين كتّاب الإدارة حول قائمة موحدة لوظائف المدير، فإن أكثر القوائم انتشاراً وقبولاً هي تلك التي تجمع الأنشطة الإدارية حول الوظائف الخمس التالية:

1. التخطيط (Planning):

- وظيفة إدارية تتضمن اختيار أهداف المشروع وسياساته وخططه وبرامجه من بين عدة بدائل. ويُعد التخطيط عملية اتخاذ قرارات لأنه يقوم على الاختيار بين البدائل. وهو مسؤولية تقع على جميع المديرين بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.
- يقوم التخطيط على وجود أهداف محددة مسبقاً من قبل الإدارة العليا.

- صياغة الأهداف والأولويات تمثل الركيزة الأساسية لبناء الخطط وبقية الوظائف الإدارية.
- أي خلل في تحديد الأهداف يؤدي إلى نتائج سلبية على إنجازات المشروع.
- لكي يكون التخطيط فعالاً، يجب أن تكون الأهداف محددة، واقعية، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، مرتبطة بزمان محدد، متوافقة مع الظروف المحيطة، ومشتقة من الأهداف العامة للمشروع.

2. التنظيم (Organizing):

ينطوي على إنشاء هيكل مقصود للأدوار من خلال تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع، وتجميعها، وتخصيص مدير لكل مجموعة منها، مع تفويض السلطة وتنسيق العلاقات أفقياً ورأسياً.

- يعتمد التنظيم على محددات أساسية مثل: تقسيم العمل، التسلسل الرئاسي، تصميم الوظائف واللجان، نطاق الإشراف، التنظيم غير الرسمي، المراكز والأدوار، المناخ الفكري المرتبط بالاتصالات، المركزية واللامركزية، والسلطات والمسؤوليات.

3. القيادة (Leadership):

عبارة عن عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة، ومهما يكن الأمر، فإن القيادة هي جزء من الإدارة.

4. الرقابة (Controlling):

يُعرفها فايول بأنها التحقق من أن كل شيء يسير وفقاً للخطط والتعليمات والمبادئ المقررة، وتهدف الرقابة إلى الكشف عن أوجه الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرارها. يرى تيري (Terry) أن الرقابة تعني التأكد من أن النتائج المتحققة تطابق تلك المخططة

مسبقاً، وأن أي انحرافات يتم اكتشافها وتصحيحها بسرعة لضمان عودة النشاطات إلى المسار المخطط لها.

والجدول التالي يبين العملية الإدارية، أو عملية الإدارة أو اهتمامات المدير ووسيلة الأداء، كما أوضحناها في الصفحات السابقة.

مستلزمات العملية	العملية الإدارية للمديرين	اهتمامات المدير
تحديد الأهداف السياسات الإجراءات طرق العمل	التخطيط (1)	ما هي دواعي الحاجة للتخطيط؟ وما هي البرامج المطلوبة؟ وكيف ومتى تنفذ؟
تقسيم العمل، تحديد الواجبات، تفويض السلطات	التنظيم (2)	أين يتم التنفيذ؟ ومن يتولى التنفيذ؟
القيادة، الاتصالات الحوافز	القيادة (3)	لماذا وكيف يتولى الأفراد تنفيذ المسؤوليات المكلفين بها؟
التقارير، المقارنة، التكلفة، الميزانيات	الرقابة (4)	هل ينفذ العمل؟ متى وأين وكيف بالمقارنة بالخطط

عملية اتخاذ القرارات Decision Making Process

ارتأينا، لأسباب تنظيمية واستيعابية، أن نقدّم موضوع عملية اتخاذ القرارات أو ما يُعرف أحياناً بعملية صنع القرارات قبل الموضوع المتعلق بالوظائف الإدارية، وذلك باعتبار أن فهم مضمون القرارات وأهميتها يُسهّل على القارئ لاحقاً استيعاب مضامين الوظائف الإدارية، ولهذا السبب بالتحديد تم تقديم موضوع وظائف المدير ليكون بمثابة مدخل لموضوعنا الحالي، وهو عملية اتخاذ القرارات.

أهمية عملية اتخاذ القرارات

تُعد عملية اتخاذ القرار جوهر وظيفة المدير، فبينما تُعتبر وظائف التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة، والرقابة ركائز أساسية للإدارة، نجد أن كل واحدة منها ترتبط ارتباطاً

وثيقاً بالقرارات: قرارات تنفيذ الخطة، تحديد الأهداف وغيرها، ولا يمكن القول إن الحاجة إلى القرارات الفعالة أقل أهمية من التخطيط، بل على العكس؛ فالمنظمة قد تستمر رغم بعض الأخطاء اليومية طالما أن الاتجاه العام الذي تسير فيه وفق السوق الذي تخدمه والمنتجات التي تقدمها، أما إذا كانت عملية اتخاذ القرارات خاطئة، وكان المسار الذي تسلكه المنظمة خاطئاً، فلن تتمكن من الاستمرار، وتبرز عملية اتخاذ القرارات أساساً لأن المدير يحدد أهدافه ويسعى إلى تحقيقها. وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن العملية الإدارية برمتها لا يمكن أن توجد، ومن هنا، فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية، ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المشروع، وتتعامل مع مختلف القضايا المحتملة.

مفهوم عملية اتخاذ القرارات

تُعرّف عملية اتخاذ القرارات بأنها الاختيار القائم على أساس معايير محددة مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، وتختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة القرار، إذ يتخذ متخذ القرار قراره وفي ذهنه بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل بدرجة كبيرة بالمعايير المستخدمة.

كيف تُتخذ القرارات؟

أن الحقيقة كثيراً من المديرين لا يستطيعون تحديد الكيفية الدقيقة التي يتخذون بها بعض القرارات، ففي دراسة نشرتها مجلة فورتشن (Fortune) الأمريكية حول هذا الموضوع، جاءت إجابات بعض المديرين ورؤساء الشركات على النحو التالي:

- "إنني لا أعلم كيف أتخذ القرار، ولكنني أقوم باتخاذهِ."
- "لو سألني نائب الرئيس عن الكيفية التي توصلت بها لاختيار الحل المناسب، فستكون إجابتي: لا أعرف."

وحقيقة الأمر أنه ليست هناك معادلة محددة تضمن كيفية اتخاذ القرارات الناجحة، ولا توجد وسيلة كافية لتقويم فعالية القرار مسبقاً.

كل ما يمكن قوله هو أن اتخاذ القرارات لا يقوم فقط على المنطق، بل يعتمد في كثير من الأحيان على الحكم الشخصي. والمبادرة من قبل متخذ القرار، وما ينبغي عمله لضمان تحقيق أكبر قدر من النجاح في اتخاذ القرارات الرشيدة هو ترشيد القرار إلى أقصى حد ممكن، بعيداً عن الأحكام والاجتهادات والتصورات الشخصية غير المدروسة.

أنواع القرارات

هناك تصنيف يقوم على أساس الوظائف الأساسية للمشروع، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: قرارات تتعلق بالإنتاج

1. حجم الإنتاج.
2. إجراءات الشراء.
3. حجم المصنع.
4. كمية المخزون.
5. موقع المصنع.
6. طرق دفع الأجور.
7. التصميم الداخلي للمصنع.
8. مدى البحث الفني.
9. طرق الإنتاج.
10. أهمية التفتيش.

ثانياً: قرارات تتعلق بالمبيعات

1. تحديد الأسواق.
2. تحديد السعر.
3. موقع مكاتب البيع.
4. مدى ونوع الإعلانات.
5. تغليف المنتجات.
6. طرق مكافأة رجال البيع.
7. العلامة التجارية المستخدمة.
8. جهود ترويج المبيعات.

9. منافذ التسويق المعتمدة. 10. بحوث التسويق المستخدمة ومداها.

ثالثاً: قرارات تتعلق بالتمويل

1. الهيكل المالي.
2. خطط إعادة التمويل.
3. شروط الائتمان.
4. تحديد تكاليف العمليات.
5. مقدار رأس المال العامل.
6. الإجراءات المحاسبية.
7. طرق الحصول على الأموال الجديدة.
8. الاندماج.
9. توزيع الأرباح.
10. التصفية.

رابعاً: قرارات تتعلق بالأفراد

1. معالجة التأخير والغياب.
2. مصادر الحصول على القوى العاملة.
3. أساليب الاختيار.
4. أسس دفع الأجور والمرتبات.
5. مدى التدريب ونوعه.
6. طرق الترقية.
7. تحديد العمل وتقييمه.
8. الترويج لوسائل الأمان.
9. استخدام نظام الاقتراحات.
10. علاقة الشركة بالجماعات الخارجية.

وهناك تصنيف آخر قائم على أساس درجة عدم اليقين (Uncertainty)

يُعد هذا التصنيف مهماً خاصة لأغراض التدريب وتحديد أنواع القرارات التي ينبغي اتخاذها عند المستويات التنظيمية المختلفة.

- عادةً ما تُتخذ القرارات ذات الطبيعة الروتينية في المستويات الإدارية الدنيا.
- بينما تُتخذ القرارات التي تنطوي على درجة عالية من عدم اليقين في المستويات العليا.

ويُوضح الجدول التالي الأنواع المختلفة للقرارات وفقاً لمدى اليقين الذي تنطوي عليه:

المستوى التنظيمي	نوع القرارات	مستوى اليقين
المستويات الدنيا	قرارات روتينية متكررة	يقين مرتفع
المستويات الوسطى	قرارات تشغيلية وتكتيكية	يقين متوسط
المستويات العليا	قرارات استراتيجية معقدة	يقين منخفض

تصنيف القرارات على أساس درجة عدم اليقين (Uncertainty)

يمكن تصنيف القرارات وفقاً لدرجة عدم اليقين التي تنطوي عليها، وذلك على النحو الآتي:

الخصائص	درجة عدم اليقين
- تتكرر بشكل متواتر مما يخفف مستوى عدم اليقين إلى أدنى حد . - عادةً ما تؤثر على جماعة صغيرة فقط، ومن السهل تطبيقها.	1. قرارات ذات طبيعة روتينية
- يمكن إجراء تقديرات معقولة بشأن درجة عدم اليقين فيها . - يقتصر تأثيرها غالباً على إدارتين أو ثلاث إدارات على الأكثر.	2. قرارات ذات قدر محدود من عدم اليقين
- لا يوجد ضمان كافٍ لتحقيق النتائج المرجوة منها. - تتضمن مناطق واسعة من النشاط داخل المنظمة.	3. قرارات ذات قدر كبير من عدم اليقين
- ترتبط بمواقف تغطي مجالات واسعة جداً. - تتأثر بالعديد من العوامل التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها.	4. قرارات ذات درجة مرتفعة جداً من عدم اليقين:

طرق معالجة أو تخفيض حالة عدم اليقين

يسعى المديرون إلى معالجة حالات عدم اليقين في قراراتهم، أو على الأقل تخفيضها، من خلال عدد من الوسائل، من أبرزها:

1. إجراء المزيد من البحوث: خصوصاً في مجالات المنتجات، التسويق، العمليات، والعلاء، وذلك بهدف الحصول على معلومات أوسع وأكثر دقة تساعد في تقليل درجة عدم اليقين.
2. استخدام التأمين: كوسيلة لتقليل المخاطر المحتملة المرتبطة بالقرارات، وضمان حماية المنظمة من الخسائر غير المتوقعة.
3. تقييم احتمالات حدوث الأحداث: وذلك من خلال استخدام الإحصائيات كلما أمكن. وينطوي تطبيق نظرية الاحتمالات على منظور المدير في تقدير المواقف. وباختصار، إذا أمكن الحصول على وحدات قياس دقيقة للظاهرة، فإن نظرية الاحتمالات يمكن أن تُستخدم لتحديد فرص حدوث نتائج معينة لهذه الظاهرة.

خطوات عملية اتخاذ القرار

يمر القرار الرشيد عادةً بستة خطوات أساسية هي:

1. تحديد المشكلة.
2. تحليل المشكلة.
3. تحديد البدائل.
4. تقييم كل بديل.
5. اختيار أفضل حل (بديل).
6. تحويل القرار إلى عمل فعال.

1. تحديد المشكلة (Defining the Problem)

لا يمكن اتخاذ قرار رشيد إلا في ضوء مشكلة أو قضية محددة بدقة، فالمظاهر قد تكون أحياناً خادعة أو مضللة، وعلى المدير أن يتعمق في البحث عن جوهر المشكلة وتحديد بدقتها، فقد تبدو المشكلة مرتبطة بارتفاع تكاليف التصنيع، بينما تكمن جذورها الحقيقية في ضعف التصميم الهندسي أو سوء تخطيط المبيعات ، لذا يتعين على المدير البارع أن يكون حريصاً في تعريف المشكلة، وأن يستبعد المظاهر السطحية حتى يصل إلى جوهرها، ليكون مستعداً بعد ذلك لتطوير البدائل المناسبة.

2. تحليل المشكلة (Analysing the Problem)

يتضمن ذلك تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق المرتبطة بها، ويهدف التصنيف إلى تحديد من يجب أن يتخذ القرار، ومن ينبغي استشارته، ومن يجب إبلاغه، وبدون هذا التصنيف يصبح من الصعب تحويل القرار إلى عمل فعال. عادةً يتم التصنيف وفق أربعة أسس:

- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار.

- أثر القرار على الوظائف والمجالات الأخرى.

- عدد الاعتبارات النوعية (Qualitative) الداخلة في القرار.

- مدى تكرار القرار بشكل منتظم.

كما تُعد عملية جمع الحقائق والمعلومات أمراً حيوياً، إذ لا تُتخذ القرارات في فراغ أو في ظل نقص معرفي على المدير أن يتقن الحقائق ذات الصلة ويستبعد غيرها، ويتأكد من صحتها، ويحدد المعلومات الإضافية اللازمة وكيفية الحصول عليها، وفي حال وجود معلومات ناقصة، يجب أن يكون المدير واعياً بها ليتمكن من تقدير درجة المخاطر المرتبطة بالقرار.

3. تحديد البدائل (Developing Alternative Solutions)

القرار الفعّال يتطلب وجود عدة بدائل للاختيار من بينها، سواء كان الأمر يتعلق بخطط بديلة، أو مرشحين لوظائف، أو تجهيزات، فإن وجود خيارات متعددة شرط أساسي لاتخاذ القرار، وفي بعض الحالات قد يكون تحديد البدائل سهلاً، كما في حالة الإعلان عن آلة جديدة فتنهال العروض، لكن غالباً ما يكون الأمر معقداً ويحتاج إلى قدر من الإبداع والتفكير والمناقشة.

- الإبداع: قدرة المنظمة على اكتشاف طرق جديدة لحل المشكلات أو تفسيرها.
- العمل الجماعي: إشراك أكبر عدد ممكن من المعنيين في تحديد البدائل، مما يزيد من قبول الحل ويقلل من فرص فشل الاتصالات أثناء التنفيذ.

4. تقييم كل بديل (Evaluating Each Alternative)

تتضمن هذه الخطوة تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل، وهي بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل.

- تحديد العوامل الاستراتيجية في كل بديل التي يجب التركيز عليها عند التنبؤ.
 - التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل.
- ويُفضل التركيز على العوامل الأساسية المرتبطة بالهدف المحدد بدلاً من محاولة التنبؤ بكل شيء، لتجنب جعل عملية التقييم مرهقة ومعقدة.

5. اختيار أفضل حل (Finding the Best Solution)

بعد مقارنة الإيجابيات والسلبيات، تأتي خطوة اختيار الحل الأمثل وفق أربعة معايير رئيسية:

- أ- المخاطر: تقدير المخاطر مقابل المكاسب المتوقعة، مع التركيز على النسبة بينهما.

ب - الاقتصاد في الجهد: اختيار الحل الذي يحقق أفضل النتائج بأقل جهد وأقل إزعاج للمنظمة.

ج - التوقيت: مراعاة عنصر- الوقت، سواء كان القرار عاجلاً أو يتطلب جهداً طويلاً الأمد.

د- قيود الموارد: خصوصاً المورد البشري، إذ لا يمكن أن يكون القرار أفضل من الأشخاص الذين سينفذونه.

6. تحويل القرار إلى عمل فعال (Making the Decision Effective)

لا تنتهي عملية اتخاذ القرار عند اختيار البديل الأفضل، بل تستكمل بوضع القرار موضع التنفيذ، ويُنفذ القرار عادةً بواسطة الآخرين، الذين يحتاجون إلى تحفيز مادي ومعنوي ليشعروا بأن القرار هو قرارهم، ويتحقق ذلك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

قائمة إرشادية لتحسين عملية اتخاذ القرار

Guidelines for Improved Decision-Making

يقول هيلبرونر أنه (ليس هناك في العالم شيء شائع ومعتاد، وأيضاً صعب الدرجة لا تطاق مثل القرار الصعب).

واعتماداً على هذا القول وأقوال الآخرين، فإن قائمة إرشادية لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية تشمل على ما يلي:

- ترتيب الحقائق: يعتمد القرار الفعال على الحقائق لا على الآراء الشخصية أو الاجتهادات الفردية. نقص الحقائق غالباً ما يكون سبباً في تعقيد المشكلات، لذا يجب جمع البيانات بدقة دون إفراط يؤدي إلى تعطيل القرار.

- استشارة الأحاسيس الشخصية: كما أشار سيجموند فرويد، فإن القرارات الحيوية في الحياة غالباً ما تأتي من اللا شعور، فالقرارات الجيدة تمنح شعوراً بالراحة، بينما السيئة

تثير القلق، لذا يجب عدم إهمال الحدس الداخلي.

- **التأكد من سلامة التوقيت:** المزاج يؤثر على السلوك، فإذا كان الجو النفسي غير ملائم، يُفضل تأجيل القرار إلى وقت آخر.

- **عدم التركيز الزائد على نهاية القرار:** معظم القرارات ليست نهائية أو أبدية، فمناقشة القرارات مع الآخرين تساعد على كشف جوانب جديدة وتوضيح الافتراضات التي بُني عليها القرار.

ويشير أرجيرس إلى أن كثيراً من القرارات في المنظمات تشبه عمل "الترموستات"، حيث يتم اكتشاف الانحرافات وتصحيحها للحفاظ على السياسات الحالية، ويجب على المديرين أن يراجعوا باستمرار الافتراضات التي بُنيت عليها قراراتهم، فمثلاً إذا كانت هناك سلعة بطيئة البيع، فلا يكفي زيادة الإعلانات أو تعيين رجال بيع جدد، بل يجب إعادة النظر في الافتراض الأساسي المتعلق بجدوى بيع هذه السلعة.

- **اعرف نفسك**

إن أكثر المديرين فعالية هم أولئك الذين يفهمون بوضوح من يكونون، إذ تتسم تصرفاتهم بالاستقرار والثبات والقدرة على التنبؤ، وعند اتخاذهم للقرارات، فإنهم لا يقاومون ذواتهم ولا يتأثرون بتقلبات أمزجتهم اليومية، فلا تتغير قراراتهم من يوم إلى آخر تبعاً للانتقال من حالة السعادة إلى الحزن، أو من الشعور بالأمان إلى الخوف، أو من الإحباط إلى الابتهاج.

ولهذا، فإن المديرين الفعّالين مطالبون بمعرفة أنفسهم جيداً، وفهم طبيعة أمزجتهم وظروفهم النفسية، حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستقرة وفعّالة تعكس اتزانهم الداخلي وتدعم نجاحهم الإداري.

الأدوات الحديثة لصنع القرارات

شهدت السنوات الأخيرة تعدداً وتطوراً في المداخل الكمية أو الرياضية الهادفة إلى تعزيز المهارة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، وقد ساعد على انتشار هذه المداخل وتنامي استخدامها دخول الحاسوب (Computer) إلى حياتنا بشكل واسع، حيث وفر أداة فعّالة لمواجهة ما تتطلبه الأساليب الكمية من عمليات حسابية ضخمة ومعقدة.

وبصفة عامة، فإن هذه الأساليب الكمية قد وفرتها المدرسة الرياضية للفكر الإداري، ولعل من أبرز الأدوات الكمية التي انتشر استخدامها في مجال اتخاذ القرارات:

- بحوث العمليات (Operations Research).

- البرمجة الخطية (Linear Programming).

- مباريات الأعمال (Business Games).

وفيما يلي توضيحات لهذه الأدوات المهمة:

بحوث العمليات Operations Research

تُعرّف بحوث العمليات بأنها دراسة المشكلات العملية بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، وقد وجدت الصناعة أن العديد من التقنيات الرياضية المطوّرة تنطبق بصورة خاصة على المشكلات التي تواجهها. فالتقنيات الرياضية مثل البرمجة الخطية (Linear Programming)، تحليل المسار الحرج (Critical Path Analysis)، ونظرية اتخاذ القرارات (Decision Theory) تساعد جميعها على تحديد الحل الأمثل بين العديد من الاحتمالات. وقد استُخدمت بحوث العمليات في مجالات متعددة مثل: الإنتاج، التسويق، التوزيع، والرقابة المالية، معتمدةً على مهارات الاقتصاديين، الرياضيين، الإحصائيين، المحاسبين، والمهندسين.

وبالدرجة الأولى، تُعد بحوث العمليات مجالاً خصباً لتطبيقاتها في حل المشكلات الإدارية الأكثر تعقيداً، خاصة عندما لا تصلح الأدوات الأخرى للدراسات الكمية لمعالجتها، ففي هذه الحالات، يعجز التصنيف البسيط للبيانات وتحليلها عن تحديد أفضل البدائل، مما يُبرز أهمية بحوث العمليات التي تسمح باستخدام كميات هائلة من البيانات، والتعبير عن العلاقات المتشابكة بين عدد كبير من المتغيرات القابلة للقياس الكمي، وذلك من خلال نماذج رياضية (Mathematical Models).

النموذج الرياضي هو تعبير رمزي يوضح كمياً جميع المتغيرات التي يُكتشف أثرها الناتج عن إحداث تغيير في أحد المتغيرات أو عدمه على بقية المتغيرات وعلى الموقف ككل، وقد يتكون النموذج الرياضي من معادلة واحدة أو من عدة معادلات، تبعاً لعدد المتغيرات ودرجة تشابكها، ويمكن تصور الشكل المركب للنموذج الرياضي إذا افترضنا وجود مشكلة تؤثر فيها عشرة عوامل مختلفة، يتفاوت تأثير كل منها من حيث القوة، وتختلف علاقته بالعوامل التسعة الأخرى، مما يُبرز مدى تعقيد الترابطات التي تعالجها بحوث العمليات.

مثال توضيحي

لنفترض أن النموذج الرياضي لهذه الحالة قد تم صياغته على شكل معادلة على النحو التالي:

$$A = 15B - \frac{3}{2}B^2$$

حيث A لإجمالي الربح، B عدد المنتجات.

تقول هذه المعادلة إن إجمالي الربح A يعادل ١٥ مثل عدد المنتجات (15 B) ناقص $\frac{3}{2}$ مثل مربع عدد المنتجات ($\frac{3}{2}B^2$) أي أن مقدار إجمالي الربح A يتوقف على عدد المنتجات B وأن العلاقة بينهما تحددها المعادلة المشار إليها.

يمكن الآن معرفة القيم التي تتخذها A بسبب إحداثيات تغيرات في B وذلك عن طريق جدول يبين النتائج بعد وضع افتراضات للقيمة B في المعادلة وبالتالي استخراج قيمة A في كل حالة. فإذا افترضنا أن $B = 1$ فإنه بالتعويض في المعادلة تكون:

$$A = 15 \times 1 - \frac{3}{2} \times 1 \times 1 = 13.5$$

وعلى هذا النحو يصير استخراج قيمة A عندما تكون:

$B = 2, 3$ إلخ، كما هو مبين في الجدول التالي:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Zero	B
Zero	13.5	24	31.5	36	37.5	36	13.5	24	13.5	Zero	A

يتبين من هذا الجدول أن أكبر قدر من الربح الإجمالي يتحقق عندما يتعامل المشروع في خمسة منتجات.

ونظراً لتكامل المنهج في بحوث العمليات، أصبح التأكيد منصباً على أهمية التحديد الواضح والدقيق للمشكلة والهدف، والاهتمام بجمع الحقائق وتقييمها وتوضيح العلاقات فيما بينها، إضافة إلى الاستفادة من وضع الفروض واختبارها، ثم صياغة التنبؤات المبنية عليها والتحقق من صحتها، كما أصبح من الميسور الاعتماد على القياس الكمي في تقييم فاعلية البدائل المختلفة.

وفي هذا الصدد، ينبغي التأكيد على أن بحوث العمليات لا تعني إطلاقاً تقديم قرارات جاهزة للمديرين، وإنما تُعد أدوات مساعدة لهم من خلال ما توفره من معلومات يمكن الاستعانة بها عند اتخاذ القرارات، وعلى ذلك، فإن الهدف الحقيقي لبحوث العمليات يتمثل في تخفيض نسبة المخاطرة في عملية اتخاذ القرارات، بما يعزز من قدرة المديرين على اختيار البدائل الأكثر فاعلية وكفاءة.

البرمجة الخطية Linear Programming

تُعد البرمجة الخطية تقنية رياضية تهدف إلى استغلال الموارد المحدودة بأفضل صورة ممكنة لتحقيق الهدف المنشود، مثل خفض التكاليف إلى أدنى حد أو تحقيق أقصى الأرباح، حيث تُعبر حدود الموارد عن قيود يجب مراعاتها، وتتناول هذه الطريقة التقييم الكمي للبدائل لاختيار أفضلها، كما تساعد على اكتشاف التحسينات الممكنة في استخدام الموارد واقتراح التعديلات اللازمة للحصول على أفضل النتائج في ضوء الإمكانيات المتاحة، ويُعتمد على أسلوب البرمجة الخطية عندما تكون العلاقة بين المتغيرات علاقة خطية، مثل التغيرات في الإنتاج والربح متناسبة مع التغيرات في ساعات العمل المنتجة.

وعلى مستوى المصنع، قد تشمل هذه التغيرات: عدد الوحدات التي تنتجها آلة معينة في زمن محدد، نصيب الوحدة المنتجة من الأجور المباشرة للعمال أو من تكلفة المواد، وعدد المراحل الإنتاجية للوحدة، وغيرها.

مثال توضيحي

لنفترض أن شركة تنتج سلعتين فقط: خزانات الكتب والكراسي، وتحاول أن تقرر العدد الذي تصنعه من كل منهما، ويكون إنتاج الشركة محدوداً بالموارد الإنتاجية المتوفرة لديها، كما يوضحه الشكل الافتراضي التالي:

- تمثل كميات خزانات الكتب على المحور الأفقي، وكميات الكراسي على المحور العمودي.
- إذا كان يتوفر للشركة 80 ساعة من وقت الماكينات أسبوعياً، وكان إنتاج خزانة الكتب يحتاج إلى 5 ساعات من وقت الماكينة، وكذلك الكرسي يحتاج إلى 5 ساعات، فإن الناتج الأقصى بالماكينات المتوفرة يمثلته الخط XY.

- وإذا كان هناك 48 ساعة عمل متاحة من العمالة، وكان صنع كل خزانة كتب يحتاج إلى 7 ساعات عمل، بينما الكرسي يحتاج إلى 3 ساعات عمل، فإن الناتج الأقصى- بقوة العمل المتوفرة يمثلها الخط RT.

تمثل المنطقة OXZT ما يُعرف بالمنطقة المجدية (Feasible Region)، أي الائتلافات الممكنة من الكراسي وخزانات الكتب التي يمكن إنتاجها ضمن حدود ساعات الماكينات وساعات العمل المتاحة.

- إذا كانت كل خزانة تحقق ربحاً مقداره 5 دنانير، وكل كرسي يحقق ربحاً مقداره 4 دنانير، فإن على الشركة أن تسعى لتحقيق أقصى الأرباح وفق المعادلة:

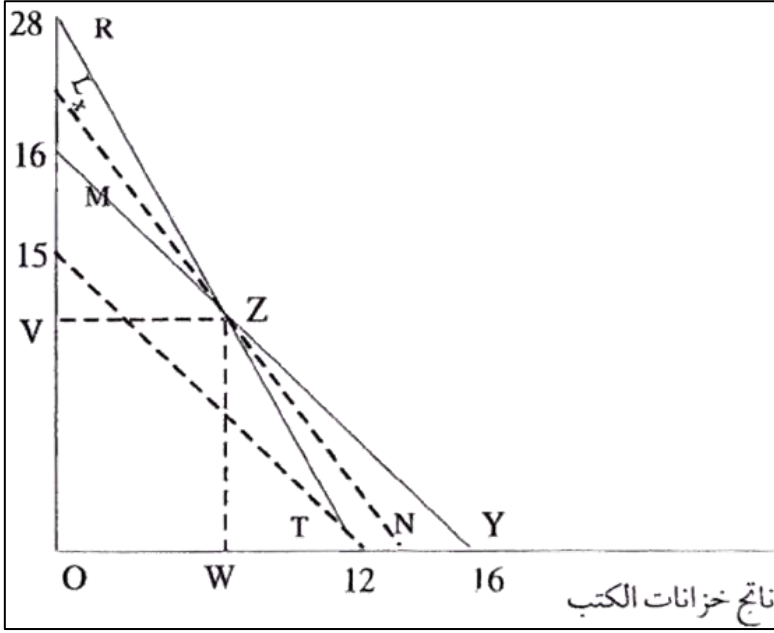
عدد خزانات الكتب المنتجة = b

$$\text{Maximize } Z=5b+4c$$

عدد الكراسي المنتجة = c

على سبيل المثال، إذا أرادت الشركة أن تكسب 60 ديناراً، يمكنها أن تنتج 12 خزانة كتب و 15 كرسيّاً، أو أي ائتلاف آخر يحقق نفس الربح، كما يوضحه الخط المكسور MT.

ويمكن تمثيل الائتلافات التي تحقق أكبر الأرباح بخطوط أخرى مثل الخط LN، الذي يمثل أعلى ربح يمكن أن تحققه الشركة ضمن الموارد المتاحة، لأنه أعلى خط منكسر. يمس بالكاد قيود الموارد التي تحدد المنطقة المجدية OXZT. وبناءً على ذلك، تعتمد الشركة النقطة 2، حيث تنتج أسبوعياً كمية OV من الكراسي وكمية ON من خزانات الكتب، لتحقيق أقصى الأرباح الممكنة باستخدام الموارد المتوفرة.



تقليد المواقف Simulation

ويعرف "بالمحاكاة"، وهي تقنية تُستخدم للتعامل مع المسائل المعقدة المتعلقة بتخصيص الموارد، والتي يصعب حلها بدقة باستخدام التحليل الرياضي التقليدي، وتقوم هذه التقنية على إنشاء نموذج افتراضي يحاكي تاريخ حياة نظام معين، بحيث يمثل المسألة الفعلية وقواعدها التشغيلية. يتيح التنفيذ المتكرر لعملية المحاكاة، مع تغيير قواعد التشغيل في كل مرة، إجراء اختبارات هادفة لاكتشاف طرق تحسين أداء النظام، وتُستخدم تقنيات المحاكاة عادةً في دراسة مشكلات مثل إدارة المخزون (Stock Holding) والانتظام في الطابور (Queueing)، كما يشبه هذا الأسلوب التجارب العملية التي تُجرى لمحاكاة الظروف الفضائية بهدف معرفة تأثيرها على رواد الفضاء قبل انطلاقهم في رحلات الاستكشاف.

وبقدر نجاح الباحث في بناء النموذج بحيث يطابق الواقع، وفي تحديد المتغيرات المؤثرة في الموقف وعلاقاتها المتشابكة ودرجات تأثيرها، بقدر ما تصبح المحاكاة أداة فعالة لاختبار

النتائج المترتبة على البدائل المطروحة، وهذا بدوره يساعد على تقليل عنصر-المخاطرة في عملية اتخاذ القرارات، ويمنح المديرين قدرة أكبر على اختيار الحلول الأكثر ملاءمة وكفاءة.

نظرية المباراة Game Theory

تُعد نظرية المباراة تقنية تعتمد على الاستنتاجات المنطقية لدراسة عواقب الاستراتيجيات المتنوعة التي يمكن أن يتبناها اللاعبون المتنافسون، ويمكن توظيف هذه النظرية في مجال الإدارة لتمثيل المشكلات التي تواجه المشروع عندما يكون هناك عدد محدود من المنافسين الذين يعتمد بعضهم على بعض في صياغة استراتيجياتهم التسويقية، ففي حالة الاحتكار القلبي (Oligopoly)، يحتاج المدير إلى تقويم ردود فعل منافسيه تجاه سياساته التسويقية لضمان تقدير المكاسب المتوقعة من أي استراتيجية معينة.

مثال توضيحي

لنفترض وجود شركتين (X و Y) تتنافسان على حصة سوقية ثابتة، بحيث أن زيادة نسبة حصة إحدى الشركتين تؤدي بالضرورة إلى خسارة الأخرى، أي أن الوضع يمثل لعبة المجموع الصفري (Zero-Sum Game).

- أمام الشركة X خياران استراتيجيان: خفض السعر (P) أو إطلاق حملة إعلانية جديدة (A).

- وأمام الشركة Y نفس الخيارين الاستراتيجيين.

أي زوج من الاستراتيجيات التي تختارها الشركتان يؤدي إلى اقتسام معين للسوق بينهما. فعلى سبيل المثال:

- إذا اختارت الشركة X الاستراتيجية (P) واختارت الشركة Y الاستراتيجية (A)، تحصل الشركة X على 50٪ من السوق، تاركة 50٪ للشركة Y.

- يمكن تلخيص هذه النتائج في شكل مصفوفة للربح (Payoff Matrix) توضح حصص السوق المتوقعة لكل شركة وفقاً للاستراتيجية المختارة.

تحليل استراتيجيات الشركة X

إذا اعتمدت الشركة X أسلوباً حذراً، فإنها ستفترض أن الشركة Y ستستجيب لاختيارها الاستراتيجية (P) باختيار الاستراتيجية (A)، مما يقلص مكسب X من الاستراتيجية (P) إلى 40٪ فقط (مشار إليها بخط تحتها)، وبالمثل، إذا افترضت الشركة X أن الشركة Y ستستجيب لاختيارها الاستراتيجية (A) باختيار الاستراتيجية (P)، فإن مكسب X من الاستراتيجية (A) سينخفض إلى 55٪ (مشار إليها بخط تحتها). وباتباع هذه النظرة التشاؤمية، تستطيع الشركة X أن تحقق أفضل وضع ممكن من خلال اختيار الاستراتيجية التي تمنحها أعلى مكسب ضمن أسوأ الاحتمالات، وهو في هذه الحالة 55٪ باتباع الاستراتيجية (A)، وتُعرف هذه بالاستراتيجية القصوى (Maximin Strategy).

تحليل استراتيجيات الشركة Y

يمكن للشركة Y أن تتبع أسلوباً مماثلاً. فإذا افترضت الأسوأ، فإنها ستجد أن:

- عند اختيارها الاستراتيجية (P)، يكون أسوأ مكسب محتمل لها 45٪ من السوق (بينما تحصل الشركة X على 55٪).

- وعند اختيارها الاستراتيجية (A)، يكون أسوأ مكسب محتمل لها 40٪ فقط من السوق (بينما تحصل الشركة X على 60٪).

وبذلك، فإن أفضل المكاسب التشاؤمية للشركة Y هو الرقم الأصغر المحاط بدائرة في المصفوفة، أي 45٪ من السوق، وهو ما يجعلها تختار الاستراتيجية (P) باعتبارها استراتيجية الدنيا (Minimax Strategy).

النتيجة النهائية

في هذا الوضع، تختار الشركة X الاستراتيجية (A)، بينما تختار الشركة Y الاستراتيجية (P)، ولن يكون لدى أي منهما دافع لتغيير خياره، إذ يمثل هذا التوازن ما يُعرف بتوازن ناش (Nash Equilibrium)، حيث يستقر كل طرف عند استراتيجيته المثلى في ضوء توقعاته عن الطرف الآخر.

P	A
50	<u>40</u>
<u>55</u>	60

معوقات استخدام الأدوات الكمية في اتخاذ القرارات

رغم الأهمية الكبيرة للأدوات الكمية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات، خصوصاً في المسائل المعقدة، إلا أن هناك عوامل تحد من الكفاءة المثلى لتطبيق هذه الأساليب، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. قصور الاستيعاب الإداري:

ما زالت الإدارة بعيدة عن الاستيعاب الكامل لكل ما هو متاح حالياً من أساليب التطبيق الرياضي في اتخاذ القرارات، فالكثرة الهائلة من المتغيرات المؤثرة في القرارات وتعقيد العلاقات فيما بينها تدعو إلى تطوير أساليب ومناهج رياضية أكثر تقدماً مما هو متاح حتى الآن.

2. تأثير المتغيرات غير الكمية:

العديد من مجالات اتخاذ القرار الإداري تتأثر جزئياً، وبشكل جوهري بمتغيرات معنوية وغير قابلة للقياس الكمي، إضافة إلى العلاقات الإنسانية المتشابكة واحتمالات ردود الفعل متفاوتة داخل التنظيم وخارجه، وهذا قد يجعل القرار القائم على نتائج كمية مجردة

عاجزاً عن تحقيق الأهداف المنشودة بشكل كامل، مما يبرز أهمية عنصر الحكم الشخصي في عملية اتخاذ القرار.

3. الحاجة إلى بيانات دقيقة:

تتطلب الأدوات الكمية وفرة من المعلومات والبيانات الدقيقة كشرط أساسي لتطبيقها، وبالتالي فإن عدم توفر البيانات بالنوعية والحجم المطلوب يشكل عائقاً أمام استخدامها، ويؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار، ومع ذلك يُلاحظ أن تزايد فرص الاستفادة من هذه الأساليب قد دفع الإدارات إلى بذل جهود أكبر لتوفير البيانات وتنظيمها بما يثري المعطيات الكمية اللازمة للبحث والتحليل.

4. الفجوة بين المتخصصين والإداريين:

هناك فجوة واضحة بين المتخصصين في الرياضيات وبين رجال الإدارة تعرقل سبل التفاهم بينهم، ويعود ذلك إلى عدم امتلاك الفئة الأولى الخبرة الكافية لفهم أبعاد المشكلات الإدارية في إطارها المتكامل وعلاقاتها المتشابكة، وإلى عدم فهم الفئة الثانية، وأحياناً عدم تحمسها، للغة الرياضيات المتقدمة التي يستخدمها المتخصصون.

5. ارتفاع التكاليف:

إن ارتفاع تكاليف الحواسيب، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف العناصر الأخرى المرتبطة ببرامج الأساليب الكمية المتقدمة عند معالجتها للمشكلات الإدارية، يجعل تطبيق هذه الأساليب مقتصراً بالدرجة الأولى على مجالات اتخاذ القرارات الرئيسية والاستراتيجية في المشروعات الكبيرة.

أسئلة الفصل الثالث

اختيار من متعدد

Sample Questions of Multiple Choice

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية:

1 - هو ذلك الفرد الذي ينجز أعماله بواسطة المرؤوسين.

أ - المدير ب - المرؤوس

ج - أ + ب د - لا شيء مما ذكر

2 - ان الخطوة الاولى من خطوات عملية اتخاذ القرار.

أ - تحليل المشكلة ب - تحديد المشكلة

ج - وضع البدائل د - لا شيء مما ذكر

3 - هي عملية التأثير في الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف معينة:

أ - التخطيط ب - التنظيم

ج - القيادة د - لا شيء مما ذكر

4 - دراسة المشكلات العملية بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل

الوصول إلى الأهداف المحددة:

أ - البرمجة الخطية ب - بحوث العمليات

ج - تقليد المواقف د - لا شيء مما ذكر

5 - ان الخطوة الثانية من خطوات عملية اتخاذ القرار.

أ - تحليل المشكلة ب - تحديد المشكلة

ج - وضع البدائل د - لا شيء مما ذكر

6- هو المستوى الذي يقع في قاعدة الهرم التنظيمي.

أ- الادنى ب- الاوسط

ب - الاوسط

ج - الاعلى

د- لا شيء مما ذكر

7- من معوقات استخدام الأدوات الكمية في اتخاذ القرارات

أ- توفر البيانات الكمية

ب - توفر البيانات النوعية

ج- غياب البيانات الدقيقة

د - لا شيء مما ذكر

8- ان مصطلح "Maximin Strategy" تعني استراتيجية:

۱- دنیا

ب - وسطی

ج۔ قصوی

د- لا شيء مما ذكر

الأسئلة النقاشية

Questions for Review and Discussion

- س1) وضح من هو المدير، وما هي وظائفه؟
- س2) وضح مفهوم كل: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة؟
- س3) وضح مفهوم عملية اتخاذ القرارات، وأهميتها؟
- س4) اذكر أنواع القرارات، وخطوات عملية اتخاذها؟
- س5) وضح مفهوم بحوث العمليات؟
- س6) اذكر معوقات استخدام الأدوات الكمية في اتخاذ القرارات؟

الفصل الرابع

وظائف الإدارة

الوظيفة الأولى: التخطيط

Management Functions: Planning

الاهداف التعليمية: يهدف هذا الفصل تحقيق الاهداف التعليمية الاتية

- 1 - توضيح مفهوم التخطيط، واهميته.
- 2 - توضيح مفهوم الخطة.
- 3 - توضيح مفهوم الاهداف.
- 4 - توضيح العلاقة بين التخطيط والاهداف.
- 5 - توضيح من الذي يقوم بالتخطيط.
- 6 - توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وخصائصه.
- 7 - توضيح مستويات التخطيط.
- 8 - توضيح مقومات ومبادئ التخطيط الفعال.
- 9 - توضيح خطوات التخطيط.
- 10 - توضيح انواع الخطط.
- 11 - توضيح بعض المصطلحات الانجليزية المتعلقة بوظيفة التخطيط.

الوظيفة الاولى

التخطيط Planning

مفهوم التخطيط

تُعد كلمة (التخطيط) من المصطلحات ذات المعنى الواسع، إذ ينظر إليها البعض باعتبارها اصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة، يمتد مضمونه من الاعتبارات الفلسفية العامة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة، بينما يرى آخرون أن التخطيط نشاط محدد، في حين يعتقد البعض أنه جزء من كل ما يقوم به الفرد تقريباً، وقد أدى التوسع في استخدام التخطيط إلى ظهور العديد من أنواعه المختلفة، الأمر الذي زاد من حالات الالتباس في فهمه.

كما أن هناك من يعتبر التخطيط مرادفاً لعملية اتخاذ القرارات، غير أن هذا الاعتبار غير صحيح، فعملية اتخاذ القرار، كما أوضحنا في الفصل الثالث، ليست هي التخطيط، فقد يتخذ الفرد قرارات متعددة خلال يومه دون أن يمارس التخطيط. ومع ذلك، لا يمكن أن تتم عملية التخطيط دون اتخاذ قرارات، وبعبارة أخرى: قد لا تنطوي عملية اتخاذ القرارات على أي تخطيط، لكن كل عملية تخطيط لا بد أن تتضمن اتخاذ قرارات.

ازدحمت كتب الإدارة بتعريفات متعددة للتخطيط، منها:

- التخطيط هو التقرير مسبقاً بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى، ومن الذي يقوم به.
- التخطيط يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد، مع تحديد الوسائل اللازمة لبلوغها.
- أما هنري فايول فيرى أن التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد له.
- ويقدم جورج تيري (George Terry) تعريفاً رسمياً للتخطيط بأنه: الاختيار المرتبط

بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يُعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

ويعني ذلك أن المدير، عند قيامه بالتخطيط، يستخدم الحقائق والفروض المعقولة والقيود، ليقوم بتصور وتكوين الأنشطة اللازمة، وكيفية تنفيذها، وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرجوة.

مفهوم الخطة

يحدث أحياناً خلط بين مفهومي التخطيط والخطة، فالتخطيط عملية مستمرة لا تنتهي أبداً، ولا يمكن الوصول إلى نقطة يُقال عندها إن التخطيط قد انتهى، أما (الخطة) فهي محصلة العملية التخطيطية، وليست نهائية بطبيعتها، إذ تُعد الخطة بحيث تكون مرنة وقابلة للتكيف مع أي تغييرات مستقبلية.

وبذلك، فإن الخطة ليست المنتج النهائي للتخطيط، وإنما هي تقرير لفترة زمنية محددة، ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى الخطة باعتبارها (خطوة غير نهائية) في العملية التخطيطية، تمثل نتائج التخطيط المستهدف تحقيقها، وحتى هذه النتائج ليست سوى مرحلة انتقالية نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة.

وعليه، فإن النتائج المتحققة بعد فترة قصيرة ولتكن سنة واحدة، ما هي إلا (عوائد مبكرة) تعكس تقدم الإدارة نحو أهدافها البعيدة المدى.

أهمية التخطيط

يُعد التخطيط أساس العملية الإدارية، إذ تقوم عليه الأعمدة الحيوية المتمثلة في التنظيم، والتشكيل، والتوجيه، والرقابة، وهي وظائف تعمل مجتمعة على دعم الإدارة ومنحها المعنى والمغزى. ولتوضيح أهمية التخطيط، لا بد أولاً من فهم ما يُعرف بمبدأ التخطيط

(Planning Principle)، والذي يمكن صياغته كآلي: (لتحقيق الهدف بأكبر قدر من الفعالية، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل بذل الجهد المادي).

وبناءً على ذلك، يمكن تحديد أسباب أهمية التخطيط فيما يلي:

1. تحديد اتجاه المنشأة:

يُعد التخطيط الوسيلة الأساسية لتحديد الوجهة التي تسعى إليها المنظمة وغرضها الرئيسي. فعلى سبيل المثال، توضح الخطة الخمسية لأي منشأة ما ترغب في تحقيقه خلال السنوات القادمة، وكيف تعتزم الوصول إلى تلك الأهداف.

2. توفير إطار موحد للعمل:

يضع التخطيط إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو أمر ضروري لتجنب تضارب الأهداف بين الأقسام المختلفة مثل الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير، والموارد البشرية، فغياب التخطيط يؤدي إلى غياب الهدف، وربما إلى تناقض الاستراتيجيات الوظيفية، بينما وجود خطة واضحة يضمن انسجام الجهود نحو تحقيق أهداف مشتركة.

3. التعرف على الفرص والمخاطر المستقبلية:

يرى بيتر دراكر (Peter Drucker) أن التخطيط لا يضمن تحديداً كاملاً للمخاطر المرتبطة بالقرارات طويلة المدى، لكنه يساعد على استكشاف الفرص والمخاطر المحتملة وتقليل آثارها، مثال ذلك قرار شركة بوينغ بإنفاق ملايين الدولارات لتطوير خزانات الوقود (KC-135)، والذي أدى إلى عقود مع وزارة الدفاع الأمريكية، وكان بداية جيل جديد من الطائرات النفاثة مثل بوينغ 707.

4. تسهيل عملية الرقابة:

الرقابة تعني ضمان توافق الأنشطة مع الخطط الموضوعة، وهي تمر بثلاث خطوات:

وضع المعايير، قياس الأداء، ثم التعرف على الانحرافات وتصحيحها، ويختص التخطيط بالخطوة الأولى عبر تحديد ما يجب إنجازه.

5. منع القرارات المجزأة:

يؤكد ستينر أن التخطيط يمنع تجزئة القرارات، مستشهداً بخسارة شركة جنرال دينمكس التي بلغت 425 مليون دولار نتيجة ضعف التخطيط في مشروع طائرة النقل (Convair 880)، حيث أدى غياب خطة متكاملة إلى فقدان القدرة على المنافسة أمام شركات مثل بوينغ ودوغلاس.

6. التحديد المبكر للمشكلات والتهديدات:

يتيح التخطيط الفعال للمديرين القدرة على استشراف المشكلات والتهديدات أو الفرص المحتملة في البيئة قبل وقوعها.

7. تعزيز الرشد والتحليل:

يُدخل التخطيط النظام والمنطق في نشاطات المنظمة، مما يرفع من مستوى التحليل العقلاني في القرارات الإدارية.

8. تقليل العمل غير المنتج:

يساهم التخطيط في تقليص الجهود غير الضرورية، إذ تُدرس البدائل بعناية ويتم اختيار الأنسب منها لتحقيق الأهداف بكفاءة.

9. الاستغلال الأمثل للموارد:

يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، مما يؤدي إلى خفض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد ممكن.

10. توفير الوقت:

يحدد التخطيط الوقت اللازم لكل نشاط، ويربط بين أجزاء العمل المختلفة لتحقيق

الهدف في الوقت المحدد، مما يقلل من الهدر الزمني.

11. توضيح أهداف المنشأة:

يُبين التخطيط أهداف المنظمة بوضوح، بحيث يتمكن جميع العاملين من توجيه جهودهم نحو تحقيقها.

12. تصور شامل للأنشطة:

يجب التخطيط المدير على تكوين صورة تشغيلية شاملة وواضحة، مما يساعده على فهم العلاقات بين الأنشطة المختلفة، ويقلل من العزلة والتخبط في العمل الإداري. إن التخطيط يعزز الكفاءة والفاعلية الإدارية، ويُعد من الوظائف الجوهرية للإدارة، إذ يربط بين الحاضر والمستقبل، ويوجه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

تحديد الأهداف

إن مسؤولية إدارة المشروع تتحدد بمجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف الإدارية التي تضطلع بها، وتُستخدم هذه الأهداف معياراً لتقييم كفاءة الإدارة، والواقع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها دون التطرق إلى موضوع الأهداف، إذ تُعد الأهداف التي تحددها المنظمة وتُتبع لبلوغها العامل الأساسي الذي يوجه طبيعة القرارات اللازمة لمواجهة المواقف المختلفة، ويؤكد بيتر دراكر (Drucker) أن الأهداف تظهر في جميع نشاطات المنظمة، ويقسمها إلى المجالات التالية:

1. المركز التسويقي.

2. الابتكار.

3. الكفاءة الإنتاجية.

4. الموارد المالية والطبيعية.

5. الربحية.

6. مستويات الأداء.

7. اتجاهات العاملين وإنجازاتهم.

8. المسؤولية العامة.

تحويل الأهداف إلى أغراض ملموسة

المرحلة الثانية بعد تحديد الأهداف هي تحويلها إلى أغراض يمكن تلمسها بصورة مباشرة، ومن الأفضل أن تُقسم الأهداف عند هذه المرحلة إلى مجموعتين: (أهداف رئيسية وأهداف مساعدة).

- **الأهداف الرئيسية:** هي تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى تبرير أو تفسير لوجودها، إذ يكفي ذكرها لتؤخذ كقاعدة مسلّم بها، مثل هدف تحقيق الربح.

- **الأهداف المساعدة:** هي أهداف وسيطة ذات طبيعة فرعية، تُسهّل تحقيق الأهداف الرئيسية، وتُعتبر بمثابة وسائل للوصول إلى الغاية الكبرى.

مفهوم الأهداف

المقصود بالهدف هو إنجاز شيء محدد في تاريخ مستقبلي لاحق. وقد يكون الهدف افتراضياً أو ضمناً، كما قد يكون صريحاً ومباشراً، ونظراً لأن القرارات الصحيحة تُبنى دائماً في علاقة وثيقة بالنهايات، فإن التعبير عن الأهداف بشكل واضح يُعد أمراً ضرورياً.

إن الفشل في تحديد أهداف صريحة وواضحة يؤدي إلى ضعف الكفاءة في اتخاذ القرارات، والسبب في ذلك أن غياب التحديد الدقيق للأهداف يفتح المجال لتفسيرات مختلفة لها في أوقات متعددة، مما يؤدي إلى ضياع الجهود وفقدان التنسيق بين الأنشطة.

التخطيط وتحديد الأهداف

يركز التخطيط، وكما أوضحنا في هذا الفصل على بلورة وتحديد أهداف المشروع بما يمنح اتجاهًا واضحًا ومحددًا لمختلف أنشطة المنظمة، ويحدد الأعمال والتصرفات اللازمة وتتابعها، إضافة إلى الإمكانيات الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الأهداف، وتكمن أهمية الأهداف هنا ليس فقط في كونها دليلًا ومرشدًا للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، وإنما أيضاً باعتبارها الأساس الذي يقود إلى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كما يساعد التخطيط على تحليل جدوى الأهداف ومدى ملاءمتها للظروف المحيطة، فضلاً عن أن الأهداف المحددة بدقة تُعد معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية، ومن هنا يتضح أن تحديد الأهداف يمثل محوراً أساسياً للعملية التخطيطية. ويؤكد ذلك ما تُعرف به نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)، وهي فلسفة إدارية حديثة ومدخل للتطوير التنظيمي (Organization Development). وتُعد الإدارة بالأهداف من الناحية العملية عملية سهلة نسبياً، وتتكون من خمس خطوات رئيسية:

1. تحديد أهداف المنظمة: صياغة أهداف واضحة للمنظمة وتحديد استراتيجيتها العامة.
2. تحديد أهداف الأقسام: يشارك رؤساء الأقسام مع المشرفين في تحديد أهداف أقسامهم بما يتوافق مع أهداف المنظمة.
3. مناقشة أهداف الأقسام: يقوم رئيس القسم بعرض أهدافه على المرؤوسين لمناقشتها، ثم تطوير وتنمية الأهداف الفردية لكل منهم.
4. تحديد الأهداف الفردية: يشترك كل مشرف وموظف في وضع الهدف المطلوب من كل فرد، مع تحديد الجدول الزمني اللازم لإنجازه.

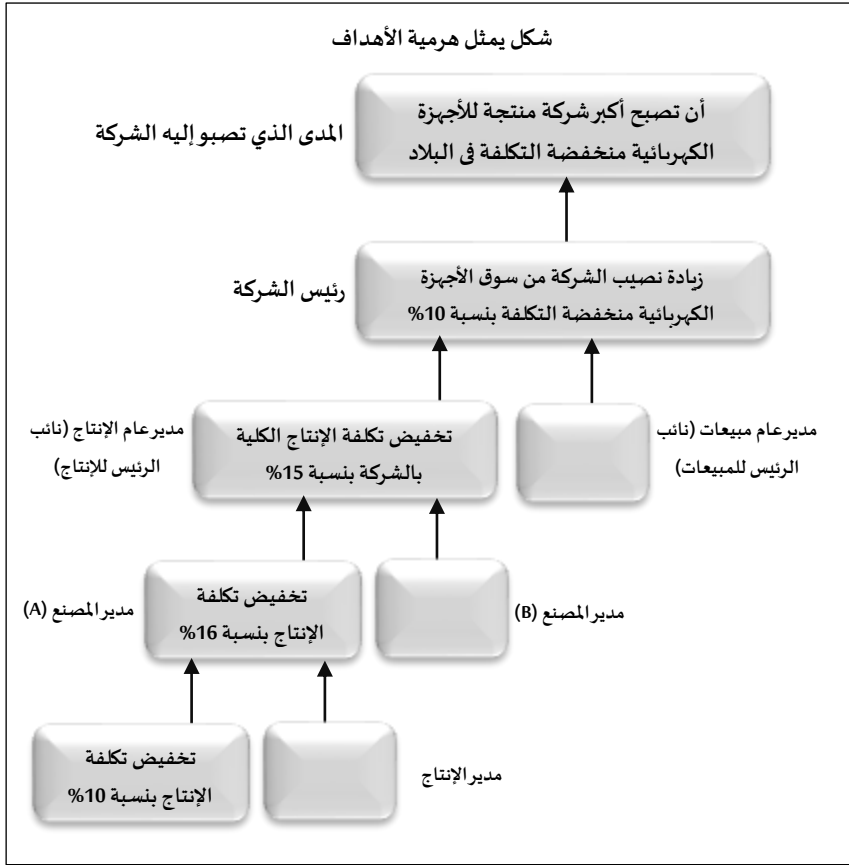
5. التغذية العكسية (Feedback): تتم مراجعة الأداء بشكل دوري من خلال لقاءات بين العاملين والمشرفين لضبط الأداء وتحليل التقدم نحو تحقيق الأهداف.

هرمية الأهداف

النتيجة المثالية للعملية التخطيطية هي بناء هرمية الأهداف، حيث تُصاغ الأهداف في كل مستوى بما يساهم في تحقيق أهداف المستوى الأعلى، ويُلاحظ أن كل هدف في مستوى أدنى يُعد جزءاً من تحقيق الهدف في المستوى الأعلى التالي له.

وعلى سبيل المثال:

- هدف مدير الرقابة على المخزون بتخفيض النفقات بنسبة 10٪ يساهم في هدف مدير المصنع (A) بخفض التكلفة الكلية للإنتاج بنسبة 16٪.
- هدف مدير المصنع بخفض تكلفة الإنتاج يساهم في هدف مدير الإنتاج بخفض التكلفة الكلية للإنتاج بنسبة 15٪.
- هدف مدير الإنتاج هذا يُعد بدوره مساهمة في هدف رئيس الشركة المتمثل في زيادة نصيب الشركة من سوق الأجهزة الكهربائية منخفضة التكلفة بنسبة 10٪.
- إن خفض النفقات وزيادة الحصة السوقية يمثلان المحددين الرئيسيين لاستراتيجية الشركة، والتي تهدف إلى جعلها أكبر منتج للأجهزة الكهربائية منخفضة التكلفة في البلاد.



من الذي يقوم بالتخطيط؟

ذكرنا في وظائف المديرين أن التخطيط يُعد جزءاً أساسياً من مهامهم، غير أن درجة انخراط المديرين في العملية التخطيطية ليست واحدة عند جميعهم، وذلك لأسباب متعددة ترتبط بمستلزمات المركز الإداري وطبيعة المسؤوليات الملقاة عليهم. فقد يقوم المدير بمهمة التخطيط منفرداً، فيتحمل العبء كاملاً، أو قد يستشير زملاءه ومروؤسيه ليستفيد من آرائهم، ثم يتولى صياغة الخطة بنفسه، وفي حالات أخرى، قد يضع المدير الخطط اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعلوماته الميدانية، لكنه يعرضها على الأقسام الأخرى قبل التنفيذ لإبداء الملاحظات.

وفي بعض المشروعات، يكتفي المديرون بوضع الخطوط العريضة للخطة، تاركين التفاصيل للمرؤوسين، وهو أسلوب مرغوب لأنه يعزز شعور العاملين بأهميتهم وانتمائهم للمشروع، وأحياناً، قد يتولى المرؤوسون العملية التخطيطية كاملة ثم يعرضونها على المدير لاعتمادها، وهي طريقة تُسهم في تطوير مهاراتهم لكنها قد تكون خطرة إذا جاءت الخطط غير دقيقة أو غير قابلة للتنفيذ، مما يجعل تدخل المدير ضرورياً منذ البداية وليس في النهاية فقط.

ولا يُشترط اتباع أسلوب واحد في جميع الحالات، فقد يستخدم المدير مدخلاً معيناً عند التخطيط لهدف محدد، بينما يلجأ إلى مدخل آخر لهدف مختلف، وذلك بحسب ظروف الموقف ورغبات المدير وقدراته، كما أن الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة تلعب دوراً مهماً في تحديد المسؤول عن إعدادها، فالخطط طويلة الأجل عادةً ما تُعد من قبل الإدارة العليا، بينما الخطط قصيرة الأجل أو التشغيلية تُعد غالباً من قبل المديرين في المستويات التنظيمية الدنيا، كذلك، فإن طبيعة وأبعاد الخطة وتأثيراتها تحدد المسؤول عنها؛ فالخطط ذات الأهمية الاستراتيجية أو التي تحمل تأثيرات حاسمة تُعد غالباً من قبل الإدارة العليا، بينما الخطط الروتينية تُترك للمستويات الأدنى. وفي الممارسة العملية، غالباً ما يتم إعداد الخطط من خلال لجان مشتركة تضم رؤساء الأقسام والدوائر المختلفة، إلى جانب مختصين يتولون مهمة تحديد الأهداف والخطط الرئيسية، وتحسين التوصيات المقدمة من اللجان الفرعية، كما يُفضل إشراك الفنيين والأخصائيين ومديري الوظائف المساندة غير التشغيلية، لكن دورهم يظل مساعداً للمديرين التنفيذيين، إذ إن التخطيط الذي يتم دون مشاركة المديرين التشغيليين غالباً ما ينتهي إلى إهدار الوقت والمال والجهد.

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (الأفراد، رأس المال، الأصول الثابتة، وغيرها) من خلال ربط المنظمة ببيئتها، وخاصة بيئة النشاط أو الصناعة

التي تعمل فيها، بما يضمن تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وتوضح الاستراتيجية المجال الرئيسي للمنظمة عبر تحديد طبيعة العمل الذي تقوم به وخطواته المستقبلية، مثل التوسع في الأسواق الخارجية أو تنويع المنتجات. وتساعد الاستراتيجية المنظمة في الإجابة عن أسئلة جوهرية مثل:

- من هم عملاؤنا؟
- ما المنتج أو الخدمة التي سنقدمها؟
- أين سنبيع منتجاتنا أو خدماتنا؟
- ما الذي يميزنا عن منافسينا؟

وتتيح الاستراتيجية التعرف على:

1. مجال المنظمة، فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات والجمهور المستهدف.
 2. التحركات الاستراتيجية الأساسية، مثل تنويع المنتجات أو التوسع في الأسواق.
 3. الأهداف العملية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، مثل زيادة حصتها السوقية أو رفع الأرباح.
- وبالمعنى الواسع، يمكن تلخيص الاستراتيجية بأنها الكيفية التي ترغب الإدارة العليا في خوض المنافسة والتكيف مع البيئة المحيطة، والتي تشمل المنافسين والموردين والعملاء والمساهمين والحكومة والموظفين وغيرهم.

خصائص التخطيط الاستراتيجي

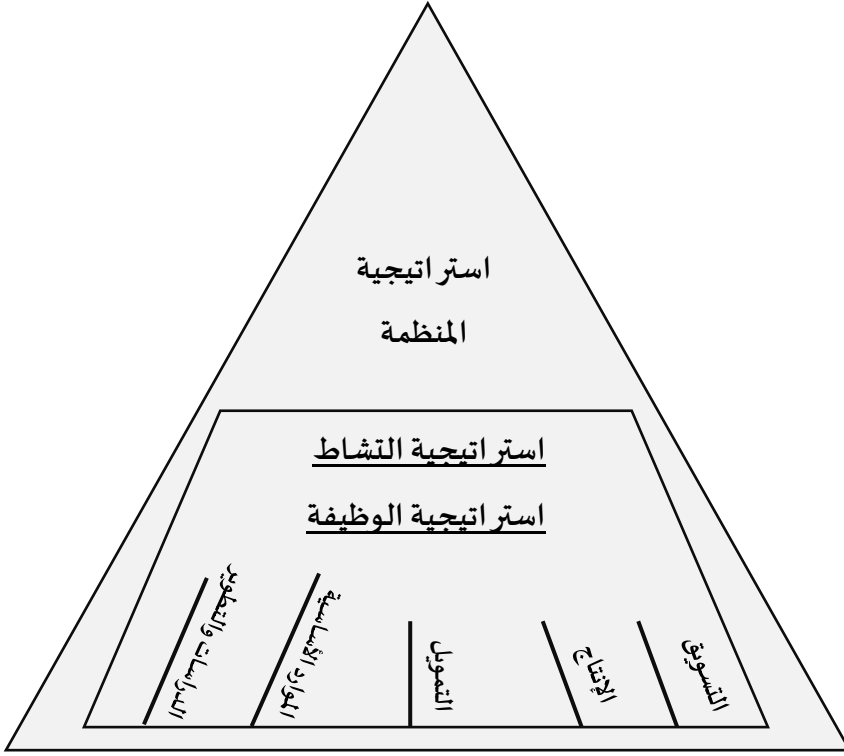
يمكن إيجاز خصائص التخطيط الاستراتيجي

1. يمثل نمطاً من التفكير التحليلي يهدف إلى تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الأساسية.
2. يركز على المستقبل ويمتد عادة لفترات طويلة الأجل، متوقعاً النتائج بناءً على فرص النمو الخارجية.

3. يمنح الإدارة رؤية شاملة للمتغيرات الخارجية (التنافسية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الديموغرافية، التكنولوجية، البيئية) التي قد تؤثر سلباً على النمو، مما يتيح وضع استراتيجيات بديلة دفاعية أو هجومية.
4. لا يستبعد المخاطرة، بل يساعد الإدارة على تحليلها والاستعداد لمواجهةها بطريقة منهجية قائمة على المعلومات.
5. يسعى إلى وضع بدائل استراتيجية واختيار المسار الذي يحقق أفضل وضع مستقبلي للمشروع، آخذاً في الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة.
6. يشمل أبعاداً متعددة، أهمها: تحديد الأهداف، صياغة الاستراتيجيات، تصميم الإجراءات التي تترجم هذه الاستراتيجيات إلى خطط وبرامج عمل تفصيلية تغطي فترات زمنية محددة.

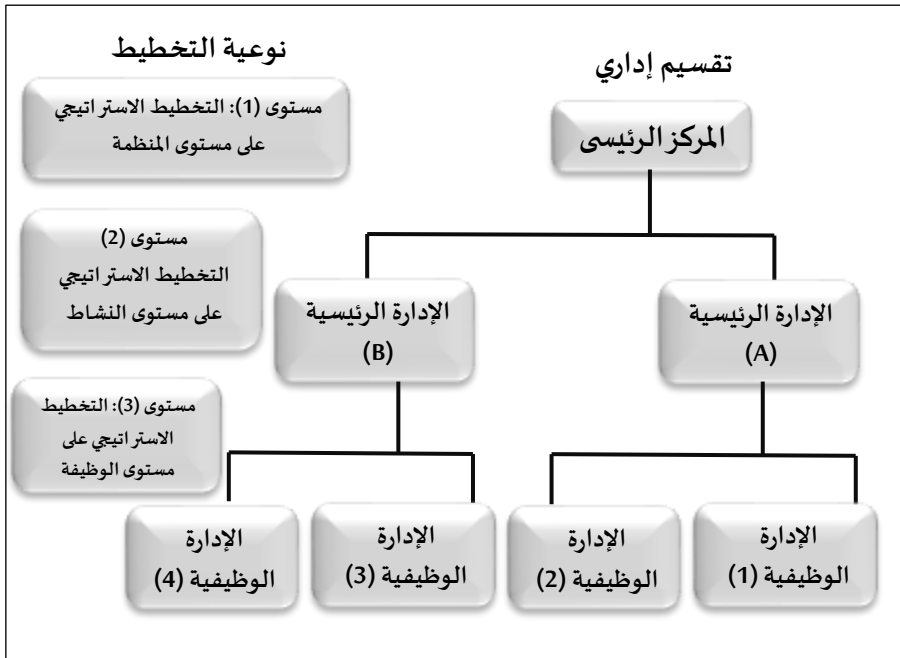
مستويات التخطيط

- لفهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي، لا بد من التمييز بين ثلاثة مستويات رئيسية:
- مستوى المنظمة: يحدد مسار المنظمة ككل ويجب عن سؤال: ما النشاط الذي ينبغي أن ندخله؟
 - مستوى نشاط الأعمال: يركز على كل نشاط مفرد داخل المنظمة.
 - المستوى الوظيفي: يُعد داخل كل مجال وظيفي مثل التسويق، التمويل، الإنتاج، الموارد البشرية، الدراسات والتطوير وغيرها، ويوضح الشكل الآتي مستويات الاستراتيجية. ويظهر هذا التقسيم كيف تتكامل الاستراتيجيات على مختلف المستويات لتشكل رؤية موحدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة الكبرى.



هذا ومن الملفت للنظر أن كل مستوى استراتيجي يُعد مهماً للغاية، وإن إهمال أيٍّ من تلك المستويات يؤدي إلى معاناة المنظمة بكاملها، وإذا ربطنا هذه المستويات الثلاثة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، نجد أن كل مستوى من المستويات الإدارية يرتبط بتخطيط استراتيجي محدد.

ويتضح ذلك من الشكل الآتي الذي يُمثل التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالهيكل التنظيمي.



مقومات ومبادئ التخطيط الفعال

1. إعداد التنبؤ الدقيق:

إلى جانب أخصائي التخطيط، يجب أن يتوافر في جهاز التخطيط بالمنظمة خبراء في إعداد التنبؤ الدقيق، باعتبار أن التنبؤ هو مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمنظمة، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل إن التخطيط الفعال يعتمد على درجة التفاهم والانسجام بين معدي التنبؤات من جهة، ومطبقي أساليب التنبؤ المختلفة من جهة أخرى. فقد لا يكون المديرون مطلعين تماماً على الأساليب الكمية للتنبؤ، كما أن معدي التنبؤات قد لا يكونون على اطلاع مباشر بطبيعة أعمال المنظمة أو المجالات التي ستطبق فيها تنبؤاتهم، ولهذا، فإن من أولى مهمات المنظمة تقريب الفهم المشترك بين هؤلاء جميعاً، بما يضمن ملائمة طرق التنبؤ مع الواقع الفعلي.

2. الحصول على قبول الخطة:

من مقومات التخطيط الفعال الأساسية أن تقتنع الإدارة العليا بأهمية التخطيط عامة، والتخطيط الاستراتيجي خاصة، وأن تؤيده وتسانده وتوفر المناخ السليم الذي يمكن المخططين والمديرين التنفيذيين من العمل كفريق واحد، وتبرز هنا أهمية المشاركة في عملية التخطيط، سواء من أعضاء مجلس الإدارة أو من المرؤوسين، بما يعزز ارتباطهم بالمنظمة وشعورهم بالانتماء وتحمل المسؤولية.

3. سلامة الخطة:

يجب التأكد من أن الخطة سليمة وفعّالة، إذ إن هناك مشروعات أنفقت مبالغ طائلة لإعداد خطط غير سليمة، وأفضل وسيلة لضمان سلامة الخطة هي أن تحتفظ المنظمة بعقل متفتح، وتراجع افتراضاتها باستمرار، وأن تجربها كما يفعل المحامي البارع عند الدفاع عن قضية، وذلك بإعداد جدول تفصيلي يوضح الأخطاء وأسباب عدم التوافق. كما يقترح بعض الخبراء إعداد خطة مضادة قائمة على افتراضات بديلة، لضمان اختبار متانة الخطة.

4. الإطار التنظيمي السليم:

يرتبط التخطيط الجيد بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري. فوجود هيكل تنظيمي فعال يساعد على تنفيذ الخطة، من خلال تحديد دقيق للاختصاصات والمسؤوليات، وتوفير قنوات اتصال فعّالة لتدفق المعلومات، بما يضمن انسجام مختلف المستويات الإدارية مع الاستراتيجيات الجديدة، والأهم هو تحديد مسؤولية التخطيط، إذ إن الإدارة بجميع مستوياتها مسؤولة عن تطوير وتنفيذ الخطة.

5. الموضوعية في التخطيط:

التفاؤل الزائد خطأ مثلما التشاؤم المفرط خطأ. فالإنسان يميل لرؤية ما يريد فقط ويتحيز لوجهة نظره، لذا يجب أن يعتمد التخطيط الفعال على المنطق والموضوعية والحقائق الواضحة، والتنبؤات العلمية، مع الاستفادة من الخبرة والدراية والمهارة.

6. وجود سياسات إجرائية جيدة:

من أجل تخطيط فعال، ينبغي وجود سياسات إجرائية واضحة تمثل قواعد إرشادية للأداء واتخاذ القرارات في مختلف مجالات المشروع، ان وجود مثل هذه السياسات يشجع الإدارة العليا على تفويض السلطات إلى المستويات الأدنى، والتركيز على التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات الرئيسية.

7. قياس السوق بدقة:

يرى خبراء التخطيط أن جمع البيانات عن المبيعات التاريخية للمشروع، وعن السوق الكلية للمنتجات ومركز المشروع التنافسي، يُعد من أكثر المجالات أهمية وحساسية في العملية التخطيطية، فالمشروع الناجح هو الذي يشبع حاجات عملائه، مما يجعل تحديد السوق بدقة أمراً ضرورياً.

8. التخلي عن الخطة عند الحاجة:

الخطة ليست كتاباً منزلاً، ومن مقومات التخطيط الفعال أن تكون المنظمة مستعدة للتخلي عنها إذا وجدت مبررات موضوعية، لذلك فالتخطيط الفعال يتطلب مرونة عالية، كما يوضح مثال هنري فورد الذي تمسك باستراتيجية إنتاج السيارات النمطية فقط، مما أدى إلى فقدان القدرة على المنافسة.

9. وجود نظام متابعة وخطة مرنة:

مراجعة الخطة بشكل دوري ومنتظم، خصوصاً الخطط الاستراتيجية، أمر ضروري. ويجب أن تعتمد المراجعة على بيانات دقيقة وحديثة، وأن تكون شاملة للعوامل الداخلية والخارجية، بما يتيح تعديل الخطط عند الحاجة.

10. المراجعة السنوية للخطة الخمسية:

يرى بعض الكتاب أن أي خطة تمتد لأكثر من 12 شهراً في ظل التطورات السريعة الحالية تُعد خطرة، لذا يجب على الإدارة مراجعة الافتراضات الرئيسية والعوامل المؤثرة سنوياً، والتدقيق في التقدم المحقق، والتعرف على أسباب الانحرافات والجوانب الإيجابية.

11. توافر كوادر تخطيطية كفوءة:

يعتمد التخطيط الفعّال على كفاءة ومهارة القائمين عليه، فنجاح جهاز التخطيط يتطلب كوادر بشرية متخصصة ذات مستوى عالٍ من المهارات، باعتبارهم حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمتخصصين في مختلف المجالات.

12. ملائمة الخطة للواقع:

يُميز بعض الكتاب بين التخطيط بالأهداف والتخطيط الموجه. فالتخطيط بالأهداف يناسب البيئات التي يمكن التنبؤ بها بدرجة عالية، حيث تكون الخطط تفصيلية وتعتمد على البيانات التاريخية، أما التخطيط الموجه فيناسب البيئات غير المستقرة، حيث يركز المخطط على الاتجاه العام للمنظمة، ويعطي أهمية أكبر للتنسيق والقدرات الإبداعية للأفراد.

خطوات التخطيط

هناك ست خطوات أساسية للعملية التخطيطية، وهي:

(1) تحديد الأهداف

تُعد الخطوة الأولى في التخطيط أن يكون للمشروع مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة والقابلة للتنفيذ، وقد ناقشنا في هذا الفصل أهمية تحديد الأهداف كشرط أساسي لتحقيق الخطط لأهدافها المرسومة، فالأهداف العامة للمنظمة يجب وضعها وتحديدتها، وكذلك أهداف الوحدات التابعة لها (الأهداف الفرعية)، وينبغي أن تحكم أهداف المنظمة طبيعة الخطط الرئيسية، كما تحكم الإدارات أهداف الأقسام، وهكذا كلما اتجهنا إلى المستويات الأدنى.

(2) وضع الفروض التخطيطية

أكدنا سابقاً على ضرورة العناية الفائقة بوضع الفروض التخطيطية على أسس علمية ومنهجية، مع مراعاة عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وتُعد هذه الفروض في غاية الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي تُبنى عليه الخطط، وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع:

أ. فروض لا يمكن السيطرة عليها (Noncontrollable): مثل نمو السكان، مستويات الأسعار المستقبلية، السياسات الضريبية، والبيئة السياسية.

ب. فروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير فيها (Semicontrollable): مثل افتراضات الشركة بشأن حصتها السوقية، معدل دوران العمالة، كفاءة العمال، والسياسة السعرية.

ج. فروض يمكن السيطرة عليها (Controllable): وهي التي تُقرّر إلى حد كبير بواسطة

إدارة الشركة، مثل التوسع في أسواق جديدة، اختيار موقع المصنع، أو تنفيذ برامج بحوث واسعة النطاق.

ونظراً لتعقيد البيئة المستقبلية للخطط، فمن غير الواقعي وضع فروض لكل تفاصيلها، لذا ينبغي أن تقتصر الفروض على النواحي الحرجة أو الاستراتيجية.

(3) تحديد البدائل

من النادر أن تكون هناك خطة أمامها بديل واحد فقط، بل العكس هو الصحيح إذ يوجد عادة أكثر من بديل، وكثيراً ما يتضح أن البديل غير الظاهر في البداية هو الأفضل، وبعد تقليص عدد البدائل المتاحة إلى تلك التي تُعد بأفضل النتائج، يقوم المخطط باختبارها، وبالنسبة للخطط الرئيسية، قد يكون هذا الاختبار معقداً ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات والمركز المالي، إضافة إلى اعتبارات أخرى ذات طبيعة استراتيجية.

(4) تقييم البدائل

تتطلب هذه الخطوة جهوداً كبيرة من الإدارة، مما يستدعي الاستعانة بالحاسوب واستخدام أساليب بحوث العمليات لإجراء المفاضلة بين الخطط وفقاً للاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة، وعلى أساس معايير التكلفة والجهد والجوانب الإنسانية، وفي هذه المرحلة تتم الإجابة على أسئلة مثل:

- هل تتواءم هذه البدائل مع الأهداف العامة للإدارة العليا ومع الأساليب التنفيذية القائمة في المنظمة؟

- ما التعديلات المطلوب اتخاذها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟

- هل يحقق اختيار إحدى هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث التكلفة، السرعة، أو جودة العمل؟

5) اختيار الخطة المقترحة

تمثل هذه الخطوة نهاية عملية إعداد الخطة، وقبل اتخاذ القرار بشأن الخطة الواجب اعتمادها، يجب على الإدارة الإجابة عن تساؤلات مثل:

- مدى سهولة أو صعوبة تنفيذ الخطة.

- مدى قبول العاملين والإداريين لها.

- مدى مرونتها وقابليتها للتعديل.

- احتياجاتها من الأفراد، التدريب، الإشراف، والآلات والمعدات.

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، ثم تبدأ عملية إعداد الخطط الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات داخل المنظمة، وينبغي أن تتضمن هذه الخطط الفرعية تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم، والوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي فيه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

أنواع الخطط

يترتب على القيام بالعملية التخطيطية الوصول إلى أنواع عديدة من الخطط التي يتبناها المشروع، وتوضح محاولة تحديد هذه الأنواع مدى اتساع العملية التخطيطية وشموليتها. ويمكن تصنيف الخطط إلى الأنواع التالية:

1. السياسات (Policies)

2. الإجراءات (Procedures)

3. القواعد (Rules)

4. البرامج (Programmes)

5. الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية (Budgets)

وفيما يلي شرح موجز لكل نوع:

أولاً: السياسات (Policies)

السياسات هي مجموعة من الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة، كما تُعرف بأنها مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية التزام الإدارات المختلفة بتحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك من خلال تطبيق بعض القواعد والأنظمة، ومن هذين التعريفين نستنتج أن السياسة هي مبدأ عام، بينما القاعدة هي تصرف محدد يجب القيام به لتحقيق هذا المبدأ في جانب معين من العمل.

تكمن أهمية السياسات في أنها تحدد المجال الذي يُتخذ القرار داخله، وتضمن أن يكون القرار منسجماً مع الأهداف ومحققاً لها، ففي أي مشروع توجد مئات المشاكل التي تتكرر يومياً وتتطلب حلولاً، ومن ثم فإن ضرورات العمل تقتضي وضع سياسات تُطبق على الحالات المتشابهة، كما تسمح السياسات للمديرين بتفويض السلطة مع الحفاظ على السيطرة، فهي لا تخبر المدير بما يجب أن يفعله تحديداً، لكنها تحدد له المجال الذي يتخذ قراره ضمنه.

ينبغي التمييز بين السياسات (Policies) والأهداف (Objectives)، فالأهداف هي نقاط النهاية للتخطيط، بينما السياسات هي الطريق الذي تسلكه القرارات للوصول إلى تلك الأهداف.

تطبيق السياسات

لا قيمة للسياسات إذا بقيت حبراً على ورق، بل تكمن أهميتها في التطبيق. ويرى الخبير الإداري رالف ديفيز (Ralph Davis) أن تطبيق السياسات يمر بعدة مراحل:

1. تكوين وإعداد السياسات وما يرتبط بها من مبادئ شاملة وقواعد محددة.

2. توزيع هذه السياسات وتعريفها على كافة قطاعات المنظمة.

3. توجيه الأفراد وتعليمهم بمفاهيم السياسات وأهدافها.

4. قبول العاملين لهذه السياسات.

5. تفسير الجوانب الغامضة منها (شرط أساسي للتطبيق).

6. التطبيق الفعلي.

7. المتابعة.

ومن المهم أن تكون السياسات منسجمة مع استراتيجيات وفلسفة المنظمة، وأن يكون العاملون على دراية بها ويفهمون أبعادها، وذلك من خلال التثقيف والتدريب والاتصالات داخل الهيكل التنظيمي، فالسياسات تشجع التنمية الإدارية، وتُمنّي قدرات ومهارات الأشخاص الذين يطبقونها، كما أنها لا تقتصر على منع التصرفات السلبية، بل تؤدي أيضاً إلى تعزيز العمل الإيجابي المرغوب.

أنواع السياسات

يمكن تصنيف السياسات وفق عدة أسس، إلا أن التصنيف الأقرب إلى الفكر الإداري هو الذي يعتمد على المستويات التنظيمية للمديرين، وينقسم إلى ثلاثة أنواع:

1. السياسات الأساسية (Basic Policies):

تُستخدم من قبل كبار المديرين في الإدارة العليا، وغالباً ما تكون موثقة ومدرجة في القانون الداخلي للشركة، وهي عامة وشمولية وذات طبيعة مرنة.

2. السياسات العليا (Top Policies):

تُستخدم من قبل مديري الإدارات (الإدارة الوسطى)، وتضعها الإدارة العليا. وهي أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية، لكنها تؤثر على جميع أنشطة المشروع.

3. السياسات الفرعية (Operational Policies):

تُعرف أيضاً بالسياسات التشغيلية، ويستخدمها رؤساء الأقسام والمشرفون، وهي تتعلق بأنشطة محددة مثل الشراء، البيع، الإنتاج، التسويق، التمويل، وغيرها، وتنبثق عن السياسات العليا التي بدورها تنبثق عن السياسات الأساسية. كما يمكن تقسيم السياسات على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع إلى: سياسات الإنتاج، سياسات التسويق، السياسات المالية، وسياسات الأفراد.

السياسات المكتوبة وغير المكتوبة

قد تكون السياسات مكتوبة أو غير مكتوبة، ومن الأفضل أن تكون مكتوبة وموثقة. فالسياسات المكتوبة تقلل من سوء الفهم، وتضمن معالجة عادلة للمشكلات، ويمكن نقلها دون تغيير في المعنى، كما أنها توجه عمل المديرين الجدد في حالة غياب أو ترك الرؤساء الخدمة.

متطلبات السياسات الفعالة

1. أن تُرسم السياسات بما يتلاءم مع الأهداف والخطط ولا تتناقض معها.
2. أن تكون مترابطة ومتكاملة وغير متناقضة.
3. أن تمتاز بالمرونة وقابلة للتعديل وفق المتغيرات.
4. أن تكون مكتوبة وموثقة.
5. أن يطلع العاملون عليها ويدركوا أهدافها وأبعادها.
6. ألا تتعارض مع الأعراف التجارية أو التشريعات الحكومية أو العادات الاجتماعية.
7. أن تكون شاملة لكافة أوجه العمل وتتكامل مع وظيفة التنسيق.
8. أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.
9. أن تخضع للمراجعة والرقابة المستمرة للتأكد من فعاليتها.

ثانياً: الإجراءات (Procedures)

الإجراء هو نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لإنجاز عمل معين. وتركز الإجراءات على التفاصيل، بينما تركز السياسات على المداخل العامة. وأهم ما يميز الإجراء هو التابع الزمني والمنطقي للخطوات اللازمة لتنفيذ العمل.

ولتوضيح العلاقة بين السياسة والإجراء، إذا كانت سياسة المشروع هي منح إجازات للعاملين، فإن الإجراءات تحدد كيفية تطبيق هذه السياسة، مثل وضع جدول للإجازات، تحديد أنواعها (اعتيادية، مرضية، عارضة، براتب كامل أو جزئي، أو بدون راتب)، وشروط الحصول عليها.

متطلبات فعالية الإجراءات

1. أن تكون شاملة ومرتبطة بالأهداف المنشودة.
2. أن تكون نمطية وتستند إلى معايير محددة لتوضيح المسؤوليات.
3. أن ترتبط بالخطوات الرقابية لضمان عدم تعارضها مع الأهداف.
4. أن تستند إلى حقائق دقيقة لا إلى الحدس أو التخمين.
5. أن تتميز بالثبات مع المرونة، بحيث تُطبق بنفس الطريقة على نفس العمليات.
6. أن تُحدَّث باستمرار لتواكب المتغيرات.
7. أن تكون بسيطة وواضحة ومفهومة.
8. أن تُحلَّل لمنع التداخل والتكرار والتعارض.

ثالثاً: القواعد (Rules)

القواعد هي أبسط أنواع الخطط، إذ تُعبّر بشكل ملخص عما يجب عمله وما لا يجب عمله، ولا يُسمح بأي انحراف عنها، بخلاف السياسات التي تُشجع على اتخاذ القرارات ضمن

إرشادات عامة، فإن القواعد تُلزم باتباع قرار محدد دون مرونة.

ترتبط القواعد بالإجراءات باعتبارها مرشداً للعمل، لكنها لا تحدد تتابعاً زمنياً، وقد تكون القاعدة جزءاً من الإجراء أو مستقلة عنه، وعلى سبيل المثال: قاعدة "ممنوع التدخين" مستقلة عن أي إجراء، بينما قاعدة "يجب اعتماد الطلبات في نفس يوم استلامها" ترتبط بالإجراء الخاص بمعالجة الطلبات.

رابعاً: البرامج (Programmes)

البرنامج هو مجموعة متشابكة من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد وغيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل محدد، وعادة ما يُحدد له رأس المال اللازم والميزانيات التشغيلية المطلوبة، وبعبارة أبسط يمكن تعريف البرنامج بأنه خطة عمل لإنجاز واجبات معينة خلال فترة زمنية محددة ووفق ميزانية مرسومة.

وعلى سبيل المثال، تُعد خطة العمل الخمسية للمشروع برنامجاً للعمل، كما تُعد مهمة توسيع المصنع بإضافة خط إنتاج جديد برنامجاً للعمل خلال السنتين القادمتين.

وقد يكون البرنامج صغيراً أو ضخماً، إلا أن هناك عناصر مشتركة تجمع بين جميع البرامج، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، وهي:

1. أنها تخدم تحقيق هدف أو أهداف محددة.
2. أنها تستلزم جهوداً إضافية.
3. أن تنفيذها يرتبط بزمان معين.
4. ضرورة وجود ميزانية محددة للصرف معتمدة لأجل البرنامج.
5. أن البرنامج غالباً ما يرتبط بخطة عمل أو برامج أخرى متكاملة لتحقيق هدف محدد في خطة العمل.

والبرنامج الرئيسي قد يستلزم إعداد العديد من البرامج المشتقة، وعلى سبيل المثال، برنامج شركة الطيران الذي يتكلف عشرات الملايين من الدولارات لشراء الطائرات وقطع الغيار، يتطلب إعداد برامج مشتقة لضمان الاستخدام السليم لهذا الاستثمار الضخم، مثل:

- برنامج لتوفير قطع الغيار للأقسام التشغيلية والصيانة.
- برنامج لإعداد خدمات الصيانة الخاصة.
- برنامج لإعداد عمال الصيانة وتدريبهم.
- برنامج لتدريب الطيارين ومهندسي الطيران.
- برنامج لتعديل جدول الطيران.
- برنامج لإعداد وتدريب العاملين في المطارات لخدمة هذه الطائرات.
- برامج إعلانية.
- برامج لتمويل أسطول الطائرات والتأمين عليه.

خامساً: الميزانيات التقديرية (Budgets)

الميزانيات التقديرية هي خطة تُعبر عن قائمة النتائج المتوقعة في شكل أرقام، وقد يُشار إليها ببرنامج رقمي، وهذه الأرقام قد تكون مبالغ مالية، أو ساعات عمل، أو وحدات إنتاج، أو ساعات تشغيل المكائن، أو أي مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه.

ولا تقتصر الميزانية التقديرية على النواحي المالية فقط، بل قد تغطي جميع أوجه نشاط المشروع أو أي جزء منها، وكثير من الميزانيات التقديرية تظهر على شكل وحدات وليس بالضرورة بمبالغ مالية، مثل: ميزانية المبيعات، ميزانية المشتريات، ميزانية الإنتاج، الميزانية العمومية التقديرية، وميزانية القوى العاملة.

وتُحدد الميزانيات التقديرية أهداف كل نشاط من أنشطة المشروع، ولهذا فهي تكون مفصلة نسبياً وتُطبق على فترة زمنية معينة، مع تقسيم المعلومات داخلها إلى فترات زمنية أقصر، وتُستخدم الميزانيات التقديرية على نطاق واسع للأغراض الرقابية، مما جعل الكثيرين ينظرون إليها كأداة رئيسية من أدوات الرقابة.

ومع ذلك، فإن إعداد الميزانيات التقديرية يُعد في جوهره عملاً تخطيطياً، بل إنها قد تكون أداة التخطيط الأساسية في العديد من المشروعات، لأنها تُجبر الإدارة على التفكير بالمستقبل.

أسئلة الفصل الرابع

اختيار من متعدد

Sample Questions of Multiple Choice

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية:

1 - واحدة من العبارات الآتية صحيحة:

أ - الخطوة هي محصلة للعملية التخطيطية.

ب - العملية التخطيطية هي محصلة الخطوة.

2 - ان الوظيفة الاولى من وظائف الادارة.

أ - التخطيط

ب - التنظيم

ج - القيادة

د - الرقابة

3 - ان التخطيط يسهل عملية الرقابة، هذه العبارة:

أ - صواب

ب - خطأ

4 - ان " تحديد اهداف المنظمة "، هي خطوة من خطوات الادارة بالاهداف:

أ - الاولى

ب - الثانية

ج - الثالثة

د - الرابعة

5 - ان التخطيط هو اساس الادارة، هذه العبارة:

أ - صواب

ب - خطأ

6- ان غياب التخطيط في المنظمة، يعني غياب:

أ- الهدف

ب - التنظيم

ج - الرقابة

د - جميع ما ذكر

7- ان التنظيم والقيادة والرقابة تستند على التخطيط، هذه العبارة:

أ- صواب

ب - خطا

8- ان مصطلح " Programmes " تعني:

أ- الاجراءات

ب - السياسات

ج - البرامج

د- لا شيء مما ذكر

9- هي مجموعة من الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن

تسلکها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة:

أ- الاجراءات

ب - السياسات

ج - البرامج

د- لا شيء مما ذكر

الأسئلة النقاشية

Questions for Review and Discussion

س1) وضح مفهوم التخطيط، وأهميته؟

س2) وضح مفهوم الخطة؟

س3) وضح مفهوم الاهداف؟

س4) وضح العلاقة بين التخطيط والاهداف؟

س5) وضح من الذي يقوم بالتخطيط؟

س6) وضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وخصائصه؟

س7) وضح مستويات التخطيط؟

س8) وضح مقومات ومبادئ التخطيط الفعال؟

س9) اذكر خطوات التخطيط؟

س10) اذكر انواع الخطط؟

الفصل الخامس

وظائف الإدارة

الوظيفة الثانية : التنظيم

Management Functions Organizing

الاهداف التعليمية: يهدف هذا الفصل تحقيق الاهداف التعليمية الاتية

- 1 - توضيح مفهوم التنظيم.
- 2 - توضيح الخرائط التنظيمية، وتوصيف الوظائف.
- 3 - توضيح كيفية تقسيم اوجه النشاط في المنظمة.
- 4 - توضيح مبادئ التنظيم.
- 5 - توضيح مفهوم السلطة وهيكلها .
- 6 - توضيح مفهوم المسؤولية. والمساءلة.
- 7 - توضيح المداخل الاساسية لتقييم الهيكل التنظيمي.
- 8 - توضيح بعض المصطلحات الانجليزية المتعلقة بوظيفة التنظيم.

الوظيفة الثانية

التنظيم Organizing

ان وظيفة التنظيم هي الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة ذات تأثير شمولي على كامل نشاطات المشروع، ويتمثل دوره في أنه يوفر الوسائل التي يستطيع الأفراد من خلالها العمل جماعياً وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ولتحقيق هذه الأهداف، على المدير أن يحدد أولاً طبيعة النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها، ومن سيساعده في ذلك، ولمن تُقدّم تقارير العمل، ومن يرفعها بدوره، كما يجب أن يعرف المدير الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه ضمن هذا الإطار، ووسائل الاتصال المتاحة، وبالمقابل ينبغي أن يعرف المرؤوس طبيعة الوظيفة المطلوبة منه، وحدودها، وعلاقته برئيسه والمجموعة التي يعمل معها، وكذلك موقعه ضمن البناء التنظيمي الكلي.

ويعتمد التنظيم الإداري في تحقيق أهدافه على ثلاثة عوامل رئيسية:

1. السرعة.

2. الاقتصاد.

3. حسن الأداء.

ولكي يحقق التنظيم هذه العوامل، ينبغي التركيز على اختيار أفضل طرق العمل، مستعيناً بالحكم السليم حتى في أشد الظروف تعقيداً. وهكذا، فإن التنظيم يدخل في العمليات اليومية المستمرة، كما يدخل في عمليتي البناء والإنشاء الإداري الجديد، أو إلغاء هياكل تنظيمية وهيئات قائمة.

مفهوم التنظيم

إن أسس ومبادئ التنظيم واحدة، إلا أن درجة الانغماس فيه تختلف باختلاف حجم المشروعات وطبيعة وأبعاد أهدافها ومراميها، فالمهام البسيطة تتطلب تنظيمًا بالضرورة، لكن أبعاد التنظيم وتعقيداته تكون أكبر في المشروعات الكبيرة مقارنة بالصغيرة، وبشكل عام، فإن المدير المثابر والمنظم عليه أن يتبع الخطوات التالية إذا أراد تنظيم نشاطات دائرته أو قسمه:

1. تحديد ما ينبغي عمله:

على المدير أن يدرس مهمة وحدته الإدارية (القسم أو الدائرة) ليتعرف بشكل أفضل على الأعمال المطلوب القيام بها. فمدير التسويق مثلاً، لكي يحقق النجاح، عليه التركيز على موضوعات أساسية مثل بحوث التسويق، إدارة الحملات الإعلانية، تنظيم قوة المبيعات، دراسة المزيج التسويقي، واتباع سياسة تسويقية هجومية، وفي ضوء ذلك، يقوم المدير بتوزيع الأعمال على المرؤوسين مع التأكيد على ضرورة معرفتهم بما ينبغي عمله.

2. تقسيم أوجه النشاط وتوزيع الأعمال:

الخطوة التالية هي تقرير كيفية تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وعند تنظيم مشروع كبير، تُسمى هذه العملية "تقسيم أوجه النشاط"، وتشمل قيام الإدارة العليا بتقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام، مثل: الإنتاج، التسويق، المشتريات، وفي المصارف مثلاً، تُقسم الأعمال إلى القروض التجارية، العمليات المحاسبية، الحسابات الجارية، وحسابات التوفير. ثم يقوم المدير بتوزيع الوظائف على المرؤوسين وفقاً للكادر الوظيفي، كأن يضع شخصاً مسؤولاً عن الحسابات الجارية، وآخر عن العلاقات العامة والإعلام.

3. تقرير كيفية تحقيق التنسيق:

إن إعطاء كل مرؤوس عملاً مستقلاً يخلق الحاجة إلى التنسيق، فمثلاً يجب تنسيق عمل

مدير الإنتاج مع مدير المبيعات ومدير التسويق لضمان تسليم العملاء طلباتهم في الوقت والمكان المناسبين.

4. تقرير مدى نطاق الرقابة:

يُقصد بنطاق الرقابة عدد المرؤوسين التابعين مباشرة للمدير، واتخاذ قرار بشأن النطاق الصحيح أمر مهم، إذ إن قلة عدد المرؤوسين قد تعني أن وقت المدير غير مستثمر بشكل فعال، بينما كثرتهم قد تجعله عاجزاً عن السيطرة عليهم.

5. تقرير السلطة اللازمة:

على المدير أن يحدد حجم السلطة التي ينبغي تفويضها للمرؤوسين، فقد يقرر مدير التسويق مثلاً تعيين شخص مسؤول عن الإعلان، لكنه يشترط عليه مراجعة المدير قبل إطلاق أي حملة إعلانية، أو قد يفوض جزءاً من سلطة اتخاذ القرار لهذا المرؤوس.

6. وضع خريطة تنظيمية:

بعد توزيع الأعمال وإجراء التعيينات، يقوم معظم المديرين بإضفاء الشكل الرسمي على تنظيماتهم من خلال خريطة تنظيمية توضح الهيكل الإداري، كما يُكتب وصف وظيفي لكل مرؤوس يوضح بالتفصيل الأنشطة الموكلة إليه.

الخرائط التنظيمية وتوصيف الوظائف

الأسلوب المتبع لتوضيح أي تنظيم يكون من خلال الخريطة التنظيمية، وهي تمثل صورة للتنظيم في نقطة زمنية معينة، وتوضح الهيكل العظمي للبناء التنظيمي، وتزوّد هذه الخرائط بعنوان وظيفة كل مدير، وتوضح من خلال خطوط الاتصال مسؤولي الأقسام أو الدوائر المختلفة، ومن هو الرئيس ومن هم المرؤوسون، كما تُظهر سلسلة الأوامر (Chain of Command) أو خط السلطة من الرئيس إلى أدنى الوظائف.

وتوضح سلسلة الأوامر المسار الذي تسلكه التعليمات من الرئيس إلى المرؤوسين في أدنى المستويات، وعلى سبيل المثال تنتقل الأوامر من الرئيس إلى نائب الرئيس للإنتاج، ثم إلى مدير المصانع، ثم إلى المشرف، إلا أن الخرائط التنظيمية لا تُظهر وصف الوظائف ولا النماذج الفعلية للاتصالات داخل المنظمة، ولا تبين مدى الإشراف المباشر على المرؤوسين أو المستوى الفعلي لسلطة كل وظيفة.

ومع ذلك، فإن الخرائط التنظيمية مفيدة لأنها:

1. توضح مسمى وظيفة كل مدير.
2. توضح من يُحاسب أمام من.
3. توضح المسؤوليات لكل قسم.
4. توضح الأقسام التي تم إنشاؤها.
5. توضح سلسلة الأوامر.
6. تجعل كل موظف يعرف مسمى وظيفته وموقعه في التنظيم.

(مثال لخريطة تنظيمية)



تقسيم أوجه النشاط في المنظمة

إن التقسيم هو عملية يتم من خلالها تجميع أنشطة المنظمة بشكل منطقي وتوزيعها على المديرين، وهو يعني التقسيم الواسع للعمل داخل المنظمة، ويُعد التقسيم عملية مهمة للغاية، إذ إن الناس حينما يفكرون في البناء التنظيمي فإنهم عادة ما يفكرون بالتقسيم، وذلك لأن الأقسام هي التي تشكل الخريطة التنظيمية.

1. التقسيم على أساس الوظائف

يُعد هذا التقسيم الأساس النموذجي الذي تُنظم الأعمال الجديدة بناءً عليه، كما أنه من أكثر طرق التجميع قبولاً وشيوعاً في الحياة العملية، ويتعلق هذا النوع بتجميع الأنشطة حول الوظائف الأساسية مثل الإنتاج، التسويق، المبيعات، والتمويل.

مزاياه:

1. يضمن الإشراف الكامل على كل نوع من أنواع الأنشطة.
2. يُعد طريقة منطقية لتجميع الأنشطة أثبتت التجارب نجاحها.
3. يتبع مبدأ التخصص الوظيفي وما يترتب عليه من كفاءة في استخدام القوى العاملة.
4. يمنع الازدواجية والتداخل في جهود التنظيمات الوظيفية.

عيوبه:

1. مسؤولية الأداء الكلي تقع على المدير التنفيذي فقط.
2. تحميل المدير التنفيذي أعباءً قد تفوق طاقته.
3. يقلل الاهتمام بالمنتجات المحددة أو العملاء أو الأسواق أو المناطق.
4. يؤدي إلى وجود مديرين متخصصين مهنيًا بدلاً من المديرين العاميين، مما يقلل فرص تدريب القيادات الإدارية الراغبة في الترقية والتقدم.

2. التقسيم على أساس المناطق الجغرافية أو الموقع

وفقاً للتقسيم الجغرافي، يتم تنظيم أقسام مستقلة لكل منطقة يعمل فيها المشروع، وعلى سبيل المثال قُسم نظام الاحتياطي الفيدرالي في الولايات المتحدة إلى عدة مناطق جغرافية، كما تُنظم المصارف إلى أقسام دولية وأخرى وطنية.

مزاياه:

1. يساعد على سرعة اتخاذ القرارات.
2. يتيح لمديري المناطق الإلمام الكامل بالمعلومات الدقيقة الخاصة بمناطقهم.
3. يسهل تنسيق الأنشطة المختلفة داخل المنطقة الواحدة.
4. يحقق مكاسب من السمعة المحلية للمؤسسة.
5. قد يؤدي إلى خفض التكلفة مقارنة بزيادة تكاليف التنسيق والرقابة في المركز الرئيسي.
6. يوفر مراكز إدارية متعددة تسمح للرؤساء باكتساب الخبرة والتجربة.

عيوبه:

1. صعوبة التنسيق بين المناطق العديدة والمتباعدة.
 2. احتمال اتباع سياسات مخالفة لسياسات المركز الرئيسي.
 3. إمكانية إساءة استخدام السلطات الممنوحة لمديري المناطق بما يضر بالمشروع.
3. التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة
- يستخدم هذا الأساس في المشروعات ذات الإنتاج المتعدد أو التي تتبع سياسة تنوع المنتجات، وقد بدأت شركات مثل Ford و General Motors و Procter & Gamble باستخدام الأساس الوظيفي، لكنها عدلت عنه بعد نموها وتزايد مشاكلها الإدارية، فاتجهت إلى التقسيم على أساس السلعة.

مزاياه:

1. يسمح باستخدام المهارات والمعرفة المتخصصة في السلعة لأقصى حد.
2. يسهل استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة.
3. يحقق التنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة المتعلقة بالسلعة.

4. يسهل تحديد المسؤولية وخاصة في ما يتعلق بالربح.

5. يسهل عملية تفويض السلطة.

عيوبه:

1. يسبب صعوبات في التنسيق بين الإدارات المختلفة على مستوى المنظمة ككل.

2. صعوبة إيجاد مديرين قادرين على الإشراف على أنشطة متعددة ومختلفة.

4. التجميع حسب العملاء

يُستخدم هذا الأساس في العديد من المنظمات، خاصة تلك التي تهتم بخدمة مصالح العملاء المختلفين. كما يُشجع استخدامه في منظمات المرافق العامة.

مزاياه:

1. الاستفادة من المعرفة المتخصصة والمفصلة بالعملاء.

2. سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء.

3. ضمان الاهتمام الكافي بالعملاء.

5. التجميع حسب العمليات

يُستخدم هذا النوع في المنظمات الصناعية، حيث تُجمع الوظائف أو النشاطات وفق العمليات الفنية والمعدات والآلات المتخصصة، ويتم تنظيم العمل داخل المصنع بجمع الآلات والمعدات ذات الطبيعة الواحدة في موقع محدد، مع توفير المواد والأفراد لممارسة النشاط الإنتاجي، كما يُستخدم هذا الأسلوب في منظمات الخدمة التي تعتمد على الحاسوب والآلات الحاسبة.

مزاياه:

1. الحصول على الخبرة الناتجة عن التركيز على عملية واحدة.

2. تجنب الاستثمار المتكرر في المعدات والآلات.

3. تسهيل عملية الإشراف.

عيوبه:

- يزيد من مشكلات التنسيق بين العمليات المختلفة، حيث إن حدوث خطأ في إحدى العمليات قد يؤدي إلى توقف العمليات التالية.

6. التجميع حسب الوقت

يُعد هذا النوع من أقدم أساليب التنظيم الإداري، ويُستخدم لتحقيق عدة أهداف، منها:

1. الوفاء بتعهدات المنظمة بتسليم المنتجات في وقت محدد.

2. استغلال الإمكانيات المادية والتسهيلات المتاحة.

3. تقديم خدمة مباشرة للمجتمع من خلال تشغيل أكبر عدد من العمال والتخفيف من البطالة.

ويقوم هذا الأسلوب على تقسيم العمل إلى ورديات، بحيث تُمارس كل وردية الإنتاج أو تقديم الخدمة في وقت محدد ليلاً أو نهاراً، ويُستخدم هذا التنظيم غالباً في المستويات الإدارية الدنيا، بينما قد يكون التنظيم في المستويات العليا وظيفياً أو جغرافياً أو على أساس المنتج.

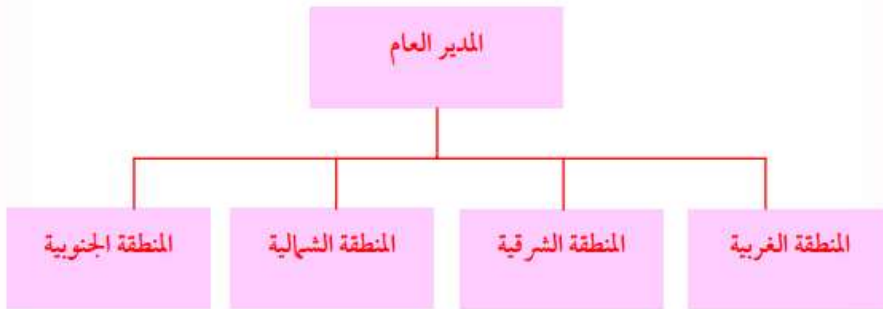
7. المزيج التنظيمي

قد تلجأ المنظمات إلى استخدام خليط من النماذج التنظيمية وفقاً للظروف والمتطلبات، فقد يصبح نموذج معين معرقلاً للنشاط فيُستبدل بآخر، أو قد يتوسع نشاط المنظمة بما يضطرها إلى اتباع أكثر من نموذج تنظيمي، ويُعد النموذج التنظيمي وسيلة لترتيب النشاطات والوظائف بشكل فعال، وليس هدفاً بحد ذاته.

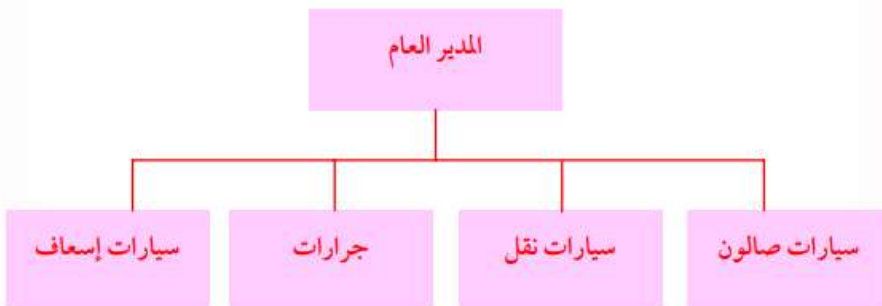
شكل يمثل التجمع حسب الوظائف



شكل يمثل التجميع على أساس جغرافي:



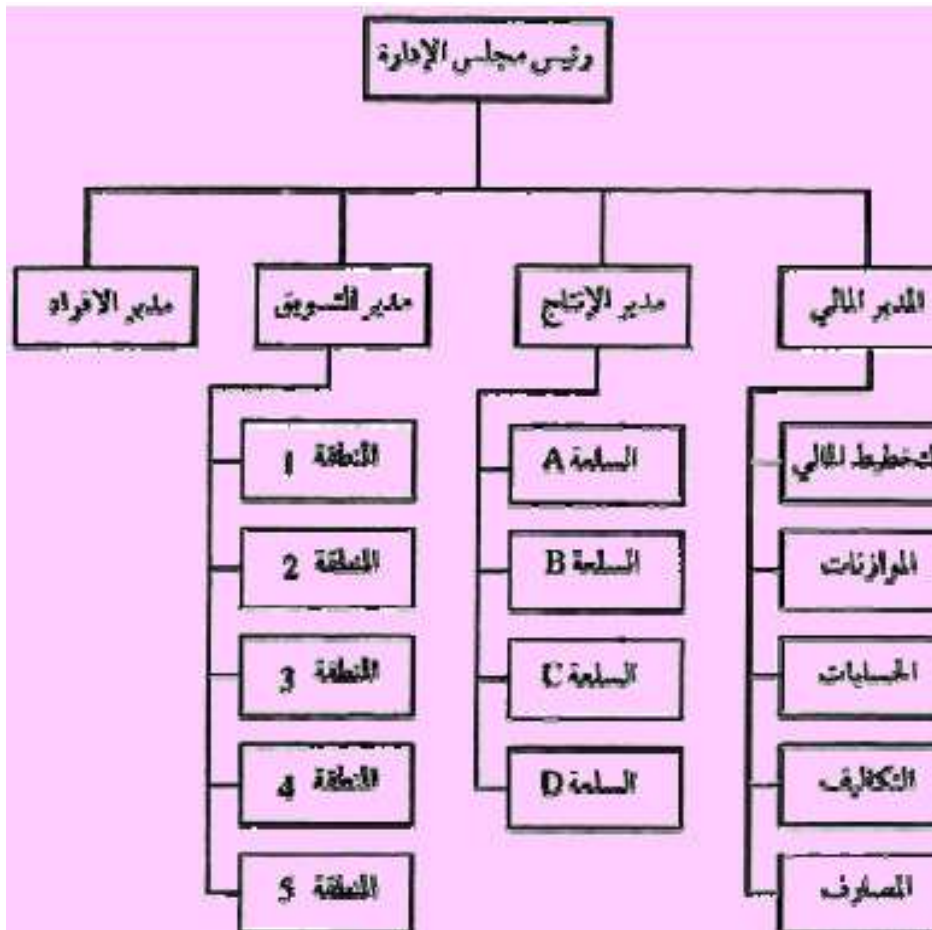
شكل يمثل التجميع على أساس السلعة (المنتج):



شكل يمثل التجميع على أساس العملاء:



شكل يمثل التجميع على أساس العملاء:



مبادئ التنظيم

لا يمكن لأحد أن يدّعي أن علم التنظيم قد بلغ درجة من النضج تجعله يقوم على قوانين راسخة، إلا أن الملاحظ اتفاق معظم علماء الإدارة وممارسيها على وجود مبادئ للتنظيم ثبتت صحتها ميدانياً، ويمكن النظر إلى هذه المبادئ باعتبارها معايير للتنظيم الجيد والسليم. وعموماً، يمكن عرض هذه المبادئ العامة التقليدية في التنظيم، كما وردت في مختلف النماذج النظرية التقليدية للتنظيم، مع تقديم عرض مختصر للمفهوم الأساسي لكل مبدأ منها.

المبدأ	المفهوم الأساسي
مبدأ الوظيفة	التنظيم بحسب متطلبات الأعمال وليس بحسب الأشخاص الموجودين.
مبدأ التخصيص	الاستفادة من التخصص عند الجميع الأعمال في وحدات إدارية.
مبدأ التنسيق	الإقلال من الاحتكاك والتعارض بتجميع منطقي للعمليات وتعمل اللجان المناسبة.
مبدأ الاهتمام الملأئم	إعطاء الاهتمام الملأئم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية أو بالرفع إلى مستوى أعلى.
مبدأ وحدة الهدف	أهداف كل وحدة إدارية تستمد منه وتؤدي إلى تحليل الأهداف العليا
مبدأ وحدة الرئاسة	لا يكون الشخص مرؤوساً لأكثر من شخص واحد.
مبدأ الرئاسة الوظيفية	لا يمكن لأي رئيس أن يفهم في جميع الأمور، والملأئ يتخصص الرؤساء في نوع الإشراف (تايلور).
مبدأ نطاق الإشراف	لا يزيد عدد المرؤوسين عن سبعة لا يقل عن ثلاثة إلا في حالات خاصة
مبدأ قصر خط السلطة	إقلال المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء تقلص المرؤوسين (بين التفكير وبين التنفيذ)
مبدأ التسلسل الرأسي	الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب.
مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية	سلطة الشخص بقدر مسؤوليته.

المبدأ	المفهوم الأساسي
مبدأ مركزية السلطة وتفويضها	تفويض السلطة في النهاية في شخص واحد، ويتم إعطاء الحق في اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان.
مبدأ التوازن	يجب أن يكون عبء العمل موزعاً على الإدارات بالتساوي كلما أمكن ذلك.
مبدأ المرونة	إمكانية التنظيم على استيعاب تغييرات دون الحاجة إلى إعادة تنظيم.
مبدأ نطاق الإدارة	هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل لإدارته (تتبع الفدرالية).
مبدأ الرقابة	فصل وحدات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ.
مبدأ التوصيف المكتوب	توصيف الوظائف وتوصيف شاغلي الوظائف وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
مبدأ الاستمرار والتطوير	نظرة على المستقبل وما يتطلبه من تطوير في الميكل التنظيمي وفي الإداريين وبحيث يكون هناك عمال الملي الديرين القادرين على إحلال المديرين الحاليين.
مبدأ المشورة	لا يمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة في شخص ما، ولذلك ينبغي توفير نظام للمشورة للإدارة العليا.
مبدأ الترشيح	لا يمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة في شخص ما ولذلك ينبغي توفير نظام للمشورة للإدارة العليا.
مبدأ الترشيح	تحكم العقل في التصميم الهيكل وتطوير البيئة الإدارية.
مبدأ الفاعلية	الاختيار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والانسجام والأبعاد التنظيمية.

هيكل السلطة

يمثل هيكل السلطة العنصر الذي يربط بين أجزاء ووحدات التنظيم، ويمكن تشبيهه بالدم الذي يمنح التنظيم الحيوية والنشاط، ويُعد هيكل السلطة أداة الإدارة في خلق مناخ ملائم لتحسين أداء العاملين، وفي هذا الجزء سيتم الإشارة إلى: السلطة، المسؤولية، والمساءلة.

أولاً: السلطة

السلطة هي حق اتخاذ القرار، وحق توجيه أعمال الآخرين، وحق إصدار الأوامر، وهي تُعد عاملاً أساسياً في عملية التنظيم، إذ يجب على المديرين والموظفين ممارسة السلطة لتنفيذ الوظائف الموكلة إليهم، وتنبع السلطة من مصادر متعددة، أحدها وظيفة الشخص أو درجته الوظيفية. فالرئيس، مثلاً، يتمتع بسلطة أكبر اعتماداً على درجته مقارنة بنائب الرئيس، كما يتمتع مدير الإنتاج ومدير المبيعات بسلطة على أنشطتهم استناداً إلى وظائفهم في المنظمة.

ومن المصادر الأخرى للسلطة الخصائص الشخصية مثل الذكاء، الخبرة، أو الكاريزما. فالكثير من الأفراد يستطيعون ممارسة السلطة بفضل امتلاكهم واحدة أو أكثر من هذه الخصائص، مما يمنحهم القدرة على إعطاء الأوامر وتوجيه الآخرين بشكل أكثر تأثيراً من السلطة الرسمية الموكلة إليهم.

كما أن الخبراء في مجالات معينة أو من يمتلكون معارف يحتاجها الآخرون، يتمتعون بسلطة إضافية نابعة من اعتماد الآخرين عليهم.

(1) السلطة من أعلى إلى أسفل والعكس

يفترض تقليدياً أن السلطة المعتمدة على الوظيفة تنتقل إلى أسفل سلسلة الأوامر من قمة التنظيم إلى القاع، كما هو موضح في الشكل أدناه، وتنشأ السلطة في أي مشروع من مالكي

الشركة (حملة الأسهم)، الذين يفوضون السلطة الضرورية لإدارة المشروع إلى مجلس المديرين، ثم إلى رئيس الشركة، ومع استمرار التفويض إلى المستويات الأدنى، تصبح السلطة أقل نطاقاً وأكثر تحديداً في كل مستوى.

وفي المقابل، فإن المدير والعامل يمارسون سلطة محدودة تُرفع إلى أعلى ضمن سلسلة الأوامر، كما هو موضح في الشكل أدناه.



ويؤكد بعض الكتاب أن سلطة المدير قد تأتي أيضاً من القاع إلى القمة، وتعتمد على قبول المرؤوسين لأوامره، وكان شيلستر برنارد من أوائل المؤيدين لمدخل القبول بالنسبة للسلطة، حيث ميّز بين (إعطاء الأوامر) و(السلطة)، مؤكداً أن بعض الأوامر قد تكون مقبولة بوضوح، بينما قد يُرفض بعضها الآخر، وأشار إلى أنه لكي تصبح الأوامر قابلة للتنفيذ، ينبغي أن تقع ضمن منطقة قبول المرؤوسين.

ويضيف برنارد أن اتساع منطقة قبول الشخص يعتمد على عوامل مثل مستوى الأجر، وكيفية تدريب الموظف وتلقينه لقبول أهداف المنظمة، وفي الواقع فإن مدخلي السلطة من أعلى إلى أسفل ومن القاع إلى القمة يكملان بعضهما، إذ إن الكثير من السلطات في المنظمات

تتدفق بوضوح من الأعلى، لكن الاختبار الحقيقي للسلطة هو مدى قبول المرؤوسين للأوامر الناجمة عنها، ومن غير الحكمة أن يعتمد المدير فقط على السلطة الرسمية الناتجة عن الوظيفة.

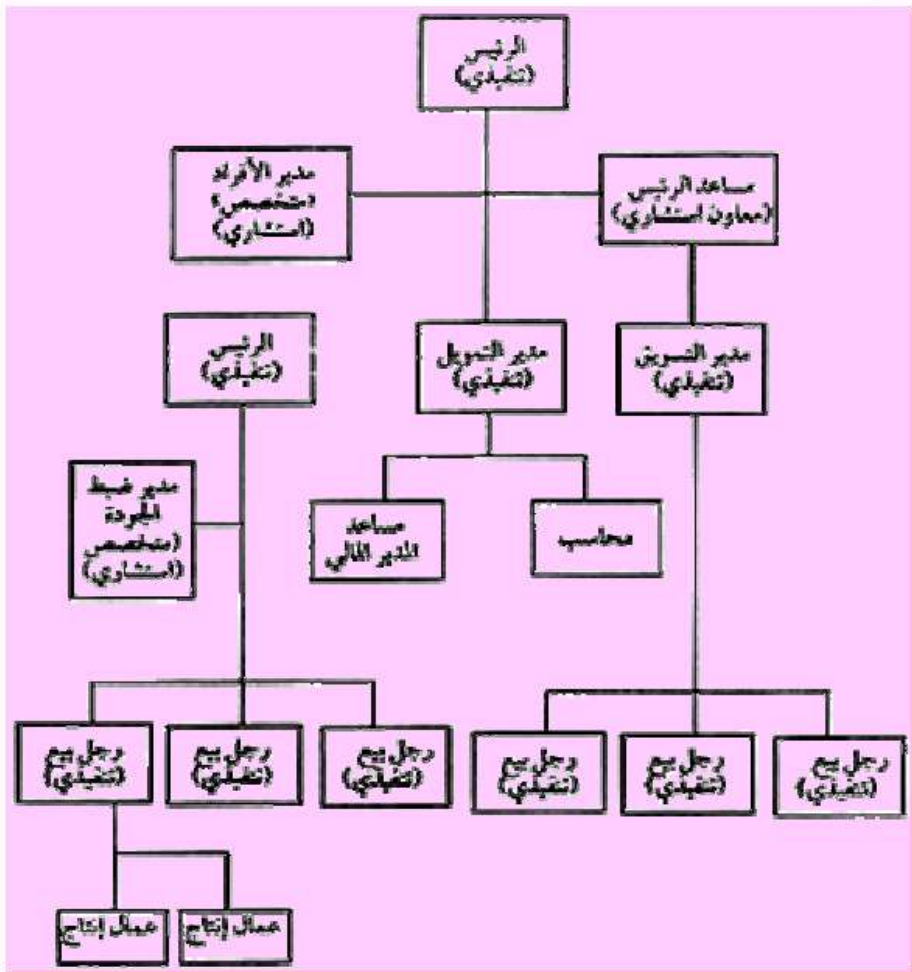
(2) السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية

يرى علماء الإدارة التقليديون أن المنظمة، من خلال تعاون وتكامل كل من الوظائف التنفيذية والاستشارية، يمكن أن توفر أفضل الظروف للعمل، ففي المنظمة الصناعية، يهتم صاحب السلطة التنفيذية بتحقيق أهداف المنظمة عبر تفويض السلطة، وتحديد اختصاصات العاملين، والإشراف عليهم، أما صاحب السلطة الاستشارية فيؤثر على عمل الآخرين من خلال تقديم المقترحات والتوصيات والنصح.

ويكون التمييز بين الوظيفتين واضحاً في المنظمات الصناعية، حيث تتسم الوحدات التنفيذية بعلاقات أوامر، بينما تقوم الوحدات الاستشارية على علاقات أساسها النصح، ويكون هذا الفرق أقل وضوحاً في المنظمات غير الربحية مثل المستشفيات والجامعات.

وطبقاً للنظرية الكلاسيكية والممارسة، يُفترض أن الإدارات الاستشارية تساعد الإدارات التنفيذية في الأعمال التي تتطلب خبرة فنية واهتماماً تفصيلياً، كما أن رجال المشورة خبراء في مجالات محددة، ويعتمد عليهم المديرون في هذه المجالات المتخصصة فقط.

والشكل التالي يوضح علاقة السلطة التنفيذية بالإدارات الاستشارية في المنظمة:



(3) تفويض السلطة

إن عملية تنظيم الأقسام والوظائف لا يمكن أن تتم دون التفويض، والذي يُعرّف بأنه دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس، ويرجع ذلك إلى أن توزيع المسؤولية في قسم ما أو وظيفة ما يسير عادةً جنباً إلى جنب مع تفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة، ومع ذلك، فإنه بينما يمكن تفويض السلطة، لا يمكن تفويض المسؤولية. فالمدير يستطيع أن يُعهد بالمسؤولية إلى أحد مرؤوسيه، إلا أن معظم المديرين وكتّاب الإدارة متفقون على أن المدير

يبقى مسؤولاً بشكل أساسي عن ضمان تنفيذ الوظيفة بطريقة صحيحة، وبما أن المدير يظل مسؤولاً أساساً عن أداء الوظيفة، فإن تفويض السلطة يستلزم دائماً وجود المساءلة (Accountability)، وهكذا يكون المرؤوسون مسؤولين أمام المدير بشكل تلقائي عن إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

(4) مبادئ التفويض

يمكن إنجاز هذه المبادئ كما يلي:

أ- لا تنتقد المرؤوسين؛ فالتنقد يجعلهم يقاومون قبول المساءلة عن أعمال إضافية، وإذا حدث خطأ، ينبغي شرح الخلل بطريقة تحسّن الأداء في المستقبل، بدلاً من الطريقة الدفاعية التي تدفع إلى تجنب السلطة الإضافية.

ب- تأكد من حصول المرؤوس على المعلومات والموارد التي تمكنه من أداء الوظيفة.

ج - احترس من أن يتحول عمل المرؤوس إلى عملك أنت، فكثيراً ما يأتي المرؤوس إلى المدير ليعرض مشكلة، وبعد دقائق يقول المدير: "سأقوم بها"، ثم يغادر المرؤوس، يجب أن يكون المدير متعاوناً، لكن عليه أن يُنجز الأعمال من خلال الآخرين.

د - فوض القرار إلى المدى الذي يكون فيه القرار محلياً، ففي منظمة مقسمة تبعاً للوظائف (مبيعات، تمويل، إنتاج...) يمكن للرئيس تفويض القرارات المتعلقة بالمبيعات إلى مدير المبيعات، وقرارات الإنتاج إلى مدير الإنتاج، وهكذا، أما القرارات العامة التي تؤثر في الشركة ككل، مثل الاتفاقات الخاصة بالشركة كوحدة واحدة، فلا يمكن تفويضها ويجب أن تُتخذ في مكتب الرئيس.

(5) المركزية واللامركزية

هما من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة، فالمركية تعني تركيز السلطة، بينما تعبر اللامركزية عن توزيع السلطة وتشيتها، وتتعلق اللامركزية

بتفويض السلطة للمرؤوسين لاتخاذ العديد من القرارات مع الحفاظ على الرقابة على أمور ضرورية معينة، والتنظيم اللامركزي هو تنظيم يُفوض فيه المديرون سلطة حقيقية لاتخاذ مدى واسع من القرارات، بينما تحتفظ الإدارة العليا بالرقابة على أمور تنظيمية ضرورية مثل إجمالي النفقات الرأسمالية.

وتكون المنظمة شديدة اللامركزية في الحالات التالية:

1. كلما تعاظم عدد القرارات التي تُتخذ في المستويات الأدنى.
2. كلما ازداد القرب بين المستوى الذي يُتخذ فيه القرار والمستوى الذي يُطبق فيه.
3. كلما ازدادت أهمية القرارات التي تُتخذ في المستويات الأدنى.
4. كلما انخفضت درجة اضطراب الرؤوس لمراجعة الإدارة العليا بشأن القرارات، وكانت أساليب الرقابة المفروضة ضيقة واستثنائية وليست عامة.

مبادئ اللامركزية تشمل:

1. تزداد اللامركزية بزيادة تشكيلة المنتجات.
2. تزداد اللامركزية بضخامة حجم المنظمة.
3. تزداد اللامركزية بزيادة ميل البيئة إلى التغير، حيث إن توفير الوقت الكافي للرقابة في الوقت المناسب هو جوهر عملية اللامركزية.
4. يتعين على المديرين تفويض القرارات التي تستغرق وقتاً طويلاً، مع تقليل فقدان نفوذهم ورقابتهم عليها.

وبما أن اللامركزية تتعلق بتفويض السلطة، فإن مبادئ التفويض تكون قابلة للتطبيق هنا أيضاً.

ثانياً: المسؤولية

تتمثل المسؤولية في قبول الفرد القيام بأنشطة وواجبات محددة، فمسؤوليات المدير تتجلى في مسؤوليته عن تصرفات مساعديه ومرؤوسيه، بينما تتمثل مسؤولية العامل العادي في قيامه بواجباته ومهامه الموكلة إليه، ويمكن تعريف المسؤولية بأنها (التعهد أو التزام الفرد بإنجاز واجبات محددة)، وينبغي أن ترتبط المسؤولية بتنفيذ الأعمال وفقاً للمعايير الموضوعية، وكما ذكرنا سابقاً، لا يمكن تفويض المسؤولية، فهي تنتقل من أسفل إلى أعلى، بينما السلطة تنتقل من أعلى إلى أسفل.

ويجب أن تكون المسؤولية مساوية تماماً للسلطة، فلا تكون أقل أو أكبر منها، وعلى سبيل المثال، هناك حدود فعلية للمسؤول في خط الإشراف الأول عند اتخاذ القرارات، وكذلك حدود سلطاته ومسؤولياته التي يجب أن تتاح له، فنجد أن مدير الإنتاج يفتقر إلى سلطة تغيير حجم التفويضات الخاصة برجال البيع، ومدير المبيعات في منطقة معينة ليس له سلطة على نشاط البيع في منطقة أخرى، كما يفتقر مدير الإنتاج إلى الكفاءة والمعرفة اللازمة لإعداد خطط الأجور المناسبة لرجال البيع.

والمسؤولية قد تكون مستمرة، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد ولا تعود مرة أخرى. فالعلاقة بين رئيس مجلس الإدارة ومدير المبيعات تمثل التزاماً مستمراً، بينما الاتفاق مع خبير إداري لإجراء دراسة تنظيمية يمثل مسؤولية مؤقتة تنتهي عند إنجاز الدراسة وتقديمها.

ثالثاً: المساءلة

ترتبط المساءلة بالمسؤولية والسلطة، فبعد تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، وتحديد السلطة اللازمة لقيامه بهذه المسؤوليات، يأتي البعد الثالث وهو مساءلة المرؤوس أمام صاحب السلطة الأعلى.

وعند محاسبة المرؤوس على نتائج عمله، ينبغي التأكد من ثلاثة أمور:

1. أن تكون اختصاصاته ومسؤولياته واضحة ومحددة بدقة.
2. أن يكون المرؤوس قادراً وكفوفاً على القيام بأعبائه واختصاصاته.
3. أن تكون السلطة المخولة له متاحة بالقدر الذي يسمح له بالقيام بمسؤولياته، بحيث يتحقق التوازن بين السلطة والمسؤولية، مما يتيح مساءلته عند فشله في أداء مهامه.

تقييم الهيكل التنظيمي

هناك خمسة مداخل أساسية لتقييم الهيكل التنظيمي والوقوف على مدى كفاءته وصلاحيته لتحقيق أهداف المشروع، واستخدام أي من هذه المداخل متروك للمقيم (Evaluator) وفقاً لحكمه وظروف المشروع وخبرته، وهذه المداخل هي:

1. المدخل الشامل (Packaged Approach):

يتم تحليل الهيكل التنظيمي بأكمله لملاحظة ما قد يكون هناك من خرق للمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري الفعّال، مثال ذلك: اتساع نطاق الإشراف بدرجة أكبر من اللازم أو غياب سلسلة أوامر واضحة ومستمرة (Chain of Command).

2. مدخل الأسئلة (Question Approach):

يتم طرح أسئلة قصيرة للكشف عن وسائل ومجالات التحسين في التنظيم الإداري، مثال: هل أحد المديرين مثقل بالأعباء؟ هل هناك إجراءات عقيمة؟ هل تفويض السلطة مناسب في جميع القطاعات؟

3. مدخل المقارنة (Comparison Approach):

تتم مقارنة الهيكل التنظيمي للمشروع بهياكل مشروعات منافسة أو مشابهة في النشاط، مع ضرورة الحصول على بيانات دقيقة وصحيحة لضمان سلامة المقارنة.

4. المدخل المثالي (Ideal Approach):

يتم تصور الهيكل التنظيمي المثالي وافترض الظروف والعوامل الملائمة، ثم توجيه أسئلة مثل: ما هو الهيكل الأفضل في التطبيق؟ ماذا يجب أن يفعل كل مدير؟ ما هي السلطات الضرورية؟ وبعد ذلك تتم مقارنة الهيكل المثالي بالهيكل القائم وتقرير التحسينات الممكنة.

5. المدخل الكمي (Quantitative Approach):

تُستخدم فيه المقاييس والنسب، مثل: نسبة عدد المديرين إلى عدد المنفذين، نسبة عدد الاستشاريين إلى رجال السلطة التنفيذية، نسبة عدد الأخصائيين إلى عدد الكتبة المساعدين. ومن المفيد مقارنة هذه النسب بالمشروعات الأخرى المماثلة.

إعادة التنظيم

قد تكشف عملية التقييم الحاجة إلى إعادة التنظيم (Reorganization)، وقد تتغير الظروف والأهداف بما يستلزم إعادة الهيكلة كلياً أو جزئياً، وبصفة عامة، تحدث إعادة التنظيم في الحالات التالية:

1. حدوث تغييرات في حجم أو نطاق أعمال المشروع وأهدافه، حيث تتضمن خطط النمو والتوسع تغييرات تنظيمية ضرورية.
2. مواجهة تغييرات في الظروف والبيئات المحيطة بالمشروع، مثل طبيعة العمل، الشكل القانوني، خطوط الإنتاج، وسائل التسويق، الأداء، الموقف التنافسي، اللوائح والقوانين الحكومية، أو السياسة المالية والاقتصادية للدولة.

3. تغيير الإدارة العليا ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.

4. وجود قصور أو نقص في العمليات داخل المشروع، مثل ضعف وسائل الاتصال، وجود عنق الزجاجة في الإنتاج أو التسويق أو التمويل، تصادم اختصاصات الوحدات التنظيمية أو الأفراد، ضعف الرقابة، اتساع أو ضيق نطاق الإشراف بشكل غير مناسب، تعدد المستويات الوظيفية دون مبرر، ضعف التنسيق بين الإدارات، أو عدم وضوح الأهداف.

5. الرغبة في إعادة التنظيم بشكل مستمر لتدريب الرؤساء على التكيف مع الظروف والتعود عليها.

أسئلة الفصل الخامس

اختيار من متعدد

Sample Questions of Multiple Choice

- ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية:
- 1 - يعتمد التنظيم الإداري في تحقيق أهدافه على ثلاثة عوامل رئيسية:
- أ - السرعة ب - الاقتصاد ج - حسن الأداء د - جميع ما ذكر
- 2 - يمكن توضيح مسمى وظيفة كل مدير.
- أ - الرقابة ب - الخرائط التنظيمية
- ج - لا يوجد مسمى للمدير د - جميع ما ذكر
- 3 - فيه يتم تحليل الهيكل التنظيمي بأكمله لملاحظة ما قد يكون هناك من خرق للمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري الفعال.
- أ - مدخل الاسئلة ب - مدخل المقارنة ج - المدخل الشامل د - المدخل الكمي
- 4 - فيه تُستخدم المقاييس والنسب.
- أ - مدخل الاسئلة ب - المدخل الشامل ج - المدخل الكمي د - مدخل المقارنة
- 5 - عند محاسبة الرؤوس على نتائج عمله، ينبغي التأكد من:
- أ - أن تكون اختصاصاته ومسؤولياته واضحة ومحددة بدقة.
- ب - أن يكون الرؤوس قادراً وكفؤاً على القيام بأعبائه واختصاصاته.
- ج - أن تكون السلطة المخولة له متاحة بالقدر الذي يسمح له بالقيام بمسؤولياته.
- د - جميع ما ذكر

6 - تحدث إعادة التنظيم عند:

- أ - حدوث تغيرات في حجم أو نطاق أعمال المشروع
- ب - وجود قصور أو نقص في العمليات داخل المشروع
- ج - مواجهة تغيرات في الظروف والبيئات المحيطة بالمشروع
- د - جميع ما ذكر

7 - هي تنتقل من اسفل الى اعلى :

- أ - المسؤولية
- ب - السلطة

8 - هي تنتقل من اعلى الى اسفل:

- أ - المسؤولية
- ب - السلطة

9- فيه يتم طرح أسئلة قصيرة للكشف عن وسائل ومجالات التحسين في التنظيم الإداري:

- أ - مدخل الاسئلة
- ب - مدخل المقارنة
- ج - المدخل الشامل
- د - المدخل الكمي

10 - ان تركيز السلطة تعني:

- أ - المركزية
- ب - اللامركزية

11 - ان مصطلح " Quantitative Approach " تعني:

- أ - مدخل الاسئلة
- ب - مدخل المقارنة

- ج - المدخل الشامل
- د - المدخل الكمي

الأسئلة النقاشية

Questions for Review and Discussion

س1) وضح مفهوم التنظيم؟

س2) وضح الخرائط التنظيمية؟

س3) وضح كيفية تقسيم اوجه النشاط في المنظمة؟

س4) اذكر مبادئ التنظيم؟

س5) وضح مفهوم السلطة وهيكلها؟

س6) وضح مفهوم المسؤولية، والمساءلة؟

س7) اذكر المداخل الاساسية لتقييم الهيكل التنظيمي؟

الفصل السادس

وظائف الإدارة

الوظيفة الثالثة : القيادة

Management Functions leadership

الاهداف التعليمية: يهدف هذا الفصل تحقيق الاهداف التعليمية الاتية

- 1 - توضيح مفهوم القيادة وطبيعتها.
- 2 - توضيح اشهر نظريات القيادة.
- 3 - توضيح اساليب القيادة.
- 4 - توضيح الفرق بين القائد والمدير.
- 5 - توضيح ادوار القيادة.
- 6 - توضيح مصادر قوة القائد وتأثيره.
- 7 - توضيح الاعتبارات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار نوع القيادة.
- 8 - توضيح مفهوم التوجيه.
- 9 - توضيح مبدا غرض التوجيه.
- 10 - توضيح اسس التوجيه وركائزه.
- 11 - مفهوم واهمية التحفيز.
- 12 - توضيح مداخل التحفيز.
- 13 - توضيح انواع الحوافز.
- 14 - توضيح بعض المصطلحات الانجليزية المتعلقة بوظيفة القيادة.

الوظيفة الثالثة

القيادة leadership

طبيعة القيادة وتعريفها The nature and definition of leadership

عرّف كتاب الأدب الإداري القيادة بطرق متنوعة ونتطرق فيما يلي لهذه التعريفات: قدرة الفرد على التأثير في الآخرين لبذل جهود تتجاوز المستويات العادية من أجل تحقيق الأهداف، في حين عرفها آخر بأنها القدرة على اقناع الآخرين لإنجاز شيء ما، في حين عرفها ثالث بأنها العملية التي يتم بها ارشاد، توجيه، والتأثير على الناس في اختيار وتحقيق الأهداف، وعرفها رابع بأنها مجموعة من السلوكيات الشخصية يتم تصميمها للتأثير على الأفراد كي يتعاونوا في تحقيق الأهداف، وهناك تعريفات أخرى كثيرة مثل القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم إلى تحقيق أهداف معينة.

لو نظرنا إلى تعريفات القيادة هذه والتي وتعكس وجهات النظر الحالية يمكنه القول أن معظم الكتاب في حقل الادارة يرون أن القيادة عبارة عن عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة، ومهما يكن الأمر، فإن القيادة هي جزء من الادارة، ولا شك أنه يجب على المديرين أن يعملوا أكثر من مجرد قيامهم بالقيادة، لكنهم اذا فشلوا في التأثير على الناس لتحقيق أهداف محددة، فإنهم يفشلون كمديرين.

كل المنظمات تحتاج إلى قادة، لكن ما الذي يميّز هؤلاء الأفراد عن غيرهم؟ حاول كثير من الناس، ولعدة سنوات، أن يجيبوا على هذا السؤال، وقد جربوا عدة أساليب في محاولتهم هذه، لنحرف بعضهم في محاولته في استخدام الشعور، قام البعض بتحليل خط اليد ودراسته اعتقاداً منهم أنه يعبر عن شخصية الكاتب، وقام بعضهم بدراسة شكل الجمجمة على أساس

أن ذلك يدل على الشخصية والملكات العقلية، كما درسوا مركز النجوم وعناصر سماوية أخرى ومدى تأثيرها على الامور الانسانية (أي تمحصوا علم التنجيم)، استخدموا كل ذلك من أجل الاجابة على السؤال السابق المتعلق بماذا يتميز القادة عن غيرهم، إن كل ذلك لم يسعفهم في محاولاتهم، ولذلك استخدم علماء الادارة أسلوبيين علميين للإجابة على مثل هذا السؤال، وهما ما اطلق عليهما: (1) نظرية السمات، (2) والنظرية الموقفية (أو الظرفية).

نظريات القيادة THEORIES OF LEADERSHIP

(1) نظرية السمات (Trait Theory)

تدرس نظرية السمات القيادة الناجحة من وجهة نظر صفات الفرد الشخصية، أي ما هي صفات هذا الشخص المحدد التي جعلت منه قائداً جيداً؟ إلا أن الباحثين في هذا المجال لم يجدوا صفة أو مجموعة من الصفات كان لها الأثر الواضح في تمييز شخص عن جماعته بصفته قائداً، وهذا ولا شك قلل من أهمية نظرية السمات، وقد عزى السبب في ذلك إلى فشل هذا الأسلوب في الأخذ بعين الاعتبار بيئة القيادة ككل، إن السمات مهمة، لكنها عبارة عن جزء واحد فقط من القيادة، إن أعضاء جماعة العمل والموقف نفسه (العمل، التكنولوجيا، الأهداف، الهيكل التنظيمي) هي أيضاً عوامل رئيسة، لأن القيادة هي وظيفة كل من القائد، التابع، والموقف. وهذا ما سيتم بحثه في النظرية الثانية التالية. هذا، وعلى الرغم من فشل نظرية السمات، إلا أنه لا يجوز اهمالها بسرعة، إذا قدمت بعض الاسهامات في توضيح طبيعة القيادة. فعلي سبيل المثال، فإن السمات العامة للقادة الفعالين تشمل الذكاء، الفهم، الادراك، الحفز العالي، وامتلاك مواقف من العلاقات الانسانية، النضج العاطفي والاستقرار، يوثق به، له سجل مستمر من الانجازات، عنده مهارة المشاركة الاجتماعية ويتكيف مع مختلف الجماعات.. وغيرها، إن المشكلة هنا تلخص في عدم وجود سمة شخصية واحدة أو مجموعة سمات يمكن

استعمالها بشكل ثابت ودائم لتمييز القادة من غير القادة، يتبع ذلك، أنه لا يوجد سمة أو مزيج من سمات تضمن أن قائداً سيكون ناجحاً. يبدو واضحاً أن القيادة قضية أكثر تعقيداً من ذلك بكثير.

(2) نظرية الموقفية (Situational Theory)

إن التركيز في دراسة القيادة قد تحول من استخدام أسلوب السمات إلى الأسلوب الموقفية (أو الظرفي)، إن الأسلوب الموقفية الأكثر حداثة في دراسة القيادة يعتمد على الافتراض بأن حالات القيادة الناجحة هي إلى حد ما مختلفة وتتطلب تركيب فريد من القادة، التابعين، ومواقف قيادية، يمكن التعبير عن هذا التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة بمعادلة كما يلي: $ق = ن + و (ق، ت، م)$

حيث (ق ن) تعني القيادة الناجحة، (و) تعني وظيفة، (ق) تعني القائد، (ت) تعني التابع، (م) تعني الموقف، إن تفسير هذه المعادلة يعني أن القيادة الناجحة هي وظيفة القائد، التابع، والموقف، وبمعنى آخر، يجب أن يكون كل من القائد، التابع، والموقف ملائماً الواحد للآخر إذا ما أريد للقيادة أن تكون ناجحة. يذهب بعض الباحثين في مجال الإدارة إلى مزيد من التفصيل في مجال النظرية الموقفية إذ يقولون أنهم بعد قيامهم بمراجعة أدبيات الإدارة وجدوا أن للعوامل التالية تأثير على القيادة الفعالة.

(1) تاريخ المنظمة.

(2) عمر القائد وخبرته السابقة.

(3) المجتمع الذي تعمل في المنظمة.

(4) المناخ النفسي السائد للجماعة المقادة.

(5) نوع الوظيفة التي تولاهها القائد.

(6) حجم الجماعة المقادة.

(7) إلى أي حد مطلوب تعاون أعضاء المجموعة.

(8) الثقافة المتوقعة للمرؤوسين.

(9) شخصيات أعضاء المجموعة.

(10) الوقت المطلوب والمسموح به لاتخاذ القرار.

(11) متطلبات العمل المحددة للمجموعة.

إن جميع الدراسات الموقفية تميل كلها، ولسوء الحظ، للتركيز على متغيرات كثيرة مختلفة، إن هذه المتغيرات غير متناقضة، وفي نفس الوقت لا تدعم بعضها بعض، إن ما تقوم بتوضيحه أن أنواعاً معينة من سلوك القيادة تكون فعالة في أنواع معينة من المواقف.

أساليب القيادة Styles of leadership

يمكن التمييز بين ثلاثة أو أربعة أنواع من الأساليب التي يمكن أن يتبعها القادة في قيادتهم لمرؤوسيه، ويحدد هذه الأساليب فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم إلى جانب نوع التابعين والبيئة التي يعملون فيها، وهذه الأساليب كما يلي.

1) الأسلوب المتسلط أو الاوتوقراطي (authoritarian or autocratic)

القائد بموجب هذا الأسلوب يعتمد على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة، ويميل القادة الذين يستعملون هذا الأسلوب إلى حصر السلطة بهم والانفراد في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهه المباشر. وغالباً ما يعزى ذلك إلى عدم ثقة القائد بإمكانات وقدرات مرؤوسيه في اتخاذ القرار المناسب، وإذا ما أطيع القائد الاوتوقراطي المتسلط فإن ذلك يتم على المهمة المطلوبة وعلى انتاجية الجماعة دون

الاهتمام بمشاكل العاملين ومعنوياتهم، ويتم أداء العمل بكفاءة عالية في الفترات الأولى أكثر منه في ظل القيادة الديمقراطية، كما ان الانجاز يستمر في مستواه العادي بحضور القائد فقط، ولكنه يقل عن ذلك في حال عدم وجوده.

ويمكن التمييز بين أنواع ثلاثة من القيادة الاوتوقراطية تتراوح من الاوتوقراطي العنيد المتشدد، وذلك الاوتوقراطي الخير الذي يحاول ان يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الثناء والعقاب البسيط كي يضمن طاعة المرؤوسين له في تنفيذ قراراته، وذلك الاوتوقراطي المناور وهو انفراد باتخاذ. وهذا النوع من القيادة الاوتوقراطية المتسلطة يتمثل بالادارة الكلاسيكية بكل مواصفاتها.

(2) الأسلوب الديمقراطي أو القيادة الديمقراطية (democratic leadership)

القائد الديمقراطي يعقد على قبول التابعين لسلطته وليس على السلطة الرسمية المخولة إليه، ويعتبر الأسلوب الديمقراطي في القيادة معاكس للأسلوب الاوتوقراطي المتسلط، فهو يعتمد أولاً على تطوير العلاقات الانسانية الجيدة بين القائد والأفراد من خلال اشباع حاجاتهم والاهتمام بهم والاعتراف بأهمية دورهم في المنظمة، كما يركز هذا الأسلوب أيضاً على مشاركة الأفراد في مناقشة وبحث المشاكل التي يواجهونها، وفي اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، ويؤمن القائد الديمقراطي بإمكانيات وقدرات مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، ويمنحهم الفرصة لتعلم المزيد من خلال الأخطاء التي قد يقعون فيها، كما يهتم القائد الديمقراطي بدعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل كفريق.

(3) أسلوب القيادة غير الموجهة (free- rein leadership)

يتميز هذا الأسلوب في القيادة عن كل من الأسلوبين السابقين، إذ أن القائد الذي

يستعمله لا يؤدي في حقيقة الأمر أي عمل يذكر، ويسمى جزافاً بالقيادة، ويقوم القائد بموجب هذا الأسلوب باخبار المجموعة بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم يتركها تفعل ما تشاء، يتعاون أفرادها أو يتعارضون، يعملون أو لا يعملون فهذا شأن خاص بهم، ولا يشترك القائد بموجب هذا الأسلوب اشتراكاً له أي أكثر في تنظيم شؤون الجماعة أو التنسيق بين أفرادها، ولا يتدخل في أي أمر أو يوجه أو يفصل في أي شيء، ويغلب على هذا النوع من القيادة عمومية التعليقات وعدم الاستقرار، وإهمال معظم جوانب النشاط، هذا بالإضافة إلى إضاعة الكثير من الوقت والازدواجية في الجهد.

مقارنة عاجلة بين أساليب القيادة الثلاثة السابقة للتوصية باستخدام أفضلها في الوقت الحاضر، نستطيع القول أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أفضلها وأكثرها فعالية، إذ يجب على القادرة في الحاضر والمستقبل ان يستعملوا هذا الأسلوب بشكل أكبر وذلك بسبب سرعة التغير الذي يتم في مؤسسات الأعمال والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة، ولكي يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمرؤوسيه لتسهيل عملية الامام بهذه المعرفة وذلك من أجل زيادة الابتكار والابداع فيها.

وفي الواقع العملي لا يمكن تطبيق الأسلوب الاتوقراطي المتسلط بشكل كبير في المنظمات الحديثة، ذلك أن وضع هذه المنظمات وتكوينها لا يسمح للقيادة بممارسة لكل شيء، كما أن كبر حجم المنظمة يحد من مدى اشراف القائدة عليها مما يدفعه إلى تفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات إلى تابعيه، واخيراً فإن زيادة المستوى الثقافي للمرؤوسين يجعلهم أقل قابلية للأساليب التسلطية في القيادة.

(4) أسلوب الخط المستمر في القيادة (a leadership continuum)

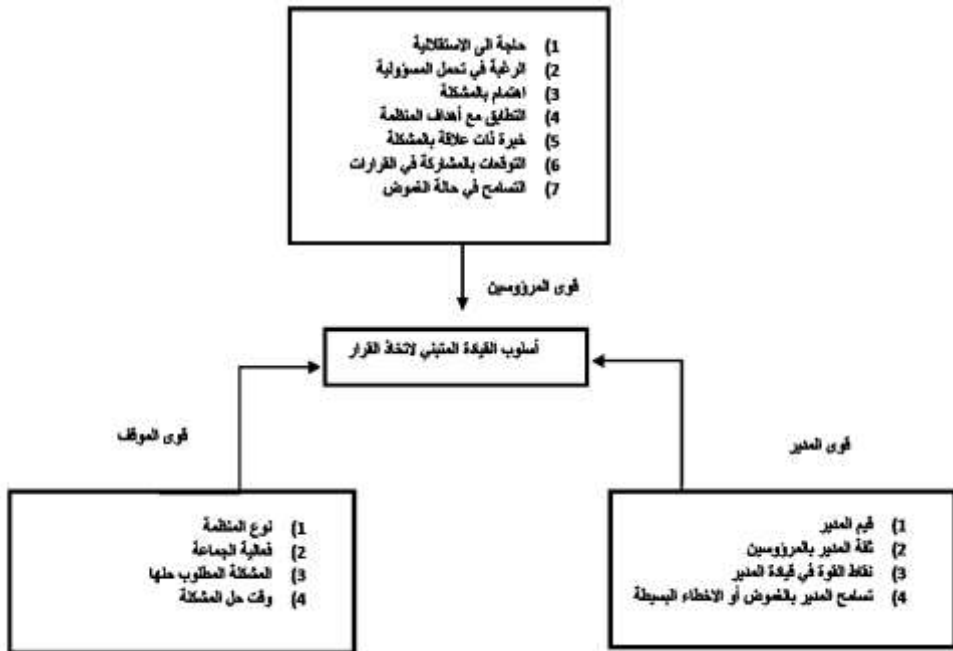
يعتبر هذا الأسلوب من أساليب سلوك القائد في القيادة (Leadership Behavior)،

إن المدير الذي يقف على الجانب الأيمن من الخط المتواصل يعمل بموجب أسلوب الاتوقراطي المتسلط في القيادة، يميل هذا القائد لتحديد السياسات، يفرض رقابة محكمة على المرؤوسين، ويبلغ الناس بما يلزمهم أن يعرفوه فقط من أجل القيام بانجاز العمل، وعلى العكس، فإن المدير الذي يقف على الجانب الأيسر من الخط في الشكل السابق يُعرف بأنه قائد ديمقراطي، يسمح هذا الشخص للمرؤوسين أن يكون لهم رأى بما يحدث، يقوم برقابة قليلة،

ويشجع التغذية الراجعة من المرؤوسين، ويوضح أسلوب سلوك القائد المتواصل هذا، أن هناك عدة اختيارات متاحة للمدير، كما يشير الشكل (6-1) السابق إلى وجود نوعين بشكل عام، من أساليب القيادة، ويركز أحدهما على ضرورة انجاز العمل (تركز السلطة لدى الرئيس) في حين يظهر الآخر اهتماماً بالناس اللذين يؤدون هذا العمل (تركز السلطة لدى المرؤوسين).

لقد وجهت الانتقادات لهذا الأسلوب في القيادة باعتباره وصفاً كثيراً ولا يقدم مساعدة كافية للمدير الممارس، وعليه قام روبرت تاننباوم (Robert Tannenbaum) ووارين شميدت (Warren H. Schmidt)، اللذان ينسب إليهما هذا الأسلوب بتحديث مقالتهما المشهورة والتي كتبها سنة 1958 الخاصة بهذا الأسلوب، وذلك ببيان أهمية البيئة الخارجية (الموقف أو الظرف والعلاقة المتبادلة بين المنظمة (ممثلة بمديرها) والعاملين فيها، إن أسلوب هذين الباحثين أصبح أكثر قبولاً واستعمالاً في الوقت الحاضر مما كان عليه سابقاً.

الشكل التالي يوضح ويلخص القوى (العوامل) الرئيسة التي تؤثر على المدير في كيفية اتخاذ القرارات كقائد وتؤكد على أن ذلك يتم كنتيجة لتأثير كافة تلك العوامل مجتمعة، وإذا ما استعمل أسلوب (نظرية) القيادة الظرفية (الموقفية)، فإن المدير سيكون ناجحاً كمتخذ قرار إذا استطاع بذلك الأسلوب جعل تلك القرارات تعكس بشكل ملائم قوى كل من القائد، التابعين والموقف.



تأثير قوى (عوامل) كل من المدير، المرؤوسين، والموقف مجتمعة على أسلوب القيادة المتبنى لاتخاذ القرار

القائد والمدير leader versus manager

القيادة تختلف عن الإدارة. مع أن بعض المديرين قادة وبعض القادة مديرين، إلا أن القيادة والإدارة ليست نشاطات متطابقة، إن القيادة باعتبارها إحدى النشاطات الرئيسة في وظيفة التوجيه، هو مجموعة فرعية من الإدارة، إن مجال الإدارة أوسع بكثير من القيادة وتركز الإدارة على قضايا سلوكية وغير سلوكية في نفس الوقت في حين تركز القيادة بشكل رئيس على قضايا سلوكية، ويوضح الشكل (6-2) التالي أنه ليس بالضرورة أن جميع المديرين قادة، فإن المديرين الأكثر فعالية، على المدى الطويل، هم كذلك (أي قادة).



الشكل (6-2): المديرون الأكثر فعالية يصبحون قادة على المدى الطويل

أدوار القيادة Leadership Roles

هناك بعض الاختلافات بين القائد والمدير، كما أوضحنا سابقاً، في بعض النشاطات الرئيسة التي يقوم بانجازها المديرون/ القادة الفعالون، نستكمل في هذا الجزء أدوار القيادة الأساسية الأربعة التي يجب أن يلعبها المدير في تفاعله مع المرؤوسين في بيئة العمل، وهذه الأدوار هي: معلم، مستشار، قاض، متحدث باسم. وفيما يأتي شرح مختصر لكل منها يبين طبيعته وأهميته.

1) المدير كمعلم Educator

يجب على جميع المديرين أن ينجزوا دور القيادة التعليمي، ويؤدي المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية، ويحقق المديرون كثيراً من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم، إن عاداتهم في العمل، اتجاهاتهم ومواقفهم، وسلوكهم تعتبر نموذجاً لدورهم هذا لجميع من يلاحظهم. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر المديرون المسؤولون النهائيون عن التدريب الرسمي لمرؤوسيهـم. يمكن أن يقوموا بتقدير مهارة التدريب مباشرة أو قد يكلفوا آخرين بتقديمها، وبغض النظر عنـم يقوم في النهاية بالتدريب، يجب على المدير أن يكون ملماً بمبادئ التدريب، نظرية التعلم، وأساليب التدريب حتى يتمكن من تحقيق دوره كمعلم.

(2) المدير كمستشار Counselor

إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو دور المستشار، ويشمل هذا لادور قيام المدير بالأصغاء، تقديم النصيحة، منع مشاكل الرؤوسين والقيام بحلها في حال حدوثها. إن المديرين بقيامهم بهذا الدور، إنما يحققون أملين للرؤوسين هما: (1) ادراك والعناية بالرؤوس كفرد، (2) والمساعدة في حل مشكلة، إن دور المدير كمستشار لا يعني أن يقوم المدير بحل جميع مشاكل الرؤوس، إنما يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكل الرئيس والبحث في الحلول الممكنة.

(3) المدير كقاضٍ أو كحكم Judge

يشمل دور المدير القيادي كقاضٍ تقييم أداء الرؤوسين، تنفيذ السياسات والاجراءات والقوانين والأنظمة، تسوية النزاعات، وإقامة العدل، وإن تقييم الأداء يتطلب معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات. أما تنفيذ السياسات والأنظمة فيرتبط بالاتصال والتدريب، ويجب ان يتم ابلاغ الناس واطلاعهم على الحدود والارشادات الموجودة وكيف تطبق على ظروفهم المحددة، أما وظيفة تسوية النزاعات فتتطلب ممارسة اللباقة والاهتمام بحل الخلافات، أما إقامة العدل فيتضمن إعطاء المكافآت والامتيازات لمن يستحقها وكذلك فرض العقوبات المناسبة اذا لزم الأمر.

(4) المدير كمتحدث أو كناطق باسم Spokenperson

يعمل المديرين كناطقين باسماء الرؤوسين عندهما يقومون بنقل اقتراحاتهم، اهتماماتهم، ووجهات نظرهم إلى المسؤولين الأعلى، (إن عمل) شيء بالنسبة لمشاكل الرؤوسين قد يعني الدخول في نقاش من أجلهم مع مستوى ادارى أعلى، قد يعني أن يجارب المدير من أجل إحداث تغييرات لتحسين الاجراءات، المعنويات، وظروف العمل من أجل دور القيادة هذا، يجب أن يكون المدير راغباً في تمثيل وجهة نظر

المروؤوس حتى ولم يكن متفقاً معها (يمكن أن ينشأ عدم الاتفاق اذا كان لكل من المدير والمروؤوس مفاهيم مختلفة للموقف).

مصادر قوة القائد وتأثيره Sources of Power and Influence

عندما قمنا في بداية هذا الفصل بعرض عدة تعريفات للقيادة، قلنا ان القيادة تتضمن قدرة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني ان القيادة تتطلب وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في أي موقف معين، فعندما نلاحظ أن شخصاً يؤثر بنجاح على شخص آخر، نستنتج من ذلك أن الشخص المؤثر يملك قوة ما، وبذلك يمكن القول أن التأثير يتضمن القوة، وأن القوة ضرورية للتأثير، وعلى أي حال، فالقوة ليست هي فقط قوة الاكراه لاجبار المروؤوس المعارض للاتفاق مع وجهة نظر رئيسه، وإنما للقوة عدة أشكال هي:

(1) قوة الاكراه أو الاجبار Coercive Power

تعتمد هذه القوة على ادراك المروؤوس إلى أن المؤثر (Influencer) يملك القدرة على العقاب، وأن العقاب سوف يكون غير سار أو مخيباً لبعض الحاجات.

(2) قوة المكافأة Reward Power

تعتمد هذه القوى على ادراك المروؤوس إلى أن المؤثر يملك القدرة على المكافأة، وأن المكافأة سوف تكون سارة أو تشبع بعض الحاجات.

(3) القوة الشرعية أو القانونية Legitimate Power

تعتمد هذه القوة على قيم المروؤوس الذاتية، التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر وأن المروؤوس ملزم قانونياً أن يقبل، إن هذا من صلب نظام التأثير التقليدي، والذي بموجبه يكون لمراكز القيادة سلطة رسمية أي أن مصدر هذه القوة هو السلطة الرسمية التي يتمتع بها المركز الرسمي.

(4) قوة الإعجاب Admiration Power

تعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوس في التشبه بقائد جذاب والانقياد وراءه انقياداً صريحاً وعمياً دون نقاش. والسبب في ذلك هو شدة إعجاب المرؤوس بالقائد هذا، والإعجاب نابع من صفات القائد الشخصية المحببة للمرؤوس، ولذلك نجد المرؤوس ينفذ أوامر وتعليمات القائد ويتصرف بالشكل الذي يشير به ذلك القائد كي يحافظ المرؤوس على تماثله وتشبهه بقائده.

(5) قوة الخبير Expert Power

تعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس إلى أن القائد يمتلك معرفة خاصة أو خبرة والتي يمكن أن تكون مفيدة في أشباع إحدى حاجات المرؤوس.

(6) قوة التمثيل Representative Power

يتم تفويض هذه القوى من مجموعة ألى قائد مع وجود موافقة ضمنية لاتباعه طالما يقدم المشورة إليهم ويراعي مصالحهم، ويقودهم في الاتجاه الذي يرغبون في الذهاب إليه، ويعتبر هذا التفويض من المجموعة مصدر قوة القائد الذي يقوم بتمثيلهم. هذا، ويمكن القول إن الأشكال الثلاثة الأولى من مصادر القوة تعود إلى المركز الرسمي الذي يشغله القائد في المنظمة، في حين تستند الأشكال الثلاثة الأخيرة إلى سمات شخصية في القائد.

اعتبارات اختيار نوع القيادة

هناك عدد من الاعتبارات التي تؤثر على اختيار نوع القيادة، من أهمها:

1. الزمن: في حالات الطوارئ القصوى، غالباً ما تُستخدم القيادة المتسلطة، حيث لا يسمح الوقت بمناقشة آراء الجماعة ("نفذ الآن ثم ناقش لاحقاً").
2. الحيز: في حالة الشركات التي تضم عشرين أو ثلاثين فرعاً، فإن الحيز يمنع استخدام

القيادة الشخصية، ويصبح من الضروري استخدام القيادة غير الشخصية على الأقل في بعض الأحيان.

3. الأفراد: يؤثر مستوى خبرة الأفراد وذكاؤهم وتدريبهم ومكانتهم الأدبية وتعليمهم على نوع القيادة المستخدمة.

- بالنسبة للشخص قليل الخبرة أو المندفع، فإن القيادة المتسلطة قد تحقق أفضل النتائج.
- أما عندما يكون الأفراد ذوي خبرات عالية، واتزان، وشعور قوي بالمسؤولية، وتفانٍ من أجل أهداف الشركة، فإن القيادة الديمقراطية هي الأفضل.

التوجيه Directing

مفهوم التوجيه

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتضمن قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها، مع تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل بلوغ هدف مشترك، والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف هو القدرة على الحصول على تعاون الأفراد ومساعدتهم على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية، أي إن السلطة التي يتمتع بها القائد تنبع في حقيقة الأمر من الذين يوجه نشاطهم، وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومتربط.

المشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي يُنفذ عادةً عن طريق الآخرين، ومن ثم، لا يقتصر الإشراف أو القيادة على مجرد إعطاء الأوامر أو مراقبة المرؤوسين للتأكد من اتباعهم للخطط الموضوعة، بل يهدف أساساً إلى خلق قوة فعّالة وتحفيز كل فرد من أعضاء الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى. وعلى هذا الأساس، وفي إطار هذه المفاهيم، فإن التوجيه يُعد وظيفة مركبة تنطوي على جميع الأنشطة المصممة

لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية في كل من المدى القصير والمدى الطويل، وهو إحدى الوظائف الأساسية للمدير أو المشرف، ويُعتبر من أصعب الوظائف، لأن المدير أو المشرف يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل، كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها. ويُطلق لفظ "مدير" أو "مشرف" في هذا السياق على جميع الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية تنفيذية على مختلف المستويات الإدارية، ابتداءً من المدير العام للمنظمة وصولاً إلى مشرف خط الإنتاج الأول أو رئيس العمال (الملاحظ).

وتكمن أهمية التوجيه والإشراف في أنها يترجمان الخطط والتنظيم وتوظيف الأفراد إلى عمل فعلي، فالأعمال لن تُنجز والأهداف لن تتحقق إلا من خلال توجيه الأفراد وتعليمهم كيفية أداء المهام المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن تشبيه الفرق بين الوظائف الإدارية الأخرى والتوجيه بالفرق بين الجلوس في سيارة محركها ساكن استعداداً لقيادتها، وبين تشغيل هذه السيارة وإدارتها بالفعل.

مبدأ غرض التوجيه

إن مبدأ تجانس الأهداف هو مبدأ غرض التوجيه، وينص على أن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني/الطوعي مع أهداف الجماعة، فمن الطبيعي أن يكون للأفراد العاملين في المشروع أهدافهم الخاصة التي يسعون لتحقيقها، لكن من الضروري أيضاً العمل على تحقيق أهداف المشروع، إذ إن هذا هو السبب الأساسي لوجود النشاط المنظم، وبالتالي يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المشروع، بحيث يؤدي تحقيق بعض أهداف الفرد في الوقت نفسه إلى تحقيق أهداف المشروع، والتي إذا ما تحققت حصل الأفراد على مكافأته.

ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال نظام حوافز سليم يشجع على الوفاء بالحاجات الإنسانية التي يسعى العاملون لإشباعها، وفي الوقت ذاته يساهم في تحقيق أهداف المشروع.

مبدأ عملية التوجيه

إن مبدأ وحدة الرئاسة هو مبدأ عملية التوجيه، وينص على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج، وتدلل الدراسات في هذا المجال على أن تجاوب الأشخاص يكون أفضل عندما يتم التوجيه بواسطة رئيس واحد، إذ يسهم ذلك في تجنب تقسيم الولاء، ومشكلات الأولوية، والأوامر المتعارضة، مما يضع المرؤوسين في مركز يسمح لهم بإعطاء كامل اهتمامهم لما يتطلبه رئيسهم.

أسس التوجيه

يُعتبر التوجيه بمثابة القلب النابض في أعمال الإدارة لأنه هو الذي يحفز على العمل. ويشمل التوجيه القيادة، الملاحظة، إعطاء الأوامر، والإرشاد، وأياً كان اللفظ المستخدم، فإن جوهر العملية هو تنفيذ الأوامر والقرارات والخطط والبرامج التي تم اتخاذها والواجبة التنفيذ للوصول إلى أهداف محددة عن طريق الآخرين (المنفذين).

ويتضح مما سبق أن التوجيه يقوم على عنصرين أساسيين هما: (الاتصال والقيادة)، ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستخدمه المدير للتأثير على سلوك معاونيه خلال أعمالهم حتى إنجازها، وبناءً على ذلك، تستند أسس التوجيه إلى ما يلي:

1. إصدار أوامر واضحة وكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ (إذا أردت أن تُطاع فأمر بما هو مستطاع).
2. تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهام، على أن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.
3. تحفيز الأفراد على الإنجاز بما يتوافق مع توقعات المدير من حيث الكفاءة في الأداء.
4. المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير اجتهاده وحماسه في العمل.

5. وباختصار، فإن التوجيه يعني جعل الآخرين يعملون بكفاءة بعد الإعداد الذي أتمه المدير.

ركائز التوجيه : للتوجيه ثلاث ركائز أساسية هي:

1. الاتصال.

2. القيادة.

3. التحفيز

وهذه الركائز متداخلة ويصعب الفصل بينها.

الاتصال

يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من الإداريين إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات منهم في صورة تقارير، أبحاث، مذكرات، اقتراحات، شكاوى، واستفتاءات، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه. وتُعد مشكلة الاتصال من أبرز المشكلات في العملية الإدارية، إذ إنه وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، ولكن هذا التأثير لن يتحقق إلا إذا تأكدت الإدارة من أن الرسالة قد وصلت إلى المرؤوسين وفهموها واستوعبوها، فالمرؤوسون بحاجة إلى نظام فعال للاتصال يكفل لهم فهم أغراض الإدارة وأهدافها بوضوح، وإلا اضطروا إلى تفسيرها بأنفسهم، وهو ما قد يؤدي إلى اختلافات كبيرة في الفهم. والواقع أن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها لا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر، بل يعتمد أيضاً على قدرة المدير على تفهم مرؤوسيه، وعلى قدرة المرؤوسين على تفهم المدير، وإنها علاقة تبادلية قائمة على الفهم المشترك.

الاتصال وعملية الإدارة

إن الاتصال (وسيلة) وليس (غاية) في حد ذاته، فهو يعمل كزيت التشحيم الذي يجعل

تشغيل العملية الإدارية يتم بسلاسة وفاعلية، ويساعد الاتصال على إنجاز التخطيط الإداري بكفاءة، وعلى التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، وعلى التطبيق السليم للرقابة الإدارية، بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري، فالمدير، كما نعلم، يقوم بأداء العملية الإدارية، والاتصال يعينه على أداء هذه العملية بشكل أفضل.

ويجب التأكيد على أن الاتصال السليم والفعل والمؤثر هو نتيجة الإدارة الفاعلة وليس سببها، فقد يكون الفرد ماهراً في الاتصال ومع ذلك مديراً ضعيفاً وغير كفء، بينما المدير الكفء والماهر يكون دائماً بارعاً في الاتصال، وفي الواقع لا ينبغي النظر إلى الاتصال كنشاط مستقل، فهو في الحقيقة جزء من كل ما يقوم به المدير تقريباً، ومن مسؤولية كل إداري ناجح أن يتأكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعملون معه، ومع ذلك فإن الاتصال ليس العمل الأساسي للمدير، بل هو جزء مهم من عمله، وليس الكل.

وسائل الاتصال

تعددت وسائل الاتصال وتطورت مع التقدم الكبير في عالم المعلومات والاتصالات. وبشكل عام، هناك نوعان رئيسيان من وسائل الاتصال:

- **الاتصال الرسمي:** يتم عبر المسالك التنظيمية المحددة، ويشمل وسائل مثل:

- المقابلات الخاصة.
- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم.
- الاجتماعات العامة.
- المؤتمرات.
- المكالمات الهاتفية واللاسلكية والسلكية.
- المجلات والصحف الداخلية التي تصدرها الشركة.
- التقرير السنوي للموظفين.

- الخطابات البريدية المباشرة.
- الملصقات الجدارية.
- النشرات الدورية.
- النشرات الخاصة.
- الصور والأفلام السينمائية.

- **الاتصال غير الرسمي:** يُستخدم من قبل جماعات التنظيمات غير الرسمية داخل المشروع، ويتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات، ومن الخطأ أن تهمل الإدارة هذا النوع من الاتصال، إذ إنه يؤثر بشكل كبير على المناخ التنظيمي. ويلاحظ أن لكل وسيلة من الوسائل السابقة استخداماتها الخاصة، واختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدد من الاعتبارات مثل: نوع الرسالة المطلوب إيصالها، مدى أهميتها، درجة السرية المطلوبة، عدد الأشخاص المستهدفين، السرعة اللازمة، والتكلفة المترتبة على الاتصال، وعلى ضوء هذه الاعتبارات يستطيع المدير اختيار الوسيلة الأكثر فاعلية.

الاتصال وتفويض السلطة

إن عملية الاتصال تتأثر وتتوثر في الوقت نفسه بعامل (تفويض السلطة)، فإذا كان التطبيق الإداري قائماً على أساس تفويض السلطة بدرجة كبيرة واعتناق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات، فإن ذلك يؤدي إلى اتصالات أسرع وأكثر فاعلية، والعكس صحيح في حالة سيطرة المركزية على القرارات الإدارية، إذ تصبح الاتصالات بطيئة وغير فعّالة، بل قد تعرقل الجهود. وبالمثل، تؤثر الاتصالات في تفويض السلطة، فإذا كانت وسائل الاتصال واضحة وفعّالة، فإن ذلك يشجع على اتباع مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويحفّز على تنمية المرؤوسين (مديرو المستقبل) من خلال تفويضهم سلطات كافية، مما يشجعهم على قبول المسؤولية والارتقاء إلى مستواها. ومع ذلك، يبقى التحفظ قائماً على تأثير الاتصالات في

درجة تفويض السلطة، لأن (النموذج الإداري) يلعب دوراً كبيراً في هذا الشأن، وحتى مع تعدد وسائل الاتصال ووضوحها وفعاليتها، قد يحجم القائد الإداري عن تفويض سلطاته ويركزها كلها في يده، مما يؤدي إلى انتقال هذا النموذج إلى المستويات الإدارية الأدنى، ويترسخ في ثقافة المنظمة.

القيادة : لقد تم توضيح القيلدة بكل تفصيلاتها في بداية هذا الفصل، وسكتفي هنا باحدى المفاهيم التي عرفت به وهي القدرة في التأثير بالآخرين وتحفب زهم على تحقيق أهداف معينة.

التحفيز

تتضمن وظيفة التوجيه أساساً بث روح الفريق بين المرؤوسين، وتنمية روح التعاون بينهم، ورفع معنوياتهم بما يكفل تحقيق الهدف المشترك، فوظيفة التوجيه، كما لاحظنا، تختص بإدارة السلوك البشري وتنمية التعاون الاختياري بين العاملين، ودراسة السلوك الجماعي وآثار الحركات الجماعية والتحليل الاجتماعي، إذ يُعد سلوك الأفراد الأداة التي بواسطتها يحقق المشروع أهدافه، ومن أهم وسائل رفع الروح المعنوية للعاملين: (تحفيزهم).

مفهوم وأهمية التحفيز

إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية واقتصاد، ويمكن التعبير عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

ويعني ذلك أنه حتى مع توافر القدرة والمعلومات لدى الفرد، فإن الأداء الجيد لا يُضمن إلا بوجود الحافز Incentive، فالعامل يحتاج إلى الرغبة في العمل، وهذه الرغبة تُستثار عن طريق التحفيز على الأداء الفعّال، ولهذا فإن الإدارة الحريضة على تحقيق أهداف المشروع يجب

أن تسعى جاهدة لوضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.

مداخل التحفيز

هناك عدة مداخل للتحفيز، من أبرزها:

1. اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين:

أي إدراك أن العاملين تحركهم حوافز مختلفة. فالقيادة الفعّالة هي التي تعرف أي الحوافز أنسب لكل فرد في موقف معين، فالحاجات الإنسانية كثيرة ومتباينة؛ فمن يحفز العامل المادي قد لا يهتم بالحوافز المعنوية، والعكس صحيح.

2. إشعار المرؤوسين بأهميتهم:

بالكلمة الطيبة (وهي صدقة) تستطيع الإدارة أن تكسب احترام العاملين. ومن الضروري أن يشعر المرؤوسون بأهمية دورهم، وذلك عبر وسائل مثل توافق العمل مع قدراتهم وميولهم ومهاراتهم، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم وبثقة رؤسائهم بهم، كما أن تفويض السلطة وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يُعد مدخلاً مهماً للتحفيز المعنوي.

3. استخدام أسلوب التوجيه لا الأمر:

القيادة ليست زجراً أو تعالياً أو مجرد إصدار أوامر، بل هي استمالة أفراد القوى العاملة وتحفيزهم، فالمشرف الكفء هو الذي يجعل العاملين يبدعون برضا وطمأنينة وارتياح، من خلال رفع معنوياتهم وإطلاق طاقاتهم إلى أقصى حد.

4. ضرب المثل للمرؤوسين:

المدير الناجح يكون قدوة ونموذجاً يُحتذى به في أفعاله وتصرفاته، إذ يراقبه المرؤوسون ويفترضون أنه يتصرف بالطريقة السليمة، وهذا يلقي مسؤولية كبيرة على المدير ليكون مثلاً طيباً لهم.

5. منح الأجر العادل:

عدالة الأجر الأساسي وتحقيقه للاستقرار المادي والنفسي للعاملين يُعد من أهم المحفزات المادية، فالأجر العادل يجب أن يتناسب مع مستوى المعيشة السائد في المجتمع، وأن يضمن للعاملين الحصول على مستوى مناسب من الأجر الحقيقي (أي كمية السلع والخدمات التي يحصل عليها الفرد لقاء أجره النقدي).

6. التوسع في أنظمة الأجور التشجيعية:

مثل المكافآت التشجيعية، العلاوات الاستثنائية، أو الإكramيات للعاملين المبدعين، سواء على أساس فردي أو جماعي، بما يزيد من ارتباط الأجر المباشر بالإنتاجية.

7. توفير الاستقرار للعاملين:

استقرار العاملين في أعمالهم يرفع معنوياتهم ويزيد إنتاجيتهم، خاصة إذا كان العمل هو مصدر دخلهم الأساسي، مما يمنحهم الطمأنينة على حاضرهم ومستقبلهم.

8. توفير الحوافز المعنوية:

مثل فرص الترقية الاستثنائية، الميداليات والأوسمة، الإيفاد في بعثات خارجية، وفرص التدريب والتأهيل.

9. برامج الخدمات والمزايا الإضافية:

في المجالات الاجتماعية والصحية والترفيهية، إضافة إلى تحسين ظروف العمل وساعاته وبرامج الأمان.

10. وقوف الشركة إلى جانب الفرد في ظروفه العصيبة:

يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي ويعزز ولاءه للشركة وتفانيه في خدمة أهدافها.

11. توفير فرص الاتصال السليم بالمشروع:

بما يتيح للعاملين فهم أهداف الإدارة ومراميها، ويتيح للإدارة فهم مشكلات العاملين

واتجاهاتهم، مما يعزز اقتناع كل فرد بدوره في تحقيق الهدف المشترك.

12. توفير فرص المنافسة البناءة:

بين العاملين كأفراد أو جماعات، بما يحفزهم على الأداء الأفضل.

13. تعزيز العلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة:

بما يتيح فرص الصداقة والتعاون والثقة المتبادلة، ويؤدي إلى بناء وحدة اجتماعية متكاملة داخل المشروع.

14. توفير سياسات عادلة للأفراد:

في مجالات الاختيار، التدريب، الترقية، النقل، وقياس الكفاءة، مع إتاحة الفرصة للعاملين لرفع تظلماتهم من القرارات الإدارية وفحصها بعناية وعدالة.

انواع الحوافز

أولاً: الحوافز المادية والمعنوية

فالحوافز المادية هي التي تشبع حاجات ورغبات العامل المادية، فهي حوافز ذات طابع مالي، وتساعد العامل على سد احتياجاته المعيشية من مأكل ومسكن وملبس وغير ذلك. ومن الأمثلة عليها: الرواتب، الأجور، المكافآت المالية، المشاركة في الأرباح... الخ. أما الحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجات ورغبات العامل المعنوية فهي حوافز ذات طابع معنوي.

ومن الأمثلة عليها المشاركة في صنع القرارات، وكتب الشكر والثناء، والدورات التدريبية الداخلية والخارجية، وتفويض الصلاحيات.

ثانياً: الحوافز الايجابية والسلبية

فالحوافز الايجابية قد تكون مادية أو معنوية، وهي تمثل ثواب ومكافأة للأفراد العاملين، وتهدف الى ترسيخ ادائهم أو زيادته، أما الحوافز السلبية تمثل عقاباً للأفراد العاملين الذين

يسلكون سلوكا خاطئة، وتستخدم لمنع تكرار هذا السلوك، وبالتالي تعديله الى السلوك الصحيح، وقد تكون مادية او معنوية ايضا.

شروط نجاح الحوافز

حتى تنجح الحوافز في تحقيق الاهداف المرجوة منها، لا بد من توفر مجموعة شروط، من

ابرزها:

1 - يجب تفعيل الحوافز المادية والمعنوية معا، وان لا يقتصر الامر على تفعيل نوع واحد من الحوافز.

2 - أن تتسم سياسة منح الحوافز بالعدالة والشفافية والنزاهة، بحيث تكون متاحة للجميع وحسب العمل المنجز.

3 - ضرورة منح الحوافز في الاعمال الابداعية او الاداء المتميز، حتى تحفز الجميع على ذلك.

4 - يجب أن تكون الحوافز متوافقة مع الدافعية عند العمال، حتى تكون الحوافز فعالة.

5 - يجب استثمار الحوافز في التوافق بين اهداف العاملين و المنظمة، فعند ربط اهداف العاملين باهداف المنظمة، يصبح العاملون اكثر حماسا ونشاطا لتحقيق اهدافهم، وهذا ينعكس على اهداف المنظمة.

أسئلة الفصل السادس

اختيار من متعدد

Sample Questions of Multiple Choice

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيح في كل من العبارات التالية:

- 1 - إن عملية توجيه الآخرين نحو انجاز هدف ما هي:
أ- اتصال ب- رقابة ج- قيادة د- ادارة هـ- ليس مما سبق
- 2 - مع أي مما يلي يجب أن يكون التوجيه متناسقاً:
أ- سياسات المنظمة ب- الاجراءات ج- الوصف الوظيفي
د- لا أحد مما سبق هـ- جميع ما سبق
- 3 - بالنسبة للعلاقة بين المديرين والقادة، يستطيع الشخص أن يقول:
أ- جميع المديرين قادة ب- جميع القادة مديريين
ج- بعض القادة ليسو مديريين د- لا يستطيع المديرون ان يكونوا قادة
- 4 - أي من النتائج التالية صحيحة بعلاقتها بنظرية السمات في القيادة:
أ- نظرية السمات تحدد السمات التي تميز باستمرار القادة من غير القادة.
ب- هناك سمات معينة تضمن أن القائد سوف ينجح.
ج- القيادة قضية بسيطة تصف سمات القائد الناجح.
د- اعتمدت نظرية السمات على ابحاث سابقة تفترض أن القائد يولد ولا يصنع.
هـ- لا شيء مما ذكر.

5 - أي مما يلي تأخذه النظرية الظرفية في القيادة بعين الاعتبار:

أ- القائد ب- المرؤوس ج- الموقف د- (أ،ب) هـ- (أ،ب،ج)

6- قوة (عوامل) المدير التي تقرر سلوك القيادة تشمل:

أ- قيم المدير ب. ثقة المدير بالمرؤوسين ج- نقاط القوة في قيادة المدير

د- تسامح المدير بالأخطاء البسيطة من المرؤوسين هـ- جميع ما ذكر

7- واحدة مما يلي تعتبر من قوى المرؤوس التي تقرر سلوك القيادة:

أ- التطابق مع أهداف المنظمة ب- نوع المنظمة ج- وقت حل المشكلة

د- نقاط القوة في قيادة المدير هـ- المشكلة المطلوب حلها

8- واحدة مما يلي تعتبر من قوى الموقف التي تقرر سلوك القيادة:

أ- قيم المدير ب- فعالية الجماعة ج- ثقة المدير بالمرؤوسين

د- التوقعات بالمشاركة في القرارات هـ- الرغبة في تحمل المسؤولية

9- واحدة مما يلي تعتبر من النشاطات الرئيسة للمدير/القائد الفعال بالنسبة لمواقفه نحو

المرؤوسين:

أ- ودي وممكن الاجتماع به والتحدث اليه

ب- يختار المرؤوسين من ذوي المؤهلات المناسبة

ج- يقيم المرؤوسين بطريقة موضوعية قدر الامكان

د- يعترف بالعمل الجيد

هـ- يشجع المرؤوسين على استعمال التكنولوجيا الملائمة في تحقيق الأهداف

10- واحدة مما يلي تدل على أن المدير يلعب دور المعلم في قيامه بأدوار القيادة:

أ- الاصغاء، تقديم النصيحة، منع مشاكل المرؤوسين والقيام بحلها في حال حدوثها

ب- تعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة والقيام بالتدريب الرسمي لهم

ج- تقييم أداء المرؤوسين، تنفيذ السياسات والاجراءات، تسوية النزاعات وإقامة العدل.

د- نقل اقتراحات المرؤوسين الى المستويات الادارية العليا والمحاربة من أجل احداث تغييرات.

هـ- كل ما سبق تدل على ذلك.

11- القيادة والادارة نفس العملية.

أ- صواب ب- خطأ

12- تدرس نظرية السمات القيادة الناجحة من وجهة نظر الموقف الذي يواجهه.

أ- صواب ب- خطأ

13- يرى البعض ان نظرية السمات في القيادة قد فشلت ولذلك يجب اهمالها لأنها لم تقدم أي اسهامات في توضيح طبيعة القيادة.

أ- صواب ب- خطأ

14- تعتمد النظرية الموقفية في القيادة على تفاعل عوامل ثلاثة هي: القادة، التابعون، والمواقف القيادية.

أ- صواب ب- خطأ

15- إن جميع الدراسات الموقفية في القيادة تميل للتركيز على متغيرات مختلفة، غير متناقضة ولكنها في نفس الوقت لا تدعم بعضها.

أ- صواب ب- خطأ

16- يعتمد القائد الاوتوقراطي في قيادته على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة. أ- صواب ب- خطأ

17- يركز القادة الاوتوقراطيون على المهمة المطلوبة وعلى انتاجية الجماعة مع الاهتمام بمشاكل العاملين ومعنوياتهم. أ- صواب ب- خطأ

18- يعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته وليس على السلطة الرسمية المخولة اليه. أ- صواب ب- خطأ

19- إن زيادة المستوى الثقافي للمرؤوسين يجعلهم أكثر قابلية للأسلوب التسلطي في القيادة. أ- صواب ب- خطأ

20- يعتبر أسلوب الخط المستمر في القيادة من أساليب القيادة الديمقراطية المشاركة. أ- صواب ب- خطأ

21- من الانتقادات التي وجهت لأسلو بالخط المستمر في القيادة الذي وضعه تاننوم وشميدت أنه وصفي كثيراً ولا يقدم مساعدة كافية للمدير الممارس.

أ- صواب ب- خطأ

22- ليس جميع المديرين قادة. أ- صواب ب- خطأ

23- ان مصطلح " Directing " تعني:

أ- القيادة ب- الاتصال

ج- التوجيه د- لا شيء مما ذكر

الأسئلة النقاشية

Questions for Review and Discussion

- س1) عرف القيادة وبين طبيعتها؟
- س2) اذكر العوامل التي تؤثر على القيادة الفعالية من وجهة النظر الموقفية؟
- س3) اذكر ثم اشرح بإيجاز أساليب القيادة؟
- س4) ناقش بوضوح ومستعيناً بالرسم أسلوب الخط المستمر في القيادة باعتباره من أساليب سلوك القائد؟
- س5) ما هي الانتقادات التي وجهت لاسلوب الخط المستمر في القيادة؟ وكيف تم تعديل هذا الأسلوب أخيراً؟ ولماذا ينسب وضع هذا الأسلوب من كتاب الأدب الإداري؟
- س6) اذكر قوى كل من المدير، المرؤوس، والموقف باعتبارها عوامل تؤثر على أسلوب القيادة الذي يتم تبنيه من قبل القائد؟
- س7) هل تعتقد أن القيادة هي نفس الإدارة؟ وضح إجابتك؟
- س8) هل تعتقد أن كل مدير قائد؟ وضح إجابتك؟
- س9) تستمد القيادة (أو القائد) قوته من مصادر متعددة. اذكر هذه المصادر ووضح كلاً منها بإيجاز؟
- س10) "لا يوجد أسلوب قيادي واحد صحيح فقط. إنما يجب أن يعدل المدير الأسلوب ليتفق مع الموقف" ناقش هذه العبارة؟
- س11) إن نظرية سمات القائد هي موضع جدال، ما هي الأسباب في رأيك؟

الفصل السابع

وظائف الإدارة

الوظيفة الرابعة: الرقابة

Management Functions Controlling

الاهداف التعليمية: يهدف هذا الفصل تحقيق الاهداف التعليمية الاتية

- 1 - توضيح مفهوم الرقابة.
- 2 - توضيح شروط الرقابة الفعالة .
- 3 - توضيح اتجاهات الرقابة.
- 4 - توضيح مراحل عملية الرقابة.
- 5 - توضيح الاساليب الرقابية.
- 6 - توضيح مبادئ ومستلزمات الرقابة الفاعلة.
- 7 - توضيح مجالات الرقابة.
- 7 - توضيح بعض المصطلحات الانجليزية المتعلقة بوظيفة الرقابة.

الوظيفة الرابعة

الرقابة Controlling

مفهوم الرقابة

تُعد الرقابة الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، وهي تعني باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، ومن ثم فهي الوظيفة التي تمكّن المدير، بدءاً من رئيس مجلس الإدارة وصولاً إلى رئيس العمال، من التأكد من أن ما تم إنجازه أو ما يتم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له. وكما يقول هنري فايول: تنطوي الرقابة على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المحددة، وأن الغرض منها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء لمعالجتها ومنع تكرارها، وهي تُطبق على كل شيء: الأشياء والناس والأفعال.

وهكذا، فإن الرقابة هي وظيفة التأكد من أن الأنشطة تحقق النتائج المرغوبة، وهي تتعلق بوضع الأهداف وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتقوم نظم الرقابة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالأرباح والمبيعات أو أي عامل آخر، كما تهدف إلى التأثير على سلوك العاملين، وهو ما يجعل بعض الأفراد لا يجيدون ممارسة الرقابة أو ينظرون إليها بشكل سلبي، وتتطلب الرقابة أيضاً وجود أهداف ومعايير واضحة، ولعل ذلك هو السبب في أن كلمة (التخطيط) تُستخدم دائماً إلى جانب كلمة (الرقابة).

ويرى الإداريون المحدثون أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبيين:

- الأول يتعلق بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع وتصحيح الانحرافات عند حدوثها.

- الثاني يتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.

شروط الرقابة الفعّالة

لكي تكون الرقابة فعّالة، ينبغي توافر المتطلبات التالية:

- أن تكون الأهداف محددة بوضوح ودقة.
- أن تكون هناك علاقة واضحة بين مختلف الجهود في المشروع ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف.

- إزالة كافة المعوقات التي تحول دون بلوغ الأهداف المرسومة.

ويقتضي ذلك من إدارة المشروع العمل على:

- وضع المعايير الرقابية (Standards).
- الإشراف على الأعمال وفقاً لهذه المعايير.
- مقارنة الجهود المتحققة بالمعايير المحددة.
- تصحيح الانحرافات حال حدوثها.

وبذلك، فإن الرقابة وظيفة متكاملة مع باقي وظائف الإدارة، وليست منفصلة عنها، وهي عملية مستمرة ودائمة وليست وقتية تنتهي بانتهاء المهمة، وعلى الرغم من اختلاف أساليب الرقابة بين المديرين، إلا أنها وظيفة إدارية ضرورية في جميع المستويات التنظيمية.

وجود الرقابة يدل على أن عملية اتخاذ القرارات والاتصالات ليست كاملة، وأن تعقيد المشروعات الحديثة واعتماد الأفراد على النظام والاستقرار يجعل الرقابة ضرورة ملحة، فمثلاً، نتيجة كبر حجم المشروع وتشابك تعقيداته، قد لا تُنفذ قرارات التخطيط بالشكل المرضي، مما يستدعي وجود الرقابة للتنبؤ بالصعوبات المختلفة والعمل على مواجهتها وتذليلها، كما أن المشاكل التي تواجه الرقابة غالباً ما تكون ذات طبيعة إنسانية، ويرى

(ماكفارلند) أن غياب الرقابة يجعل الأفراد يميلون إلى ترك النتائج بعيدة عما هو متضمن في الخطط والقرارات، مما يؤدي إلى الفوضى في العمل ويسمح للأفراد بالعمل بشكل سيء.

اتجاهات الرقابة

تتم عملية الرقابة عادة في أربعة اتجاهات رئيسية:

1. الكم.
2. کیف.
3. الزمن.
4. التكلفة.

ولتوضیح ذلك، يمكن أخذ النشاط البيعي لمشروع يمتلك عدة فروع كمثال:

- من الناحية الكمية: تتم الرقابة بمقارنة حجم المبيعات الفعلية بما كان ينبغي تحقيقه.
- من الناحية کیفية: يمكن استخدام نسب الأصناف المباعة أو نوعية العملاء للحكم على ملاءمة المبيعات.
- من ناحية الزمن: يُحدد جدول زمني لتحقيق أهداف معينة، وإذا انحرف الزمن الفعلي عن المجدول، يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية.
- من ناحية التكلفة: تُحدد مسبقاً وتُستخدم كمرشد للجهود البيعية الفعلية لضمان عدم تجاوز الحدود المرغوبة.

وقد يستخدم عامل واحد أو أكثر للرقابة، وليس بالضرورة جميعها، وهناك من يفضل الحديث عن الرقابة وفقاً للوظائف مثل: رقابة التسويق، رقابة المشتريات، رقابة المبيعات، الرقابة المالية وغيرها، وعلى الرغم من اختلاف المدخلين، إلا أنهما مترابطان، فمثلاً رقابة المبيعات قد تشمل الرقابة الكمية (هل بلغ حجم المبيعات المستوى المتوقع؟) وكذلك الرقابة على التكلفة (هل تتناسب تكلفة الإعلان والترويج مع حجم المبيعات الفعلية؟).

مراحل عملية الرقابة

تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل أساسية:

1. وضع المعيار أو الهدف.
2. قياس الأداء الفعلي وفقاً لهذا المعيار أو الهدف.
3. التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المرحلة الأولى: وضع المعيار أو الهدف

لا تبدأ الرقابة إلا بعد وضع المعايير، وغالباً ما يتم التعبير عنها بالأرقام، وعلى سبيل المثال:

- تحديد حصة لرجل البيع تبلغ 10,000 دينار شهرياً.
 - توجيه مدير الإنتاج بخفض النفقات بمعدل 4,000 دينار أسبوعياً.
 - التعبير عن المعايير بشكل زمني، مثل مضاعفة المبيعات خلال عشرة أيام، أو إنجاز الخطة المقررة في الأول من أكتوبر 1998.
- وتوجد معايير كمية مثل تحديد عدد وحدات المنتج المطلوب إنتاجها خلال أسبوع، أو عدد ساعات العمل لكل وحدة، كما توجد معايير نوعية تُعبر عنها بمعدلات الرفض في الرقابة على الجودة، أو بدرجات المنتجات المباعة، أو بمستوى الجودة المطلوب والمتوقع.

شكل يمثل عملية الرقابة

وضع معايير الأداء ←	قياس الأداء الفعلي ←	اتخاذ الإجراءات التصحيحية
أمثلة	أمثلة	أمثلة
حصة المبيعات	المبيعات المخططة مقابل المبيعات الفعلية	زيادة الطلب، التدريب البيعي
حصة الإنتاج	الإنتاج المخطط مقابل الإنتاج الفعلي	تغيير طرق الإنتاج، تغيير الخامات، تعديل التصميم

المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير

تُعد الملاحظة الشخصية من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً في قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير، فالموظف الجديد يُوضع على أساس التجربة، ويُعطى تدريبات أثناء العمل، ويتم تقييم أدائه بشكل شخصي. من قبل المشرف، وبصورة نمطية، يقوم مدير المبيعات بمتابعة تحصيل المبيعات مع رجال البيع مرة أو مرتين في السنة لملاحظة أدائهم، كما يقوم رئيس الصرافين في المصرف بملاحظة الأداء التدريبي لكل صراف جديد بشكل مباشر.

لكن طريقة الملاحظة الشخصية تصبح صعبة عندما يزداد عدد الأفراد المطلوب مراقبتهم، أو عندما تتعاضد مسؤوليات المراقب نفسه، وقد يكمن جزء من الحل في تقسيم العمل بحيث يتولى معاونو المدير بعض مهام الملاحظة، ومع ذلك، لا يستطيع كل شخص استخدام الملاحظة لقياس الأداء بفاعلية، إذ تؤثر العمليات النفسية المعقدة للتصور، وكذلك عمليات التعليم والدافعية، على فعالية الملاحظة الشخصية، إضافة إلى ذلك، فإن الملاحظة الشخصية تستغرق وقتاً طويلاً وتستهلك جهداً كبيراً، وفي مثل هذه الحالات تصبح تقارير الرقابة المكتوبة والرسمية أكثر أهمية، حيث قد تتخذ شكل الموازنات أو التقارير الإحصائية أو الخرائط أو المعلومات التي توضح الأداء الفعلي مقابل الأداء المخطط.

المرحلة الثالثة: التعرف على الانحرافات (عن المعيار)

المرحلة الثالثة المهمة هي التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويتطلب ذلك تطبيق عدد من المفاهيم والأساليب التي ناقشناها في الأبواب السابقة، فعند الحديث عن عملية صنع القرار، أوضحنا أن من الضروري التعرف بدقة على المشكلة الرئيسية، فالأداء غير المرضي غالباً ما يكون عرضياً، ولذلك يجب على المدير أن يسعى لاكتشاف السبب الذي يجعل الأداء منخفضاً عما هو مخطط له، وعلى سبيل المثال، قد يتساءل المدير: هل تحتاج الخطط نفسها إلى مراجعة؟ هل يجب القيام بعملية تدريب وتطوير؟ هل

يرجع سبب الانحرافات إلى وجود موظفين غير أكفاء؟ وهكذا.

الأساليب الرقابية

يُستعان عادةً في متابعة وقياس الأداء وتقييمه بعدد من الأساليب، منها: أسلوب الموازنات التخطيطية، أسلوب نظام التخطيط، البرمجة، الموازنة، أسلوب الوقت الفعلي، أسلوب بيرت التكلفة، أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب الرقابة الأمامية، أسلوب استخدام النسب المالية، والأسلوب القائم على المعايير الرسمية. وفيما يلي أبرز هذه الأساليب:

1. أسلوب الموازنة التخطيطية

وهو أسلوب واسع الانتشار في الرقابة التنظيمية، والموازنة التخطيطية هي خطة عمل تشتمل على مقاييس كمية تُستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي، ويمكن التعبير عنها إما بشكل عيني غير مالي أو بشكل مالي، ومن الأمثلة على الموازنات غير المالية: موازنات العمل، موازنات ساعات الآلة، موازنات المنتج، وموازنات المواد، أما الموازنات المالية فتشمل موازنات الإنفاق الرأسمالي، الموازنات النقدية، وموازنات الميزانية العمومية.

وتتضمن عملية إعداد الموازنة ثلاث خطوات رئيسية:

- التعبير بالدنانير عن النتائج المتوقعة للخطط في المدد المستقبلية.

- تنسيق هذه التقديرات في برنامج متكامل.

- مقارنة الأداء الفعلي بالبرنامج المقدر.

هذا المدخل يماثل العناصر الثلاثة الأساسية للعملية الرقابية ككل. فالخطوة الأولى تحدد معايير الأداء المرغوبة، بينما تركز الخطوة الثانية على التنسيق بين وحدات الرقابة لضمان تحقيق أهداف المنظمة، وتساعد الخطوة الثالثة في تقييم المدخلات والنتائج.

وعلى الرغم من مزايا الموازنة التخطيطية المالية، إلا أنه لا ينبغي اعتبارها الحل الوحيد

لمشكلات الرقابة، إذ توجد أساليب أخرى فعّالة تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية.

2. أسلوب نظام التخطيط - البرمجة - الموازنة (PPBS)

وهو أسلوب حديث نسبياً لكنه شائع، يجمع بين برمجة الموازنة وتحليل النظم، فالبرنامج هو خطة معنية بالنتائج المستقبلية، والموازنة هي التعبير المالي لهذه الخطة. ورغم عدم وجود علاقة نظرية مباشرة بين النظامين، إلا أن التطبيق العملي يوضح أن تحليل النظم، التخطيط الناجح، البرمجة، والموازنة التخطيطية كلها متشابهة، مما يجعل نظام PPBS مدخلاً لبرمجة الموازنة التخطيطية.

3. أسلوب بيرت التكلفة (PERT-Cost)

كلمة "بيرت" هي اختصار لأسلوب التقييم والمراجعة، وقد استخدم لأول مرة في مشروعات الدفاع المعقدة، حيث كان التركيز على جدولة الوقت، ثم أضيف متغير التكلفة ليصبح أسلوب بيرت التكلفة، الذي يدمج بيانات الوقت مع بيانات التكاليف، ويسمح بمقارنة الخطط البديلة من حيث الوقت والتكلفة. من مزايا هذا الأسلوب:

- ربط موقف المشروع بالخطة المالية.

- التأكيد على العلاقة بين الوقت والتكاليف والآثار المالية.

- تقييم التقدم المحقق من مصادر معلومات متعددة.

- تقديم تقارير تقييم مالية ومادية متكاملة.

ورغم مزاياه، إلا أن مشكلات تقدير التكاليف وعدم اليقين تجعل هذا الأسلوب غير كامل، لكنه يُعدّ واعداً في ظل نمو المنظمات المعقدة.

4. أسلوب الوقت الفعلي

انتشر هذا الأسلوب مع زيادة استخدام الحاسوب، حيث بدأت النظم الرقابية باستقبال معلومات فورية على شكل تغذية عكسية أو أمامية، وتُسمى هذه الفورية "الوقت

الفعلي". وتستخدم هذه النظم لتوجيه متخذ القرار من خلال تسجيل وإعداد تقارير بما يحدث فعلياً. ومن أمثلة تطبيقاته: نظم الرقابة على المخزون في متاجر التجزئة، نظم الحجز في شركات الطيران والفنادق، حيث تُسجل البيانات فوراً وترسل إلى وحدة مركزية للعمليات.

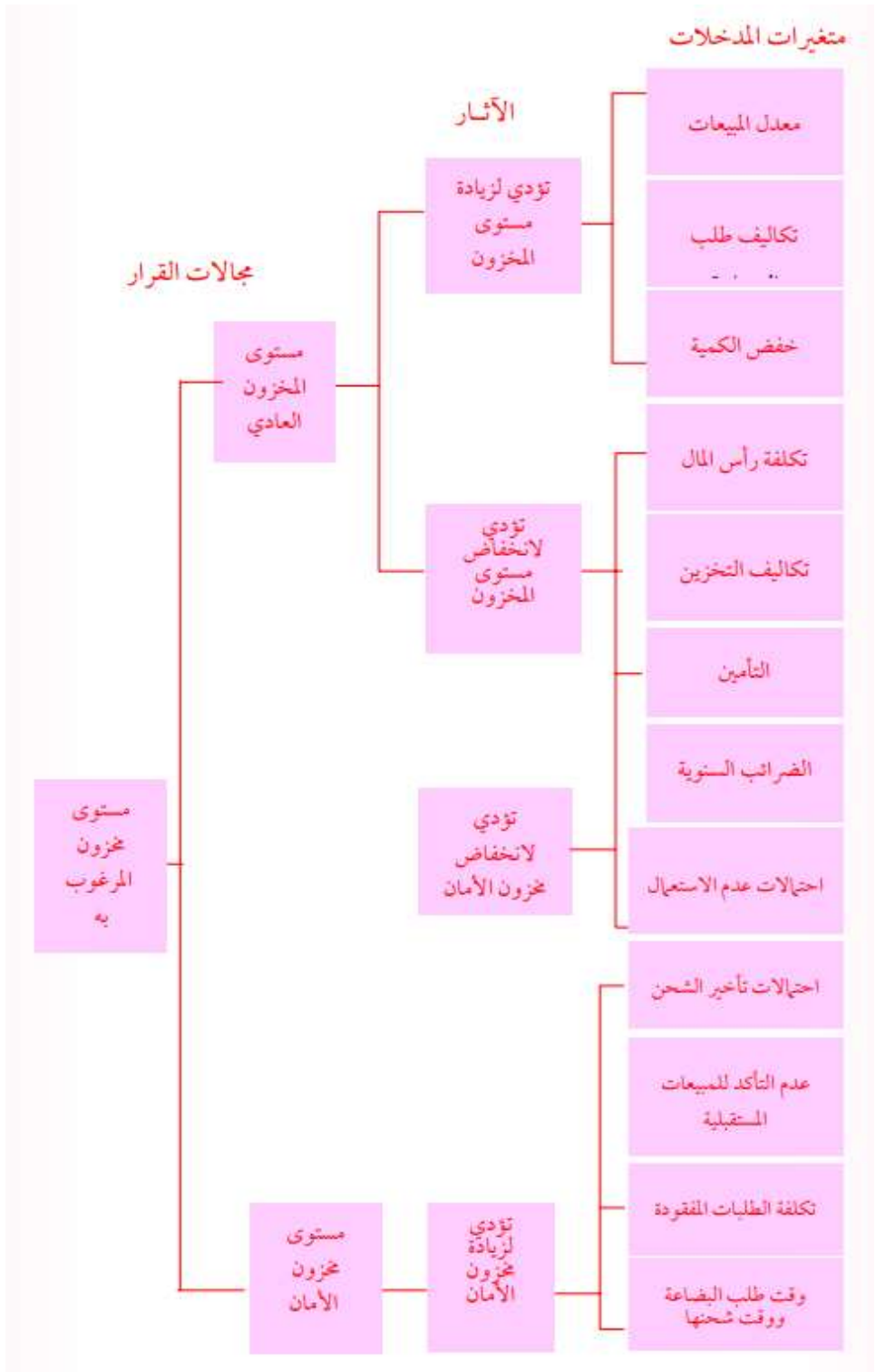
5. أسلوب المراجعة الإدارية

يتضمن مراجعة شاملة للهيكل التنظيمي للمشروع أو وحدة معينة، بما يشمل الخطط والأهداف وأساليب العمليات، وهو يهتم بالإدارة الشاملة للمنظمة. وتشمل المراجعة الإدارية المراجعة الداخلية والخارجية، حيث تتأكد الأولى من توافق التطبيقات المحاسبية مع سياسات المشروع الداخلية، بينما تركز الثانية على الالتزام بالمبادئ المحاسبية المقبولة.

6. أسلوب الرقابة الأمامية

يركز هذا الأسلوب على مدخلات الرقابة وليس فقط على النتائج بعد حدوثها، وقد اقترح كونتر (Koontz) عدداً من الإرشادات لتحسين الرقابة الأمامية، منها:

- ضرورة التخطيط والتحليل الكامل للمدخلات وربطها بالنتائج المرغوبة.
- تحديد المدخلات المهمة ومراقبتها باستمرار.
- إعداد نموذج رياضي مبسط قابل للبرمجة بالحاسوب لتقييم آثار المتغيرات.
- جمع البيانات الخاصة بالمدخلات بشكل منتظم.
- منح المدير وقتاً كافياً لاتخاذ التصرفات المناسبة لتصحيح المشكلات المحتملة، ويُعد مفتاح الرقابة الأمامية هو تقديم معلومات دقيقة عن المدخلات الأساسية التي تحدد مستوى المخزون السلعي المرغوب فيه، بحيث تبدأ الرقابة بالتنبؤ بدلاً من أن تكون مجرد رد فعل.



7. أسلوب استخدام النسب المالية

تُعد النسب المالية أسلوباً فعالاً للرقابة على أداء نشاطات المشروعات من مختلف جوانبها المالية، وذلك باختلاف القوائم بالتحليل، فقد يكون المحلل مصرفياً يدرس الوضع المالي لمنح قروض قصيرة الأجل، فيركز على المركز المالي قصير الأجل للمنظمة أو على السيولة، أما الدائنون والمقرضون للأجل الطويل فيركزون على القوة الربحية وكفاءة التشغيل، وبالمثل، يهتم المستثمرون بالربحية والكفاءة طويلة الأجل، كما أن الإدارة نفسها تهتم بجميع هذه التحليلات المالية، إذ ينبغي أن تكون قادرة على تسديد ديونها سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، ويمكن تقسيم مجموعات النسب المالية إلى أربع مجموعات رئيسية:

- المجموعة الأولى: نسب السيولة

تقيس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

- المجموعة الثانية: نسب المديونية أو تكوين رأس المال

تقيس مدى اعتماد المنظمة على التمويل بالدين.

- المجموعة الثالثة: نسب النشاط

تقيس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها.

- المجموعة الرابعة: نسب الربحية

تقيس فاعلية الإدارة بشكل شامل، وتظهر من خلال العائد على المبيعات وعلى الاستثمار.

المجموعة الأولى: نسب السيولة

وأمثلة مثل هذه النسب ما يلي:

$$أ) \text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}} \left[\text{إذا كانت واحداً أو أكثر تعتبر جيدة} \right]$$

$$\text{ب) نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \left[\text{تعتبر مرضية إذا كانت بنسبة (2) فأكثر} \right]$$

المجموعة الثانية، نسبة المديونية

وأمثلة مثل هذه النسب ما يلي:

$$\text{أ) معدل الديون لمجموعة الأصول} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$$

(نسبة المديونية)

$$\left[\begin{array}{l} \text{وتعتبر النسبة المعقولة 30\% وكل زيادة عن هذه النسبة تعني} \\ \text{صعوبة المنظمة في الحصول على قروض خارجية} \end{array} \right]$$

$$\text{ب) معدل تغطية النفقات الثابتة} = \frac{\text{الدخل المتاح لتغطية النفقات الثابتة}}{\text{إجمالي النفقات الثابتة}}$$

وبلاحظ هنا أنه كلما قل هذا المعدل عن ٤ مرات على ذلك أن موقف المنظمة المالي

ضعيف وبالتالي ستجد صعوبة في الاقتراض الخارجي.

المجموعة الثالثة نسب النشاط

ومن أمثلتها:

$$\text{أ) نسبة العائد على السهم} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة الأسهم الاسمية}}$$

$$\text{ب) معدل السعر إلى الربحية} = \frac{\text{متوسط سعر السهم في السوق}}{\text{ربحية السهم}}$$

المجموعة الرابعة: نسب الربحية: ومن أمثلتها

$$\text{أ) معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الدخل (الربح)}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

$$\text{ب) معدل العائد على حقوق المساهمين} = \frac{\text{صافي الدخل (الربح)}}{\text{حقوق المساهمين}}$$

$$\text{ج) معدل العائد على المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل (الربح)}}{\text{صافي المبيعات}}$$

مبادئ ومستلزمات الرقابة الفاعلة

يتمنى المديرون أن يكون لديهم نظام شامل ودقيق للرقابة يساعدهم في التأكد من أن الأحداث تسير وفقاً للخطة الموضوعية، ويمكن تحقيق مثل هذا النظام بشرط أن تتوافر له مستلزمات ومبادئ تجعله فعالاً، ومن أبرزها:

1. يجب أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته.
2. يجب على النظام الرقابي أن يُبلغ عن الانحرافات بسرعة.
3. ينبغي أن ينظر نظام الرقابة إلى المستقبل.
4. يجب أن يشير النظام الرقابي إلى الاستثناءات في النقاط الحرجة.
5. يجب أن تكون الرقابة موضوعية ومرنة واقتصادية.
6. ينبغي أن يعكس نظام الرقابة النموذج التنظيمي.
7. يجب أن يكون النظام الرقابي مفهوماً.
8. يجب أن يوضح نظام الرقابة الأعمال التصحيحية.
9. ينبغي أن تشجع معايير الرقابة عملية الالتزام داخل المنظمة.
10. يجب تزويد الرؤوسين بتغذية عكسية عن الأداء.
11. يجب عدم الاعتماد كلياً على التقارير الرقابية.
12. ينبغي أن يتناسب حجم الرقابة مع حجم العمل نفسه.
13. يجب أن تشجع معايير الرقابة الفاعلة على الطاعة، وأن تكون عادلة، ملحوظة، قابلة للقياس، محددة، مناسبة، تامة، وأن تسمح بالمشاركة كلما كان ذلك ممكناً.

مجالات الرقابة : لتأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، تقتضي الضرورة الإلمام بمجالاتها، وهي:

1. **الرقابة على الأهداف:** ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع، والتأكد من وضوحها لجميع العاملين، مع بحث مدى الحاجة إلى شرحها وتفسيرها.
2. **الرقابة على السياسات:** التأكد من أن الأعمال تسير وفق السياسات المقررة، ودراسة الانحرافات عنها وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات إذا اقتضى الأمر.
3. **الرقابة على الإجراءات:** التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة الحاجة إلى تعديلها بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ المهام.
4. **الرقابة على التنظيم:** مراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي، والتقسيمات التنظيمية، وعلاقات السلطة، والخرائط التنظيمية، ومواصفات الوظائف، والتأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، مع بحث الحاجة إلى تعديل بعض الجوانب التنظيمية.
5. **الرقابة على تطوير القوى العاملة:** مراقبة الالتزام بسياسات الاختيار وبرامج التدريب وتقدير الكفاءة وسياسات الأجور، والتحقق من استمرار صلاحية كل فرد لأداء عمله وفق المعايير المحددة.
6. **الرقابة على التكلفة:** منع الإسراف والضياع والهدر المالي، والوقوف على أسبابه واتخاذ الإجراءات العلاجية والوقائية، وذلك بمقارنة التكاليف الفعلية بالمعيارية.
7. **الرقابة على المصروفات الرأس مالية:** تتم في ضوء ميزانية المصروفات الرأس مالية التي تحدد احتياجات المشروع وأقسامه، وفقاً للظروف الاقتصادية والمالية وسياسات الاستثمار.

8. الرقابة على خط الإنتاج: التأكد من أن السلع تلبي رغبات المستهلكين وتدعم المركز التنافسي للمشروع من حيث النوع والجودة والسعر والخدمة، مع بحث الحاجة إلى تغيير المنتجات أو إضافة منتجات جديدة.
9. الرقابة على نواحي الإنتاج: وتشمل مراقبة حركة المواد الخام، عنصر- الوقت، كمية الإنتاج، معدل الإنتاج وجودته.
10. الرقابة على المبيعات: مقارنة المبيعات الفعلية بالميزانية التقديرية، والتعرف على موقف السوق لكل منتج ومدى سلامة سياسات البيع.
11. الرقابة على الأسعار: دراسة مدى ملائمة الأسعار المحددة في ضوء تكاليف الإنتاج.
12. الرقابة المالية: وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات والمركز النقدي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته، ومقارنة الوضع الفعلي بالميزانية التقديرية.
13. الرقابة على الأرباح والخسائر: مراقبة تحقيق الأرباح والخسائر سواء للوحدات أو المنتجات، والوقوف على أسبابها، وإمكانية معالجة الخسائر إن وجدت.
14. الرقابة على العلاقات الخارجية: وتشمل العلاقات مع الجمهور، الاتحادات، النقابات، العملاء، والحكومة.
15. الرقابة على الكفاءة الإدارية: مراقبة مدى فاعلية الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية.
16. الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع: وهو أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا لمتابعة الأداء الكلي وضمان تحقيق الأهداف والخطط العامة.

أسئلة الفصل السابع

اختيار من متعدد

Sample Questions of Multiple Choice

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية:

1 - هي مراقبة حركة المواد الخام، عنصر الوقت، كمية الإنتاج، معدل الإنتاج وجودته، هي الرقابة على:

أ - الأرباح والخسائر ب - الرقابة على الكفاءة الإدارية

ج - الرقابة على نواحي الإنتاج د - لا شيء مما ذكر

2 - هي مراقبة الالتزام بسياسات الاختيار وبرامج التدريب وتقدير الكفاءة وسياسات الأجور:

أ - الأرباح والخسائر ب - الرقابة على الأسعار

ج - الرقابة على تطوير القوى العاملة د - لا شيء مما ذكر

3 - من مبادئ ومستلزمات الرقابة الفاعلة:

أ - يجب أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته.

ب - يجب على النظام الرقابي أن يُبلغ عن الانحرافات بسرعة.

ج - ينبغي أن ينظر نظام الرقابة إلى المستقبل. د - جميع ما ذكر

4 - يركز هذا الأسلوب على تدخلات الرقابة وليس فقط على النتائج بعد حدوثها:

أ - أسلوب بيرت ب - أسلوب الوقت

ب - أسلوب الرقابة الامامية د - أسلوب المراجعة الإدارية

5- من مجالات الرقابة :

أ - الرقابة على الاهداف ب - الرقابة على السياسات

ج - الرقابة على الاجراءات د - جميع ما ذكر

6- ان الرقابة على المبيعات هي مقارنة المبيعات الفعلية بالميزانية التقديرية، والتعرف على موقف السوق لكل منتج ومدى سلامة سياسات البيع، هذه العبارة:

أ - صواب ب - خطأ

7- هي اختصار لأسلوب التقييم والمراجعة:

أ - PERT-Cost ب - Koontz

ج - PPBS د - لا شيء مما ذكر

8- من اتجاهات الرقابة:

أ - الكم ب - الزمن ج - التكلفة د - جميع ما ذكر

9- واحدة من العبارات الاتية صحيحة:

أ - لا تبدأ الرقابة إلا بعد وضع المعايير ب - تبدأ الرقابة قبل وضع المعايير

10- تُعد الرقابة الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، وهي تعني باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، هذه العبارة:

أ - صواب ب - خطأ

11- ان مصطلح "Controlling" تعني:

أ - التخطيط ب - التنظيم ج - القيادة د - الرقابة

الأسئلة النقاشية

Questions for Review and Discussion

س1) وضح مفهوم الرقابة؟

س2) اذكر شروط الرقابة الفعالة ؟

س3) اذكر اتجاهات الرقابة؟

س4) وضح مراحل عملية الرقابة؟

س5) اذكر الاساليب الرقابية؟

س6) اذكر مبادئ ومستلزمات الرقابة الفاعلة؟

س7) وضح مجالات الرقابة؟

الفصل الثامن

وظائف الادارة والريادة

Management Functions

Controlling

الاهداف التعليمية: يهدف هذا الفصل تحقيق الاهداف التعليمية الاتية

- 1 - توضيح مفهوم الريادة.
- 2 - توضيح انواع الريادة.
- 3 - توضيح اشكال الريادة.
- 4 - توضيح استراتيجيات الريادة.
- 5 - توضيح مفهوم استراتيجيات الريادة.
- 6 - توضيح استراتيجيات الريادة.
- 7 - توضيح العلاقة بين وظائف الادارة واستراتيجيات الريادة.
- 7 - توضيح بعض المصطلحات الانجليزية المتعلقة بوظائف الادارة واستراتيجيات الريادة

وظائف الادارة والريادة

Functions of Management and Entrepreneurship

إن الريادة تتضمن القطاعين الاقتصادي والاجتماعي معا، وكلاهما يسهمان في خدمة المجتمع، فالريادة الاجتماعية تقوم على استثمار الموارد البشرية والمادية بأفكار إبداعية لابتكار أساليب تنمي المشروعات ذات الأهداف الاجتماعية غير الربحية، بما يحقق أثراً إيجابياً مستداماً، مثل معالجة المشكلات الاجتماعية جذرياً، أو تطوير الأعمال والأنشطة القائمة لتقديم خدمات اجتماعية أفضل، أو تعزيز القيم الإنسانية من خلال دعم السلوك الإيجابي وتعديل السلوك السلبي لدى الأفراد.

أما الريادة الاقتصادية أو ريادة الأعمال، فتتمثل في إنشاء منظمة جديدة أو تطوير عمل قائم أو استحداث نشاط جديد في منظمة قائمة من شأنها تقديم منتجات جديدة تشبع حاجات ورغبات الزبائن والعملاء، وذلك بهدف تحقيق الأرباح، وذلك عبر توظيف الإبداع والابتكار والتميز، مع اخذ المخاطرة في مرحلتها التخطيط والتنفيذ.

وقد شهد مفهوم الريادة انتشاراً واسعاً في القطاع الاقتصادي بصورة أكبر من القطاع الاجتماعي، ضمن ما يُعرف بريادة الأعمال التي تُعد إحدى سمات الاقتصاد الحديث، نتيجة التطور التكنولوجي، وانفجار المعرفة، وتقدم الاتصالات، وتوفر المواصلات، وانتقال بيئة الأعمال من التقليدية إلى الرقمية، وظهور وزارات ومؤسسات تعنى بالاقتصاد الرقمي والريادة. استُخدم مفهوم الريادة في الزراعة والصناعة والتجارة منذ القرن التاسع عشر، ثم اتسع وانتشرت أهميته في بيئة الأعمال، حتى أصبح اليوم ركناً أساسياً في نجاح المنظمات وتطور المجتمعات، وعنصراً محورياً في التنمية والتنمية المستدامة، وتتجلى الريادة في مجموعة من الاستراتيجيات على مستوى المنظمة والوحدات الإدارية والأنشطة التشغيلية.

مفهوم الريادة

يمكن تعريف الريادة على أنها مجموعةٌ من الاستراتيجيات والإجراءات المتزامنة والمتابعة والمتراصة فيما بينها، يقوم بها شخصٌ يُسمى رياديًا أو مجموعةٌ من الأشخاص يُطلق عليهم رواديون، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في تقديم فكرة جديدة غير مسبقة تقود إلى صناعة فرصة أو اكتشافها في مجالٍ من المجالات المختلفة، سواء في القطاع الاقتصادي بهدف تحقيق أهداف مالية، أو في القطاع الاجتماعي بهدف تحقيق أهداف اجتماعية، بحيث يجري استثمار هذه الفكرة على أرض الواقع من خلال إقامة مشروع جديد أو استحداث نشاط جديد في مشروع قائم يفضي هذا المشروع أو النشاط إلى إنتاج منتج جديد ذو ميزة إضافية يُحدث آثارًا إيجابية تعود بالنفع على المجتمع، مع ضرورة أخذ الحيلة والحذر في جميع مراحل العمل ابتداءً من التخطيط وحتى الانتهاء من التنفيذ.

انواع الريادة

استنادا الى المفهوم السابق يمكن توضيح الانواع الرئيسية للريادة على النحو الاتي:

اولا: ريادة الاعمال: تهدف إلى تحقيق أرباح مالية للشخص الريادي، أو المجموعة الريادية من خلال ابتكار مشروعات تلبي احتياجات السوق من المنتجات.

ثانيا: الريادة الاجتماعية : وتهدف إلى إحداث أثر اجتماعي إيجابي يعود على المجتمع.

اشكال الريادة

أن للريادة ثلاثة أشكال تقع ضمن الريادة الاجتماعية وريادة الاعمال، وهي:

اولا : الريادة الاجتماعية

تُعدّ الريادة الاجتماعية من المفاهيم الحديثة في مجال الريادة، وتهدف إلى إحداث أثر اجتماعي إيجابي يعود على المجتمع بأكمله، وترتكز على ابتكار حلول إبداعية للمشكلات المجتمعية، وقد تتجلى في مجالات متعددة مثل التعليم والصحة والبيئة والنقل أي مجال يهتم به

المجتمع. وتتضمن الريادة الاجتماعية ثلاثة اشكال وهي:

1 - ريادة مستمدة من تجربة الدول الأخرى.

يقوم هذا النوع من الريادة على تكييف فكرة خارجية أو استنساخ نموذج ناجح طُبّق في دولة أخرى، ثم تطبيقه محليًا مع إجراء التعديلات المناسبة للثقافة والسياق المجتمعي، ويهدف ذلك إلى توطين التجارب الريادية الخارجية والاستفادة منها في معالجة مشكلات المجتمع المحلي.

2 - ريادة مكتشفة في مشروع قائم.

ويشير هذا النوع من الريادة إلى استحداث نشاط جديد ذو أهداف اجتماعية داخل منظمة قائمة، سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة اجتماعية.

3 - ريادة مخترعة (الابداع من نقطة الصفر).

وهي الريادة التي تنطلق من الصفر بفكرة جديدة تمامًا يبتكرها رائد اجتماعي لمعالجة مشكلة محددة أو لتقديم خدمة مبتكرة، ويتميّز هذا النوع بارتفاع مستوى الإبداع المطلوب لابتكار حلول جديدة، وقد يعتمد على نماذج عمل متقدمة أو تكنولوجيا متطورة.

ثانياً: ريادة الأعمال

تتمثل ريادة الأعمال في الأنشطة الريادية التي تهدف إلى تحقيق عوائد مالية من خلال ابتكار مشروعات تلبي احتياجات السوق من المنتجات، ويُطبّق فيها مختلف وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، إضافة إلى استخدام أنشطة الإدارة المختلفة. وتتضمن ريادة الأعمال ثلاثة اشكال وهي:

1- ريادة مستمدة من تجربة الدول الأخرى.

وتتمثل هذه الريادة في نقل أو تكييف تجارب و نماذج ربحية ناجحة من دول أخرى،

بحيث يتم إجراء التعديلات اللازمة لتناسب احتياجات الأسواق المحلية، وذلك بهدف إقامة مشاريع ربحية ناجحة.

2- ريادة مكتشفة في مشروع قائم.

ويتمثل هذا النوع من الريادة إلى استحداث نشاط جديد لأهداف مالية في منظمة أعمال قائمة، وهذا يعكس توسعها ونموها بسبب الأفكار الريادية.

3- ريادة مخترعة (الابداع من نقطة الصفر).

وتقوم هذه الريادة على ابتكار أفكار جديدة بالكامل، وبناء المشروع من الصفر لتقديم سلع أو خدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق، بهدف تحقيق الأرباح.

استراتيجية الريادة

لقد عرفت الاستراتيجية على انها خطة عمل طويلة الأجل تنفذ من قبل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في تنفيذ الأنشطة والأعمال، ومنها ما هو على مستوى المنظمة، ومنها ما هو على مستوى وحدة الأعمال، ومنها ما هو على مستوى الأعمال، ولكن في استراتيجية الريادة الامر يتعلق بالابداع والابتكار والتميز اخذ المخاطرة.

مفهوم استراتيجية الريادة

هي الاستراتيجية التي تبنى على الإبداع والابتكار والتميز، وعلى تحمّل قدرٍ من المخاطرة في استثمار الفرص المتاحة، بهدف تقديم منتجات ذات مزايا إضافية تتفوّق على المنافسين، الأمر الذي يُسهم في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

استراتيجيات الريادة

أما استراتيجيات الريادة الأربع، فيمكن توضيحها على النحو الآتي:

الاستراتيجية الأولى: الإبداع

لقد عرف الإبداع بأنه قدرة الفرد العامل على توليد أفكار خلاقة جديدة من خلال عمليات العصف الذهني، اعتمادًا على خبراته ومهاراته وقدراته العقلية، ويُعدّ الإبداع شكلاً من أشكال التفكير المتقدّم، يمارسه الفرد الذي يمتلك بصيرة وقدرة على التحليل والاستنتاج والتركيب والاستقراء، وعلى الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل، والتمعن في الأمور من مختلف الجوانب بطريقة غير تقليدية، بما يقود في النهاية إلى إنتاج معرفة وأفكار جديدة تُمهد للابتكار.

الاستراتيجية الثانية: الابتكار

هي عملية تحويل الأفكار الجديدة الناتجة عن الإبداع إلى واقع ملموس في صورة سلع أو خدمات جديدة أو مطوّرة ذات ميزة إضافية، أي تقوم بتحويل الأفكار إلى منتجات أو أساليب لم تكن موجودة من قبل.

العلاقة بين الإبداع والابتكار

هناك ارتباط قوي وتكاملي وتلازمي بين الإبداع والابتكار، ويمكن إيجاز هذه العلاقة على النحو الآتي:

- 1 - الإبداع يمثل توليد أفكار جديدة، وعند تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس في صورة منتجات أو عمليات جديدة، تصبح ابتكارًا.
- 2 - لا يُقاس الإبداع لأنه يتمثّل في أفكار، بينما يُقاس الابتكار من حيث التكلفة والجودة وكمية الانتاج، كونه يتحقّق على أرض الواقع.
- 3 - يُعدّ الإبداع البداية والمحرك الأساسي للابتكار، فلا وجود للابتكار من دون الإبداع ومع مرور الزمن وتطور بيئة الأعمال والتكنولوجيا وحاجات العملاء، تتطلّب المنتجات والعمليات المبتكرة إبداعًا جديدًا لمواكبة هذا التطور، مما يؤدي إلى ابتكار

مستمر، وبذلك، يُمكن القول إن الإبداع والابتكار هما استراتيجيتان تتميزان بالاستمرارية والتطور من حين الى اخر.

متطلبات الابداع والابتكار

للإبداع والابتكار مجموعة من المتطلبات، من أهمها:

- 1 - يجب أن يمتلك العامل بالخبرة الكافية والمعرفة الكافيتين
- 2 - يجب توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع
- 3 - العاملين ضرورة تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بعدالة على
- 4 - ان ينفذ العمل بأسلوب جماعي، مما يزيد تبادل المعارف بين العاملين ويحفّزهم على الإبداع

- 5 - الاطلاع على كل ما له علاقة بعمل المنظمة والاستفادة منها
- 6 - منح العاملين الصلاحيات وحرية المبادرة فيما يتعلق بتطوير العمل

الاستراتيجية الثالثة: التميز

يتمثل تميّز المنظمة في تقديم منتجات تلبي احتياجات ورغبات الزبائن والعملاء بشكل أفضل من المنافسين، من خلال إضافة ميزة جديدة غير متوفرة في منتجات المنافسين، وبمعنى آخر، تقدّم المنظمة قيمة إضافية تُشبع حاجات لم تتمكّن المنتجات الأخرى من اشباعها، بفضل كفاءتها وفاعليتها ومواردها الاقتصادية، ويحقق ذلك رضا الزبائن ويعزز ولائهم للمنظمة ومنتجاتها، مما يرفع مكانتها وسمعتها في السوق، ويزيد من قدرتها التنافسية وحصتها السوقية، وبالتالي يزيد مبيعاتها وأرباحها.

الاستراتيجية الرابعة: اخذ المخاطرة

تتمثل هذه الاستراتيجية في أنه عند تجهيز خطة العمل تمهيدًا لبدء التنفيذ، يجب تحديد وتقييم المخاطر والعقبات المتوقعة التي قد تواجه المنظمة أثناء سير العمل، مع تحديد أماكن

حدوثها وأوقاتها، وفي ضوء ذلك، تُوضع حلول وبدائل موضوعية تستند إلى نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة، الأمر الذي يجنب المنظمة المخاطر بكل كفاءة وفاعلية.

العلاقة بين وظائف الإدارة واستراتيجيات الريادة

تعتبر وظائف الإدارة الأساس العملي الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال في تطبيق استراتيجيات الريادة بطرق أكثر كفاءة وفعالية، حيث انه لا يمكن تحقيق الريادة في العمل دون تخطيط وتنظيم يقوم على الأفكار الإبداعية ويحولها إلى تطبيقات عملية، إذا جانب قيادة واعية للجهود ورقابة مستمرة للأعمال تسهم في تعزيز التميز وإدارة المخاطر. بالتالي طهرت العلاقة التكاملية بين وظائف الإدارة واستراتيجيات الريادة من خلال عدة جوانب تتمثل في:

1. التخطيط والإبداع

يعد التخطيط من الوظائف الإدارية الأساسية، فهو يعمل على صياغة الاستراتيجيات وتحديد الأهداف المستقبلية المناسبة لتحقيقها، ويبرز في هذا السياق دور الإبداع بوصفه عنصر جوهري مهم لاثراء عملية التخطيط، من خلال تبني أفكار جديدة غير تقليدية تساهم في توسيع آفاق المنظمة وتطوير خططها، فالتخطيط الفعال يعتمد على توظيف الأفكار الإبداعية التي تفتح مجالات متعددة للنمو والتطور.

2. التنظيم والابتكار

تتحقق وظيفة التنظيم في الإدارة من خلال تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات عملية منفذة، حيث يساهم التنظيم في توزيع الموارد المادية والبشرية وتحديد المسؤوليات والمهام، وبناء هيكل تنظيمي واضح، بطريقة تضمن تنفيذ الابتكارات بشكل فعال وكفؤ. كما وتتمكن المنظمة من خلال التنظيم الجيد من استثمار مواردها بشكل أمثل وتحقيق التكامل بين الجهود المختلفة.

3 . القيادة والتميز

تعد القيادة عنصر محوري في تحقيق التميز المنظمي، ذلك لدورها الأساسي في دعم وظائف الإدارة المختلفة، إذ تسهم القيادة في التخطيط من خلال تحديد أهداف المنظمة وتوضيح رؤيتها المستقبلية، كما تعزز القيادة فاعلية التنظيم عبر تنسيق الموارد المادية والبشرية وتوزيع المهام بشكل يضمن انسجام الجهود، إضافة إلى ذلك، تؤدي القيادة دور مهم في توجيه العاملين وتحفيزهم على تنفيذ الخطط بكفاءة، بالإضافة إلى تنسيق الاتصالات الفاعلة في إنجاز الأنشطة، فضلاً عن مساهمتها في الرقابة الفعالة وذلك من خلال متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات، الأمر الذي يقود إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق التميز المنظمي.

4 . الرقابة وأخذ المخاطرة:

تبرز أهمية الرقابة في متابعة الأداء وتحديد الأخطاء والمخاطر المحتملة والتأكد من مدى الالتزام بالخطط الموضوعة، لا سيما عند تبني استراتيجيات تقوم على تحمل المخاطرة، كما وتسهم الرقابة الفعالة في تمكين المنظمة من التفاعل المستمر مع المخاطر وتقليل آثارها السلبية أو حتى تجنبها، بما يعزز فرص تحقيق أهداف المنظمة وضمان استدامتها.

أسئلة الفصل الثامن

اختيار من متعدد

Sample Questions of Multiple Choice

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية:

1 - ان الريادة ذات نشاط :

أ- اجتماعي ب- اقتصادي ج- أ+ب د- لا شيء مما ذكر

2 - ان الابداع من النقطة الصفر، هي:-

أ- ريادة مخترعة ب- عمل مطور ج- أ+ب د- لا شيء مما ذكر

3 - ان الريادة التي تهدف التي تحقيق عوائد مالية هي الريادة الاجتماعية ، هذه العبارة:-

أ- خطأ ب. صواب

4 - عندما تكون كل خطوة من خطوات العمل محسوبة، فهذا:-

أ- تفاؤل ب. مثابرة ج- اخذ المخاطرة د- لا شيء مما ذكر

5 - لا يوجد علاقة بين التخطيط والابداع ، هذه العبارة:-

أ. خطأ ب. صواب

6 - عندما تكون الريادة مستنسخة من دولة اخرى، فان الريادة:

أ- اجتماعية ب. اعمال ج- أ+ب د- لا شيء مما ذكر

7 - ان الاستراتيجية الثانية من استراتيجيات الريادة:-

أ- الابداع ب. الابتكار ج- التميز د- اخذ المخاطرة

8 - الابداع مكتسب من:-

أ- البيئة الداخلية ب. البيئة الخارجية ج- أ+ب د- لا شيء مما ذكر

9 - ان الاستراتيجية التي لا يمكن قياسها:-

أ- الابداع ب. الابتكار ج- أ+ب د- لا شيء مما ذكر

10 - ان مصطلح "Entrepreneurship" تعني:

أ- الابداع ب- الريادة ج- الابتكار د- لا شيء مما ذكر

الأسئلة النقاشية

Questions for Review and Discussion

- س1) وضح مفهوم الريادة؟
- س2) اذكر انواع الريادة؟
- س3) اذكر اشكال الريادة؟
- س4) وضح استراتيجية الريادة؟
- س5) وضح مفهوم استراتيجية الريادة؟
- س6) اذكر استراتيجيات الريادة؟
- س7) وضح العلاقة بين وظائف الادارة واستراتيجيات الريادة؟

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي - دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ٢٠٠٤.
- (2) سويلم، محمد، أساسيات الإدارة، دار وهدان للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٤
- (3) ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة، كتاب مترجم إلى العربية منشورات دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.
- (4) مدني، عبد القادر علاقي الإدارة، دار تهامة للنشر، جدة، ٢٠٠٤.
- (5) عبد المجيد السيد عبد المجيد الإدارة أصول مبادئ، تطبيقات مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥.
- (6) زكي، محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات دار ذات السلاسل، الكويت، ٢٠٠٦.
- (7) العلاق، بشير عباس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة الدار العربية للموسوعات، بيروت ٢٠٠٥.
- (8) كريستوفر باس برايان لوز ولزلي دايفيز، معجم الاقتصاد، ترجمة عمر الأيوبي، منشورات أكاديميا، بيروت، لبنان، ٢٠٠٦.
- (9) الشيخ سالم، فؤاد، زيادة رمضان، أميمة الدهان، ومحسن مخامرة، المفاهيم الادارية الحديثة، عمان - مطبعة الصفدي 1989.
- (10) السكارنة، بلال، الريادة وادارة منظمات الاعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2016.

11) ربابعة، ايمان، واخرون، مدخل الى الريادة والابتكار، ربابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2025.

12) البستنجي، خالد، مفاهيم ونظم اقتصادية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2025.

13) ابوبكر، مصطفى محمود، وسمر عابدين، ريادة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2023.

14) السكارنة، بلال خلف، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2020.

15) البستنجي، خالد، ريادة الاعمال والمشات الصغيرة بين النظرية والتطبيق، البستنجي، خالد، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2025.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Kato & Ralf Productivity in Japan, A Practical Study, Tokyo University, 2006.
2. Oliver Sheldon, The Philosophy of Management, Pitman, New York, 2006.
3. Andrew Dubrin Human Relations: A Job-Oriented Approach, Preston, N.Y, 2004.
4. Shapero H.J and Wahba M.A, Frederick W.Taylor: 62 Years Later, Personnel Management, 2004.
5. Locke E.A, The Idea of Frederick W.Taylor: An Evaluation, The Academy of Management Review, Vol.7-2005.
6. Breeze J.D and Miner F.C." Henri Fayol: A New Definition of Adminstration," The Academy of Management Proceeding, New York, 2004.
7. Abraham Maslow, Chris Agyris and others- A Book of Management Scientists, Vantage Press, New York, 2005.
8. Koontz and O'Donnel, Principles of Management, McGraw-Hill, N.J, 2006.

9. Korman A.K, Organizational Behaviour, Englewood, Cliffs, N.J, 2004.
10. Hall T.D, and Hall F.S M: What's New in Career Management, Organizations Dynamics, 2004.
11. Chester Bernard, The Functions of the Executive, Harper & Brothers, N.Y 2006.
12. H.Simon, "Comments on the Theory of Organization" American Political Science Review, vol 46, No.4, 2005.
13. Fayol H., General and Industrial Management Pitman, London, 2004.
14. Terry P.T, Mechanisms for Environmental Scanning; Long Range Planning June 2005.
15. The Macror Deal: Bad Timing Bad Business", Business week, Oct. 13 2006.
16. John McDonald, "How Businesses Make Decisions Fortune", August, 2004.
17. Robert L.Helibroner, "How To Make an Intelligent Decision?" Think, Dec 2004.
18. John Hicks and J.Stone" The Identical Success", Journal of Applied Psychology, vol 46 Dec 2005.
19. P.R Lowrance and J.w, Lorsch, "Differentiation and Intergration in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly, Jan. 2004.
20. George Steiner, Top Management Planning, Macmillan. N.Y. 2006.
21. Steven Carrol and Henri Tosi, Management By Objectives, Macmillan, N.Y, 2005.
22. William Newman and John Logan, Startegy, Policy, and Control Management, Southwestern, Ohio, 2006.
23. Druker P; Managing for Results; Economic Tasks and Risk Taking Decisions, Harper, N.Y, 2005.
24. Kallman E. and Gupta R, Top Management Commitment To Startegic Planning, An Empirical Study; Managerial Planning 2004.
25. Pekar P; Planning A Guide To Implementation; Managerial Planning, July August, 2006.
26. Peter Lorange and Richard Vancil, "How To Design A Startegic Planning System", Harvard Business Reviw, Sep-Oct, 2005.
27. George Seiner, "The Rise of the Corporate Planning", Harvard Business Review, Sep-Oct 2005.
28. Ralph Davis, The Fundamentals of Top Management, Harper & Brothers, N.Y, 2004.
29. Reeves and J. Woodward, "The Study of Managerial Control", in Industrial Organizations Behaviour and Control, Oxford University Press, 2005.

30. Koontz, H. and O'Donnel, C; Management: A Book of Reading, McGrawHill N.Y.2004.
31. James Thompson; Organizations in Action, McGraw-Hill, N.Y. 2006.
32. Jay Galbrith, "Organizational Design" Interfaces, vol. 4, No. 3, May.
33. Paul Lawrence and Jay Lorsch, Organization and Environment, Harvard University Press 2005.
34. Andrew H. Vandeven and Others; "Determinants of Coordination Modes Within Organizations", American Sociological Review, vol. 41 April 2005.
35. John Campbell & others; Management Behaviour, Mc Graw-Hill, N.Y, 2006.
36. Kahalas, Harvey, "Planning Types and Approaches, A Necessary Function"; Managerial Planning, May-June 2006.
37. Bass, B.M. (1990) *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and management applications*. 3rd edn. New York: Free Press, pp. 383–396.
38. Bass, B.M. (1990) *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and management applications*. 3rd edn. New York: Free Press, pp. 383–396.
39. Bennis, W. and Nanus, B. (1985) *Leaders*. New York: Harper & Row, pp. 86–92.
40. Haslam, S.A. et al. (2025) 'Identity leadership: A systematic literature review and critical analysis', *Management Review Quarterly*. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00554-0>.
41. Heifetz, R. and Laurie, D.L. (1997) 'The work of leadership', *Harvard Business Review*, 75(1), pp. 124–134.
42. Jemmy, J. (2024) 'Leadership styles in public administration: A systematic review of their effectiveness in driving organizational performance', *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(5), pp. 817–825. Available at: <https://doi.org/10.62207/1jd1rg05>.
43. Khalili, N. (2023) 'Leaders' leadership theory in a management perspective', *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, 2(5), pp. 89–95. Available at: <https://doi.org/10.54536/ajmri.v2i5.2064>.
44. Kotter, J.P. (1979) *Power in management*. New York: American Management Association.
45. Kotter, J.P. (2001) 'What leaders really do', *Harvard Business Review*, 79(11), pp. 85–96.

46. Kreitner, R. (2005) *Foundations of management: Basics and best practices*. Boston: Houghton Mifflin Company, pp. 267–276.
47. Reichheld, F.F. (2001) ‘The loyalty effect’, *Harvard Business Review*, 79(4), pp. 76–84.
48. Robbins, S.P. and Coulter, M. (2005) *Management*. 8th edn. New Jersey: Prentice Hall, pp. 256–267.
49. Slocum, J.W., Jackson, S.E. and Hellriegel, D. (2005) *Management*. Ohio: Thomson South-Western, pp. 455–459.
50. Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1986) ‘How to choose a leadership pattern’, *Harvard Business Review*, 64(4), p. 129.
51. Williams, B.K. and Kinicki, A. (2003) *Management: A practical introduction*. New York: McGraw-Hill, p. 498.