



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة طاهري محمد، بشار
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادي

مطبوع بيداغوجي

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

من اعداد : د. سعيدان رشيد

الموسم الجامعي 2020 – 2021

إهداء

يوجه هذا المطبوع الى كل طلبة العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير و كل الدارسين
السنة الأولى ، الثانية و الثالثة ليسانس في مجال مقياس تسيير المؤسسات

فهرس المحتويات

8	— طبيعة العملية الإدارية: الإدارة بين علم و فن
8	— خصائص العملية الإدارية :
10	— الوظائف الأساسية للعملية الإدارية:
11	— الفرق بين الادارة العامة و إدارة الأعمال
18	— وظيفة التخطيط
18	— ماهية التخطيط.
18	— مبررات عملية التخطيط
19	— التخطيط أساس الوظائف الإدارية الأخرى
19	— مواجهة الظروف الطارئة:
27	— تعريف التنظيم
27	— عناصر التنظيم
27	— فوائد التنظيم
27	— خصائص التنظيم المناسب
26	— مبررات التنظيم
27	— أنواع التنظيم
27	— التنظيم الرسمي
27	—التنظيم الغير الرسمي
27	— الهيكل التنظيمي
27	— مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
27	— طرق التقسيم التنظيمي
27	— التقسيم الوظيفي
27	— التقسيم حسب مراحل العمل
27	— التقسيم حسب نوع السلعة او الخدمة
14	— التقسيم حسب المناطق الجغرافية
27	— التقسيم حسب نوع الزبائن
27	— التقسيم الزمني أو على أساس الوقت
27	— التقسيم المركب
27	— نماذج الهيكل التنظيمي
27	— النموذج الكلاسيكي
27	— 7التنظيم التنفيذي
27	— 7التنظيم الوظيفي
27	— 7التنظيم التنفيذي الاستشاري
27	— 2-10 النموذج العضوي
27	— 7المصفوفة التنظيمية

27	7-تنظيم الفريق	—
27	7-لتنظيم الشبكي	—
27	11-الخرائط التنظيمية و الدليل التنظيمي	—
27	- الخرائط التنظيمية	—
27	- الدليل التنظيمي	—
27	12- أشكال الخرائط التنظيمية	—
27	13 إعادة التنظيم و أسبابه	—
55	وظيفة التوجيه	—
56	ماهية القيادة الإدارية و طبيعتها	—
56	1. تعريف القيادة :	—
58	مصادر القيادة:	—
58	أنماط القيادة :	—
58	-النمط الديكتاتوري	—
58	-النمط الأوتوقراطي	—
59	-النمط البيروقراطي	—
59	4نظريات القيادة	—
62	-النظرية الطرفية لفيذر	—
62	صفات القيادة الإدارية الناجحة	—
66	وظيفة التحفيز	—
71	أنواع الحوافز	—
71	-تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها	—
71	-تصنيف الحوافز من حيث شموليتها:	—
71	طرق التحفيز	—
72	الاتصال	—
72	طبيعة الاتصال:	—
72	أهداف الاتصال	—
72	عناصر عملية الاتصال	—
73	قنوات الاتصال	—
73	5-طرق الاتصال	—
73	معوقات الاتصال:	—
74	زيادة فاعلية الاتصال :	—
75	وظيفة الرقابة	—
75	إولا مفهوم الرقابة	—
75	ثانياً أهداف الرقابة	—
76	علاقة الرقابة بالتخطيط:	—
76	أهمية الرقابة	—

77	— : مكونات نظام الرقابة و عوامل نجاحه
77	— خامسا: خطوات الرقابة
77	—تحديد مستويات و معايير الأداء
78	— سادسا: أساليب الرقابة
78	—الميزانية التقديرية
78	—التقارير الإحصائية
79	—تحليل التعادل
79	—الملاحظات الشخصية
79	—التقارير الخاصة
79	— سابعا: انواع الرقابة
80	— ثامنا: معوقات نجاح النظم الرقابية
83	— القرارات الإدارية
83	— المشكلة الإدارية و اتخاذ القرار
83	— 1- مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية
84	— مميزات القرار
84	— مبادئ نظرية قرارات التسيير
85	—النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار
86	—النظرية السلوكية في اتخاذ القرار
87	— انواع القرارات
79	—القرارات الإستراتيجية
79	—القرارات الإدارية:
79	—قرارات العمليات
79	— مفهوم نظام دعم القرارات
80	— مكونات نظم دعم القرارات
81	— خصائص نظم دعم القرارات
81	— الفروق بين نظم دعم القرارات ونظم المعلومات الإدارية .

مدخل الى علم الإدارة

للتسيير أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمجتمع ككل لتنظيم الجهود المشتركة او بالنسبة للفرد و الجماعة عند سعيها لسد حاجياتها و تحقيق غايتها . فالتسيير يقوم بعنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط و يحتاجه الفرد كما يحتاجه المؤسسة، الفرد يحتاجه لتسيير أموره و أمور أسرته، و يحتاجه المؤسسة لتسيير أمورها الإنتاجية و التسويقية من شراء و تخزين و تمويل...فالتسيير يطبق على جميع أوجه النشاط الإنساني . فحسن التسيير و كفاءته من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية لأن تحقيق التقدم الاقتصادي و الاجتماعي يتوقف الى حد كبير على كفاءة الإدارة و قدرتها على حسن استغلال أو الاستفادة من عناصر الإنتاج و تحقيق الكفاية الإنتاجية أي أن الإدارة تعتبر عنصرا محددًا للتنمية و أن لمستوى كفاءتها دور كبير في زيادة و تقليل التكاليف.

إن التسيير أو الإدارة الكفؤة هي احد الثروات غير الملموسة لكل مجتمع من المجتمعات حيث تعتبر عنصرا هاما من عناصر الإنتاج الى جانب عوامل الإنتاج الأخرى من القوى البشرية، المواد، الآلات و المعدات، المباني و الإنشاءات و مع أن الإدارة لا تدخل بصورة مادية في الإنتاج إلا أنها ضرورية و مهمة لأنها تعمل على تفاعل العناصر المادية الأخرى لينج عنها ما هو مطلوب إنتاجه من سلع و خدمات بأقل ما يمكن من الجهد و التكاليف أي بكفاية إنتاجية عالية.

يستخدم اصطلاح التسيير للتعبير عن معان مختلفة ويتوقف المقصود بهذه الكلمة على السياق العام الذي تم من خلاله استعمالها. فهي تستعمل إما للتعبير عن عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحدودة المتاحة لتحقيق غايات معينة أو للدلالة على مجموعة من الأفراد يتعاون للقيام بأعمال محددة في مؤسسة معينة أو للدلالة على تنفيذ العمل بواسطة الآخرين . و فيما يلي نماذج من تعريفات وضعها كتاب إداريون من مختلف العصور و المداخل و ينتمون الى مدارس إدارية مختلفة

-فريدريك تايلور Frederik Taylor الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما يريد الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها . أو المعرفة التامة و السليم للأهداف المرجوة لتحقيقها ثم التأكد منها و استخدام الطرق السليمة بأقل تكلفة ممكنة و أقل وقت ."

- هنري فيول Henri Fayol أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ و أن تخطط وان تنظم و أن تصدر الأوامر و أن تنسق و ان تراقب .

-لوتر جوليك: جمع الادارة في سبع وظائف في كلمة واحدة posd corb

reporting./coordinating.budgeting,directing.organizing,planning)/ staffing

- كونت و دونل (Koontz et donnel).. وظيفة الأشياء عن طريق الآخرين ومعهم
- حسب هيرت سايمون H.simon فإن التسيير و الشؤون التسييرية فيجب أن ن فكر فيها كعمليات أخذ القرار بقدر ماهي عمليات تنطوي على فعل.
- بالنسبة للإستاذ ليونارد دي وايت leonard.White عرف التسيير على انه فن توجيه و تنسيق و رقابة عدد من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف.
- و قد عرف كمال Kimball التسيير بقوله " يشمل التسيير جميع الواجبات و الوظائف التي تخص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياساته الرئيسية و توفير ما يلزمه من معدات و إعداد تنظيمه و اختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين".
- الإدارة هي العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة.Massio Douglas
- تعريف ليفنجستون Livingston للتسيير " وظيفة التسيير هي التوصل إلى الهدف بأفضل الوسائل و اقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة و بحسن استخدامه".
- الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع. جون مي John.F.Mee
- من خلال ما سبق من التعريفات و المفاهيم نلاحظ عدم الاتفاق حول تعريف أو مفهوم موحد لعدم وجود نظرية شاملة و عامة و ذلك للأسباب التالية:
- أهمها علم تطبيقي أكثر من نظري.
- أنه علم اجتماعي و ليس طبيعي و يتعامل مع السلوك البشري المتعدد.
- أنها علم يعتمد في مفاهيمه على الكثير من العلوم الأخرى.
- أنها تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف الخاصة و الموقف السائد لكل.
- كما أن علم التسيير يتعلق بعمليات حية و معقدة تشابك و تترج في كثير من الأحيان، إضافة إلى كون علم التسيير علم شامل واسع النطاق إذ يمتد ليشمل تحقيق سائر الأهداف الإنسانية و يتصل بكافة نواحي الحياة الفردية و الجماعية الخاصة والعامة.

- وبذلك يمكننا أن نعتبر التعريف التالي مقبولا في تعريف التسيير على أنه « اتخاذ القرارات في النطاق التخطيط والتنظيم وتنمية الكفاءات الإدارية والتوجيه والرقابة بغية تحقيق الكفاءات الإنتاجية. ولعل من أبرز ما يتصف به هذا العريف ما يلي:
- تركيزه على اتخاذ القرارات والاختيار فيما بين البدائل اعتماد على الإمكانيات
 - عناصر الإنتاج المتاحة.
 - توضيحه عناصر الوظيفة الإدارية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم وتنمية الكفاءات الإدارية والتوجيه والرقابة
 - تحديده الهدف الذي تسعى إليه الإدارة الذي يتجلى في تحقيق الكفاية الإنتاجية.

طبيعة العملية الإدارية

الإدارة بين علم و فن

العملية الإدارية هي الجمع بين الموارد المختلفة المتاحة النادرة بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقا بأقل ما يمكن من الجهود و الوقت و المال أي تحقيق الكفاية الإنتاجية، و بالتالي فهي نشاطات إنسانية هادفة تهدف إلى استمرار المؤسسة و يمكن اكتساب المهارة فيها و تطويرها.

الإدارة علم : بمعنى أنها تعتمد على قواعد و أسس و نظريات علمية تحكم العمل الإداري و ان تطبيقها يؤدي إلى نتائج يمكن التنبؤ بها إلى حد ما.

الإدارة فن: لأن مدى كفاءة الإدارة تعتمد على المواهب و المهارات لدى المديرين في التعامل مع العنصر البشري (الفن في تطبيق الأسس و القواعد).

خصائص العملية الإدارية:

عملية دائرية مستمرة : حيث تبدأ بتحديد الأهداف ووضع الخطط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لبلوغ تلك الأهداف، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات و أن تصحيح هذه الانحرافات يتطلب إجراء تعديلات على الإجراءات و غيرها من الخطط بمعنى الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

التكامل و الارتباط: تتصف العملية الإدارية بالتكامل للارتباط الوطيد بين الوحدات الإدارية للمؤسسة مثل إدارة الإنتاج، إدارة التسويق... الخ فقدرة الإدارة على وضع خطة ناجحة للتسويق تتوقف على كفاية خطة الإنتاج.

الشمولية: المسير يقوم بجميع وظائف العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة بغض النظر عن المستوى الذي تكون عليه الوظيفة التي يقوم بها هذا الإداري (مدير، رئيس قسم، رئيس للعمال..).

- العمومية: هذا المبدأ يختلف عن مبدأ شمولية الغدارة، فالعمل هو نفسه مهما اختلفت طبيعته، بمعنى أن المدير الكفاء عليه إدارة أي نشاط من نشاطات المؤسسة المختلفة و بنفس الكفاءة و القدرة الإدارية . و يؤيد هذه الفكرة بعض الإداريين على اعتبار أن الإدارة هي توجيه للعنصر البشري، و لكن هناك من يعارضون هذه الفكرة على أساس أن الإدارة تحتاج إلى تخصص لوجود مؤسسات متخصصة أصلاً.

الوظائف الأساسية للعملية الإدارية

التخطيط: وهو التفكير بالهدف و السعي لإنجازه، لذا فهو يسبق الوظائف الأخرى. فعلى المدير أيضا التنبؤ بالمتغيرات التي قد تطرأ، كذلك الموارد المتاحة له، وجهود العاملين لديه. و لإنجاز الأهداف عليه وضع الخطط الكفيلة بذلك مثل الاستراتيجيات و السياسات و الإجراءات اللازمة و المناسبة لتحقيق الأهداف. وحتى يكون التخطيط ناجحا لابد من النظرة إلى البيئة سواء بيئة المؤسسة الداخلية او الخارجية، و من ثم تحليل مختلف العوامل البيئية ووضع الخطط على ضوء هذا التحليل وقد تكون الخطط قصيرة او طويلة الأجل و لكن لابد من التكامل بينها، لأن الخطط القصيرة الأجل ما هي إلا برامج تؤدي إلى الخطط الطويلة.

التنظيم: تعتمد وظيفة التنظيم اعتمادا كبيرا على وظيفة التخطيط، و ما هي إلا ترجمة حقيقية للخطط. و تتمثل وظيفة التنظيم في عملية تقسيم أعمال المؤسسة إلى وحدات و إدارات و أقسام تم بيان العلاقات و طرق الاتصال بين هذه الوحدات حتى تكون كل إدارة أو قسم على علم تام و واضح بما هو مطلوب منه القيام به، وبالواجبات و المسؤوليات التي تقع على عاتقه فعملية التنظيم تقوم على ترتيب العلاقات بين وظائف المنشأة عن طريق تحديد الوظائف الإشرافية و الوظائف التنفيذية بهدف تحقيق التنسيق بين القوة العاملة و الموارد المتاحة وتحديد الاختصاصات و الاتصالات بين العاملين في المنشأة

التوجيه: تنطوي وظيفة التوجيه على عملية التعامل مع العنصر البشري في المؤسسة وتحقيق التعاون بين العمال و حفرهم للعمل بأقصى طاقاتهم. و تعتبر من الوظائف المهمة لأن المنظمة ما هي إلا تجمعات من العاملين إذا حسن التعامل معها توصلت المؤسسة إلى أهدافها التي تصبو إليها بشكل أسرع و بجهد و تكلفة اقل و تعتمد وظيفة التوجيه على العناصر التالية

القيادة Leadership: هي تتركز على طبيعة العلاقة بين القائد و التابع.

الحفز Motivation: و هي عملية تحفيز العاملين من خلال المكافآت المادية و المعنوية بهدف تشجيعهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل.

الاتصال Communication: و هي عملية تبادل المعلومات بين شخصين فأكثر داخل المنظمة.

الرقابة: لا تكتمل العملية الإدارية إلا بممارسة و وظيفة الرقابة و ما الرقابة إلا عملية التأكد من قيام العاملين بالأعمال التي حددت لهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و تلخص بمقارنة النتائج بمعايير و مقاييس محددة مسبقا و موجودة ضمن الخطط و غالبا ما يكون هذا المعيار مقدار تحقيق الهدف.

إن الهدف الرئيسي للرقابة هو الكشف عن الأخطاء و تصحيحها بما يكفل الارتفاع بمستوى الأداء

1-مجالات تطبيق الإدارة هناك عدة مجالات لتطبيق الإدارة و هي :

-مجالات تطبيق الإدارة في المؤسسات العامة و تسمى بالإدارة العامة Public administration.

-مجالات تطبيق الإدارة في المؤسسات الخاصة وهنا تسمى بإدارة الأعمال Business Administration

-مجالات تطبيق الإدارة في المنظمات التي لا تهدف للربح مثل الجمعيات التعاونية و الخيرية و النوادي

2 الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال: تختلف كما أوضحنا سابقا كل من الإدارة العامة و إدارة الأعمال عن بعضها البعض و

بالرغم من إن هناك عناصر مشتركة بينهما، إلا إن هناك اختلافات كبيرة و جوهرية سواء من حيث الأهداف أو الشكل أو

الارتباط و غيره، و فيما يلي توضيحا لتلك المفروقات:

-**اختلاف الأهداف الرئيسية:**تهدف الإدارة العامة لتقديم خدمة نافعة للمجتمع بغض النظر عن الربح أو عدمه كخدمات الأمن

و الصحة و التعليم و الخدمات الاجتماعية و غيرها.

أما إدارة الأعمال فتهدف إلى تحقيق الأرباح بشكل أساسي حتى تضمن لنفسها البقاء و الاستمرار و حتى تعود بالفائدة على

أصحاب المشروع الذين استثمروا أموالهم بالشركة.

-**من حيث الارتباط و المراقبة** ترتبط المؤسسة الحكومية بالدولة، و تطبق تشريعاتها و سياساتها المختلفة و يتم الرقابة عليها من

قبل سلطة الدولة.

أما المؤسسات الخاصة فهي تنفذ سياسات ذات اعتبارات اقتصادية و يتم المراقبة عليها من قبل أصحاب الأموال كالمساهمين

و مجلس الإدارة في الشركة المساهمة (الهيئة العامة للمساهمين).

-**مقياس النجاح:** في الإدارة العامة يقاس مدى النجاح من خلال قدرة المشروع على تقديم خدمة للمجتمع (مدى رضا جموع

الجمهور). أما إدارة الأعمال فيقاس نجاحها من خلال حجم أرباح المشروع.

-**من حيث الحجم:** المؤسسة العامة تكون في الغالب أكبر من المؤسسات الخاصة و هذا يعود إلى إمكانية الدولة المميزة، و يعتبر

عدد العاملين هو خير دليل على حجم المؤسسة.

-**شكل التنظيم:** يأخذ التنظيم في الإدارة العامة شكل دائرة حكومية، مؤسسة، وزارة، إدارة . إما في مجال إدارة الأعمال تتخذ

شكل شركة أو مشروع أو مصلحة وهذه تكون إما صناعية أو تجارية أو مؤسسة خدمات كالتأمين و السياحة و الخدمات

المصرفية.

١- اختلاف في مجال التطبيق: يتم تطبيق الإدارة العامة في المؤسسات و الأجهزة الحكومية أما إدارة الأعمال فيتم تطبيقها في المؤسسات الخاصة الهادفة إلى تحقيق الربح.

من حيث إطار العمل

- الإدارة العامة تعمل ضمن إطار السياسة العامة للدولة و تستمد سلطتها من التشريعات و القوانين و الأنظمة الصادرة . بينما تعمل إدارة الأعمال ضمن حدود السياسة الخاصة للمنشأة التي يضعها مجلس إدارتها ضمن حدود القانون العام

تعمل الإدارة العامة في جو احتكاري بينما تعمل إدارة الأعمال في جو تنافسي.

يعمل الموظف في الإدارة العامة بصفته الرسمية أي يعمل بصفته موظفا في وزارة التعليم او الصحة..

أما إدارة الأعمال فأسم الشخص و سمعته الإنمائية و الثقة به شخصيا مهمة جدا.

3 - علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

يعتبر علم الإدارة احد العلوم الحديثة الذي اعتمد على العلوم الأخرى في بناء أسسه و مفاهيمه . ولقد اقتبس علم الإدارة الكثير من النظريات التي جاءت من خلال العلوم الأخرى. و قام بتطويرها لتصبح خاصة به، و من العلوم التي استفاد منها علم الإدارة، علم النفس و علم الاجتماع، إضافة للعلوم الرياضية و الطبيعية . كما استفاد علم الإدارة من علم القانون و الأخلاق و الاقتصاد و غيرها.

أولا: علاقة الإدارة بعلم النفس

يدرس علم النفس سلوك الفرد والعوامل التي تؤثر على سلوكه . والمؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأفراد العاملين، وحتى تستطيع إدارة الأفراد الارتقاء بمستوى أداء العاملين، كان لا بد لها الاستعانة بنظريات علم النفس، حتى تحسن معاملة العنصر البشري. فمتى أحسن تعامل العنصر البشري، ازدادت فعالية هذا العنصر وازدادت كفاءته الإنتاجية، مما يوفر على المؤسسة الكثير من جهد والوقت والتكلفة.

وتهتم المؤسسات اليوم بالعمل اهتماما كبيرا نتيجة لوصفها لقناعة تامة، بأنه إذا لم يتحقق رضا العنصر البشري في المؤسسة فلن تستطيع الوصول إلى أهدافها بالسرعة والكفاءة المطلوبة . والمؤسسة التي ترغب بالاهتمام بعاملها لابد لها من الرجوع إلى ما جاء به علم النفس حتى تستطيع التعامل مع عاملها بنجاح تام.

ثانيا: علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع

فيما يدرس علم النفس سلوك الإنسان كفرد، فإن علم الاجتماع يدرس سلوك الأفراد كجماعات . حيث يركز علم الاجتماع على دراسة سلوك الفرد كعضو في جماعة . ويستنتج من هذا أن علم الاجتماع يختص بدراسة سلوك الجماعات وكيفية تكوينها والعلاقات السائدة بين أعضائها . وفي داخل المؤسسة نجد الجماعات الرسمية وغير الرسمية، وهذه الجماعات لا بد من الإحاطة بكل ما يتعلق بها .

وما المنظمة إلا عبارة عن نظام مفتوح فهي مجتمع صغير في قلب المجتمع الكبير وهو المجتمع ككل، وهي لا تستطيع البقاء بمعزل عن هذا المجتمع، ولا تستطيع أيضا ممارسة أعمالها دون التعامل مع المجتمع الكبير . فالمؤسسة تتأثر بالمجتمع وتؤثر به فهي تعتمد عليه في الحصول على الأيدي العاملة ، كما أنها تحصل على مواردها المادية والمالية من المجتمع الكبير ، حيث تقوم المؤسسة بخلط ومزج هذه أحوال الإنتاجية وهي العمل ورأس المال والمواد من خلال عملية التنظيم ، وتنتج سلعا وخدمات للمجتمع وكذلك فهي تعمل على تطوير بيئة المجتمع.

نجد من كل هذا انه وحتى تستطيع المنشأة تحقيق ما تصبو إليه، كان لابد لها من دراسة المجتمع ومجتمع المؤسسة، وحتى تستطيع ذلك كان عليها الاستفادة مما جاء به علم الاجتماع من نظريات ومفاهيم تصلح للتطبيق في مجال الإدارة

ثالثا: علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد

يعتبر ادم سميث هو أول من كتب عن الاقتصاد . ويعتبر بحق من الرواد الأوائل من وضع أسس علم الاقتصاد، وذلك من خلال كتابه الشهير ثورة الأمم ويقوم علم الاقتصاد على دراسة مفاهيم الطلب والعرض والتضخم والعمالة والبطالة وغيرها . وهذه المفاهيم على صله وثيقة بعلم الإدارة. وما إدارة الأعمال إلا الترجمة الحقيقية لمفاهيم ونظريات علم الاقتصاد. فالمدير يجب أن يكون ملما بمفاهيم علم الاقتصاد لأن المدير يجب أن يعرف مستوى الطلب أو الغرض ، ويجب أن يعرف كيفية التعامل مع التضخم أو الكساد أو غيره. لذا فعلى المدير حتى يكون ناجحا أن يكون لديه معرفة جيدة بنظريات ومفاهيم علم الاقتصاد

رابعا: علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية

تشمل العلوم الطبيعية علم الرياضيات والفيزياء والكيمياء والأحياء والإحصاء وغيرها . ومما يذكر بأن هذه العلوم لها أسس ونظريات ثابتة لا تقبل الشك أو التغيير . ولقد استفادة الإدارة من هذه العلوم، فهي تستفيد من علم الإحصاء في تحليل المعلومات، وتستفيد من الرياضيات في تفسير الكثير من الظواهر الإدارية، وخير دليل على استفادة علم الإدارة من هذه العلوم هو بروز علم إداري حديث يسمى بحوث العمليات حيث يعتمد هذا العلم على تحليل الظواهر والقرارات الإدارية من خلال معادلات علم الرياضيات وغيرها.

خامسا: علاقة علم الإدارة بعلم القانون

يختص علم القانون بالقواعد التي تبين الأفعال المسموح بممارسة من قبل الفرد، والأفعال التي يمنع عليه ممارستها . فهو عبارة عن مجموعة من القواعد القانونية التي تنظم علاقة الأفراد ببعضهم البعض، وعلاقة الأفراد بالمؤسسات والدولة، وعلاقة المؤسسات بعضها البعض. ويضع علم القانون عقوبة على من يرتكب عملا نصت عليه القواعد القانونية بأنه فعل ممنوع . والمؤسسات لا تعمل في بيئته مغلقة إنما في بيئته مفتوحة، وعليها تطبيق ما يصدر من قوانين وتعليمات وإجراءات، حتى تضمن لنفسها الاستقرار والعمل لأفي جو قانوني.

سادسا: علاقة الإدارة بعلم الأخلاق

يبين علم الأخلاق طريقة تعامل الأفراد ببعضهم البعض ومؤسساتهم وبالدولة وغيرها . فهو علم يبين كيف يتعامل الفرد مع من حوله، سواء داخل مؤسسته ام خارجها . ويضع علم الأخلاق آداب التعامل مع الآخرين ولكن يختلف عن علم القانون بأنه ليس هناك عقوبة رسمية على من يخالف القواعد الأخلاقية، إنما العقوبة تكون اجتماعية من خلال انتقادات أفراد المجتمع له أو من خلال اعتباره شخصا منبوذا، لا يجوز التعامل معه إلا عند الضرورة.

والمجتمع هو الذي يضع المعايير السلوكية المقبولة، وهو الذي يحدد تلك السلوكيات غير المقبولة، ولكن لا يعني هذا أنه يجمع كافة أفراد المجتمع ويتفقوا على ذلك، إنما تتطور المعايير السلوكية مع الأمم، بحيث يصبح واضحا لدى كافة أفراد المجتمع، ما هو مقبول اجتماعيا وأخلاقيا، وما هو غير مقبول.

4 - المدراء والمنظمات

المنظمة عبارة عن كيان منظم من الأفراد وجد لتحقيق هدف معين . و يطلق لفظ المنظمة على اية مؤسسة أو شركة أو مصلحة أو جماعة أو كلية أو مدرسة أو غيره إذا كانت مؤلفة من مجموعة من الأفراد و تهدف لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف. وحتى يمكن وصف ذلك المجتمع بوصف المنظمة لابد من توفر ثلاثة خصائص أساسية و هي:

*المنظمة تسعى لتحقيق هدف محدد او مجموعة من الأهداف.

*تتكون المنظمة من مجموعة من الأفراد.

*المنظمة ذات هيكل تنظيمي، يحدد سلوك عامليه و يشمل ذلك إيجاد القواعد و التعليمات في المنظمة، و إيجاد الوصف

الوظيفي لكل وظيفة من الوظائف داخل المنظمة.

المدرء: المدرء عبارة عن أفراد أو أشخاص يعملون في المنظمات، ويشرفون على غيرهم من العاملين و يقومون بمراقبتهم في آدائهم لأعمالهم. و هذا يعني أن المدرء يمتازون بوجود مرؤوسين يتبعون لهم و يشرفون على اعمالهم . و يمكن التمييز بين ثلاث فئات من المدرء:

✦ المدرء من المستوى الأعلى.

✦ المدرء من المستوى المتوسط.

✦ المدرء من المستوى الأدنى أو المشرفون.

5 - **الإدارة و الكفاءة و الفاعلية:** الإدارة كما تمت الإشارة لها مسبقا هي عملية أداء العمل و النشاطات بكفاءة و فاعلية من خلال الآخرين، و تشمل الغدارة النشاطات التي يمارسها المدرء من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة . أما الكفاءة و الفاعلية مفهومان مختلفان رغم أن مدلولهما من الناحية اللغوية متقارب.

الكفاءة: يشير هذا المفهوم إلى العلاقة بين المدخلات و المخرجات، أي مقدار المخرجات من استعمال المدخلات (عناصر الإنتاج)، فكلما زادت المخرجات كانت الإدارة أكثر كفاءة (لها علاقة بأساليب الإنتاج).

الفاعلية: تسير الى مدى تحقيق النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعة (لها علاقة بالنتائج).

6 **مهارات الادارة:** تعد المهارات الادارية العامل الأساسي في تقدير فعالية و كفاءة المديرين، وبالتالي يرتبط آدائهم بالمهارات الإدارية التي يمتلكوها. و هناك ثلاثة أنواع من المهارات التي تعد ضرورية لنجاح المديرين، و هذه المهارات هي:

مهارات فنية: تشمل المهارات الفنية استعمال معرفة متخصصة و خبرة في تنفيذ أعمال ذات علاقة بأساليب و إجراءات فنية . و من الامثلة على ذلك المهارات الهندسية، المحاسبة ، برمجة احاسوب.

المهارات الإنسانية: و هي المهارات التي تعزز التعاون ضمن الفريق مع مختلف الاتجاهات السلوكية بمعنى التعامل مع العنصر البشري.

المهارات الفكرية: وتشأ على رؤية المنظمة ككل . إن المدير الذي لديه مهارات التفكير يكون قادرا على فهم كيف تعتمد وظائف المنظمة المختلفة الواحدة على الاخرى و كيف ترتبط المنظمة ببيئتها، و كيف يؤثر التغيير في احد أجزاء المنظمة على النظام الكلي للمنظمة. و من الطبيعي انه عندما يرتقي الموظف من المستوى الاداري الاسفل الى المستوى الاداري الاعلى فإن المهارات الفكرية تصبح أكثر أهمية له في حين تصبح المهارات الفنية أقل أهمية.

7-التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

العولمة: لا يمكن تجاهل المنافسة الدولية خاصة مع الاتجاه نحو التخصصية و تحرير الأسواق و تطوير حجم المؤسسات متعددة الجنسيات داخليا و خارجيا مما يترك أثرا كبيرا على درجة المنافسة التي تواجهها المؤسسة محليا و دوليا.

النوعية و الإنتاجية: ضرورة رفع مستوى الإنتاجية و تحسين النوعية أزما لا بد منه خاصة و غن الإنتاجية احد الأسس للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية . لذا على المديرين اخذ القرارات المناسبة لتقديم منتجات مطلوبة تفي أسواق و بمواصفات مطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة.

أخلاقية العمل و المسؤولية الاجتماعية : حيث يركز الرأي العام على مستوى أخلاقيات العمل للمؤسسة في تعاملها مع العاملين فيها و المستهلكين،و يعتمد عليها الكثير من الآمال لتوفير المنتجات بتكلفة اقتصادية مناسبة و مساهمتها في تطوير المجتمعات.

التنوع في القوى العاملة: تنوع القوى العاملة من حيث تخصص الموارد البشرية حسب العمليات الإنتاجية . ووجود العمالة الوافدة و النساء في العمل و ازدياد العمر المتوقع للفرد العامل تمثل تحديا للإدارة لتعامل مع فئات مختلفة من الأفراد من حيث إمكانياتهم و طموحاتهم و طرق تحفيزهم و غيرها.

التغير: يواجه إدارة الأعمال في الوقت الحالي تغيرات متسارعة في العناصر الاقتصادية و الاجتماعية و التنمية السكانية و الثقافية . و عليها تعلم كيفية التعامل مع هذه المتغيرات و الاستجابة لها.

زيادة صلاحيات العاملين (التمكين): خاصة مع زيادة الوعي و ظهور النقابات و الاتحادات العمالية . ولهذا على الإدارة مساعدة العمال على تطوير قدراتهم في اتخاذ القرارات و توسيع صلاحية الرقابة للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و تكوين فرق العمل للاستفادة من إمكانيات الموارد البشرية.

مشكلة الوكالة و تكاليفها: حيث ان المنظمات الكبيرة و التي لا يديرها مالكوها تواجه مشكلة الوكالة و التي لها تكاليفها . و تحول المنظمات استيعاب العاملين فيها عن طريق إشراكهم في ملكية المنظمة أو إعطائهم نسبة من الأرباح إذا زادت عن مستوى معين أو مكافأة ملائمة إذا انخفضت التكاليف عن مستوى معين.

وظيفة التخطيط

إقرار الخطة واعتمادها

5- أنواع التخطيط:

أولاً: التخطيط حسب مجال الإستعمال

- الخطط متكررة الإستعمال

- الإستراتيجيات - السياسات - القواعد -

الإجراءات

الخطط غير متكررة الإستعمال

1. البرامج

2. الموازنات التقديرية

ثانياً: التخطيط حسب الفترة الزمنية

1. التخطيط طويل الأجل

2. التخطيط متوسط الأجل

3. التخطيط قصير الأجل

5- صعوبات التخطيط:

6- زيادة فعالية التخطيط

1 - ماهية التخطيط.

2 - مبررات عملية التخطيط

- تغير البيئة الداخلية و الخارجية

- التخطيط أساس الوظائف الإدارية الأخرى

-مواجهة الظروف الطارئة

3 - أهمية التخطيط

4 - مراحل عملية التخطيط

- وضع الأهداف:

- التنبؤ و جمع المعلومات

- وضع الخطة

- متابعة الخطة (الرقابة)

- تنفيذ الخطة:

وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط أحد وظائف الإدارة الرئيسية ويسبق أي وظيفة أخرى حيث يحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين. ولهذا فهو مرتبط بعنصرين رئيسيين هما (المستقبل، والأهداف وطرق تنفيذها). لنجاح التخطيط يجب مراعاة نوعية الأفراد الذين يقومون به من حيث الخبرة في العمل الإداري والقدرة على الحصول على المعلومات الضرورية لاستخدامها في وضع الخطط . وتعتبر المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر مفيدة جدا لإعداد خطة مستقبلية ناجحة.

أولاً: ماهية التخطيط.

- يمكن تعريف التخطيط بأنه " الجهد الواعي الذي يهدف إلى توجيه مختلف النشاطات البشرية داخل التنظيم نحو تحقيق الأهداف الموجودة والمحددة واختيار الأسلوب الأفضل من عدة أساليب مقترحة من أجل تحقيق تلك الأهداف مع مراعاة التنبؤ بالمستقبل واحتماله حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة".

- يعرف أوروياك التخطيط بأنه " عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير في العمل والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين".

- ويعرفه البعض على أنه " الطريق المرسوم مسبقا والذي يسلكه المسؤولون عند اتخاذ القرارات و تنفيذهم للعمل".

-التخطيط عملية إيجاد الأهداف و تحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف.

-التخطيط هو عملية تصور المستقبل و تحديد الأهداف المستقبلية وإيجاد الطرق و الإجراءات التي من شأنها تحقيق تلك الأهداف " من هذا التعريف نلاحظ أن التخطيط يسبق أي وظيفة إدارية أخرى.

ثانياً: مبررات عملية التخطيط: يهدف التخطيط إلى إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية و هناك الكثير من الأمور تبرر عملية

التخطيط، بل تجعل منه عملاً إلزامياً لا غنى عنه و من تلك المبررات مايلي:

-تغير البيئة الداخلية و الخارجية تعمل معظم المنشأة في ظروف تمتاز بالتغير وعدم الاستقرار وهناك بيئتان لأي مؤسسة هما

البيئة الداخلية وهي اقل تغيراً ويسهل السيطرة على التغيرات الحاصلة فيها، و البيئة الخارجية و هي الأكثر تغيراً، ويصعب

السيطرة عليها و تتمثل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية فيما يلي (التغيرات تكنولوجية، التغيرات الاقتصادية، التغيرات

السياسية و القانونية، التغيرات الاجتماعية، التغيرات في الموارد المادية ، التغيرات في سلوك المنافسة بين المنشآت).

- التغيير التكنولوجي : حيث أدى التغيير التكنولوجي إلى تغيير هائل في الأجهزة والمعدات الصناعية مما أثر على زيادة الإنتاجية وخلق فرص كثيرة للمشروعات الاقتصادية مما استجوب الاهتمام بالتخطيط لمسيرة هذا التغيير.
- التغير في السياسات الحكومية : حيث للأنظمة والقوانين التي تعها الحكومة دور كبير في تنظيم العمل التجاري مثل قوانين العمل والضريبة وتشجيع الاستثمار وقوانين الشركات لمعرفة ما يمكن الاستفادة منه من مزاي هذه القوانين
- التغير في النشاطات الاقتصادي العام : التغيير في الظروف الاقتصادية مهم جدا لرجال الأعمال عند اتخاذهم القرار في الاستثمار أو تمويل المشروعات الاقتصادية، حيث يتم دراسة الحالة الاقتصادية من انتعاش أو ركود
- التغير في درجة المنافسة وطبيعتها : المنافسة من الأمور التي تهتم بها المنشأة سواء كانت المنافسة من السلع المشابهة أو البديلة مما يستوجب على المنشأة التفكير بخطط المنافس من حيث التسويق والتوزيع والترويج لوضع خطط كفيلة بالتغلب على المنافسين.
- التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية: حيث بعض المديرين يحافظون على الاتجاهات الاجتماعية وآخرون يضعون بها في سبيل النجاح.
- التغير في الموارد البشرية والطبيعية : على الإدارة أن تهتم بالتغيرات السكانية أيضا سواء كانت هجرة داخلية أو خارجية أو تغير نمط التخطيط العالي وتوزيع السكان حسب العمر والجنس ونسبة النمو السكاني.
- كذلك يجب الاهتمام بالتغيير في الموارد الطبيعية من معادن وخدمات سواء اكتشاف الجديد منها أو نضوبها.
- التخطيط أساس الوظائف الإدارية الأخرى:التخطيط يسبق باقي الوظائف من حيث الدراسة، وإذا كان هناك تخطيطا جيدا و مناسبا فسوف يكون هناك ممارسة مناسبة للوظائف الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة.
- مواجهة الظروف الطارئة: تتعرض المؤسسات إلى ظروف غير طبيعية هذه الظروف يجب ان تكون تم أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط فالخطة من شأنها بيان كافة العراقيل و المصاعب التي تعترض المؤسسة أثناء أدائها لأعمالها، ومن شأن الخطط أيضا اقتراح حلولاً مناسبة لمواجهة تلك المصاعب حال ظهورها.

ثالثا : أهمية التخطيط

- أهمية التخطيط في تحديد و تحقيق الأهداف
- تحديد الإمكانيات و طرق و أساليب البحث عنها
- بدون تخطيط يصبح الأمل ارتجاليا. يقلل من النشاط العشوائي.
- يوفر التخطيط طرق ابتكارية جديدة تساعد في تطوير المديرين.
- يعمل على تقليل التكاليف و يتيح مجال واسع للتنسيق بين جميع الوحدات
- يتيح الرقابة الداخلية و الخارجية لتنفيذ الأهداف.
- يحقق الأمن النفسي للأفراد و الجماعات

رابعا: مراحل عملية التخطيط: تمر عملية التخطيط بعدد من الخطوات هي:

- 1- **وضع الأهداف**: الأهداف هي الغايات التي تسعى لتحقيقها المنشأة من خلال القيام بجميع الوظائف الإدارية . وإذا كان الهدف قديما لأي منشأة تحقيق أقصى ربح ممكن فإن أهداف المنشأة الآن تتعدى ذلك فهي تسعى للاستمرار والبقاء مع تحقيق ربح معقول. وقد تعدد الأهداف وتتعارض ولذا فإن على الإدارة التنسيق بين الأهداف ووضع سلم أولويات لتحقيقها . وهناك أهداف عامة توضع على مستوى المنشأة ككل . وأهداف جزئية توضع على مستوى الوحدات الإدارية ويجب أن لا تتعارض الأهداف الجزئية مع العامة. ومن الأهداف الجزئية: التنوع في خطوط المنتجات، التخصص في إنتاج السلع التي تتمتع المنشأة بكفاءة أكبر في إنتاجها، اكتشاف فرض لاستغلال سلع جديدة وطرق إنتاجية حديثة وأسواق جديدة، السيطرة على السوق، بناء سمعة معينة أو صورة جيدة عن سلع الشركة في ذهن المستهلكين، المحافظة على علاقة جيدة مع المساهمين
- 1 1 أهمية الأهداف: تحدد الاتجاه العام للعاملين، تنسيق بين مجهودات الأفراد، وضع خطة متكاملة و متناسبة، دافع للعاملين للقيام بالعمل، تعد كمقياس للرقابة.

- 2 1 أهم الاعتبارات في تحديد الأهداف: الاستقرار النسبي: مرنة قابلة للتعديل، الوضوح و التحديد الدقيق للأهداف
- 2 - **التنبؤ و جمع المعلومات**: قبل وضع الخطة لابد للمؤسسة من القيام بعملية التنبؤ و الوصول الى حالة يمكن الإرتكاز عليها . والتنبؤ يحتاج إلى معلومات ويجب أن يشمل كافة الجوانب المتعلقة بالخطة من حيث مستلزمات تنفيذها من الأموال و الكوادر البشرية المؤهلة والوسائل التقنية و غيرها. ويجن ان يشمل التنبؤ كذلك عناصر دراسة التغيرات في العوامل البيئية الخارجية لما لها من أثر على نمو أي منشأة و ربحيتها. وأهم المتغيرات الخارجية هي:

- التغيير في طلب السوق.التغيير في المنافسة المحلية والإستراتيجيات التي تتبعها الشركات المنافسة.
- التغيير في المنافسة الخارجية وأسواق الاستيراد والتصدير - التغيير في الغرفة الفنية والتطور التكنولوجي . - التغيير في معرفة الأفراد والسلوك الاجتماعي. - التغيير في أساليب الإدارة.
- التغيير في توافر العناصر المادية والإنسانية - التغيير في سياسات الحكومة
- التغيير في نقابات العمل وقوة المفاوضة لديهم.
- التغييرات في الصناعة الأخرى والتي تسعى للحصول على عناصر الإنتاج . حيث يجب تحديد الطريق الواجب سلوكه ضمن هذه العوامل حتى تتمكن من الوصول إلى الأهداف .

3 - **وضع الخطة:** في هذه المرحلة يتم تحويل المدخلات المختلفة إلى خطط ويقوم بها الموظفون في مستويات إدارية متوسطة .
بينما يتم وضع الإستراتيجية والسياسات الرئيسية للمنشأة حيث يتم ربط الإستراتيجية بالمتغيرات البيئية من سياسات حكومية ومتغيرات فنية. كما يتم ربطها بالأهداف أيضا.

4 - **إقرار الخطة واعتمادها:** تحتاج الخطة إلى قرار من الإدارة العليا والدوائر المختصة حيث يعتبر هذا القرار الدعم الرسمي المطلوب للتنفيذ.

5 - **تنفيذ الخطة:** أي نقل الخطة إلى أرض الواقع ويجب تنفيذ الخطة وفقا للأهداف الموضوعة لها.

6 - **متابعة الخطة (الرقابة):** حيث يتم مقارنة المعايير في الخطة مع الأرقام الفعلية وإذا ما وجد فروقات بينهما تؤخذ هذه الفروقات بعين الاعتبار عند الخطط القادمة أو تعديل الخطط الحالية.

خامسا : أنواع التخطيط

-التخطيط حسب النشاط: فهناك تخطيط اقتصادي وتخطيط مالي و صناعي و زراعي.

-التخطيط حسب مجال الاستعمال:

■ تخطيط متكرر الاستعمال ويشمل الإستراتيجيات والسياسات و القواعد و الإجراءات.

■ تخطيط غير متكرر الاستعمال ويتضمن البرامج و الميزانيات التقديرية.

التخطيط حسب الفترة الزمنية: ويتضمن التخطيط طويل الأجل ، متوسط الأجل و التخطيط قصير الأجل.

← التخطيط حسب مجال الاستعمال

1 - **الخطط متكررة الاستعمال:** الإستراتيجيات، السياسات، القواعد، الإجراءات

■ **الإستراتيجيات strategies** : تاريخياً اشتق هذا الاصطلاح من اللفظ اليوناني "strategia" إستراتيجية " وهو يعني علم و فن قيادة و توجيه الجيوش . و ما ان تم استخدام اصطلاح الإستراتيجية في ميدان الأعمال و على مستوى الأجهزة الحكومية و غيرها من المنظمات و محاولات تعريفها تتصف بالتعدد و في هذا الإطار سوف يتم عرض بعض هذه المحاولات: برون، كورنر Brown et Conner " الإستراتيجية هي تحديد و تقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة او هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب.

مجلو كوجاوش Glueck et Jauch: " الإستراتيجية هي خطة موحدة و متكاملة و شاملة و تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة و التحديات البيئية و التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة..."¹

-الإستراتيجية كم يراها شاندر Chandler " الإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين ، و تحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية و تنوع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف "2.

من خلال التعاريف السابقة يمكن ترتيبها المستويات التالية: مستوى الأهداف، مستوى الخطط، مستوى المحيط، مستوى التغير.

-مستوى الأهداف: تركز على تحديد الأهداف على المدى البعيد و تخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها (السياسة العامة للمؤسسة).

-مستوى الخطط: تركز على مخطط لتفعيل الموارد على أفق أو مدة معينة(التخطيط الإستراتيجي).

- مستوى المحيط : تتضمن كل قرار يعمل على جعل المؤسسة ذات تنافسية على المدى البعيد وتقوية تنافسيتها في محيط يمتاز بالتنافسية الشديدة (مقاومة السوق).

-مستوى التغير: الإستراتيجية كل قرار يفرض تغييرات هامة على مستوى التسيير الهيكلي للمؤسسة (اهدافها، نشاطاتها، تنظيمها...الخ). يمكن جمع مختلف هذه التصورات على النحو التالي:

عبد السلام ابو قحف، الإدارة الإستراتيجية و ادارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص1- 54.

² - عبد السلام ابو قحف، مصدر سبق ذكره، ص55.

" الإستراتيجية تعني تخطيط التغير بهدف جعل موارد المؤسسة تتماشى و فق متطلبات المحيط التنافسي من اجل تحقيق الأهداف الأساسية".

" الإستراتيجية هي مجموعة القرارات و التوجهات و الأنشطة بهدف تحديد الأهداف العامة ، التركيز على اختيار الموارد لتحقيق هذه الأهداف، وتطبيق السياسات و الإجراءات التي تتضمن مراقبة تحقيق هذه الأهداف بفاعلية ومردودية3.

أعطى Henry Mintzberg مفهومه للإستراتيجية حيث اعتبر أنه انعطف بالفكر الاستراتيجي انعطافا متميزا خالف كل الذين سبقوه في هذا المضمار، وأطلق على اجتهاده Five P's إذ يرى أن الإستراتيجية هي خطة Plan و مناورة Ploy، و نموذج Pattern، وسيلة لتحديد الموقف Position، و وجهة نظر مستقبلية Perspective،

و اعتبر الإستراتيجية عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياسات وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة الالتفاف حول المنافسين وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو غير المعتمد للوصول إلى وضع مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة.

فوائد الإستراتيجية:

- 1-الاقتصاد في استخدام الموارد
- القدرة علة التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- تساعد في وضع الخطط الكفيلة لمواجهة المنافسين.
- توفر المعيار الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرار المناسب.
- الإستراتيجية تمتاز بالأهداف الواضحة التي تستخدم كموجة لجهود المؤسسة.
- **السياسات:**تمثل السياسة الإطار العام أو المفهوم العام الذي يوجه تفكير المرؤوسين في اتخاذ القرارات (أساسية، فرعية، تنفيذية).
- **القواعد:**هي خطة محددة للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة من أجل تحقيق الأمان و المساواة و تعتبر القاعدة من أبسط الخطط و هي محددة و لا يمكن تجاوزها وتعتبر مرشدا في اتخاذ القرارات وقد تكون آمرة او ناهية
- **الإجراءات:** الاجراء هو خطة عمل صغيرة نمطية متكررة تخص تنفيذ عمل واحد وتعتبر أكثر دقة من السياسات حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من اجل تحقيق هدف معين فالخطوات التي تستلزمها كل عملية من

³ - Micheel Marchesnay, **Management Stratégiques**, les éditions de l'ardreg,2004,page19,20,21.

العمليات تشكل إجراء يجب اتخاذه مثال على ذلك إجراءات عملية التوظيف . وبذلك تكون الإجراءات أقل حرية من السياسات في عملية اتخاذ القرار.

الفرق بين القواعد و الإجراءات أن القواعد لا تحدد توقيتا معيناً لاتخاذ القرار بينما الإجراءات عبارة عن سلسلة متتابعة من القواعد.

- الخطط غير المتكررة وهي الخطط التي توضع لحالات خاصة و تشمل ما يلي:

■ **البرامج:** وهي عبارة عن تركيب مقعد الأهداف أو مزيج من الإستراتيجيات والسياسات، القواعد، الإجراءات، المهات . و عادة ما يكون لهذه البرامج موازنات خاصة ويعين لها كوادرات خاصة حين إنهاء البرنامج . والبرامج قد تكون أساسيات وينتج عنها برامج فرعية منسقة زمنياً ليتم إنجازها بشكل جيد يكفل تحقيق البرنامج الرئيسي و تحتاج البرامج عادة الى عمليات تخطيط واسعة يقودها أشخاص مؤهلين.

■ **الموازنات التقديرية:** الموازنة " بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم عديدة ". ويجرى التعبير عن الموازنة بساعات عمل أو وحدات إنتاجية أو ساعات آلة أو مقياس آخر عددي. وتستخدم الموازنة كأداة للرقابة إضافة لكونها أداة للتخطيط حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية في الموازنات التقديرية والأرقام الفعلية. والموازنة التقديرية تندرج تحت الخطط قصيرة الأجل، لأنها عادة تكون مصاعة لفترة مالية مقدارها سنة أو أقل، وقد تكون الموازن نصف سنوية أو ربع سنوية حسب طبيعة عمل المؤسسة.

← **ثانياً: التخطيط حسب الفترة الزمنية** يمكن النظر للتخطيط من خلال الفترة الزمنية المشمولة بالخطوة وعليه يصنف التخطيط إلى تخطيط طويل الأجل وتخطيط قصير الأجل.

وعند اختيار الفترة الزمنية الملائمة للتخطيط يتم النظر إلى الحاجة الفعلية للتخطيط لهذه الفترة وإمكانية التنبؤ بالمعلومات والأوضاع المطلوبة بدقة والفوائد المرتقبة من التخطيط إذا كان يحقق وفورات أو لا.

■ **التخطيط طويل الأجل:** يختلف الأمر الطويل من منظمة لأخرى حسب طبيعة العمل والإمكانيات المتوفرة فقد نجد أن المدى الطويل في بعض الشركات قد يكون سنتين مثل شركات الأزياء في حين يتجاوز عشرين سنة في شركات أخرى مثل شركات السيارات. ولكن بشكل عام يمكن القول أن الفترة الزمنية الممتدة (3-5) سنوات تعتبر الأكثر شيوعاً للتخطيط طويل المدى. ولكن يجب على الشركة أن تخطط لفترة زمنية تتناسب مع حاجاتها لأن عملية التنبؤ والتخطيط عملية مكلفة في حين التخطيط لفترة قصيرة يزيد من المخاطرة.

■ **التخطيط متوسط الأجل:** بشكل عام يمكن القول أن الخطط متوسطة الأجل تغطي في العادة فترة تزيد عن سنة واحدة و لا تزيد عن خمسة سنوات. و الخطط المتوسطة الاجل يجب ان تنبثق عن الخطط طويلة الأجل و تنسجم معها حيث تساعد على تنفيذها.

■ **التخطيط قصير الأجل:** هي خطط تغطي فترة زمنية قصيرة جداً، و قد لا تزيد هذه الفترة في معظم الأحيان عن سنة واحدة. تكون في العادة خطط تفصيلية و تشمل كافة جوانب العمل في المؤسسة و رغم أن التنبؤ ضروري للخطط قصيرة الأجل إلا انه ليس بالحجم الذي يلزم لإعداد الخطط م-ط-الأجل. لأن الأمور تكون أكثر وضوحاً في الفترة الزمنية القصيرة

التخطيط حسب مدى تأثيره يمكن تقسيمه الى ثلاثة أنواع.

■ **التخطيط الاستراتيجي:** بقاء منظمات الأعمال و تحقيق تنافسيتها يتوقف على مدى تبنيتها للتخطيط الاستراتيجي حيث تمليه الظروف الراهنة المبنية على التنافسية الشديدة و يقع على مستوى الإدارة العليا مثل فتح أسواق جديدة، اعتماد تكنولوجيا متقدمة، مصانع جديدة، وكل هذا يدخل ضمن الاهداف العامة للمؤسسة.

■ **التخطيط التكتيكي:** يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة. و من الأمثلة على ذلك: استخدام أساليب إنتاجية جديدة قليلة التكلفة مع المحافظة على جودة المنتجات، الحصول على قروض بشروط ميسرة

■ **التخطيط التشغيلي:** يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. فهو يهتم بالجزئيات الصغيرة في مجال الأعمال اليومية أو الأسبوعية و يكون على شكل معايير أداء و أرقام تسمح بتقييم النتائج، كمثال تخطيط و مراقبة المخزون و التأكد من حجم السيولة النقدية لمواجهة الاحتياجات، خطة الموازنة.

سادساً: صعوبات التخطيط: يمكن تصنيف صعوبات التخطيط إلى نوعين:

1- **الصعوبات الناجمة عن الأفراد** أي يتسبب بها سوء تصرف الأفراد:

- قلت الالتزام بالتخطيط: حيث نجد أنه لا يوجد التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات الإدارية لأن المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ويتجاهلون الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها باستخدام التخطيط السليم.

- الاعتماد الكبير على الخبرة: حيث قد يصر بعض المديرين على آرائهم في عملية التخطيط من خبراتهم السابقة في حين قد لا تتكرر هذه الظروف مرة أخرى في المستقبل.
- مقاومة التغيير: التخطيط قد يقترح أشياء جديدة وهذا يغير في بعض العلاقات القائمة الأمر الذي يعارضه بعض الأشخاص حفاظاً على العلاقات القديمة.

2- الصعوبات الناتجة عن العملية التخطيطية نفسها

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة: ففي حالات عدم التأكد الموجودة يكون الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة جداً خاصة في ظل التغيرات الكثيرة. ولكن استخدام أساليب التنبؤ الحديثة قلصت من هذه الفجوة
 - سرعة التغير: سرعة التغير الذي يحدث في الصناعات قد تربك الشركات وتجعل عملية التخطيط صعبة جداً.
 - عدم المرونة: مثل صعوبة تغيير أساليب وعناصر البيئة الداخلية أو السيطرة على عناصر البيئة الخارجية.
 - الوقت والنفقة: القيام بالتنبؤ يحتاج إلى وقت ومال مما يصعب عملية التخطيط.
- سابعا: زيادة فعالية التخطيط:** لزيادة فعالية التخطيط يجب مراعاة ما يلي:
- توفير الهيكل التنظيمي المناسب: الهيكل التنظيمي المناسب يساعد في عملية تنفيذ الخطط وبذلك إيجاد الوحدات الإدارية الأساسية والفرعية والأفراد المؤهلين لتنفيذ الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف الخطة الموضوعة.
 - الالتزام: التزام الإدارة العليا بالتخطيط قد يؤدي إلى الاهتمام العام بهذه العملية على جميع المستويات.
 - المشاركة في التخطيط: إشراك جميع المسؤولين و العمال في عملية التخطيط يجعلهم متحمسين لتنفيذها ومستوعبين لها.
 - التكامل بين الخطط: أي تكون الخطط جميعها و مكتملة لبعضها البعض، يجب أن تكون الخطط قصيرة الأجل منسجمة وتؤدي إلى تحقيق الخطط طويلة الأجل.
 - توازن التكاليف و المردود: أي أن لا تزيد تكاليف الخطة على المردود المادي المنتظر من وراء تطبيقها، وفي حالة زيادة تكاليفها عن مردوداتها فيفضل طرحها جانبا .
 - الوضوح: أي زيادة دقة الأهداف وإعداد الجداول الزمنية والنتائج المتوقعة
 - الواقعية: أي أن تكون الخطط متلائمة مع الإمكانيات والموارد المتاحة (ممكنة التطبيق).
 - المرونة: أي إمكانية تعديل الخطة وفقا لتغيير الظروف.

وظيفة التنظيم

- تعريف التنظيم
- عناصر التنظيم
- فوائد التنظيم:
- خصائص التنظيم المناسب
- مبررات التنظيم
- أنواع التنظيم
- التنظيم الرسمي
- التنظيم الغير الرسمي
- الهيكل التنظيمي
- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
- طرق التقسيم التنظيمي
- التقسيم الوظيفي
- التقسيم حسب مراحل العمل
- التقسيم حسب نوع السلعة او الخدمة
- التقسيم حسب المناطق الجغرافية
- التقسيم حسب نوع الزبائن
- التقسيم الزمني أو على أساس الوقت
- التقسيم المركب
- نماذج الهيكل التنظيمي
- النموذج الكلاسيكي
- التنظيم التنفيذي
- التنظيم الوظيفي
- التنظيم التنفيذي الاستشاري
- النموذج العضوي
- المصفوفة التنظيمية
- تنظيم الفريق
- التنظيم الشبكي
- الخرائط التنظيمية و الدليل التنظيمي
- الخرائط التنظيمية
- الدليل التنظيمي
- أشكال الخرائط التنظيمية
- إعادة التنظيم و أسبابه

وظيفة التنظيم

- 1- **تعريف التنظيم:** المنظمة هي نظام أو وحدة اجتماعية يتم تصميمها على شكل تنظيمي معين يهدف لتحقيق أهداف محددة . وإنه لمن المؤكد أن وظيفة التنظيم تزداد كلما زاد عدد العاملين بالمؤسسة لأنها تعني بشكل أساسي تحديد الأعمال و توزيعها على العاملين . ومن ثم تحديد سلطات و مسؤوليات كل وظيفة من الوظائف، وبين طرق الاتصال و طبيعة العلاقات بين هذه الوظائف . تبحث وظيفة التنظيم في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة و فاعلية من ابرز التعاريف ما يلي
- توزيع المسؤوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة.⁴
- الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد و تنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة⁵.
- هنري فايول: التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها: من المواد الأولية، رأس المال، الأفراد، و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأشياء ببعضها.
- هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل و الأشخاص و أماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة
- يقول Louis Allen أن التنظيم هو عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف .
- و يعتبر التنظيم عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات، فالتنظيم يعتمد على تحديد الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف . و هذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور هيكل تنظيمي للمؤسسة يبين التسلسل الهرمي لكافة الوظائف وحتى يكون لهذا الهيكل وجوده لابد من تعبئته بالكوادر البشرية.

2- عناصر التنظيم:

- الأعمال و النشاطات التي يتم ممارستها بالمؤسسة كالإنتاج و التسويق و غيرها.
- موارد المؤسسة و من أهمها الموارد البشرية على مختلف مستوياتهم العلمية و الفنية.
- النظم و الإجراءات و الطرق و الإجراءات و المراحل اللازمة لأداء الأعمال
- أسلوب توزيع الأعمال على العاملين و بيان سلطاتهم مسؤولياتهم و طرق الاتصال فيما بينهم

3- فوائد التنظيم: تؤدي ممارسة وظيفة التنظيم في الإدارة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ترسيخ مبدأ التحقق في العمل. وهذا من شأنه أن يجعل كل عامل في المؤسسة متخصص في مجال محدد من مجالات العمل.

⁴ richard m.Hdgetts, Management : Theory, Process and Practice (Philadelphia: W.B Saunders Company, 1976)

⁵ - فايز الزغبى و محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، جامعة مؤتة، ص 101.

- القضاء على الازدواجية من خلال تقسيم العمل بين العاملين.
- تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد و دور كل منهم.
- تحديد السلطة الممنوحة للفرد و أوجه استخدامها.
- تحديد طبيعة العلاقات الإدارية بين وحدات المؤسسة و أقسامها المختلفة.
- تحديد سلطات و مسؤوليات كل وظيفة من الوظائف و بالتالي تحديد سلطات و مسؤوليات كل فرد من الأفراد العاملين
- سرعة نقل القرارات و الأوامر بين جميع اجزاء المؤسسة عن طريق خطوط السلطة و الاتصال لإمداد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعد على القيام بأعمالهم.
- الاستجابة للمتغيرات مما يساعد على المرونة و سرعة التكيف مع الظروف المتغيرة
- تنمية قدرات الأفراد و مهاراتهم و خبراتهم.

4- خصائص التنظيم المناسب

- الهدف الأساسي للتنظيم هو تسهيل مهمة الإدارة لتحقيق أهدافها، ولهذا لا بد من توفر الخصائص التالية في التنظيم:
- الإستفادة من التخصص الأمر الذي يحقق سرعة الإنجاز وإتقان العمل وخفض التكاليف.
- مبدأ وحدة الهدف وذلك بإشراك كافة أقسام و وحدات المنشأة في تنسيق جهودها لتحقيق الهدف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها
- مبدأ وحدة الأمر: كل عامل يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- مبدأ توازن السلطة و المسؤولية إذ لا يعقل أن يسأل أحد العاملين عن مدى إنجازه للعمل دون أن يمنح السلطة الكافية للممارسة ذلك العمل أو الإشراف عليه.
- مبدأ تفويض السلطة : يؤدي التنظيم الجيد عادة إلى شئ من تفويض السلطة للمستويات الأخرى الأدنى بحيث لا يركز السلطة بيد شخص معين أو مستوى معين.
- نطاق الإشراف عادة يكون نطاق الإشراف للرئيس الواحد مناسباً له و يبقى ضمن قدراته.
- عدم الإسراف: التنظيم الجيد يقدر التكاليف و الإيرادات المتوقعة و يقرر التقسيمات بما يكفل زيادة الإيرادات و تقليص النفقات.
- مرونة التنظيم: لا بد من توفر عنصر المرونة في التنظيم لمواجهة التغيرات و الظروف الطارئة.
- التنسيق بين أعمال المؤسسة وذلك للقضاء على التكرار و الازدواجية بحيث يكون عمل كل وحدة تنظيمية مكتملاً لعمل الوحدات الأخرى والتنسيق بين أعمال المؤسسة دليل على جودة تنظيمها و حسن توزيع الأعمال فيها.

5- مبررات التنظيم: إن ما يبرر إيجاد و ممارسة التنظيم ما يلي⁶:

- يترتب على عدم وجود التنظيم لأي مؤسسة الفوضى و الارتباك في تحديد الأعمال و توزيعها على الأفراد
- يؤدي غياب التنظيم إلى مبالغة كل وحدة إدارية في الدور المناط بها لذلك تبالغ في تقدير احتياجاتها على حساب الوحدات الأخرى
- يؤدي عدم وجود تنظيم إداري إلى سوء توزيع الموارد مادية كانت او بشرية بين مختلف الأعمال و الوظائف

6- أنواع التنظيم: يوجد في المؤسسة نوعين من التنظيم.

1-6 التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و تحديد العلاقات و المستويات و تقسيم الأعمال و توزيع

الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية للمؤسسة. ويشمل القواعد و الترتيبات التي تطبقها الإدارة والتي تهتم بتوضيح العلاقات الرسمية بين مختلف وظائف المنشأة و مختلف العاملين.

2-6 التنظيم الغير الرسمي: هو التنظيم الذي يظهر على شكل علاقات بين العاملين، ويظهر بشكل تلقائي او عفوي نتيجة للتفاعل

الطبيعي بين العاملين وليس بناء على قرار رسمي أو مرسوم تصدره الغدارة العليا في المؤسسة . ويمكن التمييز بين جماعة المصلحة وهي جماعة الأفراد الذين يتحدون لتحقيق اهداف مشتركة، و جماعة الصداقة وتتكون نتيجة انجذاب الأفراد و إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية. ويعود الإتمام بالتنظيم الغير الرسمي إلى رواد المدرسة السلوكية التون مايو، ماري فوليت، تشستر برنارد حيث اعترفت بوجود التنظيمات الغير الرسمية في المؤسسة مع كل تنظيم رسمي وتعتبر كذلك مساعدة لهذه التنظيمات إذا ما أحسن فهمها و طريقة التعامل معها. و تمتاز التنظيمات الغير الرسمية بشكل عام بخصائص محددة هي:

- تنشأ هذه التنظيمات بصورة تلقائية، نتيجة لإرتياح بعض الأفراد لبعضهم البعض و لا تتشكل بناء على قرار رسمي.
- الجماعات الغير الرسمية تعتمد بشكل كبير على العلاقات الشخصية.
- العلاقات الشخصية لها تأثير كبير على الغفراد العاملين.

- يبيأ التنظيم غير الرسمي الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من ممارسة عمله في ظلها.

8-الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء او الإطار الذي يبين الوحدات و الاقسام التي تؤلف المؤسسة، فبين التقسيمات

التنظيمية و مواقع السلطة واتخاذ القرارات . ويشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي في جسم الكائن الحي . ويمكن أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة في انه المرجع الحقيقي للعاملين، فهو يبين مهام كل وحدة من وحدات المؤسسة، و يبين كذلك طرق الاتصال الرسمية بين هذه الوحدات، وبناءا على الهيكل التنظيمي يعرف كل عامل واجباته و سلطاته و مسؤولياته وصلاحياته، كما يعرف مرجعيته الرئيسية في المؤسسة و يعرف كذلك الأفراد و الفروع التي تقع تحت إشرافه و سلطاته.

⁶ - فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة

يعتمد اختبار و تصميم الهيكل التنظيمي على عدة عوامل منها:

- **حجم المؤسسة:** وهو من أكثر العوامل تحديدا للهيكل التنظيمي حيث كلما كان حجمها أكبر تكون الأنشطة أكثر تنوعا ويصبح التخصص أكثر و تزداد الحاجة إلى تنسيق و الرقابة على عكس المؤسسات الصغيرة، أعمالها محدودة وبالتالي يصعب تقسيم الأعمال إلى نشاطات محددة و هذا ما يستلزم الأخذ بمبدأ التحقق وكما ان إسناد عدة أعمال للفرد في المنظمة صغيرة له ما يبرره، بينما يكون هذا مستحيلا في منظمة كبيرة الحجم . وهناك عدة متغيرات تدل على حجم المؤسسة منها : الحصة السوقية، الفروع الخارجية للمؤسسة، تعدد الخطوط الإنتاجية، حجم وأصول المؤسسة، عدد العاملين.
- **التكنولوجية:** كلما زاد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما احتاجت المؤسسة الى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا.
- **مدة حياة المؤسسة:** فإذا كانت المؤسسة صغيرة و مؤقتة تحتاج إلى هيكل تنظيمي بسيط في مكوناته وعلاقاته ويمكن إسناد عمل إلى خبراء خارجيين بعقود زمنية محددة. كما ان المؤسسة التي تمتاز بدورة حياة قصيرة يناسبها هيكل تنظيمي يختلف عن المنشأة التي تمتاز بطبيعة أعمالها بحاجاتها الى كفاءات بشرية عالية. وهناك منشآت تحتاج إلى كفاءات محدودة لإنجاز أعمالها.
- **التخصص:** كلما كانت درجة التخصص المطلوبة محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر بساطة . كما يختلف الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تنتج منتج واحد عن تلك التي تنتج عدة سلع.
- **تأثير البيئة:** حيث كلما زاد استقرار البيئة كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي و كلما زاد تغير عوامل البيئة زاد تعقيد الهيكل التنظيمي
- **مكان عمل المنشأة:** فالمؤسسات التي تتنوع نشاطاتها في مناطق جغرافية مختلفة يتطلب هيكل تنظيمي مختلف عن المنشأة التي يتركز عملها في منطقة واحدة كما تقل مشاكل الإشراف و التنسيق كلما تقاربت و تجانست الأنشطة بينما تكون الحاجة ملحة لتفويض السلطة في حالة الوحدات المتباعدة.
- **الاستراتيجية:** أوضح شاندر chandler أن هناك علاقة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي نسبة لعدة دراسات على مجموعة من المؤسسات الأمريكية. التغير في الهيكل التنظيمي يطرح نفسه عند تغير إستراتيجية المؤسسة.

8 - مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

- فهم الأهداف الأساسية و الفرعية للمؤسسة مما يحدد الاحتياجات التنظيمية اللازمة و بالتالي اختيار الهيكل التنظيمي المناسب
- تجزئة الأهداف إلى نشاطات و برامج بحيث يتولى كل برنامج إدارة أو وحدة تقوم بدورها بتقسيم مهامها الى عدة اقسام
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية و إعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها وإسناد الوظائف إلى أشخاص مؤهلين لأداء المهام.
- تحديد علاقات السلطة و المسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية

- تحديد الوظائف الإشرافية و التنفيذية داخل كل وحدة تنظيمية.

- تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز الأنشطة الأساسية والفرعية.

- إعداد الخريطة التنظيمية و الدليل التنظيمي للمؤسسة.

9- طرق التقسيم التنظيمي: هناك عدة طرق لتقسيم أوجه النشاط في وحدات تنظيمية و لكل منها مزايا و عيوب و تختلف باختلاف

المنشآت كما ان التقسيم يتوقف على حسب الهدف الذي تقصده و العوامل الداخلية و الخارجية المتعلقة بالمؤسسة و أهمها

الطبيعة الفنية للنشاطات الإنتاجية للمؤسسة.

طبيعة المنتجات أو الخدمات.

تنوع التكنولوجيا المستخدمة.

المزايا الاقتصادية المحققة نتيجة اختيار طريقة دون أخرى.

ممدى سهولة الإشراف و التنسيق و الرقابة الإدارية.

طبيعة السوق الاستهلاكية للمنتجات و الخدمات و نوع الزبائن.

طبيعة العلاقات الداخلية و الخارجية للمؤسسة و نوعها.

ممدى توفر الإمكانيات البشرية و المادية.

9-1 التقسيم الوظيفي: تقسم المؤسسة الى عدة إدارات، تم تقسم الإدارات إلى أقسام، و الأقسام إلى فروع و هكذا و ما يحكم

عملية التقسيم هذه هي نوع النشاطات التي تمارسها المؤسسة.

من مزايا هذا التقسيم استخدامه مبدأ التخصص في العمل الذي يزيد من كفاءة الأداء و تحسينه، كما أنه يضمن نوعاً من

التنسيق في إدارة الأعمال المتشابهة وزيادة فعالية الإشراف على عمليات مترابطة بأكملها.

أما أهم عيوبه فهي المركزية الزائدة و صعوبة التنسيق في حالة تعدد المناطق الجغرافية أو تعدد السلع، وقد يؤدي كذلك الى

صعوبة توفير الكفاءات البشرية التي تشغل الوظائف العليا في المؤسسة.

9-2 التقسيم حسب مراحل العمل: ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب تسلسل مراحل الإنتاج و ما يسهل استخدام هذا

النوع هو تتابع أعمال المؤسسة، ويتم التقسيم هنا بأن يتم إنشاء قسم أو إدارة لكل نشاط تمارسه المؤسسة من مزايا هذه الطريقة

الاستفادة من مبدأ التخصص و سهولة الإشراف. من عيوبها صعوبة التنسيق بين المراحل المختلفة.

3-9 التقسيم حسب نوع السلعة او الخدمة تلجأ المؤسسات إلى استخدام هذا الأسلوب في التقسيم عندما تتميز المؤسسة بالتعامل مع عدد كبير من السلع و الأصناف، فهو يناسب المؤسسات التي تقدم عددا كبيرا من السلع المتباينة بوجود اختلاف كبير بينها من حيث الموارد المستخدمة او طريقة التصنيع. من مزايا هذا التقسيم الاستفادة من تقسيم العمل و التخصص و التنسيق.

4-9 التقسيم حسب المناطق الجغرافية: يتم إنشاء قسم او إدارة للتعامل مع كل منطقة . من مزايا هذا التقسيم السرعة في اتخاذ القرارات في الموقع دون الرجوع للمركز الرئيسي وسهولة التنسيق بين جميع العمليات في المنطقة الواحدة، كما تساعد على تنمية القدرات وتوفر للمنطقة قرارات منسجمة مع ظروفها الخاصة . اما عيوبها فاحتمال اتباع سياسات متضاربة مع السياسة العامة للمؤسسة

5-9 التقسيم حسب نوع الزبائن: عندما تتنوع و تتباين طبيعة العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة فإنها في الغالب تلجأ الى تقسيم أعمالها إلى إدارات حسب الزبائن. وما يتميز به هذا الأسلوب في التقسيم هو ان كل إدارة تصبح على خبرة واسعة باحتياجات الفئة التي تتعامل معها ورغباتها وبأتماط معيشتها.

6-9 التقسيم الزمني أو على أساس الوقت : ما يسمى بنظام الواردات وتلجأ المؤسسات لهذه الطريقة للوفاء بتعهداتها بتسليم المنتجات في وقت محدد ولاستغلال مواردها بشكل يحقق أهدافها . يؤخذ على هذا النوع من التقسيم صعوبة التنسيق بين عمل الواردات المتتابعة و ازدياد تكلفة العمل واحتمال تعقد عمليات الإشراف الإداري.

7-9 التقسيم المركب: وهو مزيج من التقسيمات المختلفة فتلجأ المؤسسة إلى عدة طرق و أساليب للتقسيم . ومثال ذلك التقسيم الوظيفي في المستوى الإداري الأعلى تم تقسيم إدارة الإنتاج حسب مرحلة العمل و إدارة التسويق حسب نوع أو فئة العميل و هكذا. يعتبر من أكثر التقسيمات مرونة مما يمكن المؤسسة من التكيف مع الظروف.

01 نماذج الهيكل التنظيمي (التنظيم الرسمي): هناك عدة نماذج من أهمها:

10- 1 النموذج الكلاسيكي:

- **التنظيم التنفيذي:** ويطلق عليه التنظيم العمودي او التنظيم الرأسي و هو أقدم أنواع الهياكل التنظيمية.

- يكرس هذا المبدأ وحدة القيادة .

- يمتاز بالوضوح و البساطة

- يفضل تقسيم العمل على أساس التخصص.

- تنحدر السلطة من أعلى إلى أسفل.

- تحمل المدير لوجبات قد تفوق قدراته.

- **التنظيم الوظيفي:** يقوم هذا التنظيم على أساس التخصص في تقسيم العمل. يعتبر فريريك تايلور أول من إقترحه حيث يتم الربط بين الوحدات المختصة هذه. من مميزاته مايلي:
 - استخدام الخبراء و المختصين .
 - تنمية روح التعاون بين العاملين.
 - تمكين المدير من الحصول على مساعدة علمية و فنية.
 - احتمال عدم وضوح السلطة و المسؤولية نتيجة تداخل نطاق الإشراف.
- **التنظيم التنفيذي الاستشاري:** وهو يجمع بين النوعين التنفيذي و الوظيفي و يقوم على أساس الاستعانة بالاستشاريين الفنيين من المختصين لتقديم المشورة إلى التنفيذيين، من أهم الخصائص:
 - فسح المجال لمواقع اتخاذ القرار في الحصول على المعلومات الفنية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة
 - الصراع بين الاستشاريين و الإداريين.
- 2-10 النموذج العضوي:** يستخدم في الهياكل التنظيمية التي تعمل في بيئات مضطربة تمتاز بالتغير المستمر ويسمى بالنموذج المفتوح وهو نظام متطور يحدد لكل وحدة إدارية أهداف محددة يجب تحقيقها و يمنحها حرية التصرف داخل إدارتها و هو يصلح في البيئات غير المستقرة من اجل التكيف معها. و من الأنواع المستخدمة لهذا النموذج.
- **المصفوفة التنظيمية:** الشكل التنظيمي يأخذ شكل مصفوفة هندسية ذات أبعاد راسية وأفقية. فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى الى أسفل وسلطات فنية تمارس بشكل أفقي بين مدير المشروع و القطاعات التابعة له . و الميزة الرئيسية لهذا الشكل التنظيمي ما يلي:
 - المرونة.
 - الاستخدام الأمثل للموارد .
 - يمنح العاملين خبرات أوسع نتيجة إشراكهم في العمل في عدة مشاريع
 - سهولة عملية الرقابة و الإشراف.
- يؤخذ على هذا الأسلوب انه يؤدي الى ازدواجية السلطة من مدير المشروع و مدير الإدارة التنفيذية في نفس الوقت

- **تنظيم الفريق:** تحاول المؤسسات في الوقت المعاصر أن تكون أكثر مرونة و استجابة للتغيرات في البيئة فتقوم بتشكيل فرق عمل لحل المشاكل التي تواجهها في البيئة واتخاذ القرارات اللازمة مما يعني الإستفادة من التخصصات المتعددة في المنشأة و الإستفادة من أفكار العاملين في مختلف نشاطات المؤسسة. وهذه الفرق تكون دائمة أو مؤقتة. من مميزات هذا التنظيم:
 - تخفيض الحواجز بين وحدات المؤسسة.
 - سرعة التغير مع التغيرات الحاصلة في البيئة.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - الشعور بالولاء المزدوج للوحدات و الفرق التي يعملوا بها.
 - الفرق تحتاج إلى وقت و جهد وكذلك حاجته إلى درجة عالية من التنسيق.
- **التنظيم الشبكي:** في هذا النوع من التنظيم تقوم المؤسسة بإسناد وظائف رئيسية منها إلى منشآت أخرى مستقلة متخصصة تكون مرتبطة بالمركز الرئيسي و يتم التعاون معها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة. من مميزات هذا التنظيم.
 - المرونة المطلقة و التحدي: التكيف السريع مع المتغيرات، التعاقد و شراء أي خدمة تحتاج إليها المؤسسة.
 - تخفيض التكاليف و استغلال الموارد أفضل استغلال.
 - مواجهة المنافسة السوقية.
 - يؤخذ على هذا الأسلوب غياب رقابة المؤسسة على العمليات المختلفة، درجة عالية من المخاطرة،
 - غياب الأمن الوظيفي للعامل.

11 - الخرائط التنظيمية و الدليل التنظيمي

- أولا . الخرائط التنظيمية:** الخريطة البيانية هي عبارة عن تصور بياني يبين شكل المؤسسة التنظيمي او شكل إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة. وتبين إضافة لذلك خطوط السلطة و خطوط الاتصال الرسمية، و تبين أيضا المستويات الإدارية التي تتكون منها المؤسسة، و نطاق الإشراف و غيرها من الأمور التنظيمية . و بالتالي يمكن القول أن الخريطة التنظيمية ما هي إلا تجسيد شكلي و بيان للهيكल التنظيمي. تقسم الخرائط التنظيمية الى نوعين هما:
- الخريطة الرئيسية تصور الشكل التنظيمي العام و الشامل للمنظمة بما فيه جميع الوحدات و المستويات الإدارية المختلفة.
 - الخريطة المساعدة او التكميلية و هي التي تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الوحدات التنظيمية و تظهر طبيعة تقسيم العمل و توزيع السلطات و العلاقات داخل الوحدة الإدارية.

- قبل إعداد ورسم الخريطة التنظيمية لابد من توفر شرطان رئيسيان :
- ان لا تكون الخريطة التنظيمية مفصلة تفصيلا يصعب فهمها.
- أن تبرر ظروف المؤسسة الطبيعية و الواقعية.

21 - أشكال الخرائط التنظيمية

- الخرائط التقليدية أو **الراسية**: وهي الأكثر شيوعا لبساطتها وسهولة إعدادها وتبين انسياب السلطة من الأعلى الى الاسفل

- **الخرائط الأفقية** وتسمى هذه الخرائط من اليمين الى اليسار لأنها تبدأ من جهة اليمين وتنتهي بجهة الشمال. وضمن هذه الشكل من الخرائط نجد ان المستويات العليا تكون في الجهة اليمنى للخريطة و المستويات الوسطى إلى اليسار وكذا المستويات الدنيا . وبالتالي السلطة تنساب من اليمين الى اليسار.

- **الخرائط الدائرية**: وتقوم على فكرة العلاقة بين المركز و المحيط في الدائرة حيث تقع السلطة في مركز الدائرة و تتوزع الوحدات التنظيمية بين المركز و المحيط تبعا لمستواها التنظيمي.

ثانيا: الدليل التنظيمي: بينما تبين الخريطة التنظيمية الهيكل التنظيمي بصورته الجامدة فإن الدليل التنظيمي يحتوي على معلومات واسعة مفصلة عن المؤسسة و مختلف وحداتها . وبالتالي فإن الدليل التنظيمي ما هو إلا مذكرات توضيحية للخرائط يحتوي على معلومات هامة مثل تقسيم النشاطات و تحديد الواجبات و السلطات و المسؤوليات و الأجور، حجم القوى العاملة وآليات الترقية المتبعة في المؤسسة وسياساتها و العلاقات الإدارية و خطوط الاتصال و أساليب العمل و غيرها.

هو عبارة عن كتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم، إضافة إلى اختصاصات الوحدات الإدارية والوظيفية واختصاصات المراكز والأقسام المختلفة.

13- **إعادة التنظيم وأسبابه**: سبقت الإشارة إلى أن التنظيم الجيد هو الذي يمتاز بالمرونة و الذي يمكن تعديله من حين إلى آخر وكلما اقتضت الضرورة. و الضرورة التي تستوجب إعادة النظر في التنظيم هو حصول بعض التغيرات في البيئة الداخلية او الخارجية. من أهم الأسباب ب أو المبررات التي تستدعي إعادة الهيكل التنظيمي ما يلي

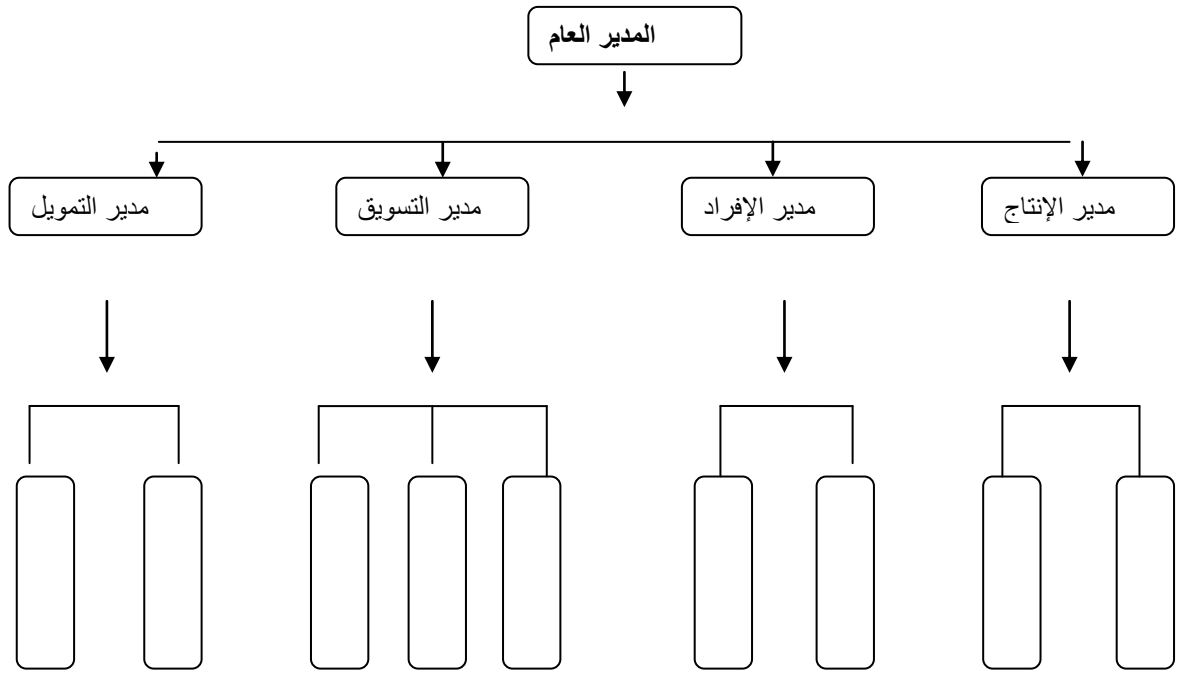
- وجود خطأ في التنظيم ظهر بعد وضع التنظيم موضع التطبيق كزيادة او انخفاض المستويات الإدارية، اتساع أو ضيق نطاق الإشراف، اتساع استخدام مبدأ التخصص.

- حدوث تغير في أهداف المؤسسة. لأن التنظيم المالي قد لا يؤدي إلى سهولة تحقيق تلك الأهداف.

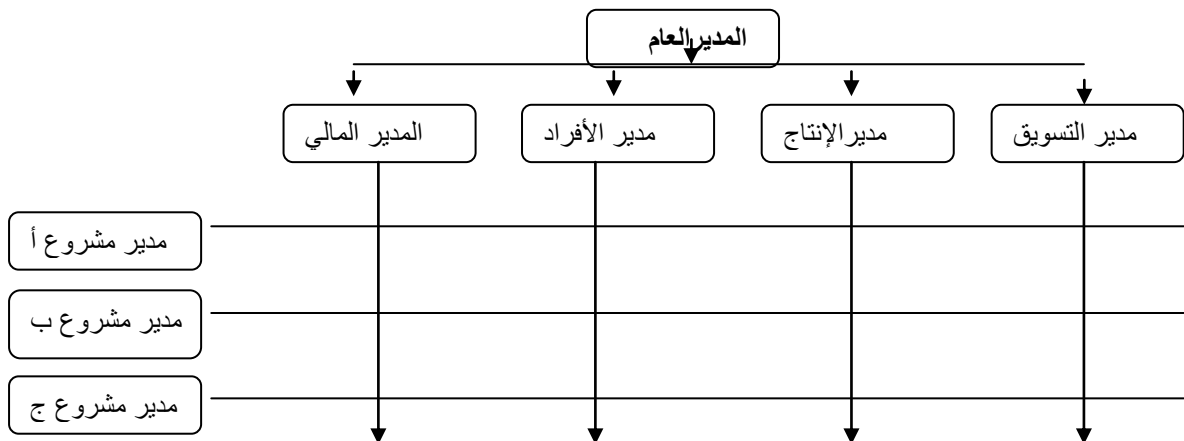
- حدوث تغير في حجم المؤسسة و أعمالها.

- الرغبة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة ترى الإدارة انها تحقق نجاحا اكبر للمنشأة

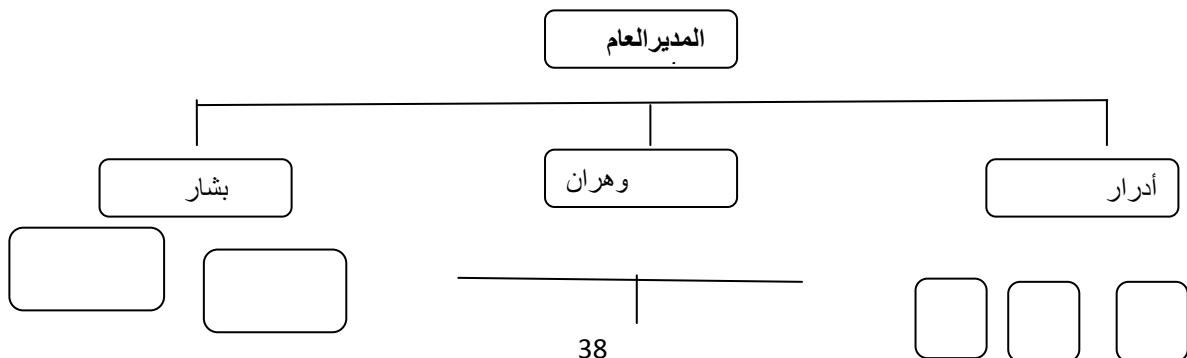
- اكتشاف أساليب جديدة في العمل وإدخال أدوات تكنولوجية.
- معالجة أخطاء إدارية أدت إلى فقدان المؤسسة جزء من إرباحها. تغيير الشكل القانوني للمؤسسة.
- رغبة الإدارة في زيادة التفاعل بين العاملين و الإدارة.

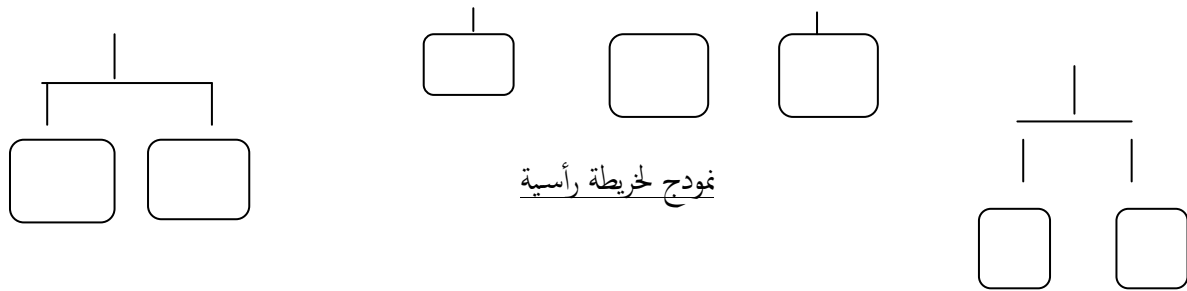


نموذج التقسيم الوظيفي

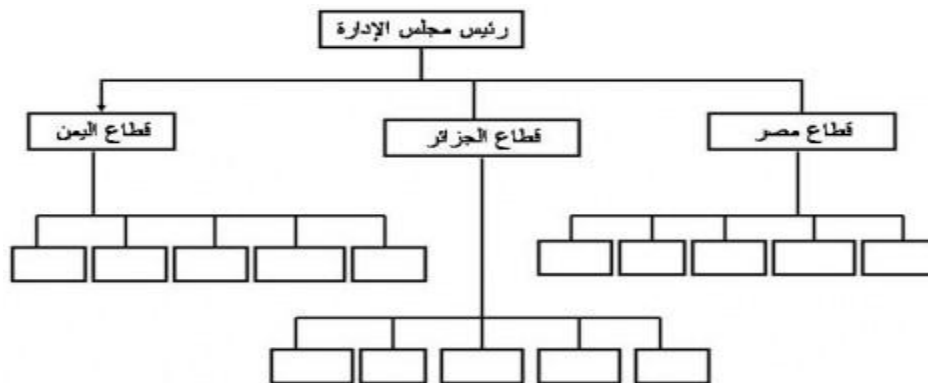


نموذج التنظيم العضوي

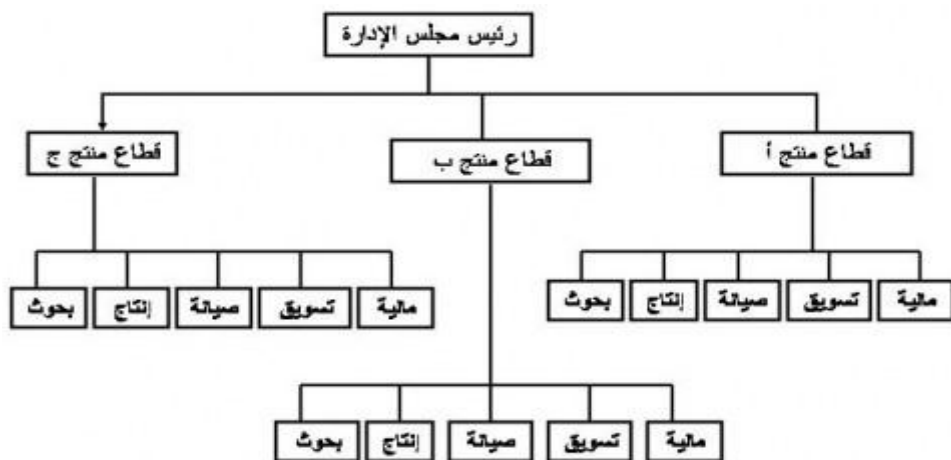




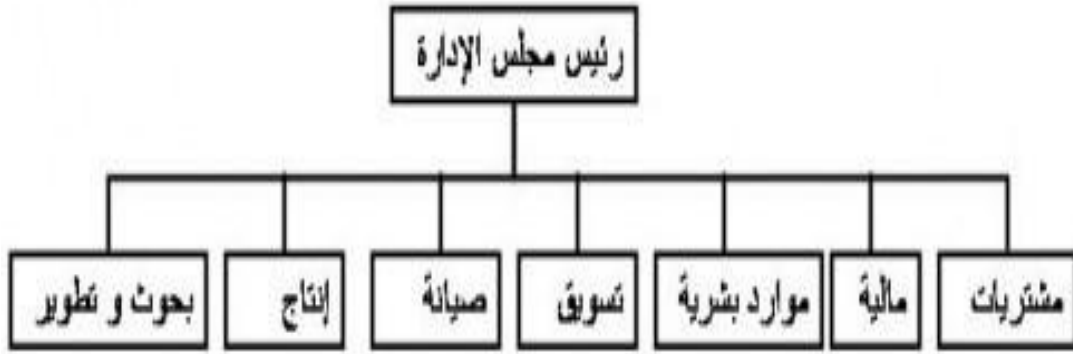
الشكل : يوضح هيكل مقسم على حسب المناطق الجغرافية



الشكل : يوضح الهيكل القطاعي



الشكل : يوضح الهيكل الوظيفي



اشكال الهيكل التنظيمي

1 الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف يعتبر الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف الشكل الأكثر استعمالاً في معظم المؤسسات وهو يركز على مبدأ التخصص في المهام حيث يقوم على تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام تجمع الأعمال المتشابهة مع بعضها البعض .

ففي منشأة صناعية مثلاً يتم تقسيم المنشأة إلى عدة إدارات حسب الوظائف الأساسية لها وهي وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والافراد كما هو مبين في الشكل رقم (23):



فمثلا يمكن تجزئة وظيفة الانتاج الى وظيفة تخطيط الانتاج ورقابة الجودة والتشغيل كما يمكن تجزئة وظيفة التسويق الى وظيفة الدعاية والإعلان وبحوث السوق والمبيعات.

يمتاز التنظيم على أساس الوظائف بسهولة الإشراف وذلك نظرا للإمام المدير بالعمل الذي يتم تحت إشرافه إلا أن البطء في اتخاذ القرار في ظل المؤسسات الكبيرة الحجم يسيء الى هذا الشكل من التنظيم لأنه ينبغي في كل مرة الرجوع إلى المستوى الأعلى بالاطافة الى شعور كل إدارة بالاستقلالية عن الإدارات الأخرى ويصبح من الصعب ان يعمل الافراد بطريقة موحدة لتحقيق هدف.

1- مزايا الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف

كافة الأداء حيث تنشأ وحدات تنظيمية تضم مديرين واشخاصا مختصين ونتيجة لذلك تكون هذه الوحدات ذات كافة عالية. يساعد في رفع كفاءة الاداء وتقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض التكاليف وتطوير الوسائل الفنية المستخدمة في العمل وتحسينها نظرا لتجميع الأعمال المترابطة في وحدات تخدم جميع الوحدات المختلفة: تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة: يساعد الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال.

2- عيوب الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف: من اهم عيوبه هو ميل الاختصاصيين نحو التركيز على أهداف ادارتهم وإغفال أهداف المنظمة وبذلك يضحون بأهداف المنظمة لحساب الوحدات المختلفة:

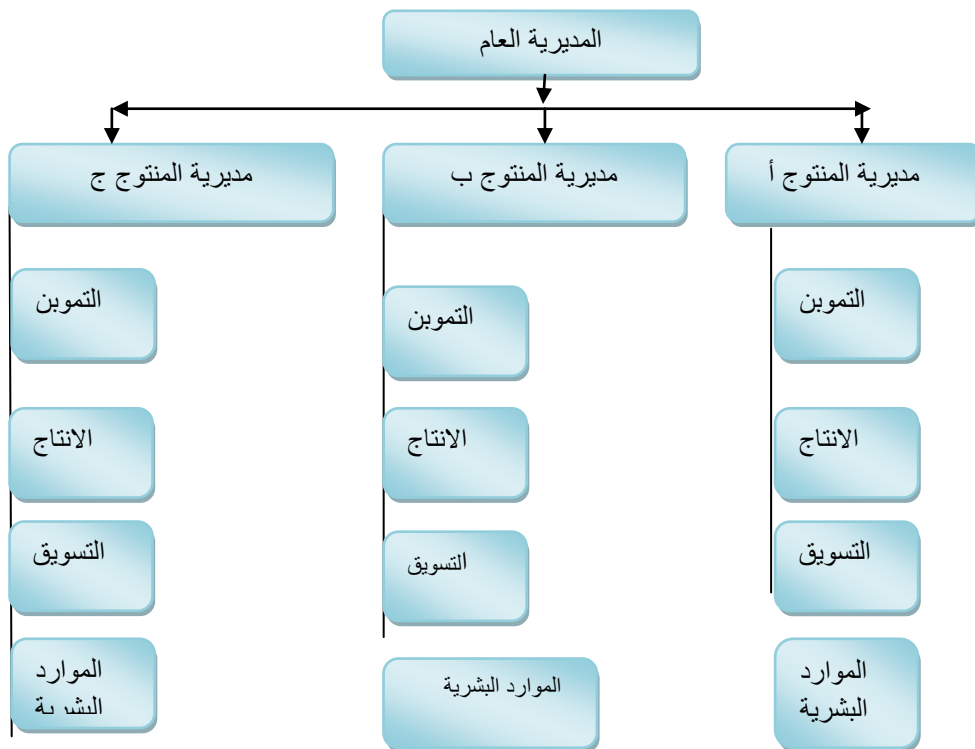
تقع المسؤولية على عاتق شخص واحد وهو الرئيس ويصعب على شخص واحد تنسيق الأنشطة في منظمة كبيرة صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المنظمة. وعليه يرتبط هذا النوع من التنظيم بالكفاءة العالية ولذلك فهو يناسب كثيرا المنشآت الصناعية التي تحرص على الكفاءة أكثر من اهتمامها بالمرونة مثل مصانع الحديد والصلب وغيرها.

ب- الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات: إن هذا التنظيم عادة ما يتم استخدامه عندما يكبر حجم المشروع وتتسع عملياته ويتم استخدامه ايضا في حالة انتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات. ويكون التركيز على الهدف النهائي لكل منتج بدلا من الوحدات التنظيمية الوظيفية وبالتالي يوجه هذا التنظيم الى زيادة الكمية والجودة من المخرجات. ويتم بموجب هذا التنظيم تقسيم نشاطات المنشأة حسب السلع او الخدمات التي تنتجها او تقدمها والشكل رقم (23) بين ذلك بوضوح:

الشكل رقم (23): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات

يمتاز هذا التنظيم بسهولة عملية الرقابة وعمليات القياس والتقييم للأداء الإداري والتنفيذي كما انه يتيح إمكانية إلغاء الأقسام التي قد لا تساهم مساهمة فعالة في زيادة العوائد دون التأثير على باقي المؤسسة، ان اعتماد كل وحدة على نفسها يمكن ان يؤدي ذلك الى تقليل الاتصالات بين الوحدات مما يؤدي الى صعوبة الرؤية الواضحة للأشياء.

الشكل رقم (23): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



1- مزايا الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:

- الاهتمام منصب على خطوط الانتاج مما يساعد الوحدات على ان تكون أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات ومتطلبات المنتجات - تركز السلطة والمسؤولية في وحدة تنظيمية معينة.

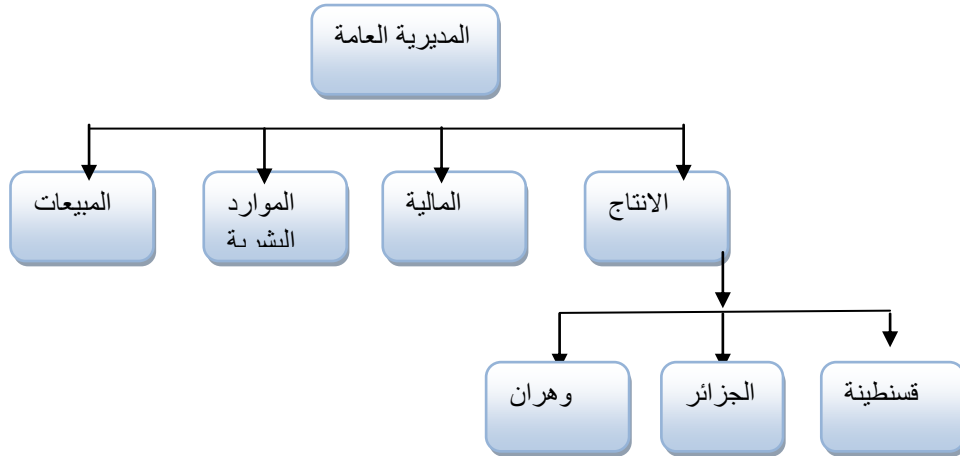
- تسهيل تحديد الاداء وقياسه

2- عيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات

- ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهود حيث نجد العاملين المهنيين والفنيين منتشرين في أنحاء المنظمة على مستوى كل وحدة مما يترتب عليه نفقات إضافية كبيرة :
- يتطلب إعداد كبيرة من الأفراد ممن لديهم المقدرات الإدارية والإشرافية ليتولوا مسؤولية كل قطاع :
- يزيد من صعوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا بسهولة وذلك لأن رؤساء الوحدات يقومون بتنسيق أعمال كل وحدة دون الرجوع إلى الإدارة العليا .

الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي: يستخدم هذا الهيكل عندما تكون الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة موزعة في عدة مناطق فيكون التنظيم جغرافياً فقط على أساس أن الموقع هو الاعتبار الأمبدي في تحديد وتمييز مسؤوليات التنفيذيين وتجميع كافة الوظائف في كل منطقة في وحدة تنظيمية ويديرها مدير وفقاً للظروف السائدة في المنطقة وعلى ضوء أهداف وسياسات المشروع وخطه.

ويستخدم هذا النوع في المنظمات الكبيرة لأن التشتت وانتشار الأنشطة يجعل عملية الرقابة المركزية صعبة فنجد المنظمات التجارية الكبيرة التي تتعامل بسلع وخدمات متنوعة تنظم على أساس التقسيم الجغرافي فتنشئ فروعها لها في شتى أنحاء البلاد والشكل رقم (24) يبين ذلك بوضوح:



1- مزايا الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي:

- تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المنظمة .

— التفاعل مع المجتمعات المحلية وتحسس احتياجاته ومتطلباته .

— مساعدة على سرعة اتخاذ القرارات .

— الاستفادة من الامكانيات والتسهيلات المتاحة في المنطقة الجغرافية مما يساعد على خفض النفقات.

2- عيوب الهيكل التنظيمي على اساس جغرافي:

— صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية:

— يزيد من صعوبة ممارسة رقابة محكمة من طرف الادارة العليا.

— قد يسيء مديرو المناطق استخدام سلطاتهم الممنوحة لهم بما يضر بمصلحة المنظمة.

— يحتاج الى مزيد من الاشخاص ممن لديهم قدرات ادارية عالية.

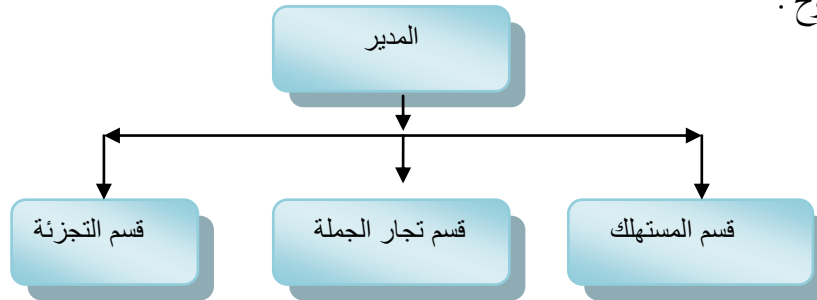
— ومن ابرز عيوب هذا النوع من التنظيم انه قد يحدث تكرارا في الوظائف والجهود حيث يوجد جهود متكررة لكل من

الانتاج والتمويل والتسويق الخ بكل منطقة مما يؤدي الى زيادة في الجهود والتكاليف .

3- الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء: ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب الزبائن الذين تتعامل معهم فهناك

بعض المنشآت التجارية او الخدمات تقوم ببيع سلعها او خدماتها الى فئتين او أكثر من الزبائن المختلفين من حيث طلباتهم

والشكل رقم (25) يبين ذلك بوضوح :



وقد تلجا بعض المنظمات الى التنوع في التخصص حسب العملاء انطلاقا من اهتمامها الكبير بالسوق واعتباره المحدد الأساسي

لطبيعة أعمالها ولبنائها التنظيمي والمنظمات التي تستخدم هذا الأساس تصبح لديها قدرة أكبر على اشباع رغبات وحاجات

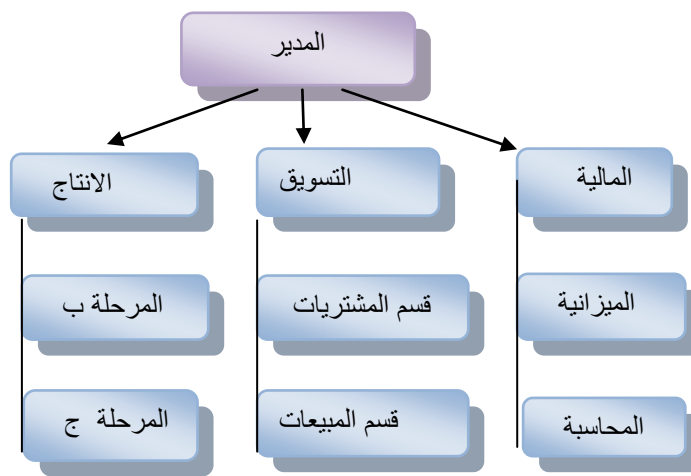
العملاء المحددة من تلك التي لا تستخدم هذا الأساس الا ان من أهم عيوبه هو صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية القائمة

على اساس نوع العملاء.

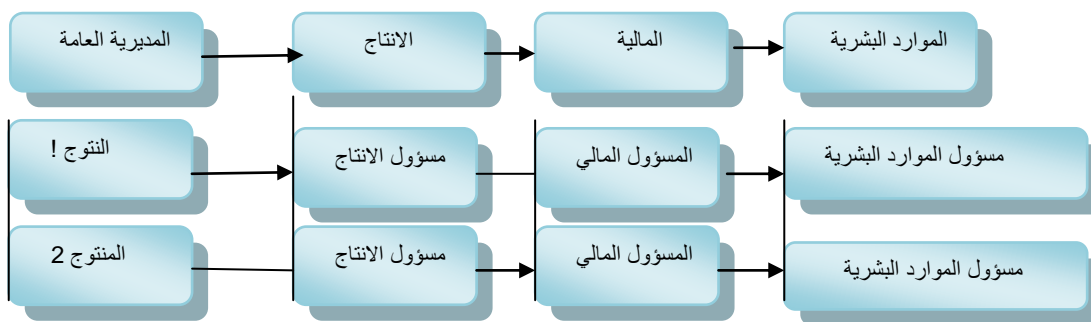
5- **الهيكل التنظيمي المركب**: يعتبر الهيكل التنظيمي المركب من أكثر الهياكل شيوعاً في المؤسسات عموماً إذ أنه من النادر أن تتبع طريقة واحدة في تقسيم نشاطات المنشأة والغالب هو اتباع أكثر من طريقة إن كل مؤسسة تختار المزيج الملائم لطبيعة عملياتها وأنشطتها ومدى تنوعها وذلك وفقاً لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية .

الشكل رقم (26): الهيكل التنظيمي المركب

مما ينتج عنه مرونة في التنظيم وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدراً كبيراً من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات ومن عيوب هذا التنظيم هو الاختلال بمبدأ وحدة الأمر ومحاولة كل واحد اكتساب أكبر قدر ممكن من القوة



الشكل (27): الهيكل التنظيمي المصفوفي



السلطة والمسؤولية

إن التنظيم لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية و توفير العوامل المناسبة للبيئة، وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية، فهذه الوحدات التنظيمية لابد من ربطها ببعضها البعض . وتتحقق عملية الربط هذه بصورة رأسية وأفقية بواسطة علاقة السلطة حيث يعد مفهوم السلطة واحدا من بين أهم المفاهيم الإدارية بالنسبة للإدارة، فهي السلطة ضرورية حتى يستطيع العامل ممارسة أعماله . تكون السلطة أكبر في المستويات الإدارية العليا و قليلة أو محدودة في المستويات الإدارية الدنيا، فكلما انخفضت المركز أو الوظيفة عي سلم الترتيب الإداري تنخفض السلطة.

1- مفهوم السلطة: لقد قدمت مجموعة كبيرة من التعاريف من طرف أصحاب الفكر الإداري في ، و من ضمنها هذه ما يلي -تعرف السلطة على أنها ” القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر للمرؤوسين و الحصول على امتثالهم للقرارات و تنفيذ الأعمال المكلفين بها¹ .

- السلطة هي إصدار الفرد للقرارات توجه أعمال و أفعال فرد آخر فعلاقة السلطة تؤكد أن ما يصدر الشخص من القرارات و يقوم بنقلها، متوقعا ان هذه القرارات و الأوامر ستحضر بالقبول من شخص لآخر، وبالطبع فان الشخص الآخر يتوقع هذه الأوامر ويحدد سلوكه وفقا لها² .

- السلطة الصفة المميزة للآمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم، لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها³ - السلطة هي القوة او الحق الشرعي لكل مركز داخل التنظيم، فهي تعطي الأمر بإعطاء الأوامر، التوجيه و الإصلاح و اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر⁴ .

- السلطة هي علاقة إنسانية تتضمن بداخلها نفوذ يحمل الصبغة الشرعية و يمنح لبعض الأفراد و المجموعات إمكانية التحكم في أفراد مجموعات أخرى، عن طريق اتخاذ قرارات تكون متوقعة يجب الخضوع لها و طاعتها و تحديد السلوك وفقها⁵ .

- السلطة هي الحق في إصدار الأوامر و إجبار الآخرين على تنفيذه⁶ .

¹ - قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم النظريات و المبادئ، مطابع رويال، الإسكندرية، 1997، ص174.

² - Bernaux.p et autre “ Les Nouvelles Approches Sociologiques Des Organisation“,Ed Seuil,Paris, 1996,p50.

³ - محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص225.

⁴ - عبيد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص291.

⁵ - فاروق مداس، تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيو محمية، رسالو ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص48.

⁶ Henri fayol, General and Industrial Management

و السلطة لا تعني استخدام القوة بين المرؤوسين كما أنها مقيدة بحدود لا يمكن تجاوزها. و هي نوعين:

١- قيود داخلية، وهي القيود المنصوص عليها في اتخاذ قرار تأسيس المؤسسة و المتمثلة في أهداف المؤسسة.

٢- قيود خارجية، و تتمثل في الأنظمة و القوانين و السياسات للدولة التي تعمل بها المؤسسة و القيم الإجتماعية و الثقافية التي تسود بيئة المؤسسة.

ترتبط السلطة غالبا بالمركز الوظيفي أو الوظيفة و ليس بالشخص الذي يشغل ذلك المركز أو تلك الوظيفة، فعندما ينقل الفرد من وظيفة إلى أخرى تتغير السلطات التي تمتلكها نتيجة للموقع الجديد. وهذا لا يعني إضافة عدد سلطات جديدة بموجب القانون لشخص لم تتغير وظيفته أو موقعه الوظيفي.

2- أنواع السلطة: هناك عدة انواع من السلطة منها:

1-1 السلطة التنفيذية: و هي السلطة التي يمارسها العاملون التنفيذيون في المؤسسة . و هي يمتلكها العامل نتيجة الموقع الذي يشغله. بحيث تخول له الحق في إصدار الأوامر و التعليمات و الحق في إصدار القرارات او المشاركة في صنعها و الحق في اجبار المعنيين في تنفيذها على الالتزام بها . فمديرو حدة المشتريات يملك سلطة و قوة شرعية معطاة له من المنظمة في المركز الذي يشغله لكي يوجه ويصدر الأوامر لكل المرؤوسين الموجودين في وحدته و مدير التسويق بنفس المنطق ...وهكذا و هذا النوع من السلطة هو الأكثر شيوعا.

فالسلطة التنفيذية هي السلطة الرسمية أو الشرعية للرئيس على مرؤوسيه المباشرين، و تسمى هذه السلطة عند بعض الإداريين بالسلطة الإدارية و بموجبها يتم تأسيس الوظائف التنفيذية في المنظمة، وهي الوظائف التي تكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة أي أنها ترتبط بالغرض الأساسي للمنظمة و الذي أوجدت من أجله في المجتمع

2-2 السلطة الإستشارية: هي السلطة في تقديم المشورة فقط دون الحق في إلزام من قدمت له تلك المشورة بالتنفيذ . وهذا

النوع من السلطة تمارسها بعض المنشآت عن طريق ما يسمى بالمستشار، بمعنى آخر فإن الاستشاري هو احد أعضاء الفريق الإداري و يملك الحق في توجيه النصح و التوصيات الى المديرين التنفيذيين، فهم لا يمتلكون سلطة او قوة وضع توصياتهم موضع التنفيذ في المنظمة فهم في موضع خدمة الأفراد أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح لهم و تقديم أفكار تتعلق ببعض الخدمات الخاصة كالخدمات القانونية و المحاسبية أو التنبؤ و متابعة تلك الأنشطة الخاصة بالوحدات التنفيذية

و يضيف جلال إبراهيم¹ العبد ضمن هذا الإطار أن السلطة الاستشارية في المنظمة قد تأخذ شكلين رئيسيين هما : شكل النصائح الاستشارية و شكل النصائح الإجبارية . فالشكل الأول يعني تقديم النصائح و الإرشادات للمدير التنفيذي يكون له الحرية المطلقة في قبول أو عدم قبول هذه النصائح . أما الشكل الثاني فهو ضرورة أن يستمع المدير للنصائح التي قدمت له من طرف المديرين الاستشاريين.

3-2 السلطة الوظيفية: تعرف السلطة الوظيفية بأنها ” الصلاحيات المخولة لأحد المديرين على عمليات معينة أو طرق عمل أو سياسات متعلقة بأوجه نشاط يقوم بها أفراد في إدارات أخرى خارج إدارته² ” . فهي تعني حق إصدار الموظف أو مدير الوحدات أوامر معينة لأشخاص غير تابعين للسلطة التنفيذية . و مثال على ذلك حق مدير المشتريات بإصدار أوامر لعامل بإدارة الإنتاج أو لعامل آخر بإدارة التمويل. و بالتالي فإن السلطة الوظيفية تعني حق العامل في إصدار أوامر لأفراد لا يتبعون له من ناحية رسمية . ففي هذه الحالة تسحب السلطة من الرئيس الإداري و تفوض إلى مدير إدارة أخرى على شكل سلطة متخصصة أو وظيفية بغرض التأكد بان أوجه نشاط معينة ستنفذ على الوجه الصحيح.

و السلطة الوظيفية سلطة مقيدة لان تفويضها يؤدي إلى إضعاف سلطة المديرين التنفيذيين و تعقيد علاقات السلطة الإدارية و لذا يجب الحذر عند استخدامها و ذلك للإبقاء على وحدة القيادة للمديرين التنفيذيين

بعد العرض السابق يتضح لنا ان هناك ثلاثة أنواع من السلطة : سلطة تنفيذية، استشارية، و وظيفية و يبقى على اي منظمة ناجحة أن تقيم التوازن في استخدام هذه الأنواع الثلاثة، ويتم ذلك الوازن من خلال معرفة مزايا و عيوب كل منها و هو ما نجده في محتوى الشكل التالي:

الشكل: مزايا و عيوب أنواع السلطة

¹ - جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 207

² - صلاح الشنوافي، التنظيم و الإدارة في قطاع الاعمال، مدخل المسؤولية الإجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص 625.

نوع السلطة	المزايا	العيوب
السلطة التنفيذية	تحديد حجم السلطة بوضوح وبساطة تشجيع المدير على التصرف. أكثر أنواع السلطة	هي عبء على كاهل المديرين. تشجيع على مقاومة السلطة الأعلى. تتجاهل سلطة المعرفة والخبرة والتخصص
السلطة الإستشارية	تأتاح الفرصة للمتخصصين لتقديم خبر تدريب التخصصات الشابة على العمل تساعد على الابتكار و حل المشاكل. تخفيف العبء على التنفيذيين.	ميل الاستشاريون للتأدي في استخدامهم سلطة الإستشارية. عدم فهم الإستشاريون لحدودهم. صراع بين التنفيذيين و الإستشاريين.
السلطة الوظيفية	تتيح الفرصة لربط المنظمة. تساعد على التنسيق و التحكم. تخفف من العبء على التنفيذيين.	معناها غامض نسبيا. تجعل العلاقات أكثر تعقدا. تحتاج مديريين ذوي مهارات عالية.

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية الدر الجامعية، الإسكندرية، ص96.

4-2 سلطة اللجان: اللجنة هي مجموعة من الأفراد تتكون من شخصين أو أكثر و يتم تشكيلها من أجل القيام بعمل إداري معين او لمناقشة موضوع معين م اتخاذ قرارا بشأن هام أو حل مشكلة قائمة، و اللجان قد تكون دائمة أو مؤقتة تتشكل لمعالجة مشكلة معينة أو مناقشة ما و تحل تلقائيا عندما ينتهي عملها. أما قرارات هذه اللجان فقد تكون ملزمة أو غير ملزمة حسب طبيعة تشكيلها. و من مبررات استخدام اللجان ما يلي:

— أن رأي الجماعة أفضل من الرأي الفردي.

— تخوف من استخدام السلطة من جانب الفرد.

— تشغيل الجهات ذات العلاقة بالموضوع الذي شكلت من قبله اللجنة.

— تشجيع عملية التعاون و التنسيق بين وحدات المنشأة و نتيجة العمل الجماعي.

— سرعة نقل المعلومات بشكل دقيق.

أشار Max Weber عالم الاجتماع الألماني حيث لا يقتنع بالمفهوم القانوني للسلطة ويقسمها إلى ثلاثة أنواع من السلطة وهي¹ :

السلطة التقليدية: هي تركز على السن و المكانة التقليدية التي يحتلها صاحب السلطة ويقبلها أفراد الجماعة.

السلطة الكاريزماتية: يعتمد هذا النوع على الصفات و المميزات والقدرات الشخصية والخصائص القيادية و الجاذبية الشخصية.

السلطة الرشيدة: هي السلطة القانونية القائمة على مجموعة من القواعد المتفق على أنها مشروعة بواسطة أعضاء الجماعة،

وترتكز السلطة القانونية في المنصب لا في شاغله، ويمكن لأي شخص يصل الى المنصب أن يمارسها وفقا للقواعد المقررة

3- تفويض السلطة: عادة تتجمع السلطة في مركز المدير و لصعوبة إلمامه بجميع الوظائف الإدارية فإنه يفوض جزءا كبيرا من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري.

و يعني تفويض السلطة قيام المدير بالاحتفاظ بجزء هام من السلطة و توزيع باقي السلطات على المدراء الذين يلونه مباشرة في الهيكل التنظيمي. ويعني تفويض السلطة عامل أساسي في تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة و لكنه لا يعني التخلي عن السلطة حيث يحق للمدير استردادها في أي وقت إذا ما أساء المفوضون استخدامها . كما أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء المدير من المسؤولية ، فالسلطة تفوض أما المسؤولية فلا. و قد يكون التفويض عاما يشمل جميع المهام أو خاصا يشمل مهام محددة.

إن عملية تفويض السلطة عملية ضرورية في المنشأة حتى تستطيع تلك المنشآت ممارسة أعمالها بكفاءة و حتى تستطيع تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. فهو يدفع حركة العمل في المؤسسة إلى الأمام و يخفف من أعباء المدير، كما يكشف عن قدرات العاملين و ينميها و يرفع روحهم المعنوية.

بينما تظهر مزايا التفويض إذا ما تم بفعالية في النقاط التالية :

تطوير وتنمية الأفراد والقدرات: فالتفويض يتيح للفرد فرصة الاحتكاك و التعلم واكتساب التجربة.

- استغلال المهارات و القدرات: لأنه يمكن من اكتشاف الإمكانيات الحقيقية للأفراد نتيجة التقارب الذي يحدث بين الرئيس والمرؤوس.

يسمح بزيادة الروح المعنوية والالتزام و حرية التصرف و الافتخار بالعمل.

تسريع اتخاذ القرارات: و ذلك بتقليص حالات رجوع المرؤوس لرئيسه.

خلق جو تنافسي داخل المؤسسة: يساعد على اكتشاف أفضل الأفكار و تفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد.

¹ - محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و اسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص227.

أما سلبياته فهي سوء استخدام السلطة المفوضة أحياناً، و تعدد مراكز المسؤولية . كما ان الإفراط فيه يؤدي إلى نتائج غير متوقعة في العمل و لتفادي ذلك يجب ما يلي:

- تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمروؤسيه المباشرين بما يتناسب مع إمكانياتهم
 - منح المرؤوس الذي تم تفويضه السلطة الكافية لأداء واجباته الموكلة إليه.
 - خلق التزام جديد لدى المرؤوسين اتجاه رئيسه لتأدية الواجبات التي تم تحديدها.
 - على مفوض السلطة أن يمتلك أدوات الرقابة الكافية التي تمكنه من التأكد من ممارستها بشكل صحيح و كما أرادها.
- 4- مركزية و لا مركزية السلطة:**

تعني المركزية تجميع السلطة و تركيزها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المستويات الإدارية العليا). و اللا مركزية هي عملية توزيع السلطة على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

و المركزية و اللا مركزية هي مسألة نسبية، فليس هناك مؤسسة يمكن أن نصفها بأنها ذات مركزية مطلقة و أخرى بأنها ذات لا مركزية مطلقة ولكن المؤسسات هي بين المركزية واللامركزية. ويستدل على وجود اللامركزية من خلال المؤشرات التالية:

زيادة عدد القرارات المتخذة من جانب المستويات الإدارية الدنيا.

- كلما زاد عدد الوظائف أو أوجه النشاط التي تتأثر بالقرارات المتخذة بالمستويات الدنيا.
- كلما قلت الشكاوى بشأن القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا.
- إذا كانت المستويات الإدارية الدنيا لها الحق في التصرف بمبالغ نقدية كبيرة

1-4 مزايا المركزية و اللامركزية

أولاً: مزايا المركزية

- تناسب المؤسسة الصغيرة لمحدودية نشاطاتها و إمكانياتها.
- يمكن الاستفادة من خبرات المستويات التنظيمية العليا في المنشأة و قدراتها.
- تؤمن درجة عالية من التنسيق بين كافة نشاطات المؤسسة.
- تساعد في توحيد السياسات في مستويات الإدارة و وحداتها كافة.
- تخفض من الإجراءات الرقابية على الوحدات الإدارية.

– تزود المستويات الإدارية العليا بالقوة و المكانة.

– عدم وجود النزاعات بين المستويات المختلفة في المؤسسة.

ثانيا : مزايا اللامركزية

- السرعة في اتخاذ القرارات و قصر المسافة بين مركز اتخاذ القرار و موقع التنفيذ

- تنمية القدرات الإدارية للعاملين في المستويات الدنيا و تأهيلهم لاستلام وظائف إدارية.

- زيادة العاملين بالمنظمة نظرا لاشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي ينفذونها.

- اتخاذ القرارات في ضوء الظروف المحلية إذا ما تعددت وحدات الإدارة في المناطق الجغرافية.

2-4 الفرق بين اللامركزية و تفويض السلطة

– تفويض السلطة يتم من العامل الذي يشغل موضع معين إلى شخص يليه مباشرة في سلم الوظائف

– اللامركزية ماهي إلا توزيع للسلطة على مختلف وحدات المؤسسة دون التبعية المباشرة

– توزيع الأعمال بموجب اللامركزية تستوجب المسؤولية القانونية لتلك السلطات أمام الجهات غير الجهات التي منحتم

السلطة، بينما من يفوض له السلطة تكون المسؤولية الأكبر أمام من فوض له السلطة.

– التفويض يكون عادة اقل تحولا من اللامركزية.

5- المسؤولية: السلطة و المسؤولية مفهومان مترابطان يصعب الفصل بينهما، وأينا وجدت عملية تفويض السلطة وجدت

المسؤولية. والمسؤولية تعني تعهد و التزام من فوضت لهم السلطة بتنفيذ أعمال معينة موكلة إليه بأقصى طاقته.

المسؤولية لا تفوض بعكس السلطة التي يمكن تفويضها ولتوضيح ذلك نفرض أن مدير عام المؤسسة فوض إدارة الشراء و

التخزين سلطة تشكيل لجان شراء المواد الأولية اللازمة لعمل المؤسسة. هنا المدير العام فوض السلطة لمدير الشراء و التخزين

ولكن يبقى المدير مسئولا أمام مجلس الإدارة عن أعمال تلك اللجان. فإن حدث خطأ معين في تشكيل تلك اللجان او في أعمالها

فإن من يسأل أمام مجلس الإدارة هو المدير العام و ليس مدير الشراء و التخزين.

التوازن بين السلطة و المسؤولية هو مبدأ ضروري لأنه بقدر ما فوض الشخص من سلطات يتحمل مسؤوليات، فإن زادت

السلطة عن المسؤولية فهنا قد يحدث ما يسمى بسوء استخدام تلك السلطة، أما إذا كان حجم المسؤولية أكبر من حجم السلطة

فقد يحدث هنا تقصيرا في أداء تلك الواجبات.

6- نطاق الإشراف: يسمى نطاق الإشراف أحيانا باسم نطاق التوجيه و يطلق على عدد الأشخاص الذي يستطيع رئيس واحد الإشراف عليهم مباشرة بكفاءة و فاعلية. ويعتمد نطاق الإشراف على عدة عوامل هي:

- طبيعة العمل: فالإعمال الصعبة تقدر في أن يضيق نطاق الإشراف.
- كفاءة الرئيس: فكلما زادت كفاءة الرئيس كلما زادت قدرته على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين، أما انخفضت كفاءة الرئيس يعتبر مبررا لتخفيض نطاق الإشراف.
- كفاءة المرؤوسين: فالمرؤوسين الأكفاء لا يحتاجون إلى إشراف كبير و بالتالي يستطيع رئيسهم الإشراف على عدد أكبر. أما إذا كانت كفاءة المرؤوسين منخفضة فإنهم يحتاجون إلى إشراف و توجيه متواصل مما يؤدي إلى ضيق نطاق الإشراف
- التشتت الجغرافي: تواجد عدد الأشخاص الذي يشرف عليهم الرئيس في مناطق متباعدة يعني انخفاض أو ضيق الإشراف
- وضوح الأهداف و السياسات: فإذا كانت الأهداف و السياسات واضحة فهذا يعني إمكانية اتساع نطاق الإشراف، بينما عدم وضوحها يعني ضرورة ضيق نطاق الإشراف.

7- مفهوم السلطة و القوة و المسؤولية و المساءلة: سوف نقوم بمناقشة مختلف هذه المفاهيم و تحديد العلاقة و الاختلاف بينهم :

- أ- **السلطة:** هي الحق في عمل شيء ما يتمثل في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من أجل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وهذا الحق هو حق رسمي يمنح للفرد القائم بوظيفة لها مسؤوليات معينة، وتسمى عملية تمرير الحق من مستوى إلى مستوى أدنى بعملية " التفويض"، كذلك يجب أن يحدد مقدار السلطة بحجم وطبيعة المسؤوليات المنوطة، وهذا ما يعرف بالتوازن بين السلطة و المسؤولية، كذلك فإن السلطة لا تقتصر فقط على حق اتخاذ القرار و إنما أيضا متابعة تنفيذها و بصفة ملخصة تتمثل عناصر السلطة في : حق رسمي لاتخاذ القرارات و إصدار التعليمات من اجل تنفيذ مهام معينة، ترتبط السلطة بوظيفة رسمية في المؤسسة، التوازن بين السلطة مع المسؤوليات المطلوبة من الفرد.

- ب- **المسؤولية:** و تعني تعهد المرؤوس و التزامه بتنفيذ الأعمال و الأنشطة المعهدة إليه بأقصى قدراته. لذا فالالتزام هو أساس المسؤولية، بحيث يملك الرئيس السلطة و المرؤوس مسئول أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات بطريقة سليمة و بأقصى قدراته و طبقا لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته، و نستشف مما سبق أن الفرد حين التحاقه بوظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يقبل و يوافق على الالتزام و التعهد بأداء مسؤوليات و واجبات وظيفته، باعتبار ذلك جزءا من العلاقة التعاقدية التي تربطه بالمؤسسة مقابل ما تمنحه المؤسسة من مزايا و حوافز.

ج- القوة: تعتبر القوة المقدرة على عمل شيء ما في حين السلطة الحق في عمل شيء ما، هذا يعني أن السلطة لا تكفي وحدها لجعل المرؤوسين ينفذون جميع هذه المسؤوليات، لذلك فالقوة تبني أساسا على مقدرة الفرد على التأثير على الآخرين على مستوى الأداء و التصرفات، و تستند قدرتهم هذه مع مصادر غير السلطة الرسمية مثل قوة الشخصية و الاحترام و الكفاءة (يمكن القول أن القوة ترتبط بمفهوم القيادة والتي تعني القدرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومنه يمكن القول أن الفعالية لا تتحقق إلا بالاقتران بين السلطة الرسمية و القوة

د- المساءلة (المحاسبية): هي عبارة عن التزام الفرد تجاه رئيسه و ذلك من خلال رفع تقرير حول مدى تنفيذه للمسؤوليات المطلوبة منه، وتتطلب المساءلة وجود توازن بين السلطة و المسؤولية، كما يمكن اعتبارها الوجه الثاني للمسؤولية بحيث تناسب المسؤولية في المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل، بينما تتمثل المساءلة في الاتجاه المعاكس من الأسفل إلى الأعلى ومعنى آخر يمكن القول أن المساءلة هي الوجه الآخر للمسؤولية. هذه الأخيرة تعتبر مطلقة وثابتة ولا يمكن تفويضها عكس السلطة وهذا باعتبارها التزام شخصي من الفرد ذاته الذي تعهد له مهام محددة لإنجازها.

وظيفة التوجيه

يعتبر التوجيه أحد الوظائف الإدارية التي لا تقل في أهميتها عن وظائف الإدارة الأخرى . و تنبع أهمية هذه الوظيفة بشكل خاص من تعاملها مع العنصر البشري في المؤسسة . و نظرا لأهمية العنصر البشري و اعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية في الوقت الحاضر ، فإنه من الأهمية بمكان دراسة وظيفة التوجيه بشكل مفصل.

تتضمن وظيفة التوجيه الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة و حفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم و توفير بيئة العمل المناسبة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم و ذلك من خلال عمليات القيادة و الحفز و الاتصال معتمدة على فهم طبيعة السلوك الإنساني و محاولة توجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية. وتوجد مجموعة من عناصر التي تتضمنها وظيفة التوجيه نذكر منها:

أ - الاهتمام بالنواحي التعليمية ومن أهم الأمور التي يجب أن يعلمها المدير إلى المستخدمين :

احترام أهداف المؤسسة

تعريف العاملين بالهيكل التنظيمي

تعريف العاملين بواجباتهم و تقرير مدى السلطة المفوضة لهم.

تنمية القدرات الإدارية للعاملين .

ب - الاهتمام بالإدارة الجيدة لاتصالات على جميع المستويات من اجل تحقيق المزايا التالية:

- تنمية الابتكار (نظام اتصال جيد يساعد على التبادل في الآراء و يساعد على تقديم اقتراحات)

تحسين القدرات الفنية لدى العاملين.

ارتفاع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي .

إزالة العوائق التي تحول دون وصول الأوامر

أولا القيادة : تنبع الأهمية البالغة التي يوليها رجال الإدارة الحديثة لهذا العنصر من جانب اثر القيادة و نمطها و أسلوبها المتبع في الأفراد المرؤوسين من حيث أن جوهر عمل القيادة هو الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه و زملائه.

ماهية القيادة الإدارية و طبيعتها

1. تعريف القيادة : إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم القيادة لاقى الكثير من الصعوبات حيث اختلف المفكرون والإداريون في وضع تعريف موحد لهذه الظاهرة، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى القيادة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف ، كما يقول "Burns" القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وأقلها إدراكاً¹.

- يمكن تعريف القيادة على أنها "عملية التوجيه والتأثير في النشاطات ذات العلاقة بالمهمة التي يؤديها أعضاء الفريق"².

- كما يمكن تعريفها على "أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات و ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"³. فالقيادة تقوم على عامل التأثير أي تأثير القائد في أتباعه (و التأثير عبارة عن أعمال سلوكية من شأنها تغيير مواقف، وسلوكيات الفرد أو الجماعة)..
- أما ليكرت فقال بأنها " المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق الأهداف المشتركة"⁴.

- وعرفها Fielder فقال " أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة و الأفراد"⁵.

- **frederic maatouk** عرف القيادة بأنها مجموعة المواصفات الشخصية الحائزة على تقدير واحترام الآخرين والتي تجعل من الفرد إنساناً قادراً على توجيه الأنماط السلوكية الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر، ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية التوجيه لامتلاكها السلطة واتخاذ القرار⁶.

- في حين أن ستوجيل " STOGDILL " عرف القيادة بأنها النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه¹.

¹ سويدان طارق ، فيصل بإشراف حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ط2000، ص41.

² فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، عمان، مركز الكتب الأردني، 1998، ص193.

³ فايز الزغبى و محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، جامعة مؤتة، ص144

⁴ سعود بن محمد النمر و آخرون ، الإدارة العامة الأسس و الوظائف ، الطبعة الرابعة الرياض مطابع الفرزدق التجارية 1417هـ ص 313..

⁵ Ff . Fielder . Contingery theory of leadership management development journal 1979

⁶ البكري فؤاده عبد المنعم، الاتصال الشخصي في عصر التكنولوجيا، عالم الكتب، طبعة 1 القاهرة ، 2002 ص 212

ومن كل هذه التعاريف يمكن أن نوجز تعريفا شاملا للقيادة مفاده أن القيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد مرؤوسيه أو تابعيه ، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً إذا توفرت القناة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين ، فالقيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف لذلك بالرغم من تعدد تعريفات القيادة وتنوعها إلا أن هناك شبه اتفاق بين بعض الباحثين على أن القيادة هي عملية تأثير إيجابي في الآخرين لتحقيق أهداف محددة² .

و بناء على التعاريف السابقة للقيادة يمكن أن نستنتج تعريف القيادة الإدارية وفق مايلي :

- تلك القيادة التي تختص بالتأثير الفعال على النشاط الأفراد العاملين وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف.
- أو تلك القيادة التي تقوم بالتأثير في الأشخاص العاملين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين، و التي تقوم بالتنسيق بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم وحثهم للبلوغ إلى غاية منشودة.

ومن جملة التعاريف الأكثر تداولاً تتبنى التعريف التالي : أن القيادة الإدارية هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة الاستمالة والتأثير أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة³.

وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية و التي تمثل في:

- [?] شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري.
- [?] لقاء أعضاء الجماعة المرؤوسين بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف، لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:

$$\text{القيادة الإدارية} = \text{قائد إداري} + \text{جماعة مرؤوسين} + \text{تأثير} + \text{موقف} + \text{هدف أو أهداف}$$

¹ محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت دون سنة ص 95.

² ابتسام خالد يحيى سلامة سيات وخصائص القيادة الإبداعية في البيئة المتغيرة الملتقى الإداري الثالث إدارة التطوير و متطلبات التطوير في العمل الإداري { نحو إدارة متغيرة فاعلة } جدة 19-18 صفر (29-30 مارس 2005 م)

³ Kamel Hamdi, l'art d'être chef, Edition Rouibah, Alger 1998

⁴ نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992 ، ص 98

2 - **مصادر القيادة:** حتى يستطيع القائد التأثير بشكل فعلي بأتباعه فلا بد له ان يتمتع بسلطات معينة. هذه السلطات قد تكون مستمدة من الموقع أو الوظيفة التي يشغلها القائد أو ما يتحلى به القائد من صفات شخصية تجعل منه شخصا قادرا على التأثير في الآخرين. ويكون القائد أكثر تأثيرا إذا جمع بين المركز و الوظيفة الرسمية و بين الصفات القيادية التي تجعل منه قائدا فذا.

1 2 **الوظيفة أو الموقع:** قد يكون مصدر القيادة الذي يتمتع بها القائد هو الوظيفة التي يشغلها ذلك القائد، كان يكون رئيسا على إدارة أو مديرا عاما أو رئيس قسم و هكذا. ويلاحظ انه كلما كانت الوظيفة التي يشغلها ذلك القائد اعلى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كلما زاد نفوذه و تأثيره تناسبا مع حجم السلطات الممنوحة لهم

قوة المكافأة و هي تعني قدرة القائد الذي يشغل وظيفة رسمية على منح العاملين مكافآت مادية او معنوية

السلطة القانونية: مصدر هذه القوة المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري و هذه القوة تنساب من الأعلى إلى الأسفل

قوة الإكراه أو إيقاع العقاب مصدر هذه القوة خوف الفرد من أن قصوره بتأدية واجبه سيترتب عليه عقابا ماديا أو معنويا.

2-2 **المصادر الشخصية للقيادة:** يتعلق هذا المصدر بالشخص الذي يشغل منصبا قياديا و بالصفات التي يتمتع بها . ولا علاقة له بالمركز أو الوظيفة. فالصفات التي يتمتع بها القائد تجعل منه شخصا بالغ التأثير في الأتباع ومن مظاهرها:

القدرة الفنية و تمكن في الخبرة و المهارة و المعرفة التي يمتلكها الشخص.

قوة الإعجاب و يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية.

3 **أنماط القيادة:** هناك عدة أنماط قيادية يستعملها القادة الإداريون و هي:

1-3 **الأسلوب المتشدد في القيادة** وينقسم حسب درجة شدته إلى الأنماط التالية:

-**النمط الديكتاتوري:** و يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة بحيث لا يفسح المجال لأي من مرؤوسيه بمقاسمته ولو بجزء

بسيط من السلطة. و يقوم بإنجاز أعماله باستعمال أساليب الخوف و التهديد و العقاب و استعمال مبدأ التواب و العقاب في الوصول إلى الأهداف التي يسعى إليها.

-**النمط الأوتوقراطي:** و هو نمط شبيه بالنمط الديكتاتوري ولكنه اقل تشددا منه، حيث يمارس القائد أسلوب إقناع المرؤوسين

بالقرارات و الأوامر التي يصدرها. إلا انه يركز السلطة في يده و يقوم بكافة وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و ما على المرؤوسين إلا التنفيذ.

النمط البيروقراطي: وهو نمط اقل تشددا من النمط الاتوقراطي ، فرغم تركيزه للسلطة إلا انه ليس متسلطا وإنما يفسح المجال أمام مرؤوسيه بالمشارك في الأمور ذات الأهمية القليلة كما يمتاز النمط البيروقراطي بأن القائد يضع أسسا ولا يسمح لنفسه أو لمرؤوسيه بالخروج عليها.

2-3 النمط الديمقراطي: تعتمد هذه القيادة على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات مما يدفع من روحهم المعنوية و يزيد ولائهم له كما يشعر الفرد بأهميته و قيمته في المؤسسة. إلا أن القائد يبقى ممسكا بزمام الأمور. من حيث قيامه بعملية التوجيه و الرقابة على الأوامر و القرارات المتخذة. و يعتبر هذا الأسلوب من أنجع أساليب الإدارة الحديثة.

3-3 النمط المتساهل: ويسمى هذا النمط بقيادة عدم التدخل، حيث يترك القائد للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم و تحديد الأهداف. ويكون تأثير القائد على سلوك الأفراد محدود. كما يتصف القائد المتساهل بان قائد وسيط وودود و متسامح باتجاه أتباعه.

و من الملاحظ انه لكل مؤسسة ظرفها الذي قد يدفعها لاختيار احد هذه الأنماط إلا انه بشكل عام يمكن القول أن النمط الديمقراطي هو أفضل أنماط القيادة و أنجحها.

4 نظريات القيادة: تعددت النظريات القيادية وكان لكل منها وجهة نظرها من حيث تفسيرها للقيادة و القائد و ابرز تلك النظريات

1-4 نظرية السمات الشخصية: ترتبط هذه النظرية بان القائد يولد ولا يصنع. من خلال الدراسات التي أجريت لإثبات هذه النظرية فقد وجد أن القائد يمتاز بعدة صفات الحجم و الطول و نبرة الصوت و صفات نفسية الذكاء و القدرة على التحليل و الاستقلالية و القدرة على المشاركة و غيرها. ولذلك يقال أن هذه النظرية ترتبط بالرجل العظيم لذ تفترض بان بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا و هم يحملون صفات القيادة. و قد وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية منها:

تجاهلت دور البيئة و المؤسسة في صنع القائد حيث أهملت دور الخبرة و المعرفة.

لم تحدد بشكل دقيق صفات القيادة و لم تحدد أيضا الأهمية النسبية لكل صفة من هذه الصفات في تكوين شخصية القائد

قامت هذه النظرية بدراساتها بأسلوب معاكس حيث درست صفات بعض القادة المرموقين و قامت بتصميمها.

2-4 نظرية سلوك القائد: نتيجة الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات من حيث عدم قدرتها على تحديد سمات القائد

الناجح فقد ظهرت عدة نظريات تدور جميعها حول سلوك القائد.

١- نظرية الخط المستمر: قام كل من Tabennaum et Schmidt بتحديد العلاقة بين القائد و المرؤوسين على

أساس خط متواصل يعتمد على مدى الحرية التي يمنحها القائد لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات. حيث حدد سلوك القائد الاتوقراطي في الطرف الأيسر و القائد الديمقراطي في الطرف الأيمن، و ما بين هذين النهايتين تقع أساليب مختلفة للقيادة . و ما يحدد هذه الأساليب هي درجة الحرية التي يرغب القائد منحها لمرؤوسيه، كما تشير هذه النظرية بأنه هناك أسلوبا قياديا ناجحا في كافة الظروف و المواقف. و القائد يجب أن يختار أسلوبا قياديا يتلاءم مع الموقف ما بين هاتين النهايتين

ب- نظرية البعدين: تقوم هذه النظرية بتحديد بعدين رئيسيين للسلوك القيادي.

- المبادرة لتحديد العمل و تنظيمه.

- تفهم و اعتبار مشاعر الآخرين.

و استنتجت هذه النظرية أن القائد الذي يميل للبعد الأول يتدخل بشكل كبير في أعمال مرؤوسيه من حيث تخطيط و تحديد نشاطاتهم و توزيع الأدوار و الرقابة و تحديد طرق الاتصال بينهم.

أما القائد الذي يركز على البعد الثاني فإنه يكون ميالا للإيجاد جو من الثقة و الاحترام بينه و بين مرؤوسيه، كما انه ميل لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

و قد أثبتت الدراسات أن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد كما أثبتت أن القائد الذي عنده درجة عالية من البعدين يحقق الرضا و الإنجاز الجماعي لمرؤوسيه.

ج- نظرية ليكرت: استطاع ليكرت و زملائه من خلال أبحاثهم تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك

المشرفين في المجموعات العالية ذات الإنتاجية العالية و المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة ووجد أن المشرفين ذو الإنتاجية العالية تميزوا يلي:

- قلة تدخلهم بالتنفيذ الفعلي للعمل.

- اهتمامهم العالي بالعمل و التعامل معهم بطريقة لا رسمية.

- منح العاملين حرية أكبر في العمل.

- درجة إشرافهم على عاملهم منخفضة.

و استنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعتبر أكثر فعالية من القيادة الأوتوقراطية، و ميز بين أربعة أنظمة للقيادة هي:

— النظام التسلطي الاستغلالي: يمتاز بتركيز شديد للسلطة بيد القائد.

- النظام المركزي النفعي: اقل تركيزا للسلطة و يمتاز بدرجة بسيطة من المشاركة.
- النظام الاستشاري: يمتاز بالمشاركة و توفير أجواء الثقة بين الرئيس و المرؤوس.
- النظام الجماعي المشارك: يمتاز بتوافر أجواء الثقة المطلقة و المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين وهو النظام القيادي الأفضل من وجهة نظر لكرت.

د- نظرية الشبكة الإدارية: لقد قام Black et Mouton بالمقارنة بين أسلوبيين قياديين و هما:

- أسلوب القائد الذي يهتم بالأفراد.
- أسلوب الاهتمام بالإنتاج.
- وقد وضع هذين الأسلوبين على شكل شبكة ذات محورين و ميزا بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثي ذلك الموقع.
- موقع (1-1): أسلوب قيادة ضعيف الاهتمام بالأفراد و الإنتاج و القادة فيه لا يساهمون بتحقيق الأهداف.
- موقع (1-9): يهتم بشكل كبير بالإنتاج و بشكل ضعيف بالأفراد و يركز على تحقيق أهداف المؤسسة و يتجاهل حاجات الأفراد
- موقع (9-1): أسلوب يهتم بشكل كبير بالأفراد و بشكل ضعيف بالإنتاج و هذا يؤدي إلى علاقة جيدة مع العمال على حساب الإنتاج
- موقع (5-5): يركز بشكل معتدل على مستوى الإنتاج و الأفراد و يتصف بالمرونة.
- موقع (9-9): يركز باهتمام عالي على الإنتاج و الأفراد و يركز فيه القائد على روح الفريق في العمل للحصول على إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة و هو أفضل أسلوب حسب رأي Black et Mouton.

3-4 نظرية القيادة المكتسبة: قامت هذه النظرية على غرار نظرية السمات و جاءت معاكسة لها تماما، فيما نادت

نظرية السمات بأنه إذا وجدت صفات معينة منذ الولادة في شخص معين كان بإمكان ذلك الشخص أن يكون قائدا، فإن نظرية القيادة المكتسبة نادت بأهمية الممارسة العملية و الخبرة في صنع القائد والتي تمكنه من ممارسة العملية القيادية من خلال الصفات التالية:

- القدرة على الاختيار بين البدائل.
- القدرة على تحديد أهداف المرؤوسين.

القدرة على تفسير و توضيح أهداف المؤسسة.

القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة و المرونة.

4-4- النظرية الظرفية : اعتبرت هذه النظرية القائد الناجح هو الذي يستطيع تعديل أسلوبه و تكييفه بما يتلاءم مع الجماعة في وقت محدد لمعالجة موقف محدد و بالتالي تأثر فعالية القائد بشخصيته و أسلوبه و شخصية الجماعة ، الموقف و الحالة .أهم النظريات الموقفية ما يلي:

- **النظرية الظرفية لفيدلر fiedler** ركز هذا الأخير في أبحاثه على أسلوب جديد يتصف بالمرونة و التكيف مع الظروف المتغيرة و أشار إلى إن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق الصحيح بين شخصية القائد و ثلاث متغيرات هي:

- العلاقة الحسنة بين الرئيس و المرؤوسين و هو أقوى المتغيرات.

- مدى وضوح مهام العمل و مدى وضوح الواجبات الموكلة للمرؤوسين.

- درجة القوة في مركز القائد أو السلطة الرسمية للقائد.

- **نظرية المسار أو الهدف:** طورت من قبل Robert et Haous حيث اعتبروا الأسلوب القيادي الناجح هو الذي

يقوم بتوضيح المسار إلى المرؤوسين و الذي من خلاله يستطيع تحقيق الهدف. و تتحدد هذه النظرية بأربعة أنواع من السلوك.

- السلوك التوجيهي: يقوم القائد بإبلاغ المرؤوس عما يجب عليه عمله و متى يقوم به .

-السلوك المؤازر : يعتمد على صداقة الرئيس لمرؤوسيه و اهتمامهم بهم.

-السلوك المشارك : يشارك القائد مرؤوسيه باتخاذ القرارات وتقبل اقتراحاته .

-السلوك الإنجازي: يقوم القائد بتحديد أهداف مثيرة و يظهر ثقته بمرؤوسيه لتحقيقه.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نجاح القائد يكمن في مدى قدرته على جمع المعلومات الكافية عن العمل و العاملين و من ثم

التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر لديه من معلومات وكذلك قدرته على اتخاذ القرار المناسب .و يمكن تحديد صفات القائد بما يلي:

5. صفات القيادة الإدارية الناجحة : حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات للقيادة الفعالة منها.

- **الشعور بأهمية الرسالة:** الإيمان بقدرة الشخص على القيادة و حبه كقائد.

- **الشخصية القوية:** القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الصعبة بشجاعة وإقدام.

- **الإخلاص**: ويكون للرؤساء والزعماء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.
- **النضج والآراء الجيدة**: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم.
- **الطاقة والنشاط**: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.
- **الحزم**: في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
- **التضحية**: يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.
- **مهارات الاتصال والتخاطب داخليا وخارجيا**: فصاحة اللسان وقوة التعبير.
- **القدرات الإدارية**: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... الخ.
- **الوعي**: معرفة القائد بكيفية التأثير على مرؤوسيه و معرفته للعوامل التي تزيد من فعاليته و الإلمام بنظريات القيادة والحفز و الاتصال و محاولة تطبيقها.
- **الإحساس و التعاطف**: أي القدرة على فهم و معرفة حاجات الآخرين و شعورهم.
- **الثقة**: ثقة القائد بنفسه تساعد على تشخيص المشكلة و تزيد من ثقته بمرؤوسيه .
- 6. **أركان القيادة الإدارية الأساسية**: في حقيقة الأمر للقيادة ثلاثة أركان وركائز أساسية نوجزها فيما يلي:
- الركن الأول الرؤية** الرؤية هي ذلك الحلم والصورة في المستقبل والحالة التي يرغب الوصول إليها وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيق هذا الحلم.
- الركن الثاني**: الأتباع المخلصون لا بد لكل قائد من أتباع مخلصون يؤمنون بأفكار ويسعون منه لتحقيق الرؤية التي يسعى القائد معهم إليها.
- الركن الثالث**: التشجيع والتحفيز هذا الركن في الواقع من الأركان الغاية في الأهمية فهو يتعلق بمعنويات الأتباع والعاملين وربما من أفضل ما عرف به التحفيز هو وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم بمعنى أن العاملين يتحركون ذاتياً لأداء أعمالهم.

وللتحفيز نظريات عديدة منها نظرية ماسلو التي تقوم أساساً إشباع الاحتياجات الإنسانية الخمس الأساسية المتمثلة في (تحقيق الذات - التقدير - الاجتماعية - الأمن والسلامة - الحاجات الفسيولوجية¹).

كما أن القيادة الناجحة تتطلب صفات يجب أن تتوفر في القائد حتى يتمكن من ممارسة دوره باحترام وبإنجاح ويمكن أن نوضح أهم هذه الصفات كما يلي :

7- كيف تفرق بين القيادة والإدارة ؟

- تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تركز على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

أما الإدارة تركز على النقيض من القيادة، على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة، كما تهتم بالنتائج الآتية مثل كم ربحنا، وكم بعنا، وما إلى ذلك؟ والحقيقة أن كلا الأمرين مهم فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد، إنها تجعلنا نتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ، وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاعني بالإنتاج والإنجاز والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.

نحن نعلم أن الإنسان يمكن أن يتعلم علم الإدارة، فهو يدرس في الجامعات والمعاهد وهناك العديد من المتخصصين الذين يقدمون الدورات المتميزة فيه، ولكن هل يمكن تعلم فن القيادة؟ حير هذا السؤال واختلف فيه الباحثون والدارسون، فمنهم من يرى أنها موهبة فطرية تولد مع الشخص ومن هؤلاء "وارين بينيس" الذي يقول: إنك لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيان لا يمكنك تعليمهما، ومنهم من يرى أنها كأي مهارة أخرى يمكن أن تكتسب فيقول "بيتر دركر": يجب أن تتعلم القيادة، وباستطاعتك أن تتعلمها.

إننا نعتقد أن القيادة تنقسم إلى جزأين، جزء يمكن تعلمه وإتقانه وجزء يجب أن يكون موجوداً بالفطرة في الشخص، وبدون هذين الجزأين لا يمكن أن تكتمل شخصية القائد ونجاحه كقائد، أما الجزء الذي يمكن تعلمه فهو ما يتعلق بمهارات التواصل

¹ مصطفى محمد سعيد عالم ، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات ، ورقة عمل مقدمة للمشاركة الملتقى الإداري الثالث ، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في

العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة) ، ١٤ لسعودية ، 29 - 30 / 3 / 2005م

والتخاطب والنظريات الإستراتيجية والأساليب القيادية المختلفة، وكلها أمور يمكن تعلمها في المعاهد والمراكز والجامعات في دورات تطول أو تقصر، لكن الجزء الذي لا يعلم ولا يمكن اكتسابه بشكل مصطنع هو المتعلق بالمشاعر والعاطفة وسرعة البديهة والاهتمام بمن حولك وهي صفات تصنع القائد وتحبب الناس فيه فيسهل عليهم أتباعه وهكذا فإن من لديه هذه الصفات يستطيع أن يتعلم المهارات الأخرى عبر التدريب والتعليم والتوجيه وصقل المهارات.

وبصفة عامة فإن القيادة تتعلق بشخصية الإنسان ككل، وهي بروز الشخصية القيادية الحقيقية وهذا أمر يحتاج إلى الكثير من الوقت والصبر، إذ أن الشخصية القيادية لا يمكن أن توجد وتدرّب وتصل وتكتسب الخبرة اللازمة للقيادة في يوم وليلة، بل هي عملية تأخذ سنوات من العمر¹.

¹ المنتدى العربي الموحد: كيف تفرق بين مفهوم القيادة والإدارة..؟؟ من موقع: www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-48513.html -- يوم 2007/2510

التحفيز

يتعلق موضوع التحفيز بالبحث عن أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع، بينما لا يتوفر مثل هذا الحماس و الاندفاع عند شخص آخر أو الشخص ذاته في أزمّة مختلفة.

هذا الاختلاف السلوكي يمكن تفسيره عند الأفراد و ربطه بالخوافز التي تقدمها المؤسسة للأفراد و مدى تحقيق الرضا عندهم. و يعتبر رواد المدرسة السلوكية اول من ركزوا اجاباتهم في الموضوع في عقد الثلاثينات و ربطوا نجاح المدير بمدى ربط أسباب قيام الفرد بسلوك معين بالخوافز حتى يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.

الهدف من الحفز زيادة الانجاز عند الأفراد، و هذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز و قدرات الفرد، حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: $\text{غنجتر الفرد} = \text{الحفز} \cdot \text{قدرات الفرد}$.

1- **تعريف الحفز الانساني:** يعرف الحفز بأنه مؤثر خارجي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من اجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لتقص في اشباع تلك الحاجات و الرغبات فسلوك الفرد له مبتدئ عامة: - أنه سلوك مسبباته.

- أن وراء السلوك دافعا معيناً

- أن السلوك يتم تصميمه عند الفرد بطريقة تحقق هدف معين.

من خلال المفاهيم يتبين أن أسماء التحفيز واسعة، فهناك من يطلق اسم التحفيز، الخوافز و البعض الآخر يسميه بالحافز أو الحفز، معنى التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الانجاز في المنظمة. ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير، الغرض منه تعبئة العاملين و جعلهم أكثر جاهزية . كما تعرف الخوافز بأنها محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة و تقوية شدة إلحاحها، و قد تكون الخوافز مادية كاملكافآت و زيادة الراتب و المنافع المادية الأخرى، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب¹.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، عمان، الاردن، 2004، ص1

حسب هذا المفهوم يتضح أن كل من الحوافز المادية و المعنوية تستخدم لغرض إثارة الحاجة التي تنعكس بدورها على السلوك ومستويات الأداء، أي كلما كانت الحوافز المعنوية و المادية ذات قيمة، كلما بذل الفرد مجهودات مضاعفة في العمل للحصول عليها.

الحافز هو مؤثر غرضه إثارة الدوافع و تحقيق الاستجابة لها وبهذا، فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة.

ومن خلال هذا المفهوم يتبين أن الحافز يعتمد على سياسة معينة تعمل على تحقيق متطلبات الأفراد وتنمية الدوافع حتى تكون هناك انجازات فعالة. أما الحفز فيعرف بأنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد إلى إشباع تلك الحاجات و الرغبات، وعليه فإن عملية الحفز يمكن اعتبارها متغير وسيط الذي يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد لكن يمكن استنتاجه من سلوك الفرد ذاته فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفزًا أم لا¹.

أهداف التحفيز و أهميته .

الأهداف: تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية: ربط أهداف المنظمة العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء و إنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم .

- تكيف وتكيف العمال داخل المنظمة - .
- تكيف المنظمة والعاملين بها مع التطورات واملتغيرات البيئة - .
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية
- تنمية روح التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والالتزام للمنظمة - .
- تحقيق الرضا الوظيفي و الأمن و الاستقرار الداخلي.

أهميته: تبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة العاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة و في نفس الوقت تمثل مصدرا هاماً لإشباع حاجات العاملين المادية، و يمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز وهي

¹¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دارالمسيرة ط1، عمان، الأردن، 2004، ص169.

1- تحسين أداء العاملين:و يتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين

2- زيادة الانتماء حيث تشكل الأجور و الحوافز مادية و معنوية أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها،فعلية ربط الحوافز بالأداء،تشجيع كل من الأداء والانتماء وتزويد من إدراك العامل للعدالة والأنصاف كما أن نجاح نظام الحوافز ساهم في رضا العاملين عن أعمالهم و يزيد من إنتاجهم و ولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية

3 - تعد أداة قوية في تحفيز و صياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة،إذ يحقق نظام الحوافز مايلي
- تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة -

جذب العدد الكافي و النوعية المناسبة من العاملين و في مرحلة لاحقة المحافظة عليهم .

ثالثاً: نظريات الحفز Motivation theories

01 نظرية الثواب و العقاب Reward et Punishment: يعتبر هذا الاسلوب من اقدم الاساليب في عملية الحفز الإنساني حيث يقوم على أساس مكافأة تاتفلاتد إما بالترقية أو زيادت اجورهم أو صرف علاوات مالية أخرى اوعقاب الافلااد عن طريق التهديد أو التوبيخ او الفصل عن العمل. فكان الحافز للافلاتد لتحسين العمل هو الخوف من العقاب او الرغبة في الحصول المكافآت المادية

02.نظريات الحاجات: و تتضمن النظريات التالية

1-2 نظرية سلم الحاجات لماسلو وهي الأكثر شيوعاً: سبق التطرق اليها.

2-2 نظرية المتغيرين لـ HENZRBURG: بينت هذه النظرية ان العوامل المؤثرة في بيئة العمل و التي تؤدي الى القناعة و الرضا ليست بالضرورة التي تؤدي الى عدم الرضا بالعمل. وقد قسمت عوامل البيئة الى قسمين:

- عوامل صيانة أووقاية : و يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضى بينما لا يؤدي وجودها الى حفز العاملين (سياسة الشركة وإدارتها،الإشراف الفني و الشخصي في العمل،العلاقات الداخلية بين الرؤساء و المرؤوسين،ظروف العمل،الأجور و لرواتب...).

- عوامل حافزة : وهي مرتبط بالعمل ووجودها يؤدي الى الحفز و غيابها لا يؤدي الى عدم الرضى منها (الإنجاز في العمل، الاعتراف بنتائج الإنجازات، الترقية في العمل، تنمية القدرات..).

3-3 نظرية الدلفر ALDAFER: تعتمد على تقسيم الحاجات عند ماسلو الى ثلاثة مجموعات:

- حاجات البقاء: وتتضمن حاجات الصحة الجسمية للفرد وتشبه الحاجات الفسيولوجية.
 - حاجات العلاقات مع الآخرين: تشبه الحاجات الاجتماعية.
 - حاجات النمو و تركز على تطوير القدرات الإنسانية و تمثل حاجات التقدير و الاحترام و تحقيق الذات عند ماسلو.
- و اتفق ماسلو والدلفر على وجود سلم الحاجات أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تحفز الفرد، بينما المشبعة تصبح اقل أهمية، إلا أنه اختلف معه في ان اشباع الحاجات العليا يزيد اهميتها

4- نظرية التوقعات فيكتور فروم 1964 : تعتمد هذه النظرية على ان الرغبة في العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بنتائج

- ذلك العمل. ورغبة الفرد في تلك النتائج و عند فروم يوجد نوعان من التوقع هما:
 - التوقع الأول : يرجع الى قناعة الفرد ابن قيامه بسلوك معين سيؤدي الى نتيجة معينة يوضح العلاقة بين الجهد و الإنجاز.
 - التوقع الثاني: و هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك و الذي يحصل عليه بعد إتمام الإنجاز و المكافأة.
- و لهذه النظرية أهمية إدارية لأسباب التالية:

- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد إشباعها.
 - محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل من الجهد حتى تحقيق أهدافه و حاجاته.
 - و لهذا فإن حفز الفرد يعتمد على درجة الاحتمالات التي يعطيها للعلاقات التالية:
 - احتمال أن الجهد سيؤدي الى الإنجاز المطلوب.
 - احتمال أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المتوقعة.
- من الانتقادات لهذه النظرية أنها لم تبحث عملية الحفز إذا ما تغيرت التوقعات أثناء عملية الإنجاز.

5- نظرية المساواة لأدامز Adames: تركز هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدل و المساواة في معاملة المنظمة له . وقد طورها أدامز وحتواها أن الفرد يحفز بتحقيق العدالة الاجتماعية و المكافأة.

6- نظرية التعزيز لإسكندر Alexandre: تركز على العلاقة بين السلوك الإنساني و نتائجه فيميل العمال الى تكرار السلوك الذي يتم تعزيزه و عدم تكرار السلوك الذي لا يتم تعزيزه. و قد اعتمد على تعديل السلوك التنظيمي مرتزا على مبدئين اساسيين:

- الأفراد يقومون بالإعمال التي تحقق لهم مكاسب شخصية.
- السلوك الإنساني يتم تشكيله من خلال التحكم بالمكاسب و المكافآت و التي هي المعززات.. ولكي يتم نجاح هذا الأسلوب المتمثل في تعديل السلوك التنظيمي لتحسين الأداء لابد من إتباع الخطوات التالية:
- تحديد الإنجاز المطلوب و الوصول إليه بدقة.
- تحديد المكافأة التي تعزز الوصول الى تلك النتائج.
- ربط المكافأة مباشرة بنتائج السلوك المطلوب.
- من الانتقادات التي وجهت لهذا الأسلوب أنه أسلوب إستغلالي في إدارة الأفراد، كما أن محددات السلوك موجودة في البيئة الخارجية للفرد و هي بذلك لا تنسق مع نظرية الحاجات و التي تقول ان الحاجات الداخلية للأفراد هي التي تحفزهم
- رابعا: الإتجاهات الحديثة في التحفيز**
- أسلوب توسع العمل عن طريق زيادة واجبات و مهام العمل على نفس المستوى الإداري
- أسلوب إثراء العمل وذلك بإعطاء العاملين فرص أكثر و حرية في التخطيط و التنظيم و الرقابة على أعمالهم
- أسلوب العمل المرن بحيث يستطيع العمل اختيار ساعات العمل التي يرغب بها ضمن حدود معينة
- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف عن طريق السماح للعامل بقضاء ساعات عمله الأسبوعية خلال عدد أقل من الأيام لزيادة اوقات الراحة
- أسلوب مجموعات الجودة وهي مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع باستمرار لمناقشة و تطوير أفضل الطرق و الوسائل التي تستطيع تحسين نوعية و كمية العمل و الإنتاج.
- أسلوب إدارة الأهداف: و يعتمد على فكرة إشراك العاملين في تحديد الأهداف و زيادة رقابة المرؤوس على عمله.

خامسا- أنواع الحوافز:

1 - تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها: تقسم إلى حوافز مادية و حوافز معنوية، و حوافز مادية و معنوية معا.

الحوافز المادية: تكون على شكل تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه، وقد تكون نقدية أو عينية.

الحوافز المعنوية: و تكون على شكل شهادات تقدير، ترقية، مركز أعلى، أو سمعة و مدليات...

الحوافز المادية و المعنوي معا: من الأمثل على ذلك الترقية من وظيفة الى وظيفة اهم مقترنة بزيادة الأجر.

2 - تصنيف الحوافز من حيث شموليتها:

الحوافز الفردية: تشمل فرد أو عدد محدود من الأفراد ولكنها لا تشمل كافة العاملين . مثال على ذلك تقديم حافز للعامل ذو الإنجاز أو الأداء الأفضل.

الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تشمل كافة أفراد المؤسسة على طريق نسبة من الأرباح تخصص لمختلف العاملين إذا زادت نسبة الأرباح عن نسبة معينة. تؤدي الحوافز الجماعية إلى تنمية روع الفريق في العمل و التعاون والتنسيق داخل المؤسسة على عكس الحوافز الفردية.

سادسا- طرق التحفيز: هناك عدة طرق مازلت تستخدم في تحفيز العاملين من أهمها:

طريقة هالسي: تقوم على تقسيم قيمة الإنتاج الزائد عن الإنتاج المعياري المقرر بين العاملين بنسب مئوية متفاوتة.

طريقة روان: عبارة عن علاوة تعطى للعاملين تعادل بنسبة الوفر في الإنتاج.

طريقة جانت: علاوة تتعلق بتحقيق وفر في زمن الإنتاج و هي ثابتة مهما زاد الوفر.

طريقة تايلور: و هي ربط الأجر بالقطعة، مع منح علاوة إضافية عند البدء بزيادة الإنتاج عن الحد المعياري.

الاتصال

الاتصال عملية ضرورية في المجتمعات والمنظمات بمختلف أنواعها وعملية الاتصال ضرورية كونها تشكل احد العناصر المهمة في التفاعل الإنساني حيث أن وجود نظام اتصال سليم ضرورة ملحة حتى يستطيع المدير القيام بتحليل المواقف والمشاكل بشكل سليم ووضع حلولاً ملائمة لها.

1 - **طبيعة الاتصال:** هناك عدة تعريفات للاتصال منها ما يلي:

– تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة

– تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين شخصين فأكثر. (New Man, Karls Summer)

– عملية تبادل ذات مغزى بين الأفراد. Mac Forlaud

– عملية وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (Kantz Et Autre)

2 - **أهداف الاتصال:** هدف الاتصال الرئيسي إحداث تأتي على النشاطات المختلفة و تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم وتحسن المواقف والاتجاهات للأفراد وتحقيق الحاجات النفسية والمعنوية للعاملين. وبشكل عام الاتصال يظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.

3 - **عناصر عملية الاتصال:** تتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية: المرسل، المرسل إليه، المستقبل.

– **المصدر: المرسل:** قد يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص. وفعالية الاتصال تعتمد على صفات مصدر عملية الاتصال من ثقة وتقدير بالمصادر الموثوقة بها أكثر تأثير على سلوك الأفراد.

– **ترميز عملية الاتصال:** و تتضمن وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم

– **الرسالة** وهي موضوع الاتصال.

– **وسيلة الاتصال:** سواء كانت سمعية أو مرئية ، كتابية ، حسية أو جميعها، مما يسهل عملية فهم الرسالة . و تعتمد الوسيلة على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الاتصال والعلاقات بينهم وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

– **مستلم الرسالة:** هو شخص أو جماعة أو أي مركز استلام.

– **تحليل رموز الرسالة وفهمها** حيث يتطلب من مستلم الرسالة فك رموزها بشكل صحيح لمعرفة محتوياتها.

–**التغذية العكسية:** وهي ردود فعل المستلم على الرسالة بحيث يتأكد المرسل أن المستقبل قد فهم الرسالة

–**التشويش:** و تتمثل في المؤثرات البيئية التي تؤثر على عملية الاتصال.

4 - **قنوات الاتصال:** هناك عدة أنواع من قنوات الاتصال و كل قناة تناسب نوعا معيناً من المعلومات المرغوب بنقلها واهم هذه

القنوات

–الاتصال النازل: و يتضمن التعليمات التي تحدد السياسات و الإجراءات و التعليمات المتعلقة بالإعمال من طرف الإدارة العليا إلى

المستويات الوسطى و الدنيا و تتم غالبا من خلال التعليمات المكتوبة و الإعلانات.

–الاتصال من أعلى إلى أسفل و هي معاكسها في وضعيتها للاتصالات النازلة و تهدف الى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال

المعلومات إلى رؤسائهم بنقل ملاحظاتهم عن العمل، مما يؤدي بالرؤساء بالحصول على التغذية العكسية من خلال الاتصالات

الصاعدة. و يتم على شكل تقارير أو عن طرق الشكاوى و التظلمات و صناديق الاقتراحات أو عن طريق اللقاء المباشر بين

الرئيس و المرؤوسين.

–الاتصالات الأفقية: تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف

الوحدات الإدارية.

–الاتصالات غير الرسمية: و يتم بين أعضاء الجماعات غير الرسمية و التي قد تزيد من السرعة في التنسيق في تنفيذ الأعمال.

5 - **طرق الاتصال:** اعتماد طريقة في الاتصال يعتمد على طبيعة المرسل و المستقبل و الموقف .منها الاتصالات المكتوبة و

الاتصالات الشفهية، الاتصالات غير اللفظية عن طريق تعابير الوجه و العيون و حركات الجسم.

معوقات الاتصال:

–عدم التخطيط لعملية الاتصال.

–التلاعب بالمعاني و الألفاظ إما بقصد أو غير قصد.

–عدم قدرة المرسل على التعبير الصحيح.

–عدم اختيار المرسل لعبارة يفهمها المستقبل.

–ضعف في الإصغاء.

–عدم اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.

- عدم الثقة بين الرئيس و المرؤوسين.

- تحريف المعلومات الإضافة و الحذف للتأثير على متخذ القرار.

- كثرة التشويش عن المؤثرات المتعددة في عملية الاتصال.

زيادة فاعلية الاتصال:

- تحسين عملية الاتصال عن طريق بث الرسالة برموز سهلة وواضحة.

- فهم المرسل طبيعة المستقبل و ظروفه و العبارات المفهومة من قبله.

- تكرار الرسالة بشكل لا يؤدي إلى الضجر و الملل.

- الاستفادة من ردود فعل المستقبلين العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال

وظيفة الرقابة

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً هاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها و الرقابة عملية مخططة و منظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة و تتفق كذلك مع الأهداف المنشودة

أولاً مفهوم الرقابة: للرقابة الإدارية مفاهيم متعددة و متنوعة تختلف معظمها من حيث درجة التفاصيل و تتفق في معظمها من حيث المضمون و يمكن تعريفها باختصار كالآتي:

- التأكد من أن كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و ان عرضها الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بغرض معالجتها و منع تكرار حدوثها.
 - "الرقابة هي قياس الأداء و تصحيحه، أو بمعنى آخر الرقابة هي التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة و مهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم بما في ذلك من تحديد الانحرافات و أسبابها و طرق علاجها".
 - مجموعة من العمليات تتضمن جمع البيانات و تحليلها للوصول إلى نتائج تقوم بها أجهزة معينة للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة مع إعطاء هذه الأجهزة سلطة التوجيه باتخاذ القرارات المناسبة".
 - هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقييم والتصحيح
- ثانياً أهداف الرقابة:** يمكن إدراج عدة إهداف منها
- حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، وأالكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
 - توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
 - ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتخفيضها معنوياً ومادياً.

الرقابة الجيدة هي ليست رقابة بعد التنفيذ بل هي ملازمة للتنفيذ لمنع الانحرافات، وهي تمتد حتى للمستقبل مثلاً لتخطيط، والتنبؤ على ضوء الدراسة و التحليل بأخطاء و الانحرافات المحتمل حدوثها و اتخاذ ما أمكن من إجراءات لمنع حدوثها

علاقة الرقابة بالتخطيط:

ترتبط الرقابة بالتخطيط ارتباطاً عضوياً إذ أن الرقابة من خلال المقاييس التي تتجسد عادة في التخطيط، هي التي تدلنا على سلامة التنفيذ للخطة المقررة و مدى الالتزام في تنفيذها . كما أن الرقابة لا تقتصر على متابعة التنفيذ و تشخيص الانحرافات التي يتعين معالجتها بل تكشف لنا صحة التخطيط ذاته من خطط و سياسات و إجراءات، و قدرتها للوصول للأهداف، فهي وسيلة للتعرف على مدى تطابق الأهداف في الخطة، و الرقابة في ذات الوقت لا تقوم إلا بوجود أهداف و خطط كوسائل للمقارنة و إلا الغي وجود الرقابة.

التخطيط يمد الرقابة بمعايير الاداء و الرقابة تمد التخطيط بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة و حجم الانجاز الذي تحقق.

ثالثاً: أهمية الرقابة :

تظهر أهمية الرقابة و الحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي :

- إن هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف و الخطط و الوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهنا تظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

- عادة ما تختلف أهداف المؤسسة عن أهداف الأفراد العاملين داخلها، فتوقعات الأفراد و أهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجهاً أساساً وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق المواءمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاع بين الأفراد والمؤسسة.

- وكذلك تظهر أهمية الرقابة على أداء الجهاز الإداري بأنها عنصر حيوي و هام بالنسبة لكافة العمليات الإدارية الأخرى من : تخطيط، تنظيم، توجيه، إذ يوجد دائماً وبين تلك العمليات ترابط له أثاره الإيجابية على كيفية إنجاز العمل الإداري

رابعاً: مكونات نظام الرقابة و عوامل نجاحه:

- **الهدف:** تستخدم الأهداف في الخطة كأدوات لقياس و تقييم الأداء مع ما هو مخطط و مرسوم له
- **المعيار:** هو كمية او نوعية أو الاثنين معا العمل المطلوب انجازه خلال فترة وتكلفة معينة .فهو يوضح ما المطلوب انجازه مع الكشف عن الانحرافات بمقارنة هذا المعيار مع ما تم تحقيقه في الواقع
- **نوع الرقابة:** يمكن أن نختار أكثر من نوع واحد مع الاخذ في الاعتبار نشاط الشركة، حجمها و أهدافها.
- **الادوات الرقابية:** كل نوع من أنواع الرقابة له أداة رقابية أكثر ملائمة (الموازنة التقديرية، النسب المالية، خرائط ..pert)، وتتضمن عدة شروط منها:

- **التكلفة:** بان تكون الاداة قليلة التكلفة.
- **القدرة على كشف الانحرافات.**
- **مرونة الاداة الرقابية**، قابليتها للتعديل عن الضرورة.
- **تضمن الاداة الرقابية للإجراءات التصحيحية**،

خامساً: خطوات الرقابة تنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات أساسية يمكن ذكرها باختصار على النحو التالي :

➡ **-تحديد مستويات و معايير الأداء**، للفرد، للقسم، للإدارة ، للمؤسسة ككل، و من أمثلة معايير ومستويات

الأداء ما يلي :

- **معايير الربحية :** معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب تحقيقه...
- **معايير تسويقية :** حصة المؤسسة في السوق، معدل نمو المبيعات...
- **معايير تكنولوجية :** ابتكار و تقديم منتج معين، تحقيق مستوى جودة معينة...
- **معايير زمنية :** إنجاز مهمة معينة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية...
- **معايير إنتاجية :** حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة...
- **معايير مالية :** نسب معينة للسيولة، أو النشاط و رأس المال...
- **معايير ترتبط بالقوى العاملة** أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها، مستوى معين من الأجور و الحوافز...
- **معايير التكلفة :** كم يكلف إنتاج وحدة واحدة من ساعة معينة مثلاً.

➤ قياس الأداء و تحليل أسباب الانحرافات (إن وجد)، حيث تتم المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط،

أي مقارنة الأداء في ضوء المعايير الموضوعية بالإضافة إلى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات أو الفروق بينهما (هل هي انحرافات ملائمة أو في الصالح أم أنها غير ملائمة) ، و بمجرد الانتهاء من عملية القياس أو المقارنة يتم تحليل أسباب الانحرافات، حيث يتم طرح عدد من التساؤلات من بينها مثلاً :

هل الانحرافات التي حدثت ترجع إلى الأفراد؟ أم أنها ترجع إلى خلل في الإدارة أم أنها ترجع إلى عوامل خارجة عن سيطرة

الإدارة (عوامل قد تربط بأطراف التعامل الخارجي مع المؤسسة أو عوامل بيئية سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو

ثقافية...) ، أم إلى مزيج من كل هذه العوامل؟

➤ تصحيح الانحرافات ، بمجرد انتهاء المدير من قياس الأداء و تحديد الانحرافات يجب البدء فوراً في اتخاذ الإجراءات

التصحيحية المطلوبة، وهذه الأخيرة تستهدف للوصول بالأداء الفعلي إلى مستويات و معايير الأداء المطلوبة أو المخططة،

سادساً: أساليب الرقابة: توجد العديد من الأساليب الشائعة و المستخدمة كأسلوب للرقابة منها :

١ - الميزانية التقديرية : هي بيان تقديري للاحتياجات المستقبلية التي تغطي كل أو بعض أوجه نشاط المؤسسة

عن فترة زمنية محددة، و ترتب المعلومات التي يتضمنها هذا البيان وفقاً لنظام معين . و هي عبارة عن خطة مالية مكتوبة

أما بالوحدات (ساعات عمل، وحدة انتاج...) أو مبالغ نقدية عن طريق مقارنة المبلغ الفعلي بالمبلغ التقديري

و للرقابة عن طريق الميزانية فوائد عدة ممثلة في :

- تعاون الميزانية التقديرية في التخطيط و بلورة الأهداف المنشودة في شكل رقمي.
- تعاون الإدارة في ممارسة التنسيق الشامل على مستوى المؤسسة ككل.
- تبرز أهمية استخدام مبدأ الرقابة على المسائل الشاذة، أي تركيز الانتباه على العناصر التي تنحرف عن المعدلات المقررة
- تعاون الرقابة عن طريق الميزانية في تحديد المسؤولية.

ب- التقارير الإحصائية: هي وسيلة شائعة في أغراض الرقابة حيث تعد تقارير متضمنة لبيانات إحصائية تساعد

على الدراسة والتحليل و المقارنة، و تتميز هذه الوسيلة الرقابية بتوفيرها للتحليلات الإحصائية و البيانات الإحصائية سواء

التي لها طبيعة تاريخية أو التي تكون مرتبطة بعملية التنبؤ بالمستقبل لأغراض الرقابة.

ج-تحليل التعادل: تعتبر خريطة التعادل أداة هامة في مجال التحليل و الرقابة، و توضح العلاقة بين التكاليف والمبيعات و الأسعار عند أحجام مختلفة و كذلك آثارها على الأرباح، و نقطة التعادل لسلعة ما هي النقطة التي تمثل حجم الإنتاج (أو حجم المبيعات) الذي عنده يتساوى الدخل من مبيعات هذه السلعة مع إجمالي تكاليفها الثابتة والمتغيرة . من ثم فعند هذه النقطة لا تحقق المؤسسة ربحاً و لا تتكبد خسارة.

د-الملاحظات الشخصية : يقصد بها وجود الرئيس والمؤوسين معا في مكان واحد، حيث يتابع مجموعة العاملين الخاضعين لإشرافه من حيث سير العمل و الطرق المستخدمة في العمل والنتائج المتحققة ،حيث هناك مجالات تظهر فيها أهمية الملاحظة أكثر من غيرها، ففي حالة موظف جديد يحتاج في بداية الأمر للتوجيه و الإشراف على طريقة أدائه للعمل

هـ-التقارير الخاصة :تحتاج الإدارة العليا إلى هذا النوع الذي يتناول النواحي المالية و غير المالية وتنفيذ عملية متابعة التقارير الخاصة في الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة .و تختلف هذه التقارير طبقاً لطبيعة العمل و الأشخاص المكلفين من داخل و خارج المؤسسة،و هي وسيلة نتعرف من خلالها على سير العمل و على الأخطاء بها، و ذلك بتكليف موظف لإعداد تقرير خاص عن المؤسسة عن طريق السجلات و الملفات و الرأي العام.

سابعاً: انواع الرقابة يمكن تقسيمها الى نوعين ،حسب موقع الرقابة و حسب توقيتها

- حسب موقع الرقابة لدينا رقابة داخلية (ذاتية) تتم داخل المؤسسة على كافة المستويات الادارية و رقابة خارجية(هيئات مختصة عادة من خارج المؤسسة،ذات ضمانات وميزانيات خاصة)مثلا البنك المركزي و البنوك التجارية
- حسب توقيت الرقابة هناك رقابة سابقة، مانعة او وقائية،تهدف الى ترشيد القرارات و تنفيذها بصورة سليمة و فعالة بهدف ضمان الاداء الجيد) و تقوم على اساس التنبؤ او توقع الخطأ .و رقابة متزامنة (و تعني مراقبة سير العمل أول بأول منذ بدايته حتى نهايته بالكشف على الانحرافات و تصحيحها لحظة وقوعها فوراً لمنع تفاقم الخسائر و الاضرار ، رقابة لاحقة) تعني بتقويم الأداء بعد وقوعه،فهي ذات طابع تقويمي تصحيحي ومنع تكرار الانحرافات في المستقبل)

— حسب تنظيمها: لدينا ثلاثة أنواع

- الرقابة المفاجئة: تتم بصورة مفاجئة دون سابق موعد أو ائذار.
- الرقابة الدورية: تتم خلال فترات زمنية محددة ،بشكل يومي،اسبوعي ،سنوي...
- الرقابة المستمرة:و تتم عن طريق المتابعة و التقييم المستمر لاداء العمل.

ثامنًا: معوقات نجاح النظم الرقابية: تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:

- **الرقابة الزائدة:** يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
- **التركيز في غير محله:** تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدًا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
- **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** يشعر العاملون أحيانًا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبًا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
- **عدم التوازن بين العائد والتكاليف:** قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
- **عدم الحيادية:** قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

اتخاذ القرارات

مقدمة

المشكلة الإدارية

1 - مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية

2 - مميزات القرار الإداري

3 - مبادئ نظرية قرارات التسيير

4 - خطوات اتخاذ القرار

5 - نظريات اتخاذ القرار

1-5 النظرية الكلاسيكية

2-5 النظرية السلوكية

06- أنواع القرارات:

07 - مستويات اتخاذ القرار

08- مفهوم نظام دعم القرارات

خصائص نظم دعم القرارات

09- مكونات نظم دعم القرارات

10- نظم فرعية أخرى

القرارات الإدارية

في ظل التطورات المعاصرة تواجه المؤسسات العديد من التحديات لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز، يضمن لها البناء و النمو و حسن أداء أنشطتها التي تمتد في حالات المخاطرة و عدم التأكد وفق قرارات رشيدة وفعالة.

تقوم الإدارة أساسا على اتخاذ القرارات إذ أن الكثير من باحثي و مفكري الإدارة يعتقدون ان اتخاذ القرارات هي نشاطهم الأساسي الفعال في المؤسسة، و من هذا المنطلق فإن هذه العملية مستمرة و مؤثرة في الوظائف الأساسية للإدارة،وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لا يمكن ان توجد لوحدها بل هي مفروضة بعملية اتخاذ القرارات و قبل كل شئ.

إن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية لما تكتسبه من أهمية بالغة في تفعيل و وظائفها تبعاً لمنهجها المنطقي الذي يصبو لتحليل المشكلة محل القرار، وبناء بدائل حلها تم انتقاء البديل الأمثل لتنفيذه،آخذين بعين الاعتبار جملة من المؤشرات يملها المحيط الداخلي و الخارجي.

إن عملية اتخاذ القرارات هي المحور الأساسي و الفعال او الحلقة الرئيسية في العملية الإدارية و أن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى شكل العمل و النشاط و تراجع المؤسسة. و تواجه الإدارة بشكل مستمر ضرورة التصدي للكثير من المشاكل التي تعرقل العمل و تعيقه عن تحقيق مستويات الأداء المرصية.

إن القرارات الإدارية تؤثر في مستقبل المؤسسة و مدى نجاحها و فشلها و على العاملين و نشاطاتهم فيها و تزداد أهمية وتعقيدا بازدياد حجم المؤسسات و ضخامة أهدافها و مهامها.

يأتي اتخاذ القرارات على رأس الأنشطة الإدارية والإنسانية و حتى الدولية فهو أهم عنصر و منه منطلق كل العمليات التي تتم في المؤسسة. إن الإدارة في سعيها لتحقيق أهداف المؤسسة تتخذ سلسلة من القرارات الإدارية:

- في مجال و وظيفة التخطيط لتحديد الأهداف و الموارد اللازمة و طريقة التنفيذ و المواعيد التي تتطلبها.
- في مجال وظيفة التنظيم لتعاجل عددا من المشاكل الأساسية كتحديد نوع السلطة،المسؤوليات،درجة التفويض وأسس توزيع العمل، العلاقات بين الأقسام و الإدارات، خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المنظمة...
- في مجال وظيفة التوجيه لتبين مدى تطبيق أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات و أساليب التحفيز، طرق الإشراف التي ستتبع، طرق القضاء على التضارب بين مصالح العاملين و حل مشاكلهم و أساليب التنفيذ بالأنظمة و اللوائح.
- في مجال وظيفة الرقابة لتحديد النشاطات التي تخضع للرقابة، أنواع معايير الرقابة ، نوع المعلومات المطلوبة للرقابة، الوقت الذي يجري فيه تصحيح الانحرافات، و المستويات الإدارية التي تتولى مهام الرقابة.

المشكلة الإدارية و اتخاذ القرار : تكمن حقيقة المشكلة الإدارية في الآتي:

- أن إدارة المؤسسات تكون مسئولة عن تحقيق الأهداف من خلال إشباع الحاجات و الرغبات الغير محدودو مستوى الإشباع تختلف من فترة لأخرى.
 - الموارد المتاحة محدودة قياسا على مستوى الإشباع المختلفة مشكلة تخصيص الموارد.
 - قدرة استخدام الموارد هي قدرة غير مطلقة.
 - نقص البيانات و المعلومات.
 - التغيرات السريعة في محيط الإدارة أو البيئة التي تؤثر في المؤسسة و تؤثر فيها.
- ويمكن القول أن حقيقة المشكلة الإدارية تتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة في أوجه الاستخدام غير المحدودة تحت تأثير عوامل و ضغوط خارجية لا تملك الإدارة قدرة السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من آثارها، كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات و عدم التأكد و صعوبة الرؤية المستقبلية مما يتطلب ضرورة وجود نظام مناسب فعال يساعد المسير على تقدير الاحتمالات بصورة صحيحة و اتخاذ القرارات السليمة
- 1 - **مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية:** يأتي اتخاذ القرارات على رأس الأنشطة الإدارية و الإنسانية و حتى الدولية فهو أهم عنصر في عملية اتخاذ الإدارة عملية بدئ أعمالها و منه تنطلق كل العمليات التي تتم في المؤسسة و هذا ما جعله يكتسي أهمية بالغة لدى علماء التسيير مما أدى إلى تعدد تعاريفه.
- حسب بيرنارد عملية اتخاذ القرار هي الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اتوماتيكية او رد فعل مباشر . كما يعرفه بأنه اختيار الحذر و الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة من البدائل السلوكية.
 - حسب سيمون فيعتبر اتخاذ القرار اختيار أسلوب تصرف من بين البدائل المتاحة من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف وذلك بإتباع مراحل ثلاث و هي : التحري، التصميم و الاختيار. و قد أضاف علماء الإدارة مرحلتين و هما التطبيق و التقييم .
 - حسب أور نيقرو. E.NIGRO في مؤلفه Modern Public Administration بأنه الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في وقت معين.
 - ويعرف كذلك على انه مسار فعلي يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه لاختيار الهدف الذي يعمل على تحقيقه.

و بذلك يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات هي المفاضلة و الاختيار لأنسب البدائل بغية تحقيق أهداف معينة على ضوء كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمؤسسة.

2 - مميزات القرار: تتميز عملية اتخاذ القرار بما يلي

- تتصف عملية القرار بالعمومية و الشمولية: فنوعها و أسسها و أساليبها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المؤسسات الإدارية باختلاف أنماطها و شموليتها تنبع من توفر القدرة لكل المستويات الإدارية و هذا ما عبر عنه gelberth و Hemene بقولهما إن جميع المدراء بغض النظر عن مراكزهم في تدرج المسؤوليات الإدارية ينبغي أن يسلكوا نفس المنهج الأساسي لحل المشكلة أو اتخاذ القرار.
 - عملية ديناميكية مستمرة حركتها ترجع إلى انتقالها من مرحلة لأخرى وصولاً إلى أهدافها المنشودة، بالإضافة إلى الطابع المتغير للمشكلة و تعدد تطورها و أغراضها و أسبابها.
 - عملية معقدة و صعبة لتضمنها نشاطات متعددة تقتضيها المراحل و ما تتطلبه من قدرات و مهارات.
 - تقوم على الجهود الجماعية المشتركة كونها إنتاج جهد مشترك من إعداد و تحضير و جمع معلومات و تحليلها لذا فإن القرار ينسب إلى التنظيم الذي صدر منه و ليس إلى متخذه.
 - تتأثر بعوامل ذات صيغة إنسانية و اجتماعية و هذا ما أكده سيمون في قوله 'ليس هناك أي قرار إداري يتخذ في أي مؤسسة بعيداً عن تأثير العوامل الاجتماعية و البيئية سواء داخلية أو خارجية.
 - عملية قابلة للترشيد إلى حد ما رغم استحالة الترشيح الكامل للقرار، يمكن بلوغ حد ما من الرشد و المعقولة.
- 3 - مبادئ نظرية قرارات التسيير: تستمد مبادئ نظريات التسيير ضرورتها من ثلاث حقائق:

- كونها تساعد على تبرير القرارات كلما لزم الأمر ذلك.
 - كونها تساعد على فهم عمليات القرارات و خاصة المتعلقة بقرارات المنافسين ضمن إستراتيجية المؤسسة وقرارات المستهلكين في حالة التسويق.
 - تمكن من البحث عن فعالية القرارات ،أي التمكن من جعل الأعمال التي تقوم بها المؤسسة تتم على أحسن ما يمكن.
- 5 - خطوات عملية اتخاذ القرار: تتألف عملية القرار من الخطوات التالية.

- **تحديد المشكلة:** تبدأ عملية اتخاذ القرار بوجود مشكلة بحاجة إلى حل وبشكل أكثر تحديداً عملية المقارنة بين الوضع القائم و الوضع المرغوب به. أي انه يتم التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيتخذ فيه القرار، من اجل تحديد الهدف و معرفة الظروف المختلفة المحيطة.
- **تحديد المعيار الذي يتخذ على أساسه القرار:** يقوم متخذ القرار هنا بإجراء مقارنة بين الوضع الحالي و بعض المعايير التي قد تكون عبارة عن أرقام في فترة زمنية ماضية، أو أهداف محددة مسبقاً.
- **تعيين الأوزان لكل معيار من المعايير التي يتخذ القرار بناء عليها.** ويقصد بالمعايير الأسس التي يتخذ القرار على أساسها وحتى يكون القرار رشيداً لا بد من تعيين وزن لكل معيار من المعايير وذلك بناء على درجة أهمية كل معيار، وتأني عملية تحديد وزن لكل معيار لأن أهمية تلك المعايير غير متساوية بالنسبة لمتخذ القرار.
- **تطوير وتحليل البدائل:** في هذه المرحلة يتم توضيح نقاط القوة و نقاط الضعف لكل بديل من البدائل المتاحة حتى يتم مقارنة كل بديل من البدائل المتاحة مع المعايير التي حددت مسبقاً.
- **اختيار البديل الأمثل:** في هذه المرحلة يتم اختيار البديل الذي أحرز على أعلى النقاط، أي الالتزام ببديل من بين البدائل المتاحة الذي يحقق أكبر قدر ممكن من المزايا و الفوائد ويقلل السلبيات و المشاكل.
- **مرحلة تطبيق البديل:** و تتضمن وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ و التطبيق اي مرحلة اتخاذ القرار . فإذا لم يتم تطبيق البديل بشكل مناسب فان القرار قد يفشل.
- **تقييم مدى كفاءة القرار:** المرحلة الأخيرة هي مرحلة تقييم نتائج تطبيق القرار المتخذ من حيث قدرة القرار على حل المشكلة. فإذا كانت نتائج التقييم جيدة هذا يعني ان القرار مناسب، أما إذا لم يؤدي الى حل المشكلة فهو قرار خاطئ.

5 - نظريات اتخاذ القرارات

- 5-1- النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار:** لقد سيطرت النظرية الكلاسيكية على مفاهيم الفكر الإداري في اتخاذ القرارات في الربع الأول من القرن الحالي حيث ارتكزت على الزاوية التاريخية المعيارية التي تهتم بما يجب أن يكون متصرف متخذ القرار للوصول إلى أفضل النتائج او القرارات معتمدة بذلك على وضع قواعد و إجراءات يجب على صاحب القرار أن يتبعها، ولهذا فهي لاتصف كيف تتخذ القرارات الفعلية بل تهتم بوضع قواعد إرشادية لاتخاذ القرارات العقلانية. ويطلق على هذه النظرية نظرية القرار الرشيد، ويقصد بالرشد القدرة على التفسير بصورة منطقية فعالة، كما يقصد به القرار الذي يؤمن الحد

- الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها وتكون درجة الرشد في القرارات هي درجة نسبية تختلف بالنسبة لكل حالة وكل مشكلة. هذا المنظور العقلاني يتضمن الافتراضات التالية:
- متخذ القرار الرشيد هو ذلك الفرد الاقتصادي، هدفه الأساسي التوصل إلى الحد الأقصى من المنافع .
 - البدائل المتاحة أمامه عند اتخاذ القرار تكون معروفة.
 - لديه نظام الأولويات يجعله قادرا على ترتيب النتائج المترتبة على القرارات حسب أفضليتها له.
- وبذلك فإن هذه النظرية تمثل النظام المغلق و الرشد الكامل في اتخاذ القرارات فهي تشترط في متخذ القرار أن يكون شخصا يتمتع سلوكه بالبراعة و المنطق و الرشد، إضافة إلى أنه يجب أن يأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة عن كل بديل تم يرتب هذه النتائج في سلم الأفضلية حسب معايير معينة ترتبط بأهدافه و أهداف التنظيم و يختار البديل الذي يعطي له المنفعة القصوى.
- إن نموذج أسلوب الرشد الكامل لاتخاذ القرار هو نموذج مثالي نادرا ما يصدق على ارض الواقع للقيود التالية:
- تأثير البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.
 - وجود النواحي الغير رشيدة في السلوك الإنساني التي لا تخضع لمعايير علمية وفنية.
 - وجود مجموعة من العوامل التي تحد من القدرة على الأداء و اتخاذ القرارات الرشيدة.
 - تأثير الجماعات المتعددة على الفرد في عملية اتخاذ القرار.
 - تعدد الأهداف و تناقضها. مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد أفضل الطرق لتحقيق تلك الأهداف امرا غير مضمون.
 - عدم توفر المعلومات الكافية وعدم وجود الوقت الكافي.
 - الرشد الذاتي الذي يوجد عندما يتعلق الأمر بتقدير الاحتمالات أو توقعات حدوث أمر معين أو تحقيق بديل من البدائل.الرشد عبارة عن مفهوم نسبي لا يؤدي دوما الى الوصول على القرار الأفضل.

2-5 النظرية السلوكية في اتخاذ القرار : لقد انتقد رواد الفكر الإداري السلوكي فكرة النظام المغلق و الرشد في اتخاذ

القرارات التي جاءت بها النظرية الكلاسيكية حيث نظروا إلى المنظمة أنها ذلك العضو الاجتماعي الفعال الذي يؤدي وظائف متكاملة عن طريق سلسلة من القرارات و يرتبط مع غيره من الأعضاء بعلاقات تنظيمية تؤدي بمجموعها الى تكوين

النظام الاجتماعي العام و نظروا إلى التنظيم على أنه نظام مفتوح يتفاعل مع المؤثرات و العوامل الموجودة في البيئة الداخلية و الخارجية معا و يؤثر و يتأثر بالظروف و الأوضاع الموجودة فيها و بالتالي يؤدي هذا التفاعل إلى تحديد مناخ اتخاذ القرار الإداري في المنظمة. ويعتبر هيرت سايمون من رواد النظرية السلوكية الذي لاحظ قصور مفهوم الرشد الكامل والمعياري الاقتصادي في اتخاذ القرار. واعتبر متخذ القرار رجل إداري قدراته محدودة، أي يتخذ قراراته بالاعتماد على:

- الرشد المحدود أو النسبي الذي يركز على استعمال المعلومات المتعلقة بالخبرات و التجارب السابقة لاتخاذ القرارات اللاحقة.
- الرجل الإداري يملك فكرة عامة عن الأهداف و المشاكل التي يريد حلها ولكنه لا يقوم بترتيب هذه المشاكل حسب أهميتها لأنها متعددة ولأن معيار الترتيب يتعرض للتغيير حسب الظروف و الأوضاع المختلفة.
- الرجل الإداري لا يقوم بدراسة البدائل و تحليلها إلا عندما يجد حلا مرضيا و هو الحل الذي يحقق الأهداف بمستوى أقل من الحد الأقصى بمعنى أنه يعطي عائدا مرضيا و ليس عائدا أقصى.
- يتمتع الرجل الإداري بمعرفة بعض زوايا البدائل المختلفة و عيوبها و لكنه لا يملك المعرفة أو المعلومات الكاملة أو الوقت الكافي لدراستها بالتفصيل.
- يقوم الرجل الإداري باختيار أول بديل يحقق مجموعة الأهداف أو يوجد الحل لمجموعة المشاكل القائمة و هذا الاختيار يتحدد بما يتمتع به المدير من قيم و ميول و قدرات و خبرات و اتجاهات.
- إذا لم يجد الرجل الإداري الحل المرضي الذي يحقق الأهداف بمستوى أقل من الأقصى فغنه يلجأ إلى تخفيض مستوى تحقيق الهدف.
- يتخذ الرجل الإداري قراراته بناء على الأوضاع و الظروف و المتغيرات المؤثرة في دالة إتخاذ القرار، ثم يضيف بعض التعديلات و التغيرات عند الحاجة.

6 - أنواع القرارات: هناك عدة تصنيفات للقرارات ، حيث تصنف من جوانب عديدة.

- حسب متخذي القرار تصنف إلى قرارات فردية و قرارات جماعية.
- حسب المضمون إلى قرارات اقتصادية وقرارات اجتماعية..
- حسب درجة تحقيقها للنتائج: إلى قرارات رشيدة إذا كانت تلك النتائج جيد و أدت إلى حل المشكلة القائمة و غير ذلك إذا لم تؤدي إلى نتائج.

- حسب طبيعة المشكلة تصنف المشاكل الى مشاكل طبيعية او روتينية، ومشاكل غير طبيعية او غير روتينية وبناء على ذلك تحتاج إلى قرارات مختلفة.

وقد قسم Simon_ القرارات إلى "1":

1- القرارات غير المبرجة (غير المهيكلة): هي تلك القرارات التي توجب على متخذي القرار القيام بالمحاكمة والتقييم والتبصر من أجل تحديد المشكلة، وتكون هذه القرارات غير مألوفة وهامة وغير روتينية، ولا يوجد فهم واضح أو موافقة كاملة على اتخاذها مثل التوسع في سوق البيع إلى الأسواق الخارجية.

2- القرارات المبرجة (المهيكلة): وهي على عكس الأولى تكون ذات طبيعة متكررة وروتينية وتشمل إجراءات واضحة لاتخاذها، لذلك فهي لا تحتاج لأن تعالج في كل مرة تتخذ بها. مثالها القرارات المتعلقة بمنح موظف إجازة. ويفضل أن تقوم المستويات الإدارية التشغيلية باتخاذ مثل هذه القرارات وعدم تركيزها بيد المستويات الأعلى لضمان السرعة في أداء العمل وعدم تعطيله.

3- القرارات نصف المبرجة (نصف المهيكلة): حيث يكون جزء من المشكلة معروف وله إجراءات معتمدة مسبقاً.

مراحل اتخاذ القرار حسب سيمون Simon: يرى Simon أن عملية اتخاذ القرار تمر عادة بالخطوات الأربع التالية "2":

1- مرحلة البحث والاستطلاع Intelligence: وهي العملية التي يتم بها البحث وتحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار، أي تحديد الحاجة لاتخاذ القرار.

2- مرحلة التصميم Design: وهي المرحلة التي يتم بها البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

3- مرحلة الاختيار Choice: حيث يتم فيها اختيار بديل معين من بدائل العمل التي تم تحديدها في المراحل السابقة.

4 - مرحلة التنفيذ Implementation: تنفيذ البديل المختار يتطلب تعاود الآخرين ومتابعة التنفيذ ورقابته للتأكد من

سلامة التنفيذ وصحة القرار، ويظهر الجدول التالي مراحل اتخاذ القرار والمطلوبات المطلوبة في كل مرحلة ونظام

المعلومات الداعم لها.

¹ - ناديا أيوب. نظرية القرارات الإدارية. دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2004.

- ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره.²

مرحلة اتخاذ القرار	المعلومات المطلوبة	النظام الداعم
البحث والاستطلاع	التقارير الاستثنائية (الانحراف)	نظام المعلومات الإدارية
التصميم	وضع نموذج المحاكاة الأولي	نظام دعم القرار, نظام العمل المعرفي نظام دعم القرار ،
الاختيار	القيام بتحليل "ماذا لو"	النماذج الكبيرة مختلف البرمجيات الحاسوبية مثل برنامج
التنفيذ	وضع الرسومات والمخططات	تخطيط المشروعات

07 - مستويات اتخاذ القرار: تختلف عملية صنع القرار تبعاً للمستوى التنظيمي الذي يقوم بها، وقد قسم Anthony القرارات في المنظمة إلى ثلاثة أقسام¹:

- **القرارات الاستراتيجية Strategic Decision:** وفيه تتخذ القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقاتها المتبادلة ومدى التفاعل معها، وهي التي تحدد الأهداف والموارد والسياسات في المنظمة، وتتخذ هذه القرارات بشكل عام من قبل الإدارة العليا التي تتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية.

- **القرارات الإدارية Management decision:** وفيه تتخذ القرارات التي تتعلق بكيفية الاستخدام الفعال والكفء للموارد، ويتطلب اتخاذها تفاعل كبير مع أولئك الذين ينفذون المهام في المنظمة.

- **القرارات التشغيلية: Operational Decision:** وفيه تتخذ القرارات التي تحدد كيفية تنفيذ المهام المطلوبة ، وتتعلق بتحديد أي الوحدات في المنظمة ستنفذ تلك المهمة وإنشاء معايير الإنجاز واستخدام الموارد وتقييم المخرجات. بمعنى بقرارات الاستغلال الجاري (تحويل) للموارد بصفة عقلانية و تشمل القرارات المتعلقة بالميزانية ، بالتخزين ، قرارات الإنتاج....

وقد أضيف لاحقاً نوع آخر من القرارات وهي:

- **القرارات المعرفية Knowledge-level Decision:** وهي التي تتعلق بتقييم الأفكار الجديدة للسلع والخدمات، وتتعلق بطرق الوصول إلى معرفة جديدة وطرق توزيع المعلومات عبر المنظمة.

8- مفهوم نظام دعم القرارات: ظهرت فكرة نظام دعم القرارات الذي يمثل امتداداً لنظام المعلومات الإدارية في بداية السبعينات بسبب فشل نظم المعلومات الإدارية في توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات غير المهيكلية.

¹ - Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. **Management Information Systems**. New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2006.

ويعرف البعض نظام دعم القرارات على أنه "1": ((نظام حاسوبي، للجمع بين البيانات والنماذج التحليلية المعقدة وبرمجيات الحوار من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات المبرمجة وشبه المبرمجة)).

ويعرفه الدكتور عوض (2006) على أنه "2": ((نظام تخيلي أو افتراضي (غالباً)، يهدف إلى دعم خطوة أو أكثر من خطوات صنع القرار، بواسطة مزيج مناسب من المصادر (الحاسوبية وغير الحاسوبية) الداعمة للقرارات المطلوب دعمها)).

– الفروق بين نظم دعم القرارات ونظم المعلومات الإدارية:

لأجل توضيح الفروق بين نظامي دعم القرارات ونظام المعلومات الإدارية، قام (Cason) بمقارنة بينهما مستخدماً عدداً من المعايير هي طبيعة الدعم المقدم إلى صانع القرار، ومراحل صنع القرار، وأنواع القرارات، والحاجات التي ينصب عليه التركيز في كلا النظامين.

والجدول التالي يوضح هذه الفروق "3":

المعيار	نظام المعلومات الإدارية	نظام دعم القرارات
طبيعة الدعم	غير مباشر	مباشر
مرحلة صنع القرار	التصميم	جميع المراحل
نوع القرارات	المبرمجة	شبه المبرمجة وغير المبرمجة
التركيز	توليد المعلومات	دعم عملية صنع القرارات

بالإضافة على ذلك فإن فلسفة نظم دعم القرارات تقوم على تزويد المستخدم بالبيانات والنماذج والحوارات والأدوات

المتكاملة، بينما تقوم فلسفة نظم المعلومات الإدارية على تزويد المستخدم النهائي بالمعلومات المهيكلية.

– خصائص نظم دعم القرارات: يمكن إجمال أهم خصائص نظم دعم القرارات بالآتي "4":

- 1- يوفر النظام الدعم للمدير، فالنظام لا يمكن أن يحل محله ويكون بديلاً عن صانع القرار، بل إنه يركز على الأجزاء غير الروتينية في المشكلة بهدف الوصول إلى تقديم الإسناد والدعم في عملية صنع القرارات.

¹ - Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. Op Cit.

² - سليمان العوض. نظم المعلومات الإدارية. دمشق: سلسلة محاضرات ألفت في جامعة دمشق، 2008.

³ - محمد عبد حسين آل فرج الطائي. الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية دار زهران، 2005.

⁴ - المرجع السابق.

- 2- يجب التمييز بين نظام دعم القرارات وأدوات الحاسوب من البرامج والأجهزة التي تجعل هذا النظام ممكناً، فنظام دعم القرارات هو وضع هذه البرامج والأجهزة موضع التطبيق.
- 3- لا يغني نظام الدعم صانع القرار عن اللجوء إلى الحكم والتقدير الشخصي، إذ لا يمكن إخضاع كل عملية صنع القرار إلى التحليل الكمي.
- 4- يتم اتخاذ القرار الفعال من خلال تفاعل متخذ القرار والنظام ويتوافق ذلك بالتطور فيما بينها.
- 5- تتمثل أهداف نظم دعم القرارات بما يلي¹:
- دعم متخذ القرار في حل المشاكل غير المبرمجة أو شبه المبرمجة.
 - دعم الأحكام والتقديرات الشخصية بدلاً من الاستغناء عنها.
 - تحسين فاعلية صنع القرار.
- 9- مكونات نظم دعم القرارات:** تتكون نظم دعم القرار من خمسة نظم فرعية تضم كلاً من نظم دعم القرار الموجهة بالبيانات والموجهة بالنماذج والموجهة بالمعرفة والموجهة بالاتصالات والموجهة بالمستندات.
- **نظام دعم القرار الموجه بالبيانات DDDSS:** ويعد حجر الزاوية في نظام دعم القرار ويشكل الأساس في تشخيص الواقع وتحليل المشكلات وتحديد الفرص الحالية والمستقبلية وفي التقييم والتوصية بالمقترحات الملائمة²، ويعتمد هذا النظام على (قاعدة بيانات نظام دعم القرار) التي تعرف على أنها³ "مجموعة من البيانات الحالية أو التاريخية التي تم تنظيمها من أجل الوصول السهل إليها من خلال عدد من التطبيقات".
- ويقوم نظام إدارة قاعدة بيانات الموجود في نظم دعم القرارات بصون سلامة البيانات من خلال القيام بالعمليات التي تحفظ حداثة هذه البيانات، كما يخزن أيضاً البيانات التاريخية، ولا تقوم نظم دعم القرار بإنشاء البيانات أو تحديثها، فليس هذا هدفها، بل تقوم باستخدام البيانات التنظيمية الحالية (من بعض النظم كالمبيعات والإنتاج) مما يمكن الأفراد والمجموعات من اتخاذ القرارات بالاعتماد على الظروف الفعلية.
- وتشمل نظم دعم القرار الموجه بالبيانات⁴:

¹ - محمود العبدلي. نظم دعم القرار. عان: سلسلة محاضرات أقيمت في جامعة فيلادلفيا.

² - محمد عبد حسين آل فرج الطائي. مرجع سبق ذكره.

³ - Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. Op Cit.

⁴ - سليمان العوض. مرجع سبق ذكره.

* **نظم إعداد التقارير الإدارية (IRS):** هي نظم تسعى لتلبية حاجات المديرين في المعلومات المتكاملة والمملخصة (على شكل تقارير). وتنقسم تقارير نظام إعداد تقارير المعلومات من حيث التطور إلى: - تقارير تقليدية (غير تفاعلية) ، تقارير متقدمة (تفاعلية)

كما تنقسم من حيث النوع إلى :

- تقارير مجدولة دورية: حيث تكون هذه التقارير منتظمة (من حيث الزمن) ومهيكلية (من حيث المكونات والشكل)

- تقارير استثنائية: وتحتوي على الأحداث الاستثنائية.

- تقارير حسب الطلب: ويمكن المستخدم من الحصول على أجوبة لاستعلاماته المختلفة وإنشاء تقرير مخصص له.

* **نظم تحليل مستودع البيانات (DW):** ويعرف مستودع البيانات على أنه قاعدة بيانات متكاملة لدعم القرار يتم استخلاص محتوياتها من قواعد البيانات التشغيلية (بيانات داخلية)، حيث يتم تحميل هذه الأخيرة على مستودع البيانات كل فترة زمنية محددة (يوم أو أسبوع أو شهر..) بعد إخضاعها لعمليات التنقية والتحويل مثل عمليات حذف المكرر وإكمال النواقص وتصحيح الأخطاء وحل التناقض والدمج والاختصار والتجزئة والتنظيم. كما يمكن الحصول على بيانات المستودع من مصادر خارجية بواسطة نظم التحريات الوظيفية وبعض نظم البحوث الوظيفية، وقد لا يقتصر تكامل مستودع البيانات على بيانات كافة فروع

المنظمة فحسب بل يتعدى ذلك إلى التكامل الخارجي مع مستودعات بيانات أعضاء سلسلة التوريد Supply Chain

وبعد أن يتم تخزين البيانات ذات الجودة العالية في مستودع البيانات يمكن للمستخدم استخدام أدوات الاستعلام والتقارير التقليدية، بالإضافة لإمكانية استخدام أداة المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) للحصول على تقارير ومخططات تفاعلية.

* **نظم معلومات التنفيذيين (EIS):** التي توفر للإدارة العليا معلومات عن عوامل النجاح الحرجة وتقوم بتسهيل الانتقال من الإجمالي إلى التفصيلي، وتمثيل البيانات بياناً.

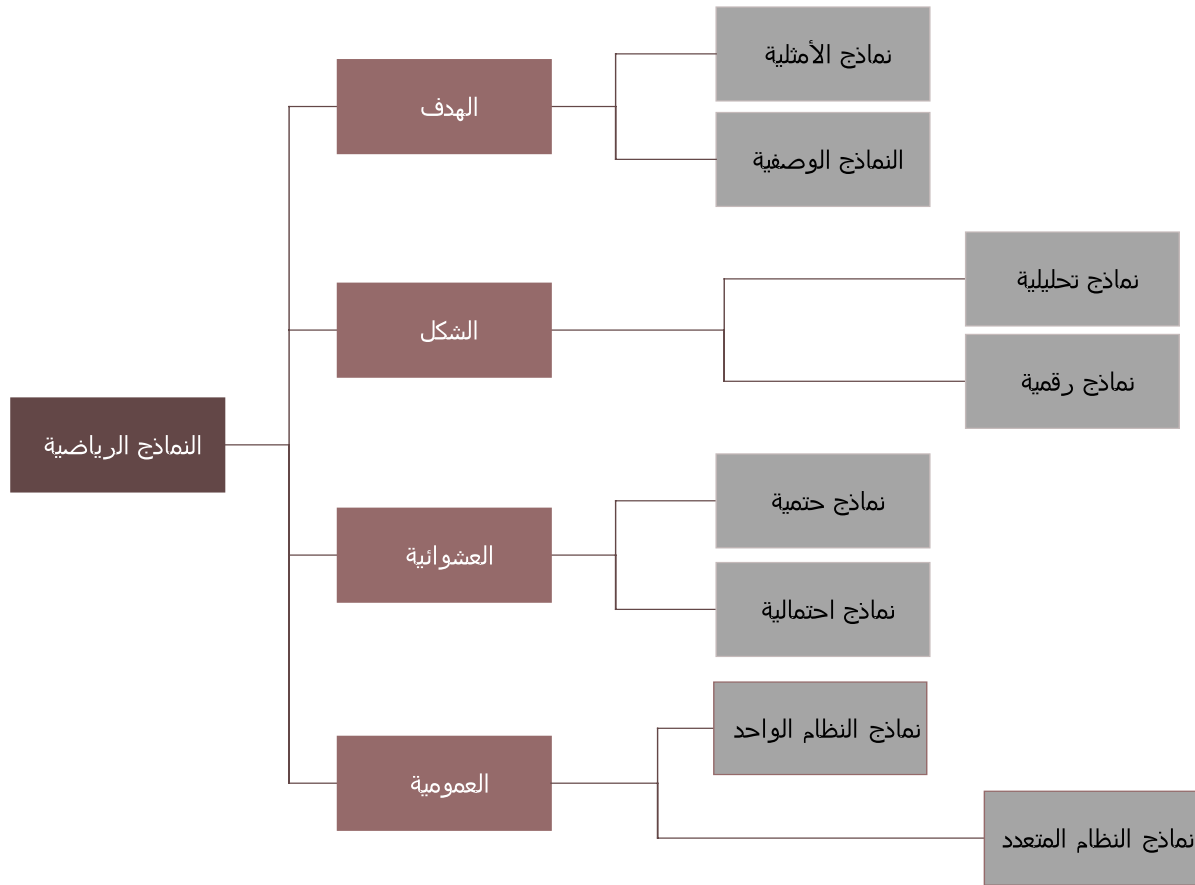
* **نظم دعم القرار المكاني:** ترتبط هذه النظم ببيانات المنظمة (مثل بيانات المبيعات) ببيانات المواقع الجغرافية لفروعها وأنشطتها من خلال نظام المعلومات الجغرافي.

نظام دعم القرار الموجه بالنماذج MDDSS: وتعتبر الشكل التقليدي لنظم دعم القرار، وتعتمد على قاعدة النماذج التي تعرف على أنها مجموعة من النماذج الرياضية والتحليلية التي يمكن وبسهولة جعلها متاحة لمستخدم نظام دعم القرار، ويعرف النموذج على أنه شكل مجرد نظري يوضح مكونات وعلاقات ظاهرة ما¹.

¹ - Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. Op Cit.

ويمكن التمييز بين النماذج الرياضية بحسب الهدف من هذه النماذج، أو حسب الشكل، أو حسب درجة العشوائية، أو حسب العمومية.

والشكل التالي يوضح ذلك¹:



الشكل: أنواع النماذج الرياضية

فالهدف من النموذج قد يكون تحقيق الأمثلية عن طريق تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف مثل برامج البرمجة الخطية، أو يكون الهدف منه وصف سلوك الظاهرة موضع الدراسة وتحديد العلاقة بين متغيراتها مثل نماذج الاستدلال الإحصائي (التقدير الإحصائي والاختبار الإحصائي).

وتختلف النماذج من حيث **الشكل** فقد تكون نماذج تحليلية تستخدم الوسائل الإحصائية والرياضية التقليدية مثل أساليب التفاضل والتكامل، أو قد تكون نماذج رقمية تستبدل العمليات الرياضية والإحصائية المعقدة المستخدمة في النموذج التحليلي بعدد كبير من العمليات الحسابية البسيطة مثل أسلوب المحاكاة.

¹ - ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره.

كما تتباين النماذج من حيث درجة العشوائية حيث نلاحظ أن معظم النظم والظواهر الفعلية هي نظم احتمالية، فالنماذج الاحتمالية تحاول تحديد طبيعة الاحتمالات المرافقة لسلوك الظاهرة عن طريق إعطاء قيم احتمالية معينة لمتغيرات النموذج أو عناصره والحصول على النتائج المتوقعة تبعاً لهذه القيم، أما النماذج الحتمية فهي النماذج التي يتم إعطاء قيم محددة لمتغيرات النموذج والحصول على نتيجة مؤكدة. أما التمييز الأخير للنماذج فيرتبط بعمومية النموذج حيث يمكن تطبيق النموذج الرياضي على نظام واحد أو يمكن تطبيقه على أكثر من نظام.

وفيما يلي عرض مختصر لأهم النماذج الكمية لاتخاذ القرار¹:

- 1- نظرية الاحتمالات: وتفيد هذه النظرية في التخفيض من درجة عدم التأكد أو المخاطرة.
- 2- البرمجة الخطية: وتهتم بمشكلة تخصيص الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدودة بشكل يحقق الارتفاع الأمثل منها ضمن القيود المفروضة، ويمكن التعبير عن النظام وعن العلاقة القائمة بين المتغيرات المؤثرة فيه بشكل معادلات خطية.
- 3- البرمجة الديناميكية: وتعمل على إيجاد الحلول المثلى للكثير من المشاكل بصورة تتابعية عن طريق تقسيم المشكلة الأساسية إلى عدد من المشاكل الفرعية.
- 4- برمجة الأعداد: ويشبه هذا الأسلوب البرمجة الخطية ما عدا ضرورة إضافة شرط أن تأخذ المتغيرات قيمة صحيحة عند الحل وذلك بسبب عدم قابلية المشروعات للتجزئة.
- 5- برمجة الأهداف: عندما يكون للمنظمة أكثر من هدف تسعى إلى تحقيقه فإنها تضع هذه الأهداف على شكل قيود في مشكلة البرمجة الخطية للحصول على المزيج الأمثل من الأهداف.
- 6- تحليل الشبكات: ويعد من أهم الأساليب المستخدمة في تخطيط المشروعات الكبيرة ومتابعتها بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مثال عليها أسلوب RERT.
- 7- نظرية الصفوف: وتستخدم في المجالات التي تتصف بوجود نقاط اختناق أو بوجود خطوط انتظار للزبائن.
- 8- أسلوب المحاكاة: وهو محاولة تصميم نموذج يماثل الواقع الفعلي وإخضاع النموذج النظري لبعض التجارب ثم اختيار النتيجة التي تعطي الفائدة الأكبر من أجل تطبيقها على الواقع العملي.
- 9- نظرية الألعاب: وتستخدم في ظروف تتصف بوجود المنافسين ووجود تضارب بين المصالح وذلك من أجل الوصول إلى الاستراتيجية المثلى التي تحقق أكبر قدر من المصلحة.

¹ - ناديا أبوب. مرجع سبق ذكره.

10- التنبؤ: يعني التخطيط ووضع الافتراضات حول أحداث المستقبل ومن أساليبه:

- 1- تحليل السلاسل الزمنية.
- 2- نماذج الانحدار
- 3- نماذج الاقتصاد القياسي
- 4- المؤشرات الاقتصادية
- 5- نماذج أثر الإحلال
- 11- تحليل التكلفة والعائد: ويهدف إلى تحليل قيمة الزيادة التي تحدث في نشاط ما نتيجة تحسين هذا النشاط بتكاليف معينة.
- 12- نماذج المخزون: وتستخدم لتحديد الكمية المثلى من المخزون الواجب الاحتفاظ به وتحديد الزمن الأمثل والكمية المثلى لدفعات شراء المواد الأولية.
- 13- تحليل المدخلات والمخرجات: ويستخدم لتخطيط الإنتاج في المشروعات التي تحوي عدداً من الأقسام الإنتاجية.
- 14- تحليل الحساسية: الذي يطرح سؤال: ((ماذا لو ؟)) وذلك لتحديد أثر التغيرات في واحدة أو أكثر من العوامل على المخرجات.

نظم فرعية أخرى: بالإضافة إلى النظامين الفرعيين السابقين لنظام دعم القرارات، هناك النظم الفرعية التالية¹:

1- النظم الموجهة بالمعرفة لدعم القرارات KDDSS:

وتتميز بوجود قاعدة معرفة مثل النظم الخبيرة والوكيل الذكي، أو تساعد في اكتشاف معارف جديدة من بيانات مستودع البيانات مثل التنقيب في البيانات. ويمكن أن تعمل تلك النظم على:

أ- مساعدة متخذ القرار في اتخاذ قرارات تتطلب معرفة خبير متميز (النظام الخبير) أو تفويض بعض القرارات المتكررة أو التي تتطلب تواجد 24 ساعة إلى الوكيل الذكي (IA).

ب- توسيع دائرة المعارف لدى خبراء ومديري الشركة من خلال اكتشاف معارف جديدة قد التنقيب في البيانات الهائلة للشركة.

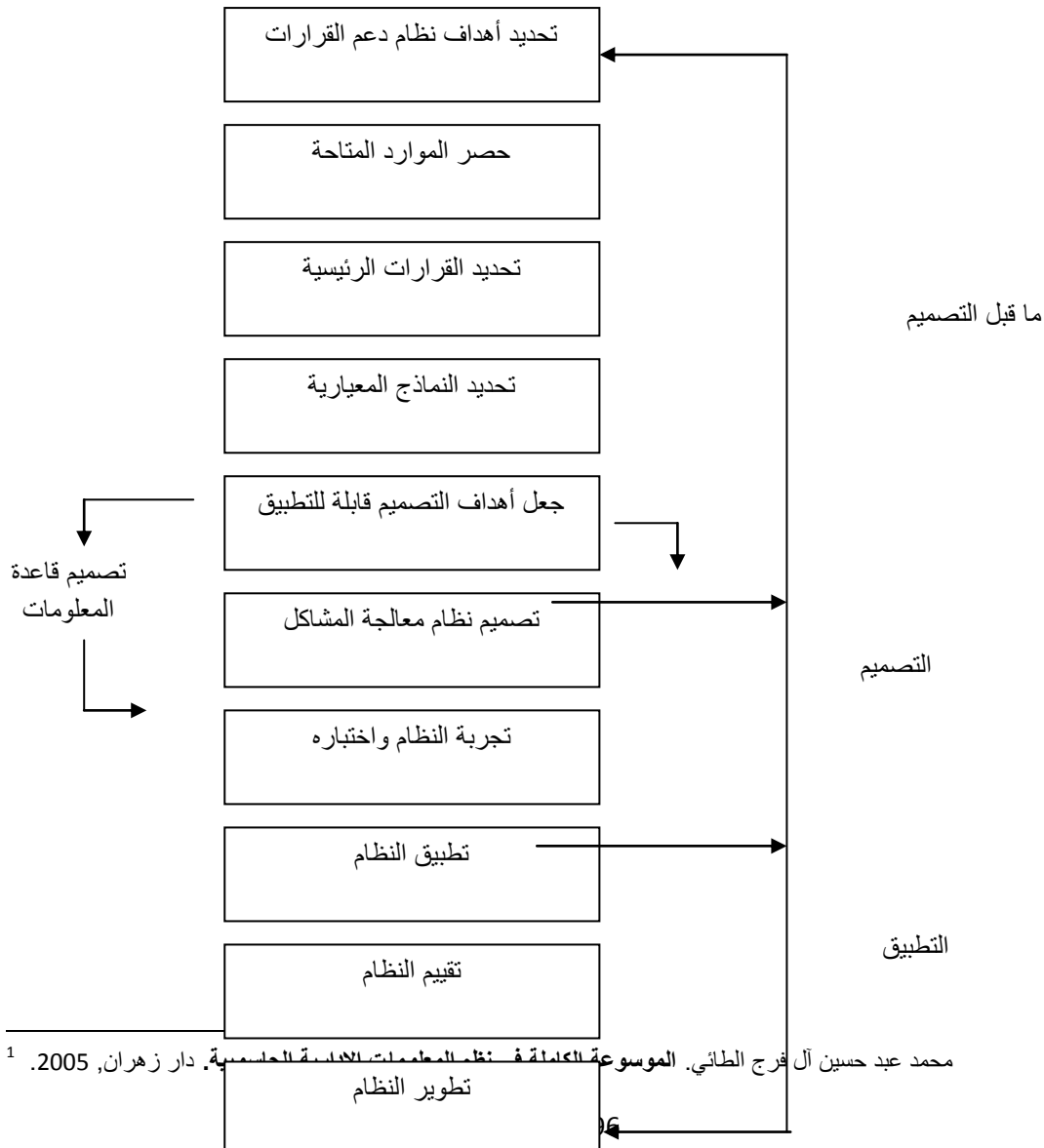
2- النظم الموجهة بالاتصالات لدعم القرارات: تدعم هذه النظم القرار من خلال تكنولوجيا الاتصالات، حيث يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في تبادل البيانات إلكترونياً، ودعم التعاون والقرار الجماعي.

¹ - سليمان العوض. مرجع سبق ذكره.

3- النظم الموجة بالمستندات لدعم القرارات: تتميز هذه النظم بوجود قاعدة بيانات للمستندات وأداة للبحث، وتهدف تلك النظم إلى حفظ المستندات المهمة وتسهيل استرجاعها من قبل متخذ القرار وتحليلها.

مراحل تصميم DSS¹ :

يختلف تصميم DSS عن تصميم MIS في مسألة جوهرية هي أن تصميم DSS يتصف بالتزامن فبسبب الطبيعة غير المهيكلية أو شبه المهيكلية للمشاكل التي تتعامل معها DSS فإن المدراء الذين يعتمدون عليه يغيرون من حاجاتهم للمعلومات الأمر الذي يحتم تغيير هذه النظم باستمرار كلما تغيرت هذه الحاجات وبناءً عليه قد لا يخلو التطبيق الأولي لنظام من النواقص كما أنه قد يتعذر تحديد نقطة انتهاء معينة للتطبيق، وعلى الرغم من ذلك فإنه يمكن تحديد أهم العمليات الرئيسة الضرورية لتصميم DSS وفق المراحل الآتية:



محمد عبد حسين آل فرج الطائي. الموسوعة العامة في نظم المعلومات الحاسوبية. دار زهران، 2005. ¹

- **مرحلة ما قبل التصميم:** يتضح من الشكل أن الخطوة الأولى في مرحلة ما قبل التصميم تتمثل في تحديد الأهداف من وجود هذا النظام والتي تعد الأساس لجميع العمليات اللاحقة، وتركز الخطوة الثانية على تحديد الموارد المتاحة للمنظمة والمخصصة لتصميم النظام سواء تعلق الأمر بالنقد الضروري لشراء الأجهزة والمعدات أو بتصميم البرمجيات أو الكادر البشري، مع التنويه إلى أن بعض هذه التسهيلات قد يكون متاحاً لدى المنظمة مسبقاً مثل قواعد المعلومات وأجهزة الحاسوب وبعض البرمجيات والتي يمكن استخدامها في هذا النظام وفي تحقيق أهدافه، والخطوة الثالثة المهمة جداً تتمثل في تحديد القرارات الرئيسية التي يمكن أن يقدم DSS الدعم في صنعها وحتى إذا اكتنف هذا التحديد صعوبات في توفير المعلومات الضرورية لها ذلك لأن توفير المعلومات الضرورية للقرار الخاطئ لا يعني شيئاً، وبالمقابل فإن توفير المعلومات المفيدة ولو بشكل جزئي للقرارات الرئيسية يعد بحد ذاته انجازاً كبيراً، والخطوة الرابعة في هذه المرحلة تتركز على تحديد النماذج المعيارية التي تسهل مهمة توفير المعلومات الضرورية .
- **مرحلة التصميم:** وتتضمن أربعة خطوات أيضاً، وتتمثل الخطوة الأولى في هذه المرحلة بتصميم الأهداف العملية للنظام من خلال تقرير ما يمكن القيام به من عمليات عند التطبيق الفعلي للنظام وتنصب الخطوة الثانية على تصميم برنامج التكامل بين صانع القرار وبين النظام ذاته ويكون هذا البرنامج على الأغلب غير منطقي (لا إجرائي) إذا يغلب على أكثر المستخدمين الرغبة في إعطاء التعليمات إلى النظام وليس تزويده بخطوات الحل المنطقية عليه فإنهم يميلون إلى اعتماد التناحر مع النظام بخصوص موضوع القرار، وتركز الخطوة الثالثة على تصميم نظام قاعدة المعلومات هذا وقد يكون هذا النظام موجوداً أصلاً لدى المنظمة وقد تظهر الحاجة إلى تطويره في ضوء أهداف DSS وفي كلتا الحالتين يتحتم وجود نظام فاعل لقاعدة المعلومات لكي يتسنى لصانعي القرارات استخدامها عند تطبيق النظام، وتركز الخطوة الأخيرة على اختبار النظام من خلال تشغيله على نحو تجريبي للتحقق من نجاحه في تحقيق الأهداف قبل الإقدام على تطبيقه نهائياً.
- **مرحلة التطبيق:** تنصب هذه المرحلة على نحو أساسي على تهيئة المناخ الملائم لنجاح تطبيق النظام وتهيئة الأرضية المناسبة لجعل المستخدمين يقدمون على اعتماد تطبيقاته وتتمثل الخطوة الأولى بهذا الاتجاه في خلق الإحساس لديهم بالحاجة إلى ضرورة اعتماد تطبيقات النظام، وبناء الثقة لديهم بإمكانيات النظام والفائدة المتوقعة منه، ولعل مما يسهل هذه الخطوة هو إشراك المستخدمين من الخطوات الأولى في عملية تصميم النظام ابتداءً وفي تطويره لاحقاً. ومن المؤكد هنا أن نجاح التطبيق في المرة الأولى يقود إلى استخدام متكرر لاحقاً عليه فإن استشارة المستفيد لإقناعه بالتطبيق للمرة الأولى تعد الخطوة الأكثر صعوبة والأكثر أهمية

● **مرحلة التقييم:** تهدف هذه المرحلة إلى معرفة مدى تحقق الأهداف المرسومة للنظام في إطار المنافع والتكاليف أو في إطار المزايا والسلبيات المترتبة على اعتماد تطبيقات النظام وبغض النظر عن الإطار المستخدم في هذا التقييم فإن هذه العملية يجب أن تنجز من خلال وجود معايير التقييم ثم القيام بتحديد الإنجاز الفعلي المتحقق ورصد هذا الإنجاز لكي يتسنى لاحقاً القيام بقياس الأداء من خلال المقارنة بين المعايير الموضوعية وبين الإنجاز المتحقق، وعلى الرغم من صعوبة مثل هذه العملية إلا أنها تعد ضرورة جداً للتحقق من مدى جدوى وجود النظام وأيضاً لإعداد الخطط التطويرية لجعل أداء النظام يرتقي إلى مستوى المعايير الموضوعية وعلى النحو الذي يحفز المستفيدين على إدانة اعتمادهم لتطبيقاته.

● **دور DSS في صنع القرارات الإدارية¹:** لقد كانت هناك حاجة دوماً لأنواع المعلومات التي تنتجها (DSS) وقد ذاع صيت هذه النظم بشكل أساسي لقدرتها على الإيفاء بهذه الحاجة، وقد ساهم انخفاض تكلفة أجهزة الحاسب في جعل المعالجة والتخزين غير مكلفة نسبياً، إضافة لذلك فإن الحاسب المايكروبي قد غزا مجال إدارة الأعمال وقد ساهمت نظم إدارة قاعدة البيانات في السبعينات في توفير وسائل تخزين وإدارة كميات كبيرة من البيانات المفصلة وبيانات كهذه بالإمكان استرجاعها لاستعمالها في (DSS) وفيما يأتي نوضح كيفية الحصول على المعلومات من DSS وكيفية استخدام المدراء لهذه المعلومات.

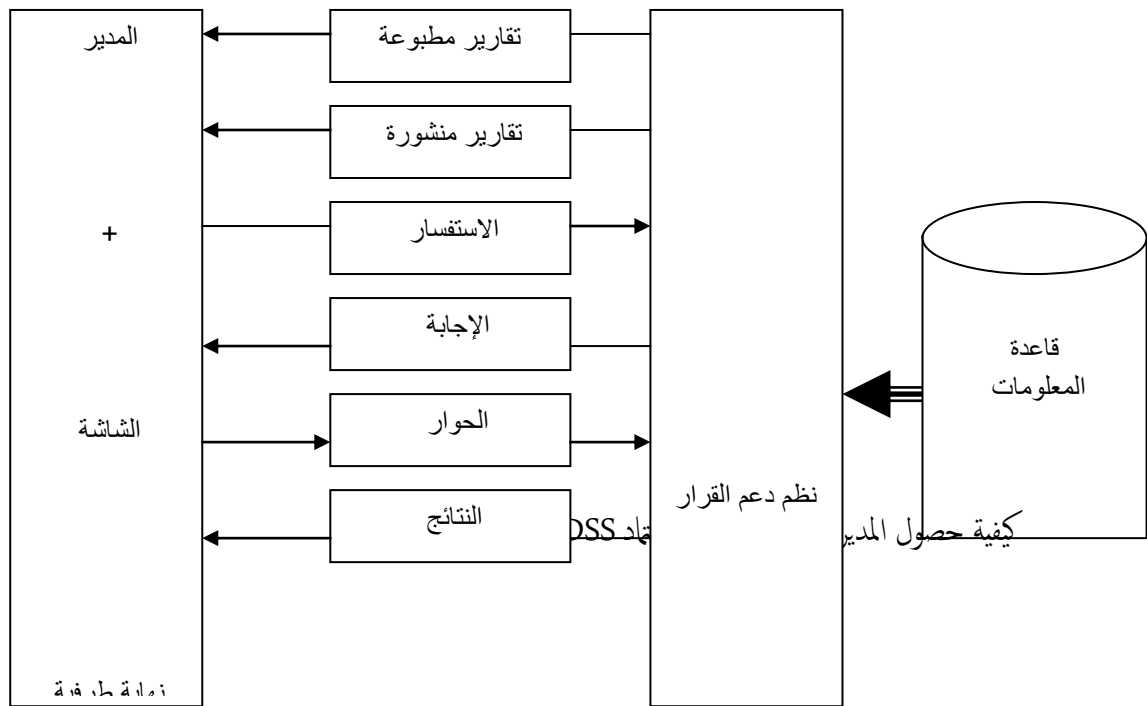
- **كيفية الحصول على المعلومات:** توجد 3 طرق رئيسية يستطيع أن يحصل بها المدير على معلومات من DSS هي: التقارير والاستفسار من قاعدة المعلومات والمحاكاة الرياضية.

* **التقارير:** تصل التقارير إلى المدير تلقائياً وقد تكون هذه التقارير متكررة، أي يتم إعدادها يومياً أو شهرياً أو فصلياً، وقد تكون تقارير خاصة والتي تعد في حالة حدوث شيء غير عادي، وتنتج معظم هذه التقارير بواسطة الطابعات وأحياناً تستخدم النهاية الطرفية في أحد الأقسام، وتعد هذه الطريقة أقدم الطرق والتي تستخدم بشكل واسع في نقل معلومات الحاسب إلى المدير.

* **الاستفسار:** ويتم الاستفسار من خلال نهاية طرفيه وعادة ما تأتي الاستجابة عن طريق نفس النهاية الطرفية، وعلى أي حال فبالإمكان عمل الاستفسار عن طريق نهاية طرفية واستقبال الرد على شكل تقرير مطبوع بواسطة طابعة، وتختلف التقارير عن الاستفسار من خلال أن التقارير يحصل عليها المدير تلقائياً دون أن يطلبها بينما الاستفسار يتطلب قيام المدير بالسؤال عنها للحصول عليها، وتتطلب مقدرة الاستفسار كماً هائلاً من التخطيط المسبق وربما أكثر مما تتطلبه التقارير، ولكي تكون لدى المدير مقدرة استفسار فإنه بحاجة إلى قاعدة معلومات وطريقة للحصول على المعلومات.

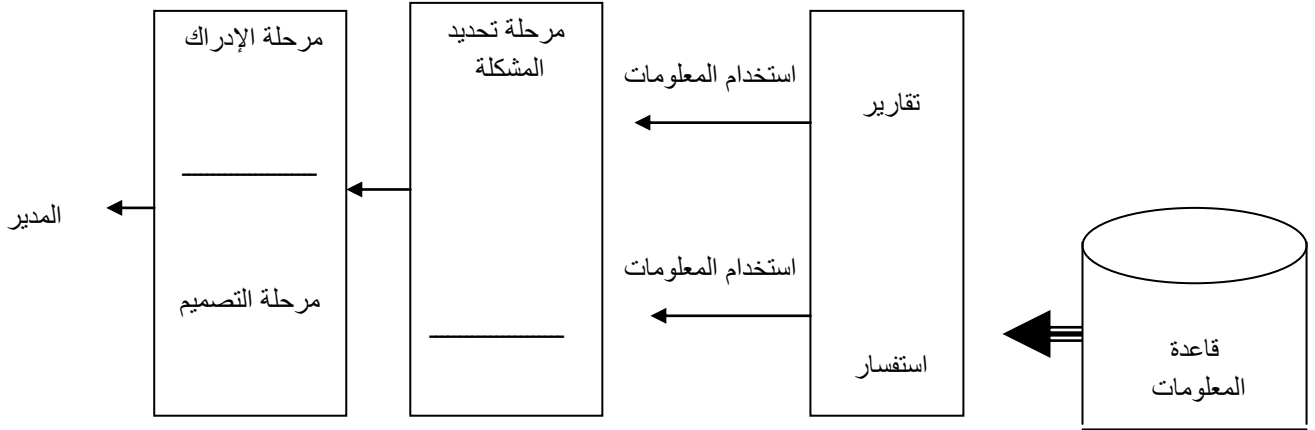
المرجع السابق. - 1

* **المحاكاة:** وتشمل المحاكاة على استخدام النماذج الرياضية في تمثيل سلوك إحدى الظواهر الحقيقية، وتتمثل أهداف المحاكاة بتقديم فهم أكبر للمدير للنظام الذي يعد له النموذج والتنبؤ بكيفية سلوك النظام عند إدخال بعض التأثيرات. ويتم إدخال حوار المحاكاة مع قرارات كل المحاولات عن طريق نهاية طرفية أو لوحة مفاتيح الجهاز. والحوار (Scenario) هو بيانات الموقف الذي يتيح إعداد المحاكاة أي المؤسسة وعملائها وموردتها وما إلى ذلك، ويمكن أن تظهر نتائج المحاكاة على النهاية الطرفية أو يمكن طباعتها باستخدام طابعة الكمبيوتر. والشكل التالي يوضح كيفية حصول المدير على معلومات عن طريق التقارير والاستفسار من قاعدة المعلومات والمحاكاة الرياضية.



كيفية استخدام المدراء للمعلومات المقدمة من DSS:

يستخدم المدراء المعلومات في تحديد وتعريف المشاكل وهذه المرحلة تناظر مرحلة الإدراك، كذلك يستخدم المدراء المعلومات في حل المشاكل التي تم تحديدها وتعريفها وتناظر مرحلتى التصميم والاختيار من مراحل اتخاذ القرار لسايمون وكقاعدة عامة تستخدم التقارير والاستفسارات في المرحلة الأولى ويعامل DSS معظم أعباء حل المشكلة من خلال المحاكاة كما في الشكل التالي:



مراحل صنع القرار وكيفية اعتماد DSS

— نظم دعم القرار الجماعي¹ GDSS : في بداية العمل في DSS كان التركيز بشكل كبير على دعم القرار الفردي، ومن الواضح أن معظم نظم دعم القرار المستخدمة حالياً قد صممت بالأصل لدعم القرارات الفردية وبالتالي فإن هذه النظم غير ملائمة لبيئات صنع القرار الجماعي. وبسبب تزايد دور مجموعات العمل في المنظمات في نهاية الثمانينات بدأ المهتمون بالتفكير كيف يستطيع الكمبيوتر دعم قرار العمل الجماعي. ولذلك أصبح هنالك حاجة موضوعية لتصميم نظم وأدوات تعمل على تعزيز أسلوب العمل الجماعي وفكرة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة وفعالية. وفي الواقع أصبحت هذه الحاجة معلماً أساسياً من معالم الإدارة الحديثة التي تتجه نحو دعم المجموعات مثل فرق العمل وفرق المهام بالإضافة إلى الجماهير التي تنتسب ولكنها ترتبط على تناثرها الجغرافي بمصالح مشتركة تقف في مقدمتها ضرورة العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في أنشطة الأعمال.

¹ - Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. **Management Information Systems**. New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2006.

وعلى هذا الأساس ظهرت تقنيات الدعم الجماعي للإدارة بتطبيقات مختلفة كان من أهمها ظهور حزم برمجيات وعتاد نظم دعم القرارات الجماعية.

لهذا يمكن القول أن نظم دعم القرارات الجماعية تعمل من أجل هدف جوهري هو خلق التوافق المشترك بين تكنولوجيا عتاد الدعم الجماعي Groupware Technology وتكنولوجيا نظم دعم القرار.

بمعنى آخر، تعتبر نظم دعم القرار الجماعي جيل متطور من نظم دعم القرار على مستوى عتاد الحاسوب، نظم البرمجيات، وسائط نظم الدعم التقني المتعدد للعمل الجماعي.

ويمكن تعريف نظم دعم القرار الجماعي من حيث بنيتها ووظائفها بأنها: عبارة عن منظومة معلومات حاسوبية وتفاعلية لتسهيل عملية تقديم حلول للمشكلات غير المهيكلية أو شبه المهيكلية ولدعم عمل فريق صنع القرار من المديرين وغيرهم.

وبكلمات أخرى: هي نظام حاسوبي متفاعل لتسهيل حل المشاكل بواسطة مجموعة من صانعي القرار.

وتتكون نظم دعم القرار الجماعي من النظم الفرعية التالية:

1- قاعدة بيانات ذات قدرات كبيرة.

2- حزمة من البرامج التي تتضمن نماذج إحصائية، كمية، اقتصادية، محاسبة، ومالية لإجراء التحليلات المختلفة وتدار هذه النماذج من خلال نظام إدارة قاعدة النماذج.

3- حزمة من برامج دعم الاتصالات والتنسيق والمشاركة بموارد المعرفة والمعلومات بين فريق صنع القرار.

4- واجهة ربط تفاعلية تسمح للمستخدمين إرسال واستقبال الملاحظات والاستفسارات وطرح الأسئلة واستعراض وجهات النظر حول المشكلة موضوع القرار وتنقل هذه الآراء والأفكار عبر الاتصال الإنساني والالكتروني المباشر.

وفي تصنيف آخر حدد العلماء على الأقل ثلاث عناصر أساسية لـ GDSS: Hardware, Software, People.

— العتاد يرجع أولاً إلى تسهيلات الاجتماع والتي تتضمن على سبيل المثال: الغرفة والطاولات والكراسي وبعض العتاد الالكتروني مثل شاشة عرض وأجهزة كمبيوتر.

— البرمجيات تتضمن: أدوات لتنظيم الأفكار - تجميع المعلومات - وضع الأولويات.

— الناس: ترجع ليس فقط للمشاركين بل أيضاً للمنسقين وفريق الدعم.

ركز منسقي الاجتماعات ومحترفي التطوير التنظيمي وعلماء نظم المعلومات على هذه القضية وقاموا بتحديد عدد من عناصر

الاجتماعات التي يجب أن تعنون كالتالي: 3

- 1- تحسين التخطيط للاجتماعات لجعل الاجتماعات أكثر كفاءة وفعالية.
 - 2- زيادة المشاركة: ليتمكن جميع الحاضرين من المساهمة الكاملة حتى لو كان عدد الحاضرين كبيراً.
 - 3- بيئة عمل تعاونية: ليشعر الحاضرين من جميع المستويات في المنظمة أنهم قادرين على المساهمة بجرية.
 - 4- التقييم الموضوعي: وذلك بخلق بيئة لتقييم الفكرة بناءً على جدارتها وليس على أساس مصدرها.
 - 5- تنظيم الأفكار: إيجاد طرق كفاءة لتنظيم الأفكار العديدة المنبعثة من مجموعات العصف الذهني.
 - 6- وضع الأولويات وصنع القرار.
 - 7- كتابة وتوثيق الاجتماعات: ليتمكن المساهمون من الحصول على تسجيل كامل ومنظم وكذلك من لم يحضر الاجتماع.
- كما تحتوي GDSS على نظام فرعي لدعم التفاوض وهو نظام مفيد جداً عندما تكون هناك حاجة للتفاوض، أو عندما يكون أعضاء الفريق أو مجموعة العمل ممن لهم أهداف مشتركة لكنهم يختلفون في تقييمهم للأهداف وبالتالي يختلفون في تحديد مسارات عملهم مما يؤثر هذا على النتائج النهائية لعمل النظام.
- وتتضمن GDSS نظام لإدارة الحوار الذي يقوم بتعزيز دور منسق النظام وقائد فريق العمل وبخاصة عندما تكون المشكلة موضوع القرار شديدة التعقيد وواسعة التأثير، وتحتوي أيضاً على إجراءات تفعيل الفريق التي تضم سلسلة من القواعد الخاصة بتعريف ورقابة خطة اجتماع فريق صنع القرار ومساعدة المنسق على تحديد وضبط قواعد النقاش وقواعد التصويت.
- باختصار، تختلف GDSS عن DSS في عتاد الحاسوب المستخدم لدعم العمل الجماعي، وفي حزم البرمجيات أيضاً ناهيك عن اختلاف معمار النظام وطبيعة ونوع الوظائف التي تقوم بتنفيذها وطريقة الدعم التي تستخدمها لعمليات اتخاذ القرارات الإدارية من خلال فرق ومجموعات العمل والإدارة في منظمات الأعمال الحديثة.

المراجع—ع

1. فايز الزغبى و محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، جامعة مؤتة،
2. فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة
3. قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم النظريات و المبادئ، مطابع رويال، الإسكندرية، 1997،
4. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003،
5. عبيد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997،
6. فاروق مداس، تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيو مهنية، رسالو ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000/2001،
7. جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003،
8. صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الاعمال، مدخل المسؤولية الإجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999،
9. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و اسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003،
10. سويدان طارق، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ط 2000، .
11. فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، عمان، مركز الكتب الأردني، 1998،
12. فايز الزغبى و محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، جامعة مؤتة،
13. سعود بن محمد النمر و آخرون، الإدارة العامة الأسس و الوظائف، الطبعة الرابعة الرياض مطابع الفرزدق التجارية 1417هـ البكري فؤاده عبد المنعم، الاتصال الشخصي في عصر التكنولوجيا، عالم الكتب، طبعة 1 القاهرة، 2002 .
41. محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت دون سنة.
51. ابتسام خالد يحيى سلامة سمات وخصائص القيادة الإبداعية في البيئة المتغيرة الملتقى الإداري الثالث إدارة التطوير و متطلبات التطوير في العمل الإداري { نحو إدارة متغيرة فاعلة } {جدة 18-19 صفر (29-30 مارس 2005 م)
61. نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992،

71. مصطفى محمد سعيد عالم ، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات ، ورقة عمل مقدمة للمشاركة الملتقى الإداري الثالث ، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيره فاعله) ، السعودية ، 29 - 30 / 3 / 2005م
- المنتدى العربي الموحد : كيف تفرق بين مفهوم القيادة والإدارة ..؟؟ : من موقع :
- www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-48513.html -- يوم 2007/2510
19. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2004،
20. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دارالمسيرة ط1، عمان، الأردن، 2004،.
21. ناديا أيوب. نظرية القرارات الإدارية. دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2004.
22. سليمان العوض. نظم المعلومات الإدارية. دمشق: سلسلة محاضرات أقيمت في جامعة دمشق، 2008.
23. محمد عبد حسين آل فرج الطائي. الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية. دار زهران، 2005.
24. المرجع السابق.
25. محمود العبيدي. نظم دعم القرار. عمان: سلسلة محاضرات أقيمت في جامعة فيلادلفيا.
26. محمد عبد حسين آل فرج الطائي. مرجع سبق ذكره.
72. محمد عبد حسين آل فرج الطائي. الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية. دار زهران، 2005.

اللغة الاجنبية:

1. richard m.Hdgetts, Management : Theory, Procoss and Praclice (Philatephia: W.B Saunders Comlong. 1976)
2. -Bernaux.p et autre “ Les Nouvelles Approches Sociologiques Des Organisation“, Ed Seuil, Paris , 1996, p50.
3. Henri fayol, General and Industrial Management
4. Ff . Fielder . Contingery theory of leadership management development journal 1979
5. Kamel Hamdi, l'art d'etre chef, Edition Rouibah, Alger 1998

6. Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. **Management Information Systems**. New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2006.
7. Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. **Management Information Systems**. New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2006.
8. Micheel Marchesnay, **Management Stratégiques**, les editions de l'ardreg, 2004, page 19, 20, 21.

