



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة طاهري محمد، بـشار  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسويير  
قسم: العلوم الاقتصادية

مطبع بيداغوجي

# مذاصلات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

من اعداد : د. سعيدان رشيد

الموسم الجامعي 2020-2021

## إهداء

يوجه هذا المطبوع إلى كل طلبة العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير وكل 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	- <sup>②</sup> التنظيم التنفيذي
27	- <sup>②</sup> التنظيم الوظيفي
27	- <sup>②</sup> التنظيم التنفيذي الاستشاري
27	- 2-10- المودج العصوي
27	- <sup>②</sup> المصفوفة التنظيمية

27	-	تنظيم الفريق
27	-	التنظيم الشبكي
27	-	11-الخراطط التنظيمية و الدليل التنظيمي
27	-	- الخراطط التنظيمية
27	-	- الدليل التنظيمي
27	-	12- أشكال الخراطط 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 الظرفية لفيدلر
62	-	صفات القيادة الإدارية الناجحة
66	-	وظيفة التحفيز
71	-	أنواع الحوافر
71	-	-تصنيف الحوافر من حيث طبيعتها
71	-	-تصنيف الحوافر من حيث شموليتها:
71	-	طرق التحفيز
72	-	الاتصال
72	-	طبيعة الاتصال:
72	-	أهداف الاتصال
72	-	عناصر عملية الاتصال
73	-	قنوات الاتصال
73	-	5طرق الاتصال
73	-	معوقات الاتصال:
74	-	زيادة فاعلية الاتصال :
75	-	وظيفة الرقابة
75	-	إولا مفهوم الرقابة
75	-	ثانياً أهداف الرقابة
76	-	علاقة الرقابة بالخطيط:
76	-	أهمية الرقابة

77	- مكونات نظام الرقابة و عوامل نجاحه
77	- خامسا: خلوات الرقابة
77	- تحديد مستويات و معايير الأداء
78	- سادسا: أساليب الرقابة
78	- الميزانية التقديرية
78	- التقارير الإحصائية
79	- تحليل العادل
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	- مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية
84	- ميزات 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

للتسهيل أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمجتمع ككل لتنظيم الجهود المشتركة او بالنسبة للفرد و الجماعة عند سعيها لسد حاجياتها و تحقيق غايتها. فالتسهيل يقوم بعنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط و يحتاجه الفرد كما تحتاجه المؤسسة، الفرد يحتاجه لتسهيل أموره و أمور أسرته، و تحتاجه المؤسسة لتسهيل أمورها الإنتاجية و التسويقية من شراء و تخزين و تمويل...فالتسهيل يطبق على جميع أوجه النشاط الإنساني . فحسن التسهيل 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 محددا للتنمية و أن مستوى كفاءتها دور كبير في زيادة و تقليل التكاليف.

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

يستخدم اصطلاح التسهيل للتعبير عن معانٍ مختلفة و يتوقف 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 يتعاونون 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 فريديريك تايلور Frederik Taylor الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما يريد الرجال أن يعملاه ثم التأكيد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها . أو المعرفة التامة و السليم للأهداف المرجوة لتحقيقها تم التأكيد منها و استخدام الطرق السليمة بأقل تكلفة ممكنة و أقل وقت " .

- هنري فيول Henri Fayol أن تقوم بالإدارة معناه أن تتبناً و أن تخطط و أن تنظم و أن تصدر الأوامر و أن تنسيق و ان تراقب .

- لوتر جوليوك: جمع الادارة في سبع وظائف في كلمة واحدة posd corb reporting./coordinating,budgeting,directing,organizing,planning)/ staffing

- كونت و دونل ( Koontz et donnel ) .. وظيفة الإشیاء عن طريق الآخرين ومعهم
- حسب هربرت سايمون H.simon فإن التسيير و الشؤون التسييرية فيجب أن تفك في كمليات أخذ القرار بقدر ماهي عمليات تنطوي على فعل.
- بالنسبة للإسناذ ليوناردو دي وايت leonard.White عرف التسيير على انه فن توجيه و تنسيق و رقابة عدد من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف.
- وقد 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 يلزم 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 ليفنجلستون Livingston للتسير " وظيفة التسيير هي التوصل إلى الهدف بأفضل الوسائل و أقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة وحسن 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:
  - أ- أنها علم تطبيقي أكثر من نظري.
  - ب- أنها علم اجتماعي و ليس طبيعيا و يتعامل مع السلوك البشري المتعدد.
  - ج- أنها علم يعتمد في مفاهيمه على الكثير من العلوم الأخرى.
  - د- أنها تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف الخاصة و الموقف السائد ككل.
  - هـ- كما أن علم التسيير يتعلق بعمليات حية و معقدة تتشارك و تترافق 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 و العامة.

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 التعريف ما يلي:

- تركيزه على اتخاذ القرارات والاختيار فيما بين البديل اعتقاد على الإمكانيات

- عناصر الإنتاج المتاحة.

- توضيحه عناصر الوظيفة الإدارية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم وتنمية الكفاءات الإدارية والتوجيه والرقابة

تحديد الهدف الذي تسعى إليه الإدارة الذي يتجلّى 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 الجهد 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 الموهب و المهارات لدى المديرين في التعامل مع العنصر البشري ( الفن في تطبيق الأسس و القواعد).

#### خصائص العملية الإدارية :

عملية دائمة مستمرة : حيث تبدأ بتحديد الأهداف ووضع الخطط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لبلوغ تلك الأهداف، فالرقابة لابد 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 والارتباط: 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 وتنظيم 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 الكفاءة 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، ولكن هناك من يعارضون هذه الفكرة على أساس أن الإدارة تحتاج إلى تخصص لوجود مؤسسات متخصصة أصلا.

## الوظائف الأساسية للعملية الإدارية

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

**التنظيم:** تعمد وظيفة التنظيم اعتماداً كبيراً على وظيفة التخطيط، و ما هي إلا ترجمة حقيقة للخطط . و تمثل 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 وواضح 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 و تحديد الاختصاصات و الاتصالات بين العاملين في المنشأة

**التوجيه:** تبسط وظيفة التوجيه على عملية التعامل مع العنصر البشري في المؤسسة و تحقيق التعاون بين العمال و حفظهم للعمل بأقصى طاقتهم. و تعتبر من الوظائف المهمة لأن المنظمة ما هي إلا تجمعات من العاملين إذا حسن التعامل معها توصلت المؤسسة إلى أهدافها التي تصبوا إليها بشكل أسرع و بجهد و تكلفة أقل و تعمد وظيفة التوجيه على العناصر التالية

القيادة Leadership: هي ترتكز على طبيعة العلاقة بين القائد و التابع

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

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

**الرقابة:** لا تكمل العملية الإدارية إلا بمارسة وظيفة الرقابة و ما الرقابة إلا عملية التأكيد من قيام العاملين بالأعمال التي حدّدت لهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و تتلخص بمقارنة النتائج بمعايير و مقاييس محددة مسبقاً و موجودة ضمن الخطة و غالباً 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

-**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 بينها، 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 الإعمال فتهدف إلى تحقيق الربح بشكل أساسي حتى تضمن لنفسها البقاء و الاستمرار و حتى تعود بالفائدة على

أصحاب المشروع الدين استثروا 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 الإعمال 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 الإعمال تتخذ

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

المصرفية.

**الاختلاف في مجال التطبيق:** يتم تطبيق الإدارة العامة في المؤسسات والأجهزة الحكومية أما إدارة الأعمال فيتم تطبيقها في المؤسسات الخاصة الهدفية إلى تحقيق الربح.

### ـ من حيث إطار العمل

ـ الإدارة العامة تعمل ضمن إطار السياسة العامة للدولة و تستمد سلطتها من التشريعات والقوانين والأنظمة الصادرة . بينما تعمل إدارة الأعمال ضمن حدود السياسة الخاصة للمنشأة التي يضعها مجلس إدارتها ضمن حدود القانون العام ت العمل الإدارية 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 أو الصحة ..  
أما إدارة الإعمال فأسم الشخص و سمعته الإنمائية و الثقة به شخصيا مهمة جدا.

### ـ 3 - علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

يعتبر علم الإدارة أحد 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 بتصويرها 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.

### أولاً: 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 الارتفاع بمستوى أداء العاملين ، كان لا بد لها الاستعانة بنظريات علم النفس ، حتى تحسن معاملة العنصر البشري . فتى أحسن تعامل العنصر البشري ، ازدادت فعالية هذا العنصر وازدادت كفاءته الإنتاجية ، مما يوفر على المؤسسة الكثير من جهد ووقت والتكلفة .

وتهتم المؤسسات اليوم بالعامل اهتماماً كبيراً 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 .

**ثانياً: 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 وال العلاقات 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 بعزل عن هذا المجتمع، ولا تستطيع أيضاً ممارسة أعمالها دون التعامل مع المجتمع الكبير . فالمؤسسة تتأثر بالمجتمع وتأثر 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 أسباب الإنتاجية وهي العمل ورأس المال والمواد من خلال عملية التنظيم ، وتنتج سلعاً وخدمات للمجتمع وكذلك فهي تعمل على تطوير بيئته المجتمع.

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

**ثالثاً: علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد**

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

**رابعاً: علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية**

تشمل العلوم الطبيعية علم الرياضيات والفيزياء والكيمياء والأحياء والإحصاء وغيرها . وما يذكر بأن هذه العلوم لها أساس 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 ببحوث العمليات حيث يعتمد هذا العلم على تحليل الظواهر والقرارات الإدارية من خلال معادلات علم الرياضيات وغيرها.

### خامساً: علاقة علم الإدارة بعلم القانون

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

### سادساً: علاقة الإدارة بعلم الأخلاق

يبين علم الأخلاق طريقة تعامل الأفراد بعضهم البعض ومؤسساتهم وبالدولة وغيرها . فهو علم يبين كيف يتعامل الفرد مع من حوله ، سواء داخل مؤسسته أم 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 شخصاً منبوذاً ، 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 ويتتفقوا على ذلك ، إنما تتطور المعايير السلوكية مع الأئم ، بحيث يصبح واضحًا لدى كافة أفراد المجتمع ، ما هو مقبول اجتماعياً وأخلاقياً ، وما هو غير مقبول.

## 4 - المدراء والمنظمات

المنظمة عبارة عن كيان منظم من الأفراد و جد لتحقيق هدف معين . و يطلق لفظ المنظمة على أيّة مؤسسة أو شركة أو مصلحة أو جماعة أو كلية أو مدرسة أو غيره إذا كانت ملّففة 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 وهي:

• المنظمة تسعى لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف.

• تكون المنظمة من مجموعة من الأفراد.

• المنظمة ذات هيكل تنظيمي ، يحدد سلوك عاملية و يشمل ذلك إيجاد القواعد و التعليمات في المنظمة ، و إيجاد الوصف الوظيفي لكل وظيفة من الوظائف داخل المنظمة.

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

١- مدراء من المستوى الأعلى.

٢- مدراء من المستوى المتوسط.

٣- مدراء من المستوى الأدنى أو المشرفون.

**٥- الإدارة و الكفاءة و الفاعلية:** الإدارة كما قالت الإشارة لها مسبقا هي عملية أداء العمل و النشاطات بكفاءة و فاعلية من خلال الآخرين، و تشمل الغدارة النشاطات التي يمارسها المدراء من تحطيط 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:** تشير إلى مدى تحقيق النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعة (لها علاقة بالنتائج).

**٦- مهارات الادارة:** تعد المهارات الادارية العامل الأساسي في تقدير فاعلية 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 الأمثلة على ذلك المهارات الهندسية، المحاسبة ، برمجة الحاسوب.

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

**مهارات الفكرية:** وتشا على رؤية المنظمة ككل . إن المدير الذي لديه مهارات التفكير يكون قادرا على فهم كيف تعتمد وظائف المنظمة المختلفة الواحدة على الأخرى و كيف ترتبط المنظمة بيئتها، و كيف يؤثر التغيير في أحد 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 الخصخصة و تحرير الأسواق و تطوير حجم المؤسسات متعددة الجنسيات داخليا و خارجيا مما يترك أثرا كبيرا على درجة المنافسة التي تواхمتها المؤسسة محليا و دوليا

**النوعية والإنتاجية:** 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 أسوق و بمواصفات مطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة.

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

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

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

**زيادة صلاحيات العاملين (المكين):** خاصة مع زيادة الوعي و ظهور النقابات و الاتحادات العمالية . و لهذا على الإدارة مساعدة العمال على تطوير قدراتهم في اتخاذ القرارات و توسيع صلاحيات 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.

إقرار الخطة واعتادها **وظيفة التخطيط**

**5- أنواع التخطيط:**

**أولاً: التخطيط حسب مجال الإستعمال**

- الخطط متكررة الإستعمال
- الإستراتيجيات - السياسات - القواعد - الإجراءات

**1- ماهية التخطيط.**

**2- مبررات عملية التخطيط**

- تغير البيئة الداخلية و الخارجية

- التخطيط أساس الوظائف الإدارية الأخرى

المخطط غير متكررة الإستعمال

- مواجهة الظروف الطارئة

- 1. البرامج
- 2. الميزانيات التقديرية

**3- أهمية التخطيط**

**4- مراحل عملية التخطيط**

ثانياً: التخطيط حسب الفترة الزمنية

- 1. التخطيط طويل الأجل
- 2. التخطيط متوسط الأجل
- 3. التخطيط قصير الأجل

- وضع الأهداف

- التنبؤ و جمع المعلومات

- وضع الخطة

- متابعة الخطة (الرقابة)

**5- صعوبات التخطيط:**

**6- زيادة فعالية التخطيط**

- 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 الملائم. ولهذا فهو مرتبط بعناصر 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 الخطة . وتعتبر المعلومات المتعلقة بالماضي و الحاضر مفيدة جدا لإعداد خطة مستقبلية ناجحة.

### أولاً: ماهية التخطيط.

- يمكن تعريف التخطيط بأنه " الجهد الوعي الذي يهدف إلى توجيه مختلف النشاطات البشرية داخل التنظيم نحو تحقيق الأهداف الموجودة والمحددة واختبار الأسلوب الأفضل من عدة أساليب مقترنة من أجل تحقيق تلك الأهداف مع مراعاة التنبؤ بالمستقبل واحتماله حسب الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة".
- يعرف أورويك التخطيط بأنه " عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منتظمة للتفكير في العمل والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين ".

ويعرفه البعض على انه" الطريق المرسوم مسبقا والذي يسلكه المسؤولون عند اتخاذ القرارات وتنفيذهم 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 يجعل منه عملاً إلزامياً لا غنى عنه و من تلك المبررات ما يلي:

**تغير البيئة الداخلية و الخارجية** تعمل معظم المنشآت في ظروف متغيرة و عدم الاستقرار و هناك بيئة تأثير لأي مؤسسة هما البيئة الداخلية وهي أقل تغيراً ويسهل السيطرة على التغيرات الحاصلة فيها، و البيئة الخارجية وهي الأكثر تغيراً، و يصعب السيطرة عليها و تمثل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية فيما يلي (التغيرات كبيولوجية، التغيرات الاقتصادية، التغيرات السياسية و القانونية، التغيرات الاجتماعية، التغيرات في الموارد المادية ، التغيرات في سلوك المنافسة بين المنشآت).

- التغير التكنولوجي : حيث أدى التغير التكنولوجي إلى تغير هائل في الأجهزة والمعدات الصناعية مما أثر على زيادة الإنتاجية وخلق فرص كثيرة للمشروعات الاقتصادية مما استجوب الاهتمام بالتخطيط لمسايرة هذا التغير.
- 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 مزايا هذه القوانين
- التغير في النشاطات الاقتصادي العام : التغير في الظروف الاقتصادية مهم جداً لرجال الأعمال عند اتخاذهم القرار في الاستثمار أو توسيع المشروعات الاقتصادية، حيث يتم دراسة الحالة الاقتصادية من انتعاش أو ركود
- التغير في درجة المنافسة وطبيعتها : المنافسة من الأمور التي تهم 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 بالغلبة على المنافسين.
- التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية: حيث بعض المديرين يحافظون على الاتجاهات الاجتماعية وآخرون يضحون بها في سبيل النجاح.
- التغير في الموارد البشرية والطبيعية : على الإدارة أن تهتم بالتغييرات السكانية أيضاً سواء كانت هجرة داخلية أو خارجية أو تغير نمط التخطيط العالي وتوزيع السكان حسب العمر والجنس ونسبة النمو السكاني
- كذلك يجب الاهتمام بالتغير 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 تخطيطاً جيداً و المناسباً 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 أن تكون تم أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط فاللحظة من شأنها بيان كافة العارقين و المصاعب التي تعرّض المؤسسة أثناء أدائها لأعمالها، ومن شأن الخطط أيضاً اقتراح حلولاً مناسبة لمواجهة تلك المصاعب حال ظهورها.

### ثالثاً : أهمية التخطيط

#### أهمية التخطيط في تحديد و تحقيق الأهداف

- تحديد الإمكانيات و طرق و أساليب البحث عنها

- بدون تخطيط يصبح الأمل ارجاعياً 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

#### رابعاً: مراحل عملية التخطيط

تم عملية التخطيط بعدد من الخطوات هي:

1- **وضع الأهداف:** الأهداف هي الغايات التي تسعى لتحقيقها المنشأة من خلال القيام بجميع الوظائف الإدارية .    و إذا كان

الهدف قد يملاً أي منشأة تحقيق أقصى ربح ممكن فإن أهداف المنشأة الآن تتعدى ذلك فهي تسعى للاستمرار والبقاء مع تحقيق

ربح معقول. وقد تتعدد 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 و يجب أن لا تتعارض

الأهداف الجزئية مع العامة .    ومن الأهداف الجزئية: التوسيع 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، تنسق بين مجهودات الأفراد، وضع خطة متكاملة و متناسبة ، دافع

للعاملين للقيام بالعمل، تعد مقياس للرقابة.

1 2 **أهم الاعتبارات في تحديد الأهداف:** الاستقرار النسبي: مرنة قابلة للتعديل، الوضوح و التحديد الدقيق للاهداف

2 - **التنبؤ و جمع المعلومات:** قبل وضع الخطة لابد للمؤسسة من القيام بعملية التنبؤ و الوصول إلى حالة يمكن الإرتكاز عليها .

والتنبؤ يحتاج إلى معلومات و يجب أن يشمل كافة الجوانب المتعلقة بالخطة من حيث مستلزمات تنفيذها من الأموال و الكوادر

البشرية المؤهلة والوسائل التقنية و غيرها. و يجب أن يشمل التنبؤ كذلك عناصر دراسة التغيرات في العوامل البيئية الخارجية لما

لها من أثر على نمو أي منشأة و ربحيتها. وأهم المتغيرات الخارجية هي:

- التغير في طلب السوق. التغير في المنافسة المحلية والإستراتيجيات التي تتبعها الشركات المنافسة.
- التغير في المنافسة الخارجية وأسواق الاستيراد والتصدير - التغير في الغرفة الفنية والتطور التكنولوجي . - التغير في معرفة الأفراد والسلوك الاجتماعي. - التغير في أساليب الإدارة.
- التغير في توافر العناصر المادية والإنسانية - التغير في سياسات الحكومة
- التغير في نقابات العمل وقوة المفاوضة لديهم.
- التغيرات 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 الموظفين 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 الرئيسي المطلوب للتنفيذ.

- 5 - **تنفيذ الخطة:** أي نقل الخطة إلى أرض الواقع ويجب تنفيذ الخطة وفقاً للأهداف الموضعة لها.
- 6 - **متابعة الخطة (الرقابة):** حيث يتم مقارنة المعايير في الخطة مع الأرقام الفعلية وإذا ما وجد فروقات بينها تؤخذ هذه المفروقات بعين الاعتبار عند الخطة القادمة أو تعديل الخطة الحالية.

#### خامساً : أنواع التخطيط

- التخطيط حسب النشاط: فهناك تخطيط اقتصادي وتخطيط مالي وصناعي وزراعي.
- التخطيط حسب مجال الاستعمال:

  - تخطيط متكرر الاستعمال ويشمل الإستراتيجيات والسياسات و القواعد و الإجراءات.
  - تخطيط غير متكرر الاستعمال ويتضمن البرامج و الميزانيات التقديرية

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

#### ← التخطيط حسب مجال الاستعمال

- 1 - **المخطط متكررة الاستعمال** الإستراتيجيات، السياسات، القواعد، الإجراءات

■ **الإستراتيجيات strategies** : تاريجيا اشتق هذا الاصطلاح من اللقظ اليوناني "استراتيجيا "strategia " و هو 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 تتصرف بالتعدد و في هذا الإطار سوف يتم عرض بعض هذه المحاولات چروان، كورنر Brown et Conner " الإستراتيجية هي تحديد و تقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة او هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب.

جلويكو جاوش 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 تفزيذها الجيد بواسطة المنظمة..."<sup>1</sup>

-الإستراتيجية كـ بيراه شاندلر Chandler "الإستراتيجية تبطوي على تحديد الأهداف طويلاً الأجل لمشروع معين ، و تحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية و تنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف ".

من خلال التعريف السابقة يمكن ترتيبها المستويات التالية :مستوى الأهداف،مستوى الخطط،مستوى المحيط،مستوى التغيير.

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

-مستوى الخطط: ترکز 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 و تقوية تنافسيتها في محظوظ يمتاز بالتنافسية الشديدة (مقاومة السوق).

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

54 عبد السلام ابو قحف، الإدارة الإستراتيجية و ادارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص<sup>1</sup>-.

<sup>2</sup> - عبد السلام ابو قحف، مصدر سبق ذكره، ص55.

"الإستراتيجية تعني تخطيط التغير بهدف جعل موارد المؤسسة تماشى و فق متطلبات المحيط التنافسي من أجل 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 ومردودية. أعطى Henry Mintzberg مفهومه للإستراتيجية حيث اعتبر أنه انعطاف بالفكرة الاستراتيجي انعطافاً مميزاً خالفاً كل الذين سبقوه في هذا المضمار، وأطلق على اتجهاده Five P's إذ يرى أن الإستراتيجية هي خطة Plan و مناوره Ploy، و غوذج Pattern، وسيلة لتحديد الموقف Position، و وجهة نظر مستقبلية Perspective، واعتبر الإستراتيجية عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياسات وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تمثل في مناورة الالتفاف حول المنافسين وهي غوذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتقد أو غير المعتقد للوصول إلى وضع مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية و إدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة

#### فوائد الإستراتيجية:

- الاقتصاد في استخدام الموارد
- القدرة على التحاور 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:** تتمثل السياسة الإطار العام أو المفهوم العام الذي يوجه تفكير المسؤولين 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 وتعبر مرشدًا في اتخاذ القرارات وقد تكون آمرة أو نافية.
- **الإجراءات:** الإجراء هو خطة عمل صغيرة نمطية متكررة تختص بتنفيذ عمل واحد وتعتبر أكثراً دقة من السياسات حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين فالخطوات التي تستلزمها كل عملية من

<sup>3</sup> - Micheal Marchesnay, **Management Stratégiques**, les editions 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 والإجراءات أن القواعد لا تحدد توقيتاً معيناً لاتخاذ القرار بينما الإجراءات عبارة عن سلسلة متتابعة من القواعد.

- **الخطط غير المكررة** وهي الخطط التي توضع لحالات خاصة وتشمل ما يلي:

■ **البرامج:** وهي عبارة عن تركيب مقدم الأهداف أو مزيج من الإستراتيجيات والسياسات، القواعد، الإجراءات، المهام . وعادة ما يكون لهذه البرامج موازنات خاصة ويعين لها كوادر خاصة لحين إنتهاء البرنامج . والبرامج قد تكون أساسيات وينتج عنها برامج فرعية منسقة زمنياً ليتم إنجازها بشكل جيد يكفل تحقيق البرنامج الرئيسي وتحتاج البرامج عادة إلى عمليات تخطيط واسعة يقودها أشخاص مؤهلين.

■ **الموازنات التقديرية الموازنة** بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة معبراً 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 تدرج تحت الخطط قصيرة الأجل، لأنها عادة تكون مصاغة 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 المشتملة بالخطة وعليه يصنف التخطيط إلى تخطيط طويل الأجل وتخطيط قصير الأجل.

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

■ **التخطيط طويل الأجل:** يختلف الأمر الطويل من منظمة لأخرى حسب طبيعة العمل والإمكانات 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 المتعددة (3-5) سنوات تعتبر الأكثر شيوعاً للتخطيط طويل المدى. ولكن يجب على الشركة أن تخطط لفترة زمنية تتناسب مع حاجتها 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 ولا تزيد عن خمسة سنوات. و الخطط المتوسطة الأجل يجب أن تبثق عن الخطط طويلة الأجل و تنسجم معها حيث تساعد على تنفيذها.
  - **التخطيط قصير الأجل:** هي خطط تغطي فترة زمنية قصيرة جداً، وقد لا تزيد هذه الفترة في معظم الأحيان عن سنة واحدة. تكون في العادة خطط تفصيلية وتشمل كافة جوانب العمل في المؤسسة و رغم أن التنبؤ ضروري للخطط قصيرة الأجل إلا أنه ليس بالحجم الذي يلزم لإعداد الخطط مط الأجل لأن الأمور تكون أكثر وضوحاً في الفترة الزمنية القصيرة التخطيط حسب مدى تأثيره يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع.
  - **التخطيط الاستراتيجي:** بقاء منظارات الأعمال و تحقيق تنافسيتها يتوقف على مدى تبنيها للتخطيط الاستراتيجي حيث تملئ الظروف الراهنة المبنية على التنافسية الشديدة و يقع على مستوى الإدارة العليا مثل فتح أسواق جديدة ، اعتقاد تكنولوجيا متقدمة ، مصانع جديدة ، وكل هذا يدخل ضمن الأهداف 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 حمام 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 بالخطط:** حيث نجد أنه لا يوجد التزام حقيقي بالخطط على جميع المستويات الإدارية لأن المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية و يتتجاهلون 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 تتذكر 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: في حالات عدم التأكيد الموجودة يكون الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة جداً خاصة في ظل التغيرات الكثيرة. ولكن استخدام أساليب التنبؤ الحديثة قلصت من هذه الفجوة.
- سرعة التغيير: 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.

سابعاً: **زيادة فعالية التخطيط**: لزيادة فعالية التخطيط يجب مراعاة ما يلي:

- **توفير الهيكل التنظيمي المناسب**: الهيكل التنظيمي المناسب يساعد في عملية تنفيذ الخطة وبذلك إيجاد الوحدات الإدارية الأساسية والفرعية والأفراد المؤهلين لتنفيذ الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف الخطة الموضعة.
- **الالتزام**: التزام الإدارة العليا بالخطيط قد يؤدي إلى الاهتمام العام بهذه العملية على جميع المستويات
- **المشاركة في التخطيط**: إشراك جميع المسؤولين و العمال في عملية التخطيط يجعلهم متخصصين لتنفيذها ومستوعبين لها.
- **التكامل بين الخطط**: أي تكون الخطة جمعها و مكملة لبعضها البعض، يجب أن تكون الخطة قصيرة الأجل منسجمة وتؤدي إلى تحقيق الخطط طويلة الأجل.
- **توازن التكاليف والمدود**: أي أن لا تزيد تكاليف الخطة على المردود المادي المنتظر من وراء تطبيقها، وفي حالة زيادة تكاليفها عن مردوداتها فيفضل طرحها جانباً .
- **الوضوح**: أي زيادة دقة الأهداف وإعداد الجداول الزمنية والنتائج المتوقعة
- **الواقعية**: أي أن تكون الخطة متناسبة مع الإمكانيات والموارد المتوفرة (مكانة التطبيق).
- **المرونة**: أي إمكانية تعديل الخطة وفقاً للتغيير الظروف.

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

## وظيفة التنظيم

- 1- **تعريف التنظيم:** المنظمة هي نظام أو وحدة اجتماعية يتم تصميمها على شكل تنظيمي معين يهدف لتحقيق أهداف محددة . و إنه من المؤكد أن وظيفة التنظيم تزداد كلما زاد عدد العاملين بالمؤسسة لأنها تعني بشكل أساسي تحديد الأعمال و توزيعها على العاملين . ومن تم 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 تفزيذ الخطة بكفاءة وفاعلية من ابرز التعريف ما يلي:
- توزيع المسؤوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.<sup>4</sup>
  - الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد و تنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة.<sup>5</sup>.
  - هنري فايلو: 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 بعض و بين الأشياء بعضها.
  - هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل و الأشخاص و أماكن العمل بعرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة.
  - يقول Louis Allen أن التنظيم هو عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أداؤه، مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر 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 حتى يكون لهذا الهيكل وجوده لابد من تعبيته بالكواذر 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 الازمة لأداء الأعمال
  - أسلوب توزيع الأعمال على العاملين وبيان سلطاتهم مسؤولياتهم و طرق الاتصال فيما بينهم
- 3- **فوائد التنظيم:** تؤدي ممارسة وظيفة التنظيم في الإدارة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ترسیخ مبدأ التحقق في العمل. وهذا من شأنه أن يجعل كل عامل في المؤسسة متخصص في مجال محدد من مجالات العمل.

<sup>4</sup> richard m.Hdgetts,Management : Theory,Procooss and Praclice(Philatephia:W.B Saunders Comlong.1976)

<sup>5</sup> - فايز الزغبي و محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، جامعة مؤتة، ص 101

- القضاء على الأزدواجية من خلال تقسيم العمل بين العاملين.
- تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد و دور كل منهم.
- تحديد السلطة المنوحة 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 أجزاء المؤسسة عن طريق خطوط السلطة و الاتصال لإمداد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.
- الاستجابة للمتغيرات مما يساعد على المرونة و سرعة التكيف مع الظروف المتغيرة.
- تفية قدرات الأفراد و مهاراتهم و خبراتهم.

#### 4- خصائص التنظيم المناسبة

- الهدف الأساسي للتنظيم هو تسهيل مهمة الإدارة لتحقيق أهدافها، ولهذا لابد من توفر الخصائص التالية في التنظيم:
- الإستفادة من التخصص الأمر الذي يحقق سرعة الإنجاز وتقان العمل وخفض التكاليف.
  - مبدأ وحدة الهدف وذلك بإشراك كافة أقسام ووحدات 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 المسئولية 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 يرتكز السلطة بيد شخص معين أو مستوى معين.
  - نطاق الإشراف عادة يكون نطاق الإشراف للرئيس الواحد مناسبا له ويفقى ضمن قدراته.
  - عدم الإسراف: التنظيم الجيد يقدر التكاليف و الإيرادات المتوقعة و يقر التقييمات بما يكفل زيادة الإيرادات و تقليل النفقات.
  - مرونة التنظيم: لابد من توفر عنصر المرونة في التنظيم لواجهة التغيرات و الظروف الطارئة.
  - التنسيق بين أعمال المؤسسة وذلك للقضاء على التكرار والازدواجية بحيث يكون عمل كل وحدة تنظيمية مكملا لعمل الوحدات الأخرى والتنسيق بين أعمال المؤسسة دليل على جودة تنظيمها و حسن توزيع الأعمال فيها.

## 5- مترات التنظيم: إن ما يبرر إيجاد و ممارسة التنظيم ما يلي<sup>6</sup>:

- يترتب على عدم وجود التنظيم لأي مؤسسة الفوضى والارتباك في تحديد الأعمال و توزيعها على الأفراد
  - يؤدي غياب التنظيم إلى مبالغة كل وحدة إدارية في الدور المنوط بها لذلك تبالغ في تقدير احتياجاتها على حساب الوحدات الأخرى
  - يؤدي عدم وجود تنظيم إداري إلى سوء توزيع الموارد مادية كانت أو بشرية بين مختلف الأعمال و الوظائف
- 6- أنواع التنظيم**: يوجد في المؤسسة نوعين من التنظيم.

**6-1 التنظيم الرسمي**: هو التنظيم الذي يتم بالهيكل التنظيمي و تحديد العلاقات و المستويات و تقسيم الإعمال و توزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية للمؤسسة. ويشمل القواعد و الترتيبات التي تطبقها الإدارة والتي تهم بتوضيح العلاقات الرسمية بين مختلف وظائف المنشأة و مختلف العاملين.

**6-2 التنظيم الغير الرسمي**: هو التنظيم الذي يظهر على شكل علاقات بين العاملين، و يظهر بشكل تلقائي او عفوي نتيجة لتفاعل الطبيعي بين العاملين وليس بناء على قرار رسمي او مرسوم تصدره الغدارة العليا في المؤسسة . ويمكن التمييز بين جماعة المصلحة وهي جماعة الإفراد الذين يتحدون لتحقيق اهداف مشتركة، وجماعة الصدافة وت تكون نتيجة انجذاب الأفراد و إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية. ويعود الإتمام بالتنظيم الغير الرسمي إلى رواد المدرسة السلوكية التون مايو،Mari Follet، تشير 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 لارتفاع بعض الأفراد لبعضهم البعض و لا تتشكل بناء على قرار رسمي.
- الجماعات غير الرسمية تعتمد بشكل كبير على العلاقات الشخصية.
- العلاقات الشخصية لها تأثير كبير على الغفراد العاملين.

- هيأ التنظيم غير الرسمي الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من ممارسة اعماله في ظلها.

**8- الهيكل التنظيمي**: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء او الإطار الذي ي بين الوحدات و الأقسام التي تؤلف المؤسسة، فيبين التقسيمات التنظيمية و موقع السلطة وتخاذل القرارات . ويشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي في جسم الكائن الحي . وتمكن أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة في انه المرجع الحقيقي للعاملين، فهو يبين مهام كل وحدة من وحدات المؤسسة، ويبين كذلك طرق الاتصال الرسمية بين هذه الوحدات، وبناء على الهيكل التنظيمي يعرف كل عامل واجباته وسلطاته و مسؤولياته وصلاحياته، كما يعرف مرجعيته الرئيسية في المؤسسة و يعرف كذلك الأفراد و الفروع التي تقع تحت إشرافه و سلطاته.

<sup>6</sup>- فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة

يعتمد اختبار و تصميم الهيكل التنظيمي على عدة عوامل منها:

- **حجم المؤسسة:** وهو من أكثر العوامل تحديداً للهيكل التنظيمي حيث كلما كان حجمها أكبر تكون الأنشطة أكثر تنوعاً ويصبح التخصص أكثر و تزداد الحاجة إلى تنسيق و الرقابة على عكس المؤسسات الصغيرة، اعمالها محدودة وبالتالي يصعب تقسيم الأعمال إلى نشاطات محددة و هذا ما يستلزم الأخذ بمبدأ التحقق وكما أن إسناد عدة أعمال للفرد في المنظمة صغيرة له ما يبرره، بينما يكون هذا مستحيلاً 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.
- **التكنولوجيا:** كلما زاد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما احتجت المؤسسة إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً.
- **مدة حياة المؤسسة:** فإذا كانت المؤسسة صغيرة و مؤقتة تحتاج إلى هيكل تنظيمي بسيط في مكوناته و علاقاته 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 طبيعة اعمالها بحاجتها إلى 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 يرتكز عملها في منطقة واحدة كما تنقل مشاكل الإشراف و التنسيق كلما تقاربت و تجانست الأنشطة بينما تكون الحاجة ملحة لتفويض السلطة في حالة الوحدات المتعددة.
- **الاستراتيجية:** أوضح شاندلر 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 الالازمة و وبالتالي اختيار الهيكل التنظيمي المناسب
- تجزئة الأهداف إلى نشاطات وبرامج بحيث يتولى كل برنامج إدارة أو وحدة تقوم بدورها بتقسيم مهامها إلى 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.

- تحصيص الموارد المادية والبشرية الالزمة لإنجاز الأنشطة الأساسية والفرعية.

- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل 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 التكنولوجية المستخدمة.

المزايا الاقتصادية المتحققة نتيجة اختيار طريقة دون أخرى.

مدى سهولة الإشراف و التنسيق و الرقابة الإدارية.

طبيعة السوق الاستهلاكية للمنتجات و الخدمات و نوع الزبائن.

طبيعة العلاقات الداخلية و الخارجية للمؤسسة و نوعها.

مدى توفر الإمكانيات البشرية و المادية.

**9-1 التقسيم الوظيفي:** تقسم المؤسسة الى عدة إدارات، تم تقسيم 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 نوعا من التنسيق في إدارة الأعمال المتشابهة و زيادة فعالية الإشراف على عمليات متراقبة بأكملها.

أما أهم عيوبه فهي المركبة الزائدة و صعوبة التنسيق في حالة تعدد المناطق الجغرافية أو تعدد السلع، وقد يؤدي كذلك إلى صعوبة توفير الكفاءات البشرية التي تشغّل الوظائف العليا في المؤسسة.

**9-2 التقسيم حسب مراحل العمل:** ويتم بوجهه تقسيم نشاطات المنشأة حسب تسلسل مراحل الإنتاج وما يسهل استخدام هذا

النوع هو تتبع أعمال المؤسسة، ويتم التقسيم هنا بأن يتم إنشاء قسم أو إدارة لكل نشاط تمارسه المؤسسة من مزايا هذه الطريقة الإستفادة من مبدأ التخصص و سهولة الإشراف. من عيوبها صعوبة التنسيق بين المراحل المختلفة.

**9-3 التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة** تلجأ المؤسسات إلى استخدام هذا الأسلوب في التقسيم عندما تميز المؤسسة بالتعامل مع عدد كبير من السلع والأصناف، فهو يناسب المؤسسات التي تقدم عدداً كبيراً من السلع المتباعدة بوجود اختلاف كبير بينها من حيث الموارد المستخدمة أو طريقة التصنيع. من مزايا هذا التقسيم الاستفادة من تقسيم العمل والتخصص والتنسيق.

**9-4 التقسيم حسب المناطق الجغرافية:** يتم إنشاء قسم أو 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 تلبية القدرات وتتوفر للمنطقة فرارات منسجمة مع ظروفها الخاصة . أما عيوبها فاحتمال اتباع سياسات متضاربة مع السياسة العامة لل المؤسسة

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

**9-6 التقسيم الزمني أو على أساس الوقت :** ما يسمى بنظام الورديات 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 الورديات المتتابعة و ازدياد تكلفة العمل واحتمال تعقد عمليات الإشراف الإداري.

**9-7 التقسيم المركب:** وهو مزيج من التقسيمات المختلفة فتلجأ المؤسسة إلى عدة طرق وأساليب للتقسيم . ومثال ذلك التقسيم الوظيفي في المستوى الإداري الأعلى تم تقسيم إدارة الإنتاج حسب مرحلة العمل وإدارة 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 الرئيسي):** هناك عدة نماذج من أهمها:

#### 10-1 النموذج الكلاسيكي:

- **التنظيم التنفيذي:** ويطلق عليه التنظيم العمودي أو التنظيم الرأسي و هو أقدم أنواع الهيئات 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 اقترحه حيث يتم الربط بين الوحدات المختصة هذه. من مميزاته ما يلي:

- استخدام الخبراء والمتخصصين.

- تفيدة روح التعاون بين العاملين.

- تكين المدير من الحصول على مساعدة علمية وفنية.

- احتمال عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق الإشراف.

- **التنظيم التنفيذي الاستشاري:** وهو يجمع بين النوعين التنفيذي والوظيفي ويقوم على أساس الاستعانة بالمستشارين الفنيين من المتخصصين لتقديم المشورة إلى التنفيذيين، من أهم الخصائص:

- فسح المجال لواقع اتخاذ القرار في الحصول على المعلومات الفنية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات سلية

- الصراع بين المستشارين والإداريين.

**10-2 المودج العضوي:** يستخدم في الهيئات التنظيمية التي تعمل في بيئات مضطربة تمتاز بالتغيير المستمر ويسمى بالمودج المفتوح وهو نظام منظور يحدد لكل وحدة إدارية أهداف محددة يجب تحقيقها وينبعها حرية التصرف داخل إدارتها و هو يصلح في البيئات غير المستقرة من أجل التكيف معها. و من الأنواع المستخدمة لهذا المودج.

- **المصفوفة التنظيمية:** الشكل التنظيمي يأخذ شكل مصفوفة هندسية ذات أبعاد راسية وأفقية. فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وسلطات فنية تمارس بشكل أفقي بين مدير المشروع والقطاعات 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 والإشراف.

- يؤخذ على هذا الأسلوب انه يؤدي إلى ازدواجية السلطة من مدير المشروع و مدير الإدارة التنفيذية في نفس الوقت

**- تنظيم الفريق:** تحاول المؤسسات في الوقت المعاصر ان تكون أكثر مرونة و استجابة للتغيرات في البيئة فتقوم بتشكيل فرق عمل حل المشاكل التي تواجهها في البيئة و اتخاذ 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 الحاجز 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 التغيرات، التعاقد وشراء 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 للعمال.

## 11 - الخرائط التنظيمية و الدليل التنظيمي

**أولا . الخرائط التنظيمية:** الخريطة البيانية هي عبارة عن تصور يباني 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 للهيكل التنظيمي. تقسم الخرائط التنظيمية إلى 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 تقسم 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**

- **الخريط التقليدية أو الراسية:** وهي الأكثر شيوعا لبساطتها وسهولة إعدادها وتبين انسياط السلطة من الأعلى الى الأسفل

- **الخرائط الأفقيّة** وتسمى هذه الخرائط من اليمين الى اليسار لأنها تبدأ من جهة اليمين وتنتهي بجهة الشمال. و ضمن 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 بصورة 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 الأجرور، حجم القوى العاملة وآليات الترقية المتبعة في المؤسسة و سياساتها 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 و اختصاصات المراكز والأقسام المختلفة.

**13- إعادة التنظيم وأسبابه:** سبقت الإشارة إلى أن التنظيم الجيد هو الذي يمتاز بالمونة 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:

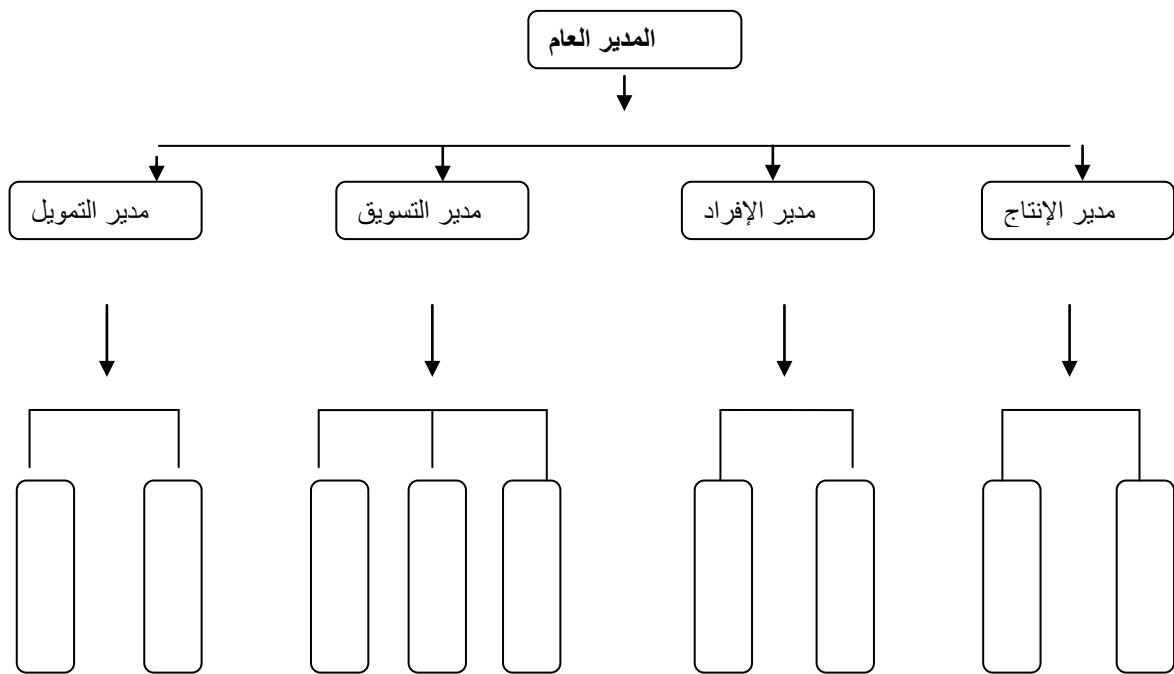
- وجود خطأ في التنظيم ظهر بعد وضع التنظيم موضع التطبيق كزيادة او انخفاض المستويات الإدارية، اتساع أو ضيق نطاق الإشراف، اتساع استخدام مبدأ التخصص.

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

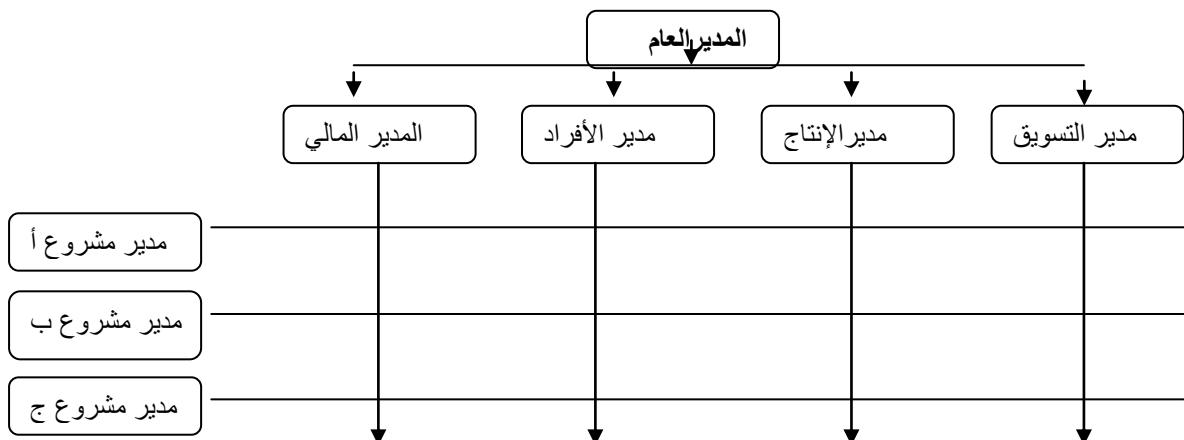
- حدوث تغير في حجم المؤسسة و أعمالها.

- الرغبة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة ترى الإدارة أنها تحقق نجاحا أكبر للمنشأة

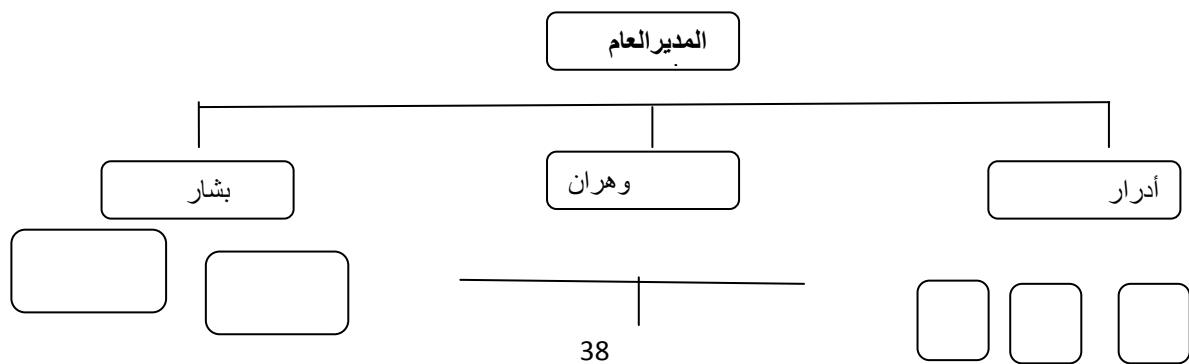
- اكتشاف أساليب جديدة في العمل وإدخال أدوات تكنولوجية.
- معالجة أخطاء إدارية أدت إلى فقدان المؤسسة جزء من إرباحها. تغير الشكل القانوني للمؤسسة.
- رغبة الإدارة في زيادة التفاعل بين العاملين والإدارة.

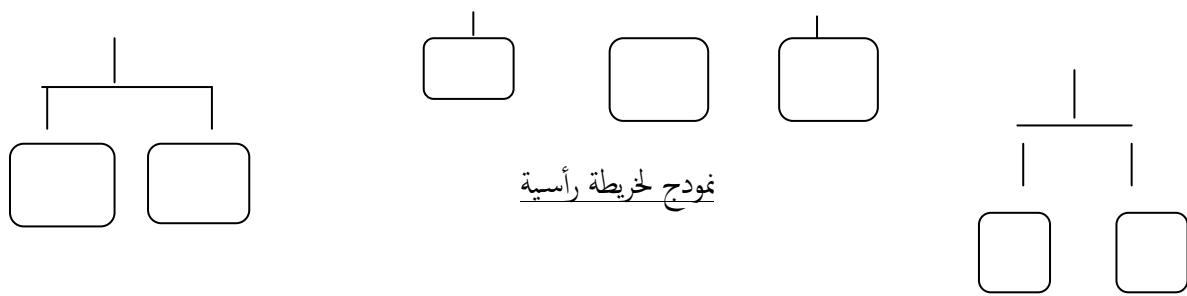


### نموذج التقسيم الوظيفي

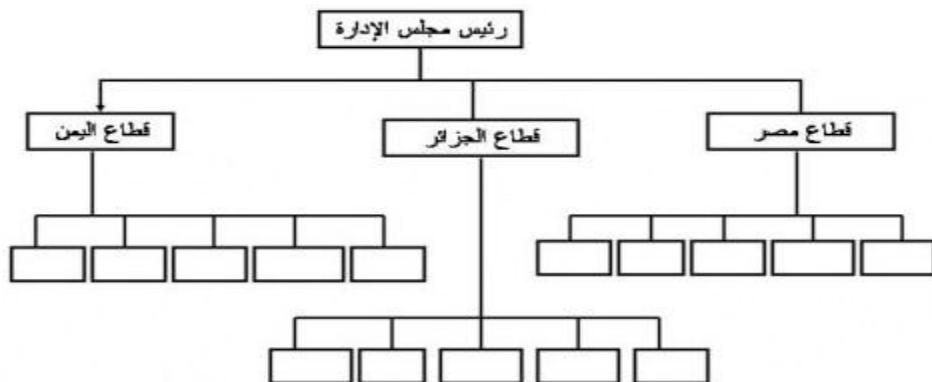


### موجز التنظيم العضوي

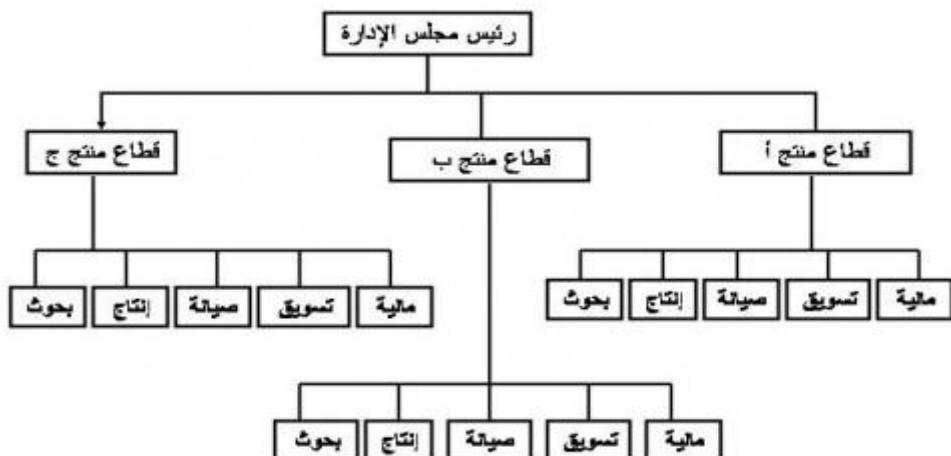




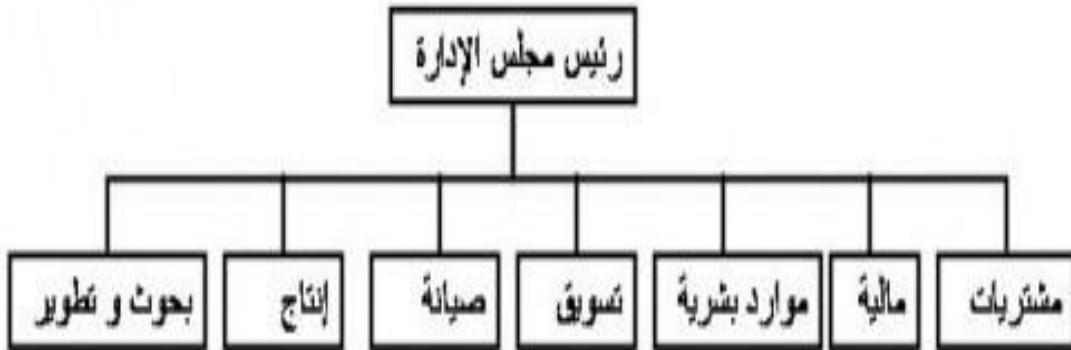
الشكل : يوضح هيكل مقسم على حسب المناطق الجغرافية



الشكل : يوضح الهيكل القطاعي



الشكل : يوضح الهيكل الوظيفي



### أشكال الهيكل التنظيمي

1 **الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف** يعتبر الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف الشكل الأكثر استعمالاً في معظم المؤسسات وهو يرتكز 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 والأفراد كما هو مبين في الشكل رقم (23):



فمثلاً يمكن تجزئة وظيفة الاتصال إلى وظيفة تحضير الاتصال ورقابة الجودة والتشغيل كما يمكن تجزئة وظيفة التسويق إلى وظيفة الدعاية والإعلان وبجوث السوق والمبيعات.

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

#### 1- مزايا الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف

كافة الأداء حيث تنشأ وحدات تنظيمية تضم مديرين وأشخاصاً متخصصين ونتيجة لذلك تكون هذه الوحدات ذات كافية عالية. يساعد في رفع كفاءة الأداء وتقليل أزدواجية العمل والجهود وتحفيض التكاليف وتطوير الوسائل الفنية المستخدمة في العمل وتحسينها نظراً لتجميع الأعمال المترابطة في وحدات تخدم جميع الوحدات المختلفة: تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المشابهة في وظيفة واحدة: يساعد الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال.

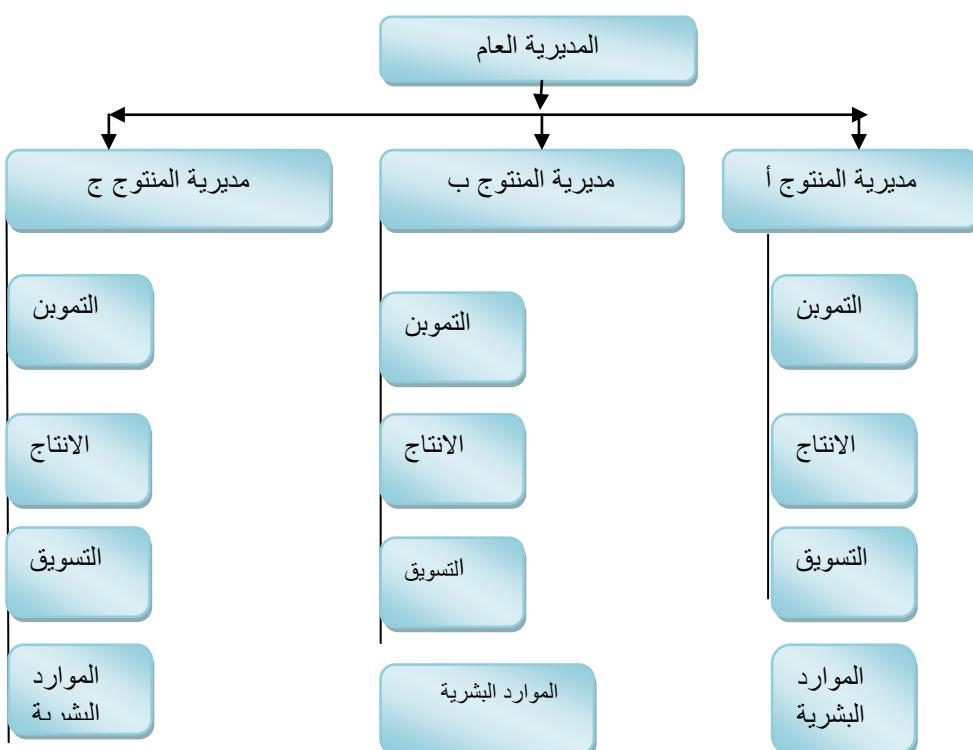
2- عيوب الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف: من أهم عيوبه هو ميل الاختصاصيين نحو التركيز على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المنظمة وبذلك يضطرون باهداف المنظمة لحساب الوحدات المختلفة تقع المسؤولية على عاتق شخص واحد وهو الرئيس ويصعب على شخص واحد تنسيق النشطة في منظمة كبيرة صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسيع المنظمة. وعليه يرتبط هذا النوع من التنظيم بالكفاءة العالية ولذلك فهو يناسب كثيراً المنشآت الصناعية التي تحرص على الكفاءة أكثر من اهتماماً بالملوئنة مثل مصانع الحديد والصلب وغيرها.

ب- الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات: إن هذا التنظيم عادة ما يتم استخدامه عندما يكبر حجم المشروع وتتوسع عملياته ويتم استخدامه أيضاً في حالة انتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباعي السلع والمنتجات. ويكون التركيز على الهدف النهائي لكل منتج بدلاً من الوحدات التنظيمية الوظيفية وبالتالي يوجه هذا التنظيم إلى زيادة الكمية والجودة من المخرجات. ويتم بمحض هذا التنظيم تقسيم نشاطات المنشأة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجهما أو تقدمهما 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 امكانية الغاء 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 - تتركز السلطة والمسؤولية في وحدة تنظيمية معينة.
- تسهيل تحديد الاداء وقياسه

#### 2- عيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات

– ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية المجهود حيث نجد العاملين المهنيين والفنين منتشرين في أنحاء المنظمة على مستوى كل وحدة

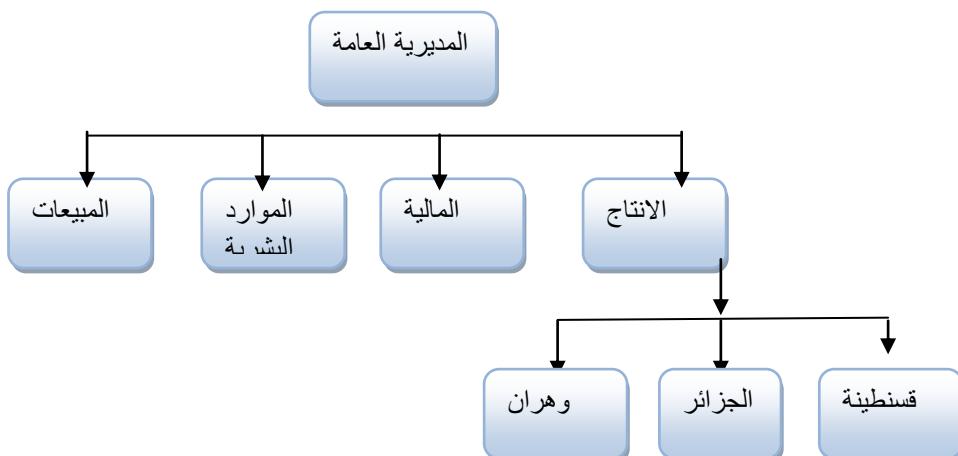
ما يتربّع عليه نفقات إضافية كبيرة :

– يتطلّب إعداد كبيرة من الأفراد من 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 للإدارة العليا .

**الميكل التنظيي على أساس جغرافي:** يستخدم هذا الهيكل عندما تكون الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة موزعة في عدة مناطق فيكون التنظيم جغرافياً فقط على أساس ان الموقع هو الاعتبار الامبدي في تحديد وقييم مسؤوليات التنفيذيين وتجمع كافة الوظائف في كل منطقة في وحدة تنظيمية ويديرها مدير وفقاً للظروف السائدة في المنطقة وعلى ضوء اهداف وسياسات المشروع وخطه.

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



1- مزايا الهيكل التنظيي على أساس جغرافي:

– تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المنظمة .

– التفاعل مع المجتمعات المحلية وتحسّس 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 مدير الماطق استخدام سلطاتهم الممنوحة لهم بما يضر بمصلحة المنظمة.

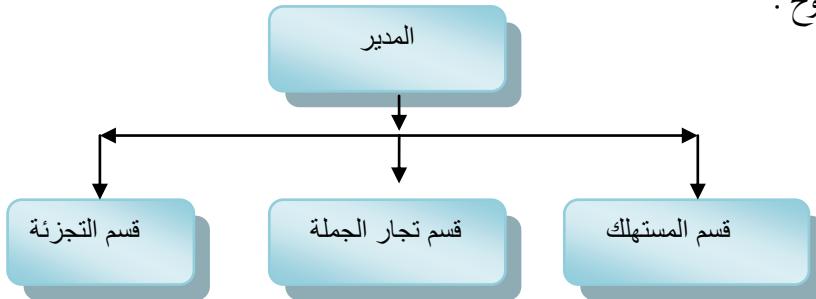
– يحتاج الى مزيد من الاشخاص من لديهم قدرات ادارية عالية.

– ومن ابرز عيوب هذا النوع من التنظيم انه قد يحدث تكرارا في الوظائف والجهود حيث يوجد جهود متكررة لكل من الاتصال والتوصيل والتسويق .... الخ بكل منطقة مما يؤدي الى زيادة في الجهد 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 تلجأ بعض المنظمات الى التنويع في التخصص حسب العملاء انطلاقا من اهتماماً كبيراً بالسوق واعتباره المحدد الأساسي

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

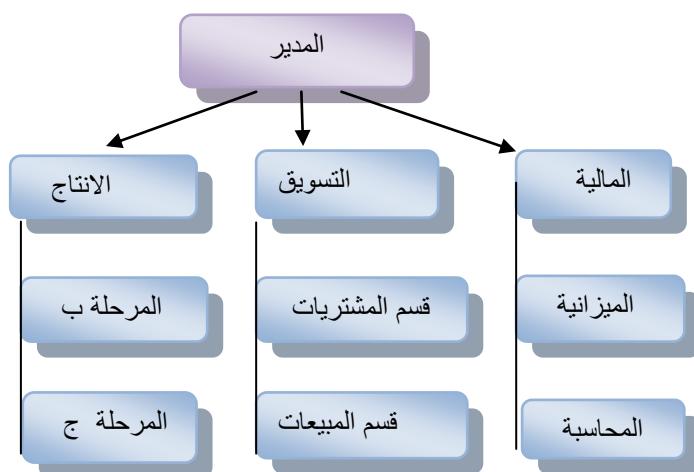
العملاء المحددة من تلك التي لا تستخدم هذا الأساس الا ان من أهم عيوبه هو صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية القائمة

على اساس نوع العملاء.

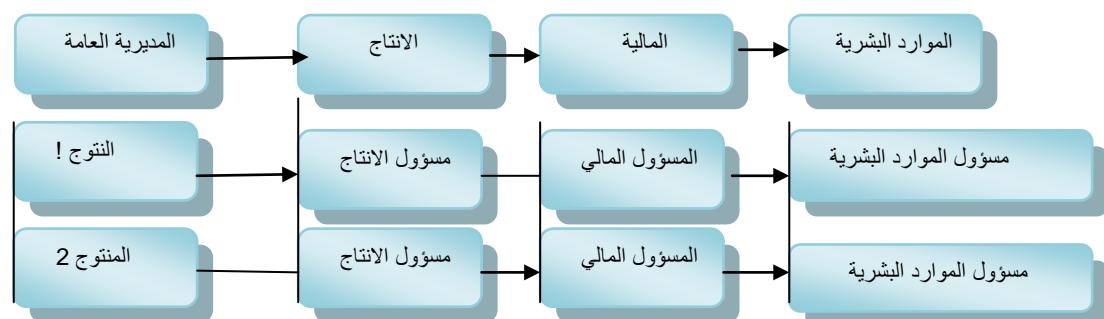
5- **الميكل التنظيمي المركب**: يعتبر الهيكل التنظيمي المركب من أكثر الهيكلات شيوعا في المؤسسات عموما اذ انه من النادر ان تتبع طريقة واحدة في تقسيم نشاطات المنشأة والغالب هو اتباع أكثر من طريقة ان كل مؤسسة تختار المزج الملائم لطبيعة عملياتها وانشطتها ومدى تنويعها وذلك وفقا لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية .

الشكل رقم (26) : الهيكل التنظيمي المركب

ما ينبع عنه مرونة في التنظيم وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدرًا كبيرًا من التنسيق بين الأدارات الوظيفية وأدارات المشروعات ومن عيوب هذا التنظيم هو الاخلال بمبدأ وحدة الامر ومحاولة كل واحد اكتساب اكبر قدر ممكن من القوة



الشكل (27) : الهيكل التنظيمي المصفوف



## السلطة و المسؤولية

إن التنظيم لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية و توفير العوامل المناسبة للبيئة، وتعيين الإفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية، فهذه الوحدات التنظيمية لابد من ربطها بعضها البعض . وتحقق 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 اعماله. 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 التعريف 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 بها<sup>1</sup> .

- 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 ستتحض بالقبول من شخص آخر، وبالطبع فان الشخص الآخر يتوقع هذه الأوامر و يحدد سلوكه وفقا لها<sup>2</sup> .

- السلطة الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم،لكي تحكم الإعمال التي يسهم بها<sup>3</sup>  
- السلطة هي القوة او الحق الشرعي لكل مركز داخل التنظيم، فهي تعطي الأمر بإعطاء الأوامر، التوجيه و الإصلاح و اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر<sup>4</sup> .

- السلطة هي علاقة إنسانية تتضمن بداخلها نفوذ يحمل الصبغة الشرعية و يمنح بعض الأفراد و المجموعات إمكانية التحكم في أفراد مجموعات أخرى، عن طريق اتخاذ قرارات تكون متوقعة يجب الخضوع لها و طاعتها و تحديد السلوك وفقها<sup>5</sup> .  
- السلطة هي الحق في إصدار الأوامر و إجبار الآخرين على تنفيذه<sup>6</sup> .

<sup>1</sup>- قيس محمد العبيدي، التنظيم ،المفهوم النظريات و المبادئ، مطابع روبل ،الإسكندرية،1997،ص.174.

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

<sup>3</sup>- محمد بهجت جاد الله كشك،المنظمات و أسس إدارتها،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية،2003،ص.225.

<sup>4</sup>- عبييد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية،1997،ص.291.

<sup>5</sup>- فاروق مدارس،تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيو محنية،رسالو ماجستير غير منشورة،جامعة الجزائر،2000/2001،ص.48.

<sup>6</sup> Henri fayol,General and Industrial Management

و السلطة لا تعني استخدام القوة بين المؤرّوسين كما أنها مقيدة بحدود لا يمكن تجاوزها. وهي نوعين: قيود داخلية، وهي القيود المخصوص عليها في اتخاذ قرار تأسيس المؤسسة والمتّصلة في أهداف المؤسسة -قيود خارجية، و تمثل في الأنظمة والقوانين والسياسات للدولة التي تعمل بها المؤسسة والقيم الإجتماعية والثقافية التي تسود بيئة المؤسسة.

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

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

**1- السلطة التنفيذية:** وهي السلطة التي يمارسها العاملون التنفيذيون في المؤسسة . وهي يمتلكها العامل نتيجة الموضع الذي يشغله. بحيث تحول له الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والحق في إصدار القرارات أو المشاركة في صنعها و الحق في اجبار المعينين في تفديها على الالتزام بها . فمديرو حدة المشتريات يملكون سلطة و قوة شرعية معطاة لهم من المنظمة في المركز الذي يشغلها لكي يوجه ويصدر الأوامر لكل المؤرّوسين 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 بموجها يتم تأسيس الوظائف التنفيذية في المنظمة، وهي الوظائف التي تكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة أي أنها ترتبط بالغرض الأساسي للمنظمة و الذي أوجده من أجله في المجتمع

**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 أحد أعضاء الفريق الإداري و يملك الحق في توجيه النصائح و التوصيات إلى المديرين التنفيذيين، فهم لا يمتلكون سلطة او قوة وضع توصياتهم موضع التنفيذي في المنظمة فهم في موضع خدمة الإفراد أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح لهم و تقديم أفكار تتعلق بعض الخدمات الخاصة كالخدمات القانونية و المحاسبية أو التنبؤ و متابعة تلك الأنشطة الخاصة بالوحدات التنفيذية

و يضيف جلال إبراهيم<sup>1</sup> العبد ضمن هذا الإطار أن السلطة الاستشارية في المنظمة قد تأخذ شكلين رئисين هما : شكل النصائح الاستشارية و شكل النصائح الإجبارية . فالشكل الأول يعني تقديم النصائح و الإرشادات فالمدير التنفيذي يكون له الحرية المطلقة في قبول أو عدم قبول هذه النصائح . أما الشكل الثاني فهو ضرورة أن يسع 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 إدارته<sup>2</sup>" . 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 مختصة أو وظيفية بغض التأكيد بأن أوجه نشاط معينة ستتفق على الوجه الصحيح و السلطة الوظيفية سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي إلى إضعاف سلطة المديرين التنفيذيين و تعقيد علاقات السلطة الإدارية و لذا يجب الحذر عند استخدامها و ذلك للبقاء 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

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

<sup>2</sup>- صلاح الشنوا尼، التنظيم والإدارة في قطاع الاعمال، مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص 625

العيوب	المزايا	نوع السلطة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هي عبء على كاهل المديرين.</li> <li>- تشجيع على مقاومة السلطة الإعلى.</li> <li>- تتجاهل سلطة المعرفة و الخبرة و التخصص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد حجم السلطة بوضوح وبساطة</li> <li>- تشجيع المدير على التصرف.</li> <li>- أكثر أنواع السلطة</li> </ul>	السلطة التنفيذية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-ميل الاستشاريون للتمادي في استخدامهم سلطتهم الإستشارية.</li> <li>-عدم فهم الإستشاريون لحدودهم.</li> <li>-صراع بين التنفيذيين والإستشاريين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-أثاحت الفرصة للمتخصصين لتقديم خبرتهم.</li> <li>-تدريب التخصصات الشابة على العمل.</li> <li>-تساعد على الغبتكار و حل المشاكل.</li> <li>-تخفيض العبء على التنفيذيين.</li> </ul>	السلطة الإستشارية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-معناها غامض نسبيا.</li> <li>-تجعل العلاقات أكثر تعقدا.</li> <li>-تحتاج مديرين ذوي مهارات عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تتيح الفرصة لربط المنظمة.</li> <li>-تساعد على التنسيق و التحكم.</li> <li>-تحتفظ من العبء على التنفيذيين.</li> </ul>	السلطة الوظيفية

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية الدر الجامعية، الإسكندرية، ص 96.

2- سلطة اللجان: اللجنة هي مجموعة من الإفراد 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 او 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.

الخوف 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 يقتصر بالمفهوم القانوني للسلطة ويفصلها إلى ثلاثة أنواع من السلطة وهي<sup>1</sup> :

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

**السلطة الكاريزمية:** يعتمد هذا النوع على الصفات و الميزات والقدرات الشخصية والخصائص القيادية و الجاذبية الشخصية

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

وتتركز السلطة القانونية في المنصب لا في شاغله، ويمكن لأي شخص يصل إلى المنصب أن يمارسها وفقاً للقواعد المقررة

**3- تفويض السلطة:** عادة تجمع السلطة في مركز المدير و لصعوبة إلماهه بجميع الوظائف الإدارية فإنه يفوض جزءاً كبيراً 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 أساسى في تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة و لكنه لا يعني التخلص عن السلطة حيث يحتمل المدير استردادها في أي وقت إذا ما أساء المفوضون استخدامها . كما أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء المدير من المسئولية ، فالسلطة تفويض أما المسئولية فلا. و قد يكون التفويض عاماً يشمل جميع المهام أو خاصاً 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 روح المعنوية.

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

**تطوير وتنمية الأفراد والقدرات:** فالتفويض يتيح للفرد فرصة لاحتياطه و التعلم و اكتساب التجربة.

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

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

**سرعة اتخاذ القرارات:** و ذلك بتقليل حالات رجوع المفوض لرئيسه.

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

<sup>1</sup> - محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و اسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 227.

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 لمرؤوسيه المباشرين بما يتناسب مع إمكانياتهم
- منح المرؤوس الذي تم تفويضه السلطة الكافية لأداء واجباته الموكلة إليه.
- خلق الالتزام الجديد لدى المسؤولين اتجاه رئيسه لتأدية الواجبات التي تم تحديدها.

- على مفهوم السلطة أن يمتلك أدوات الرقابة الكافية التي تمكنه من التأكد من ممارستها بشكل صحيح وكما أرادها.

#### 4- مركبة و لا مركبة السلطة:

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

و المركبة و اللا مركبة هي مسألة نسبية، فليس هناك مؤسسة يمكن أن نصفها بأنها ذات مركبة مطلقة و أخرى بأنها ذات لا مركبة مطلقة ولكن المؤسسات هي بين المركبة واللامركبة. ويستدل على وجود اللامركبة 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 المركبة و اللامركبة

##### أولاً: مزايا المركبة

- تناسب المؤسسة الصغيرة لحدودية 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 ووحداتها كافة.
- تخفض من الإجراءات الرقابية على الوحدات الإدارية.

- تزود المستويات الإدارية العليا بالقوة و المكانة.
- عدم وجود النزاعات بين المستويات المختلفة في المؤسسة.

#### ثانياً : مزايا اللامركزية

- السرعة في اتخاذ القرارات و قصر المسافة بين مركز اتخاذ القرار و موقع التنفيذ
- تفہیہ القدرات الإداریہ للعاملین في المستويات الدنيا و تأهیلهم لاستلام وظائف إداریہ
- زیادۃ العاملین بالمنظمة نظراً لاشتراكهم في عملیۃ اتخاذ القرارات التي یینفذونها.
- اتخاذ القرارات في ضوء الظروف المحلية إذا ما تعددت وحدات الإدارۃ في المناطق الجغرافية

#### 4- الفرق بين اللامركزية و تفویض السلطة

تفویض السلطة يتم من العامل الذي یشغل موضع معین إلى شخص یلیه مباشرة في سلم الوظائف

اللامركزية ماهي إلا توزیع للسلطة على مختلف وحدات المؤسسة دون التبعية المباشرة

توزيع الأعمال بموجب اللامركزية تستوجب المسؤلية القانونية لتلك السلطات أمام الجهات غير الجهات التي منحهم

السلطة، بينما من يفوض له السلطة تكون المسؤلية الأكبر أمام من فوض له السلطة

التفویض يكون عادة اقل تحولاً من اللامركزية.

- 5- المسؤولية: السلطة و المسؤولية مفهومان متزابطان يصعب الفصل بينهما، وأینا وجدت عملية تفویض السلطة وجدت المسؤولية. المسؤولية تعنى تعهد و التزام من فوضت لهم السلطة بتنفيذ أعمال معينة موكلاً إليه بأقصى طاقتہ.
- المسؤولية لا تفويض بعكس السلطة التي يمكن تفویضها وتوضیح ذلك فرض أن مدير عام المؤسسة فوض إدارة الشراء و التخزين سلطة تشكیل لجان شراء المواد الأولیة الالازمة لعمل المؤسسة. هنا المدير العام فوض السلطة لمدير الشراء و التخزين ولكن يبقى المدير مسؤولاً أمام مجلس الإدارۃ عن أعمال تلك اللجان. فإن حدث خطأ معین في تشكیل تلك اللجان او في أعمالها فإن من يسأل أمام مجلس الإدارۃ 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 یسمی بسوء استخدام تلك السلطة، أما إذا كان حجم المسؤولية أكبر من حجم السلطة فقد يحدث هنا تقصیراً في أداء تلك الواجبات.

**6- نطاق الإشراف:** يسمى نطاق الإشراف أحياناً باسم نطاق التوجيه و يطلق على عدد الأشخاص الذي يستطيع رئيس واحد الإشراف عليهم مباشرةً 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 المرؤوسيين، أما انخفضت كفاءة الرئيس يعتبر مبرراً لتضييق نطاق الإشراف.

-كفاءة المرؤوسيين: فالمرؤوسيين الأكفاء لا يحتاجون إلى إشراف كبير و بالتالي يستطيع رئيسهم الإشراف على عدد أكبر . أما إذا كانت كفاءة المرؤوسيين 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 المسؤلية و المساءلة:** سوف نقوم بمناقشة مختلف هذه المفاهيم و تحديد العلاقة و الاختلاف بينهم :

**أ- السلطة:** هي الحق في عمل شيء ما يقلل في اتخاذ القرارات و إصدار التعليمات من أجل تنفيذ الواجبات و المسؤوليات 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 بالتوزن بين السلطة و المسؤلية، كذلك فإن السلطة لا تقتصر فقط على حق اتخاذ القرار و إنما أيضاً متابعة تنفيذها و بصفة ملخصة تمثل عناصر السلطة في : حق رسمي لاتخاذ القرارات و إصدار التعليمات من أجل تنفيذ مهام معينة، ترتبط السلطة بوظيفة رسمية في المؤسسة، التوازن بين السلطة مع المسؤوليات المطلوبة من الفرد.

**ب- المسؤلية:** و تعني تعهد المرؤوس و التزامه بتنفيذ الأعمال و الأنشطة المعهودة 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 طبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مسؤوليته، 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 جزءاً من العلاقة التعاقدية التي تربطه بالمؤسسة مقابل ما تمنحه المؤسسة من مزايا وحوافز.

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 المروءسين 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 لمسؤوليات المطلوبة منه، و تتطلب المساءلة وجود توازن بين السلطة و المسؤولية، كما يمكن اعتبارها الوجه الثاني للمسؤولية بحيث تنساب المسؤولية في المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل، بينما تمثل المساءلة في الاتجاه المعاكس من الأسفل إلى الأعلى ويعني آخر يمكن القول أن المساءلة هي الوجه الآخر للمسؤولية. هذه الأخيرة تعتبر مطلقة و ثابتة 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 تبع أهمية هذه الوظيفة بشكل خاص من تعاملها مع العنصر البشري في المؤسسة . و نظراً 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 حفظهم للعمل بأقصى طاقتهم و توفير بيئة العمل المناسبة التي تتمكنهم 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 ذكر منها:

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

احترام أهداف المؤسسة

تعريف العاملين بالهيكل التنظيمي

تعريف العاملين بواجباتهم وتقدير مدى السلطة المفوضة لهم.

تنمية القدرات الإدارية للعاملين .

ب - الاهتمام بالإدارة الجيدة لاتصالات على جميع المستويات من أجل 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 .

إرادة العوائق التي تحول دون وصول الأوامر

**أولاً القيادة :** تتبّع الأهمية البالغة التي يوليها رجال الإدارة الحديثة لهذا العنصر من جانب اثر القيادة و نمطها و أسلوبيها المتبّع 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 و محدد 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 ينضر إلى القيادة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف، كما يقول "Burns" القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وأقلها إدراكاً<sup>1</sup>).

- يمكن تعريف القيادة على أنها "عملية التوجيه والتأثير في النشاطات ذات العلاقة بالمهمة التي يؤديها أعضاء الفريق"<sup>2</sup>.  
- 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"<sup>3</sup>. فالقيادة تقوم على عامل التأثير أي تأثير القائد في أتباعه (و التأثير عبارة عن أعمال سلوكيّة من شأنها تغيير موقف، وسلوكيات الفرد أو الجماعة)..

- أما ليكرت فقال بأنها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق الأهداف المشتركة"<sup>4</sup>.  
- وعرفها Fielder فقال "أن القيادة تعني الحبود المبنولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة و الأفراد<sup>5</sup>.

frederic maatouk- عرف القيادة بأنها مجموعة المواقف الشخصية الحائزة على تقدير واحترام الآخرين والتي تجعل من الفرد إنساناً قادراً على توجيه الأنماط السلوكيّة الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر، ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية التوجيه لامتلاكها السلطة واتخاذ القرار<sup>6</sup>.

- في حين أن ستوجيل "STOGDILL" عرف القيادة بأنها النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعيدان طارق ، فيصل باشرا حيل ، صناعة القائد ، دار ابن حزم ، بيروت ، ط 2000 ، ص 41.

<sup>2</sup> فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة السادسة ، عمان ، مركز الكتب الأردني ، 1998 ، ص 193.

<sup>3</sup> فايز الرغبي و محمد إبراهيم عبيات ، أساسيات الإدارة الحديثة ، جامعة مؤتة ، ص 144.

<sup>4</sup> سعود بن محمد النمر و آخرون ، الإدارة العامة الأسس و الوظائف ، الطبعة الرابعة الرياض مطبع الفرزدق التجارية 1417هـ ص 313.

<sup>5</sup> Ff . Fielder . Contingency theory of leadership management development journal 1979

<sup>6</sup> البكري فؤاد عبد المنعم ، الاتصال الشخصي في عصر التكنولوجيا ، عالم الكتب ، طبعة 1 القاهرة ، 2002 ص 212

ومن كل هذه التعريفات يمكن أن نوجز تعريفا شاملـا للقيادة مفاده أن القيادة عملية ديناميكية تعبـر عن العلاقة التفاعلية بين القائد مـرئـوسيـه أو تابـعيـه ، إذ يمكن التأثير في سلوك المـرئـوسيـن تـأثـيرـاً مـباـشـراً إذا توفرـتـ القـنـاعـةـ والـفـهـمـ والـإـدـرـاكـ للـقـائـدـ منـ قـبـلـ المـرـئـوـسـيـنـ ، فالـقـيـادـةـ عـمـلـيـةـ تـوـاـصـلـ وـتـفـاعـلـ مـتـوـاـصـلـ وـمـتـغـيـرـ حـسـبـ المـوـقـفـ وـالـظـرـوفـ لـذـكـ بـالـرـغـمـ مـنـ تـعـدـ تـعـرـيفـاتـ الـقـيـادـةـ وـتـنـوـعـهاـ إـلـاـ أـنـ هـنـاكـ شـبـهـ اـنـفـاقـ بـيـنـ بـعـضـ الـبـاحـثـيـنـ عـلـىـ أـنـ الـقـيـادـةـ هـيـ عـمـلـيـةـ تـأـثـيرـ إـيجـاـيـيـ فيـ الـآـخـرـيـنـ لـتـحـقـيقـ أـهـدـافـ مـحـدـدـةـ . وـبـنـاءـاـ عـلـىـ الـتـعـرـيفـ السـابـقـةـ لـالـقـيـادـةـ يـكـنـ أـنـ نـسـتـنـجـ تـعـرـيفـ الـقـيـادـةـ الإـدـارـيـةـ وـفـقـ مـاـيـلـيـ :

- تلك الـقـيـادـةـ الـتـيـ تـخـتـصـ بـالـتـأـثـيرـ الـفـعـالـ عـلـىـ النـشـاطـ الـأـفـرـادـ الـعـامـلـيـنـ وـتـوـجـيهـهاـ نـحـوـ الـهـدـفـ وـالـسـعـيـ لـلـبـلـوغـ هـذـاـ الـهـدـفـ .
- أو تلك الـقـيـادـةـ الـتـيـ تـقـومـ بـالـتـأـثـيرـ فـيـ الـأـشـخـاـصـ الـعـامـلـيـنـ وـتـوـجـيهـهـمـ بـطـرـيـقـةـ مـعـيـنـةـ يـتـسـنـيـ مـعـهـاـ كـسـبـ طـاعـتـهـمـ وـاحـتـرـامـهـمـ وـوـلـاـهـمـ وـتـعـاـونـهـمـ فـيـ سـبـيلـ الـوـصـولـ إـلـىـ هـدـفـ مـعـيـنـ ، وـالـتـيـ تـقـومـ بـالـلـتـسـيـقـ بـيـنـ الـأـفـرـادـ وـالـجـمـاعـاتـ دـاـخـلـ الـتـنـظـيمـ وـحـثـهـمـ لـلـبـلـوغـ إـلـىـ غـاـيـةـ مـنـشـوـدـةـ .

وـمـنـ جـمـلـةـ الـتـعـرـيفـ الـأـكـثـرـ تـدـاـلـاـ تـتـبـنـيـ التـعـرـيفـ التـالـيـ : أـنـ الـقـيـادـةـ الإـدـارـيـةـ هـيـ النـشـاطـ الـإـيجـاـيـيـ الـذـيـ يـيـاـشـرـهـ شـخـصـ مـعـيـنـ فـيـ مـجـالـ الـإـشـرـافـ الـإـدـارـيـ عـلـىـ الـآـخـرـيـنـ لـتـحـقـيقـ غـرـضـ مـعـيـنـ بـوـسـيـلـةـ الـإـسـتـمـالـةـ وـالـتـأـثـيرـ أـوـ بـاستـعـالـ الـسـلـطـةـ الرـسـمـيـةـ عـنـدـ الـاقـضـاءـ وـالـضـرـورةـ<sup>3</sup> .

وـأـنـطـلـاقـاـ مـنـ تـعـرـيفـنـاـ لـالـقـيـادـةـ الإـدـارـيـةـ ، يـتـبـيـنـ لـنـاـ أـنـهـاـ تـشـمـلـ عـلـىـ عـنـاـصـرـ أـسـاسـيـةـ تـشـكـلـ مـكـوـنـاتـ الـقـيـادـةـ الإـدـارـيـةـ وـالـتـيـ تـمـثـلـ فـيـ :

- **شـخـصـ يـقـيـزـ عـنـ أـعـضـاءـ الـجـمـاعـةـ بـقـدـرـتـهـ عـلـىـ التـأـثـيرـ فـيـهـمـ وـهـوـ الـقـائـدـ الإـدـارـيـ .**
- **التـقـاءـ أـعـضـاءـ الـجـمـاعـةـ الـمـرـئـوـسـيـنـ بـاـمـهـمـ الـقـائـدـ الإـدـارـيـ لـتـحـقـيقـ أـهـدـافـ مـعـيـنـةـ .**

وـجـودـ ظـرفـ أـوـ مـنـاسـبـةـ يـمـارـسـ الـقـائـدـ فـيـهـ تـأـثـيرـهـ عـلـىـ الـجـمـاعـةـ وـهـوـ مـاـ يـعـبـرـ عـنـهـ بـالـمـوـقـفـ ، لـذـكـ يـكـنـ التـعـبـيرـ عـنـ الـقـيـادـةـ الإـدـارـيـةـ بـالـمـعـادـلـةـ التـالـيـةـ :

$$\text{الـقـيـادـةـ الإـدـارـيـةـ} = \text{قـائـدـ إـدـارـيـ} + \text{جـمـاعـةـ مـرـئـوـسـيـنـ} + \text{تـأـثـيرـ} + \text{مـوـقـفـ} + \text{هـدـفـ} + \text{أـهـدـافـ}$$

<sup>1</sup> محمود المساد، الإـدـارـةـ الفـعـالـةـ، مـكـيـةـ لـبـانـ، بـيـرـوـتـ دـوـنـ سـنـةـ صـ95ـ.

<sup>2</sup> ابتسام خالد يحيى سـلـامـةـ سـيـاسـاتـ وـخـصـائـصـ الـقـيـادـةـ الإـدـارـيـةـ فـيـ الـبـيـئةـ الـمـتـغـيـرـةـ الـلـمـتـقـيـ الإـدـارـيـ الثـالـثـ إـدـارـةـ التـعـلـيـمـ وـمـتـطلـيـاتـ التـعـلـيـمـ فـيـ الـعـلـمـ الإـدـارـيـ {ـ نـحـوـ إـدـارـةـ مـتـغـيـرـةـ فـاعـلـةـ } جـدـةـ 18ـ صـفـرـ (ـ 30ـ 29ـ مـارـسـ 2005ـ مـ )

<sup>3</sup> Kamel Hamdi, l'art d'être chef, Edition Rouibah, Alger 1998

<sup>4</sup> نـوـافـ كـفـانـ، الـقـيـادـةـ الإـدـارـيـةـ، عـمـانـ، دـارـ زـهـرـانـ، 1992ـ ، صـ98ـ.

**2 - مصادر القيادة:** حتى يستطيع القائد التأثير بشكل فعلي باتباعه فلابد له ان يمتلك سلطات 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 وبين الصفات القيادية التي تجعل منه قائدا فذا.

**1- الوظيفة أو الموقف:** قد يكون مصدر القيادة الذي يمتلكها القائد هو الوظيفة التي يشغلها ذلك القائد، كان يكون رئيسا على إدارة او مديرها عاما او 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

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

**ـ السلطة القانونية** مصدر هذه القوة المركز الرسمي الذي يتحلله الفرد في التنظيم الإداري و هذه القوة تنساب من الأعلى إلى الأسفل

**ـ قوة الإكراه أو إيقاع العقاب** مصدر هذه القوة خوف الفرد من أن قصوره بتأدبة واجبه سيترتب عليه عقابا ماديا أو معنويا

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

ـ قوة الفنية و تمكن في الخبرة و المهارة و المعرفة التي يمتلكها الشخص

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

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

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

**ـ النمط الديكتاتوري:** و يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة بحيث لا يفسح المجال لأي من مرؤوسيه بمقاسمه و لو 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.

**ـ النمط الأتوقراطي:** و هو نمط شبيه بالنمط الديكتاتوري ولكنه أقل تشددا منه، حيث يمارس القائد **ـ أسلوب إقناع المؤمنين** بالقرارات و الأوامر التي يصدرها. إلا انه يترك السلطة في يده و يقوم بكافة وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و ما على المؤمنين إلا التنفيذ.

**النمط البيروقراطي:** و هو نمط اقل تشديدا من النمط الاتوقراطي ، فرغم تركيزه للسلطة إلا انه ليس متسطلا و إنما يفسح المجال أمام مسؤوسيه بالمشاركة في الأمور ذات الأهمية القليلة كما يمتاز النمط البيروقراطي بأن القائد يضع أسيسا و لا يسمح لنفسه أو لمرؤوسيه بالخروج عليها.

**3- النمط الديمقراطي:** تعتقد هذه القيادة على مبدأ مشاركة المؤرّوسين في اتخاذ القرارات مما يدفع من روحهم المعنوية ويزيد ولائهم له كما يشعر الفرد بأهميته وقيمه في المؤسسة إلا أن القائد يبقى ممسكاً بزمام الأمور. من حيث قيامه بعملية التوجيه والرقابة على الأوامر والقرارات المتخذة. ويعتبر هذا الأسلوب من أ新颖 أساليب الإدارة الحديثة.

**3-3 النمط المتساهم:** 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 المتساهم 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 الديمغرافي هو أفضل أنماط القيادة و أنجحها.

## ٤ نظريات القيادة: تعدد النظريات القيادية وكان لكل منها وجهة نظرها من حيث تفسيرها للقيادة و القائد و ابرز تلك النظريات

**٤-١ نظرية السمات الشخصية:** ترتبط هذه النظرية بان القائد يولد ولا يصنع. من خلال الدراسات التي أجريت لإثبات هذه النظرية فقد وجد أن القائد يمتاز بعده صفات الحجم و الطول و نبرة الصوت وصفات 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. وقد وحثت عدة انتقادات لهذه النظرية منها:

لم تحدد بشكل دقيق صفات القيادة ولم تحدد أيضاً 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 بتصنيفها.

4-2 **نظريّة سلوك القائد**: نتيجة الانتقادات التي وجهت لنظرية السياسات من حيث عدم قدرتها على تحديد سيّارات القائد

الناجح فقد ظهرت عدة نظريات تدور جميعها حول سلوك القائد.

**أ- 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 لرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات. حيث حدد سلوك القائد التوقياطي في الطرف الأيسر و القائد الديمocrاطي في الطرف الأيمن، و ما بين هذين النهايتين تقع أساليب مختلفة للقيادة . و ما يحدد هذه الأساليب هي درجة الحرية التي يرغب القائد منحها لرؤوسيه، كما تشير هذه النظرية بأنه هناك أسلوباً قيادياً ناجحاً في كافة الظروف و المواقف و القائد يجب أن يختار أسلوباً قيادياً يتلاءم مع الموقف ما بين هاتين النهايتين

**ب- نظرية البعددين:** 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 تحضير و تحديد نشاطاتهم و توزيع الأدوار و الرقابة و تحديد طرق الاتصال بينهم.

أما القائد الذي يرکز على البعد الثاني فإنه يكون ميلاً لإيجاد جو من الثقة و الاحترام بينه و بين مرؤوسيه، كما انه ميال 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 لرؤوسيه.

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

المشرفين في المجموعات العالية ذات الإنتاجية العالية و المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة و وجد أن المشرفين ذو الإنتاجية العالية تميزوا بـ:

- قلة تدخلهم بالتنفيذ الفعلي للعمل.
- اهتمامهم العالي بالعمل و التعامل معهم بطريقة لا رسمية.
- منح العاملين حرية أكبر في العمل.
- درجة إشرافهم على عاملיהם منخفضة.

و استنتج لكرت أن القيادة الديمocrاطية تعتبر أكثر فعالية من القيادة الأتوقياطية، و ميز بين أربعة أنظمة للقيادة هي:

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

- النظام المركزي النفعي: أقل تركيزاً للسلطة و يتميز بدرجة بسيطة من المشاركة.
- النظام الاستشاري: يتميز بالمشاركة و توفير أجواء الثقة بين الرئيس و المرووس.
- النظام الجماعي المشارك: يتميز بتوافر أجواء الثقة المطلقة و المشاركة بين الرئيس و المرووسين وهو النظام القيادي الأفضل من وجهة نظر لكرت.

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

- أسلوب القائد الذي يتم بالإفراد.
  - أسلوب الاهتمام بالإنتاج.
- وقد وضعا 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 بالإفراد و الإنتاج و القادة فيه لا يساهمون بتحقيق الأهداف.
  - موقع(9-1): يتم بشكل كبير بالإنتاج و بشكل ضعيف بالأفراد و يركز على تحقيق أهداف المؤسسة و يتتجاهل حاجات الأفراد
  - موقع(1-9): أسلوب يتم 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 يتتصف بالمرنة.
  - موقع(9-9): يركز باهتمام علي على الإنتاج و الإفراد 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 تماماً، فيما نادت

نظرية السمات بأنه إذا وجدت صفات معينة منذ الولادة في شخص معين كان بإمكان ذلك الشخص أن يكون قائداً، 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 المرووسين.

القدرة على تفسير و توضيح أهداف المؤسسة.

القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة و المرونة.

**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 الموقمية ما يلي :

- **النظرية الظرفية لفيدلر fiedler** ركز هذا الأخير في أبحاثه على أسلوب جديد يتصف بالمرؤونة 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 المرؤوسيين و هو أقوى المتغيرات.
  - مدى وضوح مهام العمل و مدى وضوح الواجبات الموكلة للمرؤوسيين.
  - درجة القوة في مركز القائد أو السلطة الرسمية للقائد.

**5- نظرية المسار أو الهدف:** طورت من قبل Robert et Haous حيث اعتبرا الأسلوب القيادي الناجح هو الذي يقوم بتوضيح المسار إلى المرؤوسيين و الذي من خلاله يستطيع تحقيق الهدف . و تتحدد هذه النظرية بأربعة أنواع من السلوك .

- **السلوك التوجيبي:** يقوم القائد بإبلاغ المرؤوس عما يجب عليه عمله و متى يقوم به .
- **السلوك المؤازر :** يعتمد على صداقه الرئيس لمرؤوسيه و اهتمامهم بهم.
- **السلوك المشارك :** يشارك القائد مرؤوسيه باتخاذ القرارات وتقبل اقتراحاته .
- **السلوك الإنجاشي:** يقوم القائد بتحديد أهداف مثيرة و يظهر ثقته بمرؤوسيه لتحقيقه.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نجاح القائد يمكن في مدى قدرته على جمع المعلومات الكافية عن العمل و العاملين و من ثم التعامل مع المرؤوسيين على ضوء ما تتوفر 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 لقيادة الفعالة منها .
  - **الشعور بأهمية الرسالة:** الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه لقائد .
  - **الشخصية القوية :** القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الصعبة بشجاعة وإقدام .

- **الإخلاص**: ويكون للرؤساء والزملاء والرؤوسيين 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**: يضحي برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.
  - **مهارات الاتصال والتخطيط**: داخلياً وخارجياً فصاحة اللسان وقوه التعبير.
  - **القدرات الإدارية**: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقدير الأداء... الخ.
- الوعي** : معرفة القائد بكيفية التأثير على مرؤوسيه و معرفته للعوامل التي تزيد من فعاليته والإيلام بنظريات القيادة والمحفز والاتصال و محاولة تطبيقها.
- الإحساس والتعاطف**: 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** 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 معنى أن العاملين يتحركون ذاتياً لأداء أعمالهم.

وللتحفيز نظريات عديدة منها نظرية ماسلو التي تقوم أساس إشباع الاحتياجات الإنسانية الخمس الأساسية المتمثلة في (تحقيق الذات - التقدير - الاجتماعية - الأمان والسلامة - الحاجات الفسيولوجية<sup>1</sup>).

كما أن القيادة الناجحة تتطلب صفات يجب أن تتوفر في القائد حتى يمكن من ممارسة دوره باحترام ونجاح ويمكن أن نوضح أهم هذه الصفات كالتالي:

#### 7- كيف تفرق بين القيادة والإدارة؟

- تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية ومارس أسلوب القيادة والتوجيه.

أما الإدارة تركز على التقىض 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 الأمرتين مهم فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا ينال لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد، إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ، وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاغي بالإنتاج والإتقان والجودة أنها نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.

نخن نعلم أن الإنسان يمكن أن يتعلم علم الإدارة، فهو يدرس في الجامعات والمعاهد وهناك العديد من المتخصصين الذين يقدمون الدورات المتقدمة فيه، ولكن هل يمكن تعلم فن القيادة؟ حير هذا السؤال وختلف 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 وها شيئاً لا يمكنك تعليمها، 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 وجاء يجب أن يكون موجوداً بالفطرة في الشخص، ويدون هذين الجزأين لا يمكن أن تكتمل شخصية القائد ونجاحه كقائد، أما الجزء الذي يمكن تعلمه فهو ما يتعلق بمهارات التواصل

<sup>1</sup> مصطفى محمد سعيد عالم ، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظّمات ، ورقة عمل مقدمة للمشاركة الملتقى الإداري الثالث ، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ( نحو إدارة متغيرة فاعله ) ، لـ سعودية ، 29 - 30 / 2005م

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

وبصفة عامة فإن القيادة تتعلق بشخصية الإنسان ككل، وهي بروز الشخصية القيادية الحقيقة وهذا أمر يحتاج إلى الكثير من الوقت والصبر، إذ أن الشخصية القيادية لا يمكن أن توجد وتدرب وتصقل وتكتسب الخبرة اللازمة للقيادة في يوم وليلة، بل هي عملية تأخذ سنوات من العمر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المنتدى العربي الموحد : كيف تفرق بين مفهوم القيادة والإدارة ..؟؟ من موقع : [www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-48513.html](http://www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-48513.html) يوم 2510/2007

## التحفيز

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

هذا الاختلاف السلوكي يمكن تفسيره عند الإفراد و ربطه بالحوافز التي تقدمها المؤسسة للأفراد و مدى تحقيق الرضا عندهم. و يعتبر رواد المدرسة السلوكية اول من ركزوا ابحاثهم في الموضوع في عقد الثلاثينيات وربطوا نجاح المدير ب مدى ربط أسباب قيام الفرد بسلوك معين بالحوافز حتى يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.

الهدف من الحفز زيادة الانتاج عند الأفراد، و هذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز و قدرات الفرد، حي ث 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 لنقص في اشباع تلك الحاجات و الرغبات فسلوك الفرد له مبتدئ عامة:

- انه سلوك مسبياته.

- أن وراء السلوك دافعا معينا

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

من خلال المفاهيم يتبين أن أسماء التحفيز واسعة، فهناك من يطلق اسم التحفيز، الحوافز و البعض الآخر يسميه بالحافر أو الحفز، معنى التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتاثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات وال الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الانجاز في المنظمة. و يؤكّد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير، الغرض منه تعبئة العاملين و جعلهم أكثر جاهزية .

كما تعرف الحوافز بأنها محرّكات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة و تقوية شدة إلحاحها، و قد تكون الحوافز مادية كالمكافآت و زيادة الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، عمان، الاردن، 2004، ص

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

الحافر هو مؤثر غرضه إثارة الدوافع و تحقيق الاستجابة لها وبهذا، فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن املاكير يمكن أن يقدمه للمؤرخين مراعياً في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة.

ومن خلال هذا المفهوم يتبيّن أنّ الحافر يعتمد على سياسة معينة تعمل على تحقيق متطلبات الأفراد وتنمية الدوافع حتّى تكون هناك انجازات فعالة. أمّا الحافر فيعرّف بأنه مؤثّر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد إلى إشباع تلك الحاجات و الرغبات، وعلىه فان عملية الحافر يمكن اعتبارها متغير وسيط الذي يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد لكن يمكن استنتاجه من سلوك الفرد ذاته فـنـ خـالـلـ أـدـائـهـ يـكـنـ مـعـرـفـةـ ماـ إـذـاـ كـانـ الفـردـ مـحـفـراـ أـمـ لـاـ<sup>1</sup>.

## أهداف التحفيز و أهميته .

الأهداف: تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية: بربط أهداف المنظمة العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء و إنتاجية عملها وهذا من خلال الحوافر التي تقدما لهم - .

- تتكيف وتكتف العمال داخل امنلنظمة - .

- تكيف املنظمة والعاملين بها مع التطورات واملتغيرات البيئة .

## - تحقيق، املونة والستحابة السبعية للنظر وف الخاتمة

- تنمية روح التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي، وبالتالي تحقيق الواء والانتهاء للمنظمة .

- تحقيق الرضا الوظيفي، والمن و الاستقرار الداخلي:

أهمية: تبرز أهمية المخوافر لكل من المؤسسة العاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة و في نفس الوقت تمثل مصدرا هاما لإشباع حاجات العاملين المادية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من

## خلال تطبيق نظام فعال للحوافز هي

<sup>11</sup> عل، عباس، أساسيات علم الادارة، دار المسيرة ط 1، عمان، الأردن، 2004، ص 169.

- 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 الأجر بين العاملين
- 2- زيادة الانتهاء حيث تشكل الأجر و الحوافر مادية و معنوية أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، فعلى ربط الحوافر بالآداء، تشجيع كل من الأداء والانتهاء وتزويده من إدراك العامل للعدالة والأنصاف كما أن نجاح نظام الحوافر ساهم في رضاء العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجهم و لاءهم 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 الحوافر مaily
- تحسين الأداء والاحتفاظ بالعملاء .
- جذب العدد الكافي و النوعية المناسبة من العاملين و في مرحلة لاحقة المحافظة عليهم .

### ثالثا: نظريات الحفز Motivation theories

- 01 نظرية الثواب و العقاب Reward et Punishment: يعتبر هذا الأسلوب من اقدم الاساليب في عملية الحفز الإنساني حيث يقوم على أساس مكافأة تاتفلاتد إما بالترقية أو زيادت اجورهم أو صرف علاوات مالية أخرى او عقاب الافلاط عن طريق التهديد أو التوبيخ او الفصل عن العمل. فكان الحافز للافلاتد لتحسين العمل هو الحوف من العقاب او الرغبة في الحصول المكافآت المادية
- 02-نظريات الحاجات: و تتضمن النظريات التالية
- 1-نظرية سلم الحاجات ماسلو وهي الأكثر شيوعا: سبق التطرق إليها.
- 2-نظرية المتغيرين لـ HENZBERG: 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 أو وقاية : و يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضى بينما لا يؤدي وجودها الى حفز العاملين (سياسة الشركة) وادارتها، الإشراف الفني و الشخصي في العمل، العلاقات الداخلية بين الرؤساء و المرؤوسين، ظروف العمل، الأجر و لرواتب..).

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

### 3- نظرية الدلفر ALDAFER:

تعتمد على تقسيم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاثة مجموعات:

- حاجات البقاء: و تتضمن حاجات الصحة الجسمية للفرد و تشبه الحاجات الفسيولوجية.

- حاجات العلاقات مع الآخرين: تشبه الحاجات الإجتماعية.

- حاجات النمو و ترکز 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 أقل أهمية، إلا أنه

اختلف معه في أن اشباع الحاجات العليا يزيد أهميتها

### 4- نظرية التوقعات فيكتور فروم 1964 :

تعتمد هذه النظرية على أن الرغبة في العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بنتائج ذلك العمل.

و رغبة الفرد في تلك النتائج و عند فروم يوجد نوعان من التوقع هما:

- التوقع الأول : يرجع إلى قناعة الفرد ابن قيامه بسلوك معين سيؤدي إلى 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

ولهذه النظرية أهمية إدارية لأسباب التالية:

- معرفة الحاجات التي يرغب الإفراد 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 إلى الإنجاز المطلوب.

- احتمال أن الإنجاز المطلوب سيتحقق المكافأة المتوقعة.

من الاستنتاجات 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 و محتواها أن الفرد يحفر ب لتحقيق العدالة الإجتماعية و المكافأة.

### 6- نظرية التعزيز لسكندر Alexandre:

تركز على العلاقة بين السلوك الإنساني و نتائجه فيميل العمال إلى تكرار السلوك الذي

يتم تعزيزه و عدم تكرار السلوك الذي لا يتم تعزيزه. وقد اعتمد على تعديل السلوك التنظيمي مرتكزا على مبادئ اساسيين:

ـ الأفراد يقومون بالإعمال التي تحقق لهم مكاسب شخصية.

ـ السلوك الإنساني يتم تشكيله من خلال التحكم بالمكاسب والكافيات والتي هي المعزات.. ولكن يتم نجاح هذا الأسلوب المتمثل

في تعديل السلوك التنظيمي لتحسين الأداء لابد من إتباع الخطوات التالية:

ـ تحديد الإنجاز المطلوب و الوصول إليه بدقة.

ـ تحديد المكافأة التي تعزز الوصول إلى تلك النتائج.

ـ ربط المكافأة مباشرة بنتائج السلوك المطلوب.

من الإنتقادات التي وجهت لهذا الأسلوب أنه اسلوب 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

#### رابعاً: الإتجاهات الحديثة في التحفيز

ـ أسلوب توسيع العمل عن طريق زيادة واجبات و مهام العمل على نفس المستوى الإداري

ـ أسلوب إثراء العمل وذلك بإعطاء العاملين فرص أكثر و حرية في التخطيط و التنظيم و الرقابة على أعمالهم

ـ أسلوب العمل المرن بحيث يستطيع العمل اختيار ساعات العمل التي يرغب بها ضمن حدود معينة

ـ أسلوب العمل الأسبوعي المكثف عن طريق السماح للعامل بقضاء ساعات عمله الأسبوعية خلال عدد أقل من الأيام لزيادة اوقات

الراحة

ـ 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.

ـ أسلوب إدارة الأهداف: و يعتمد على فكرة إشراك العاملين في تحديد الأهداف و زيادة رقابة المراقب على عمله

### خامساً- أنواع الحوافز:

#### 1 - تصنيف الحوافر من حيث طبيعتها: تقسم إلى حوافر مادية و حوافر معنوية، و حوافر مادية و معنوية معاً.

الحوافر المادية: تكون على شكل تقديم شيء مادي للفرد لغزه نحو الارتفاع بأدائه، وقد تكون نقدية أو عينية.

الحوافر المعنوية: و تكون على شكل شهادات تقدير، ترقية، مركز أعلى، أوسمة و مدليات...

الحوافر المادية و المعنوي معاً: من الأمثل على ذلك الترقية من وظيفة الى وظيفة اهم مقتنة بزيادة الأجر.

#### 2 - تصنيف الحوافر من حيث شموليتها:

الحوافر الفردية: تشمل فرد أو عدد محدود من الإفراد ولكنها لا تشمل كافة العاملين . مثال على ذلك تقديم حافز للعامل دو الإنجاز او الأداء الأفضل.

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

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

طريقة هالسي: تقوم على تقسيم قيمة الإنتاج الرائد عن الانتاج 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 وهي 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 أحد العناصر المهمة في التفاعل الإنساني حيث أن وجود نظام اتصال سليم ضرورة ملحة حتى يستطيع المدير القيام بتحليل المواقف والمشاكل بشكل سليم ووضع حلولاً ملائماً 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 و تحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (Kantz Et Autre)

2 - **أهداف الاتصال:** هدف الاتصال الرئيسي إحداث تأثير على النشاطات المختلفة و تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم و تحسن المواقف و الاتجاهات للأفراد و تحقيق الحاجات النفسية و المعنوية للعاملين . و بشكل عام الاتصال يظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية و تنسيقها.

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

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

- **تمييز عملية الاتصال:** و تتضمن وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم

- **الرسالة:** هي موضوع الاتصال.

- **وسيلة الاتصال:** سواء كانت سمعية أو ميرية ، كتابية، حسية آو جميعها، مما يسهل عملية فهم الرسالة . و تعتمد الوسيلة على طبيعة عملية الاتصال و طبيعة الأفراد و موضوع عملية الاتصال و العلاقات بينهم و سرعة وسيلة الاتصال و تكلفتها.

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

- **تحليل رموز الرسالة و فهمها** حيث يتطلب من مستلم الرسالة فك رموزها بشكل صحيح لعرفة محتوياتها.

ـ **التغذية العكسية:** و هي ردود فعل المستلم على الرسالة بحيث يتأكد المرسل أن المستقبل قد فهم الرسالة.

ـ **التشویش:** و تتمثل في المؤثرات البيئية التي تؤثر على عملية الاتصال.

4 - **قوى الاتصال:** هناك عدة أنواع من قوى الاتصال وكل قناة تناسب نوعاً معيناً من المعلومات المرغوب بنقلها واهم هذه القوى

ـ **الاتصال النازل:** و يتضمن التعليمات التي تحدد السياسات والإجراءات والتعليمات المتعلقة بالإعلان من طرف الإدارة العليا إلى المستويات الوسطى والدنيا وتم غالباً من خلال التعليمات المكتوبة والإعلانات.

ـ **الاتصال من أعلى إلى أسفل** و هي معاكسها في وضعيتها للاتصالات النازلة و تهدف إلى 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 طريق الشكاوى والتظلمات و صناديق الاقتراحات أو عن طريق اللقاء المباشر بين الرئيس و المرؤوسين.

ـ **الاتصالات الأفقية:** تعود إلى انسياقات الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

ـ **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 اللغوية عن طريق تعابير الوجه و العيون و حركات الجسم

**معوقات الاتصال:**

ـ **عدم التخطيط لعملية الاتصال.**

ـ **التلاعيب بالمعاني و الألفاظ** إما بقصد أو غير قصد.

ـ **عدم قدرة المرسل على التعبير الصحيح.**

ـ **عدم اختيار المرسل لعبارات يفهمها المستقبل.**

ـ **ضعف في الإصغاء.**

ـ **عدم اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.**

– عدم الشفقة بين الرئيس والمؤوسسين.

– تحريف المعلومات الإضافية والمحذف للتأثير على متلخص القرار.

– كثرة التشویش عن المؤثرات المتعددة في عملية الاتصال.

#### زيادة فاعلية الاتصال:

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

– فهم المرسل طبيعة المستقبل وظروفه 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 عنصرا هاما من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة آداء النشاطات التي تم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها و الرقابة عملية مختلطة 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 كالتالي:

- التأكيد من أن كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و ان عرضها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بغض معالجتها و منع تكرار حدوثها.
- "الرقابة هي قياس الأداء و تصحيحه، أو بمعنى آخر الرقابة هي التأكيد من أن ما تم إنجازه من أنشطة و مهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم بما في ذلك من تحديد الانحرافات وأسبابها وطرق علاجها".
- مجموعة من العمليات تتضمن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج تقوم بها الأجهزة معينة للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة مع إعطاء هذه الأجهزة سلطة التوجيه باتخاذ القرارات المناسبة".
- هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متتجددة، يتم بمقتضاها التتحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغض التقويم والتصحیح
- 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، وألکشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسئولة 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 وتحفيزها معنوياً ومادياً.

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

### علاقة الرقابة بالتخفيض:

ترتبط الرقابة بالتخفيض ارتباطاً عضوياً إذ أن الرقابة من خلال المقاييس التي تتجسد عادة في التخفيض، هي التي تدلنا على سلامة التنفيذ للخطة المقررة و مدى الالتزام في تنفيذها . كما أن الرقابة لا تقصر على متابعة التنفيذ و تشخيص الانحرافات التي يتعين معالجتها بل تكشف لنا صحة التخفيض 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.

التخفيض يمد الرقابة بمعايير الأداء و الرقابة تقدّم التخفيض بالمعلومات الكافية عن سير التنفيذ الخطة و حجم الإنجاز 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 الخطة 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 و اتخاذ الإجراءات الالزمة 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 :

التخفيض، تنظيم، توجيه، إذ يوجد دائماً وبين تلك العمليات ترابط له آثاره 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 او 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 تختار أكثر من نوع واحد مع الاخذ في الاعتبار نشاط الشركة، جمها 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 الأداة الرقابية ،قابليتها للتعديل عن الضرورة.
  - تضمن الأداة 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 لليبيولة، أو النشاط و رأس المال...
- معايير ترتبط بالقوى العاملة أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها، مستوى معين من الأجر و الحوافز...
- معايير التكلفة : كم يكلف إنتاج وحدة واحدة من ساعة معينة مثلا.

► **قياس الأداء و تحليل أسباب الانحرافات** (إن وجد)، حيث تم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، أي مقارنة الأداء في ضوء المعايير الموضوعة بالإضافة إلى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات أو الفروق بينها ( هل هي انحرافات ملائمة أو في الصالح أم أنها غير ملائمة ) ، وب مجرد 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 الإداره ( عوامل قد تربط بأطراف التعامل الخارجي مع المؤسسة أو عوامل بيئية سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو تقافية...) ، 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 :

ا - **الميزانية التقديرية** : هي بيان تقديرى للاحتياجات المستقبلية التي تغطى كل أو بعض أوجه نشاط المؤسسة عن فترة زمنية محددة، و تربى المعلومات التي يتضمنها هذا البيان وفقاً لنظام معين . و هي عبارة عن خطة مالية مكتوبة اما بالوحدات ( ساعات عمل، وحدة انتاج...) أو مبالغ نقدية عن طريق مقارنة المبلغ الفعلي بالمبلغ التقديرى و للرقابة عن طريق الميزانية فوائد عددة متمثلة 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 تتحرف 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 ب توفيرها 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 والرقابة، و توضح العلاقة بين التكاليف والمبيعات والأسعار 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 تتکبد خسارة.

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

**هـ-التقارير الخاصة:** تحتاج الإدارة العليا إلى هذا النوع الذي يتناول التواحي 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، وهي وسيلة تعرف من خلالها على سير العمل و على الأخطاء بها، و ذلك بتکليف موظف لإعداد تقرير خاص عن المؤسسة عن طريق السجلات و الملفات و الرأي العام

#### **سابعاً: أنواع الرقابة**

يمكن تقسيمها إلى نوعين ،حسب موقع الرقابة و حسب توقيتها  
- حسب موقع الرقابة لدينا رقابة داخلية (ذاتية) تم داخل المؤسسة على كافة المستويات الإدارية و رقابة خارجية(هيئات مختصة عادة من خارج المؤسسة، ذات صفات و ميزانيات خاصة) مثلًا البنك المركزي و البنوك التجارية

- حسب توقيت الرقابة هناك رقابة سابقة، مانعة او وقائية، تهدف الى ترشيد القرارات و تنفيذها بصورة سلية و فعالة هدف 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 تعنى بتقدير الأداء بعد وقوعه، فهي ذات طابع تقويمي تصحيحي و منع تكرار الانحرافات في المستقبل)

- حسب تنظيمها: لدينا ثلاثة أنواع

■ الرقابة المفاجئة: تم بصورة مفاجئة دون سابق موعد أو انذار.

■ الرقابة الدورية: تم خلال فترات زمنية محددة ، بشكل يومي، أسبوعي ، سنوي...

■ الرقابة المستمرة: و تتم عن طريق المتابعة و التقييم المستمر لاداء العمل.

**ثامناً: 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 يشير العاملين ضد هذه الرقابة.

-**عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات** : يشعر العاملون أحيانًا بأن المسؤولية الواقعية عليهم تفوق ما هو منح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيًا 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 القرار

### مقدمة

### المشكلة الإدارية

- 1 - مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية
- 2 - ميزات القرار الإداري
- 3 - مبادئ نظرية قرارات التسيير
- 4 - خطوات اتخاذ القرار
- 5 - نظريات اتخاذ القرار

### 1-5 النظرية الكلاسيكية

### 5-2 النظرية السلوكية

- 06 - انواع 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 مميز، يضمن لها البناء و النمو و حسن آداء أنشطتها التي تتمد في حالات الخطأ و عدم التأكيد 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، فوظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لا يمكن ان توجد لوحدها بل هي مفروضة بعملية اتخاذ القرارات وقبل 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 لحلها تم انتقاء البديل الأمثل لتنفيذها، آخذين بعين الاعتبار جملة من المؤشرات يملئها المحيط الداخلي و الخارجي.

إن عملية اتخاذ القرارات هي المحرر 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 المرضية.

إن القرارات الإدارية تؤثر في مستقبل المؤسسة و مدى نجاحها و فشلها و على العاملين و نشاطاتهم فيها و تزداد أهمية و تعقيداً 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 تم في المؤسسة. إن الإدارة في سعيها لتحقيق أهداف المؤسسة تتخذ سلسلة من القرارات الإدارية:

- في مجال وظيفة التخطيط لتحديد الأهداف و الموارد الالزام و طرقة التنفيذ و المواعيد التي تتطلبها.

- في مجال وظيفة التنظيم لتعالج عدداً 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 لتبيين 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 مسؤولة عن تحقيق الأهداف من خلال إشباع الحاجات و الرغبات الغير محدودو مستوى الإشباع مختلف 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 تمثل 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 تتضمن نقص المعلومات و عدم التأكيد و صعوبة الرؤية المستقبلية مما يتطلب ضرورة وجود نظام مناسب فعال يساعد المسير على تقدير الاحتمالات بصورة صحيحة و اتخاذ القرارات السليمة

- **مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية:** يأتي اتخاذ القرارات على رأس الأنشطة الإدارية و الإنسانية و حتى الدولة فهو أهم عصر 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 تعريفاته.

- حسب بيرنارد<sup>١</sup> عملية اتخاذ القرار هي الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اتوماتيكية او رد فعل مباشر . كما يعرف بأنه اختيار الحذر و الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة من البدائل السلوكية.

- حسب سيمون<sup>٢</sup> فيعتبر اتخاذ القرار اختيار أسلوب تصرف من بين البدائل المتاحة من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف وذلك بإتباع مراحل ثلات و هي : التحري، التصميم و الاختيار. وقد أضاف علماء الإدارة مرحلتين و هما التطبيق و التقييم .

- حسب أور نيكرو. E.NIGRO. في مؤلفه Modern Public Administration<sup>٣</sup> بأنه الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في وقت معين.

- ويعرف كذلك على انه مسار فعلي يختاره متخذ القرار باعتباره انساب وسيلة متاحة أمامه لاختيار الهدف الذي يعمل على تحقيقه.

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

## 2 - ميزات القرار: تميز عملية اتخاذ القرار بما يلي

- تتصف عملية القرار بالعمومية والشمولية: فنوعها وأسسها وأساليبها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المؤسسات الإدارية باختلاف أنماطها وشموليتها تنبع من توفر القدرة لكل المستويات الإدارية وهذا ما عبر عنه Hemene gelberth 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 مسيرة حركتها ترجع إلى انتقالها من مرحلة لأخرى وصولا إلى أهدافها المنشودة، بالإضافة إلى الطابع المتغير للمشكلة وعدد تطورها وأغراضها وأسبابها.
  - عملية معقدة وصعبة لتضمنها نشاطات متعددة تقتضيها المراحل وما تتطلبه من قدرات ومهارات.
  - تقوم على الجهود الجماعية المشتركة كونها إنتاج جهد مشترك من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليلها لذا فإن القرار ينبع إلى التنظيم الذي صدر منه وليس إلى متذديه.
  - تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية وهذا ما أكدته سجون في قوله ليس هناك أي قرار إداري يتخذ في أي مؤسسة بعيدا عن تأثير العوامل الاجتماعية والبيئية سواء داخلية أو خارجية.
  - عملية قابلة للترشيد إلى حد ما رغم استحالة الترشيد الكامل للقرار، يمكن بلوغ حد ما من الرشد والمعقولية.
- 3 - مبادئ نظرية قرارات التسيير: تسمى مبادئ نظريات التسيير ضرورتها من ثلاثة حقائق:
- كونها تساعد على تبرير القرارات كلما الزم 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 التمكّن من جعل الإعمال 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 ويشكل أكثر تحديدا عملية المقارنة بين الوضع القائم والوضع المرغوب به. أي أنه يتم التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيتخذ فيه القرار، من أجل تحديد الهدف و معرفة الظروف المختلفة المحيطة.
- **تحديد المعيار الذي يتخذ على أساسه القرار:** يقوم متعدد القرارات هنا بإجراء مقارنة بين الوضع الحالي وبعض المعايير التي قد تكون عبارة عن أرقام في فترة زمنية ماضية، أو أهداف محددة مسبقا.
- **تعيين الأوزان لكل معيار من المعايير التي يتخذ القرار بناء عليها.** ويقصد بالمعايير الأساس التي يتخذ القرار على أساسها حتى يكون القرار رشيداً لابد من تعيين وزن لكل معيار من المعايير وذلك بناء على درجة أهمية كل معيار، وتأتي عملية تحديد وزن لكل معيار لأن أهمية تلك المعايير غير متساوية بالنسبة لمتعدد القرارات.
- **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 مسبقا.
- **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 و يقلل 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:** المراحل الأخيرة هي مرحلة تقييم نتائج تطبيق القرار المتتخذ 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

- ### 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 المعاييرية التي تهم بما يحب أن يكون متصرف متعدد القرارات للوصول إلى أفضل النتائج او القرارات معتمدة بذلك على وضع قواعد و إجراءات يجب على صاحب القرار أن يتبعها، ولهذا فهي لاتصنف كيف تتعدد القرارات الفعلية بل تهم بوضع قواعد إرشادية لاتخاذ القرارات العقلانية. و يطلق 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 قادراً على ترتيب النتائج المترتبة على القرارات حسب أفضليتها له.

وبذلك فإن هذه النظرية **تمثل النظام المغلق و الرشد الكامل في اتخاذ القرارات** فهي تشرط في متخذ القرار أن يكون شخصاً يتمتع سلوكه بالبراعة و المنطق و الرشد، إضافة إلى أنه يجب أن يأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة عن كل بديل تم برتب 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 نادراً ما يصدق على أرض الواقع للقيود التالية:

- تأثير البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- وجود التواحي الغير رشيدة في السلوك الإنساني التي لا تخضع لمعايير علمية و فنية.
- 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 أمراً غير مضمون.
- عدم توفر المعلومات الكافية و عدم 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 نسيبي لا يؤدي دوماً إلى الوصول على القرار الأفضل.

## 5-2 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 إلى تكوين

النظام الاجتماعي العام و نظروا إلى التنظيم على انه نظام مفتوح يتفاعل مع المؤثرات و العوامل الموجودة في البيئة الداخلية و الخارجية معاً و يؤثر و يتأثر بالظروف و الأوضاع الموجودة فيها و بالتالي يؤدي هذا التفاعل إلى تحديد مناخ اتخاذ القرار

الإداري في المنظمة. ويعتبر هيررت سايمون من رواد النظرية السلوكية الذي لاحظ قصور مفهوم الرشد الكامل والمعيار

الاقتصادي في اتخاذ القرار. واعتبر متعدد القرار رجل إداري قدراته محدودة، أي يتخذ قراراته بالاعتماد على:

- الرشد المحدود او 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 و لأن معيار الترتيب يتعرض للتغيير حسب الظروف و الأوضاع المختلفة.

- الرجل الإداري لا يقوم بدراسة البديل و تخليها الا عندما يجد حلاً مرضياً و هو الحل الذي يحقق الأهداف بمستوى أقل من الحد الأقصى بمعنى أنه يعطي عائداً مرضياً و ليس عائد أقصى.

- يقتنع الرجل الإداري بمعرفة بعض زوايا البديل المختلفة و عيوبها و لكنه لا يملك المعرفة أو المعلومات الكلمة او الوقت الكافي لدراستها بالتفصيل.

- يقوم الرجل الإداري باختيار أول بديل يحقق مجموعة الأهداف او يوجد الحل لمجموعة المشاكل القائمة و هذا الاختيار يتحدد بما يقتنع 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 فعنده يلجأ إلى تخفيض مستوى تحقيق الهدف.

- يتخذ الرجل الإداري قراراته بناءاً على الأوضاع و الظروف و المتغيرات المؤثرة في دالة إتخاذ القرار، تم بضميف بعض التعديلات و التغييرات عند الحاجة.

**6 - انواع 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 و قرارات اجتماعية..

- حسب درجة تحقيقها للنتائج: إلى قرارات رشيدة إذا كانت تلك النتائج جيد و ادت إلى حل المشكلة القائمة و غير ذلك إذا لم تؤدي إلى نتائج.

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

وقد قسم Simon القرارات إلى<sup>1</sup>:

1- القرارات غير المبرمجة (غير المهيكلة): هي تلك القرارات التي توجب على متخدلي 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 المبرمجة (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 المبرمجة (نصف المهيكلة): حيث يكون جزء من المشكلة معروف وله إجراءات معقدة مسبقاً.

مراحل اتخاذ القرار حسب سيمون Simon : يرى Simon أن عملية اتخاذ القرار تمر عادة بالخطوات الأربع التالية<sup>2</sup>:

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 لمواجحة 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.

<sup>1</sup> - ناديا أيوب. نظرية القرارات الإدارية. دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2004.

<sup>2</sup> - ناديا أيوب. مرجع سبق ذكره.

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

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

المنظمة إلى ثلاثة أقسام<sup>1</sup>:

- **القرارات الاستراتيجية Strategic Decision**: وفيه تتخذ القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها 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 المعقّدة وغير الروتينية.

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

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

وقد أضيف لاحقاً نوع آخر من القرارات وهي:

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

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

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

ويعرف البعض نظام دعم القرارات على أنه<sup>1</sup>: ((نظام حاسوبي، للجمع بين البيانات والمناذج التحليلية المعقدة وبرمجيات الحوار من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات المبرمج وشبيه المبرمج)).

ويعرفه الدكتور عوض (2006) على أنه<sup>2</sup>: ((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 ونظم المعلومات الإدارية، قام (Cason) بمقارنة بينهما مستخدماً عدداً من المعايير هي طبيعة الدعم المقدم إلى صانع القرار، ومراحل صنع القرار، وأنواع القرارات، وال حاجات التي ينصب عليه التركيز في كلا النظائر.

والجدول التالي يوضح هذه الفروق<sup>3</sup>:

المعيار	نظم 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 والمناذج والحوارات والأدوات المتكاملة، بينما تقوم فلسفة نظم المعلومات الإدارية على تزويد المستخدم النهائي بالمعلومات المهيكلة.

### **خصائص نظم دعم القرارات:** يمكن إجمال أهم خصائص نظم دعم القرارات بالآتي<sup>4</sup>:

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.

<sup>1</sup> - Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. Op Cit.

<sup>2</sup> - سليمان العوض. نظم المعلومات الإدارية. دمشق: سلسلة محاضرات ألقاها في جامعة دمشق، 2008.

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

<sup>4</sup> - المرجع السابق.

2- يجب التمييز بين نظام دعم القرارات وأدوات الحاسوب من البرامج والأجهزة التي تحمل هذا النظام ممكناً، فنظام دعم القرارات هو وضع هذه البرامج والأجهزة موضع التطبيق.

3- لا يغنى 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 متعدد القرار والنظام ويتراافق ذلك بالتحاور فيما بينهما.

5- تمثل أهداف نظم دعم القرارات بما يلي<sup>1</sup>:

- دعم متعدد القرار في حل المشاكل غير المبرمج أو شبه المبرمج.

- دعم الأحكام والتقديرات الشخصية بدلاً من الاستغناء عنها.

- تحسين فاعلية صنع القرار.

**9- مكونات نظم دعم القرارات:** تكون نظم دعم القرار من خمسة نظم فرعية تضم كلًّا من نظم دعم القرار الموجه بالبيانات

والموحدة بالنماذج والموحدة بالمعرفة والموحدة بالاتصالات والموحدة بالمستندات.

- **نظام دعم القرار الموجه بالبيانات DDDSS:** وبعد حجر الراوية في نظام دعم القرار وبشكل الأساس في تشخيص الواقع وتحليل المشكلات وتحديد الفرص الحالية والمستقبلية وفي التقييم والتوصية بالمقترنات الملائمة<sup>2</sup>، ويعتمد هذا النظام على (قاعدة بيانات نظام دعم القرار) التي تعرف على أنها<sup>3</sup> "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 تحريرها، فيليس 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 بالبيانات<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - محمود العبيدي. نظم دعم القرار. عان: سلسلة محاضرات أقيمت في جامعة فيلادلفيا.

<sup>2</sup> - محمد عبد حسين آل فرج الطائي. مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> - Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. Op Cit.

<sup>4</sup> - سليمان العوض. مرجع سبق ذكره.

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

كما تقسم من حيث النوع إلى :

- تقارير مجدولة دورية: حيث تكون هذه التقارير منتظمة ( من حيث الزمن ) ومحكمة ( من حيث المكونات والشكل )
  - تقارير استثنائية: وتحتوي على الأحداث الاستثنائية.
  - تقارير حسب الطلب: وتمكن 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 والتنميط. كما يمكن الحصول على بيانات المستودع من مصادر خارجية بواسطة نظم التحريرات الوظيفية وبعض نظم البحث 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 وخططات تفاعلية.

\* **نظم معلومات التنفيذيين (EIS) :** التي توفر للإدارة العليا معلومات عن عوامل النجاح الحرجية وتنقوم بتسهيل الانتقال من الإجمالي إلى التفصيلي، وتمثيل البيانات بيانياً.

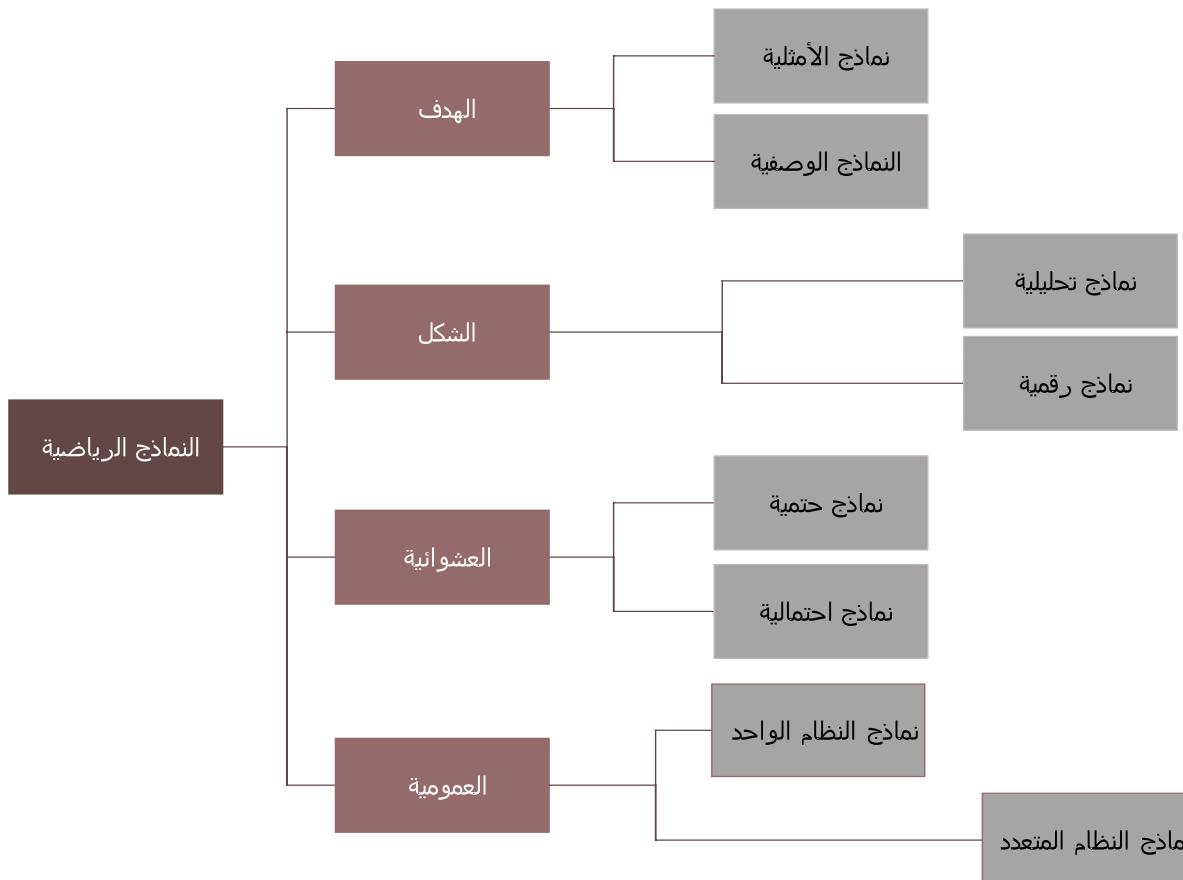
\* **نظم دعم القرار المكاني:** ترتبط هذه النظم بيانات المنظمة (مثل بيانات المبيعات) ببيانات الواقع الجغرافية لفروعها وأنشطتها من خلال نظام المعلومات الجغرافي.

**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 ويسهولة جعلها متاحة لمستخدم نظام دعم القرار، ويعرف النموذج على أنه شكل مجرد نظري يوضح مكونات وعلاقات ظاهرة ما<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - 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 ذلك<sup>1</sup>:



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).

وتحتختلف 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.

<sup>1</sup> - ناديا أبوب. مرجع سبق ذكره.

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

وفيما يلي عرض مختصر لأهم النماذج الكمية لاتخاذ القرار<sup>1</sup>:

- 1- نظرية الاحتمالات: وتنفيذ هذه النظرية في التخفيف من درجة عدم التأكيد أو الخاطرة.
- 2- البرمجة الخطية: وتهتم بمشكلة تحصيص الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدودة بشكل يحقق الانتفاع 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 المثلث للكثير من المشاكل بصورة تابعة 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 تحطيم المشروعات الكبيرة ومتابعتها بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مثال عليها أسلوب RERT.
- 7- نظرية الصفواف: وتستخدم في المجالات التي تتصف بوجود نقاط اختناق أو بوجود خطوط انتظار للزبائن.
- 8- أسلوب المحاكاة: وهو محاولة تصميم نموذج يماش الواقع الفعلي وإخضاع المودج النظري لبعض التجارب ثم اختيار النتيجة التي تعطي الفائدة الأكبر من أجل تطبيقها على الواقع العملي.
- 9- نظرية الألعاب: وتستخدم في ظروف تتضمن بوجود المنافسين ووجود تضارب بين المصالح وذلك من أجل الوصول إلى الاستراتيجية المثلث التي تحقق أكبر قدر من المصلحة.

<sup>1</sup> - ناديا أبوب. مرجع سبق ذكره.

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

1- تحليل السلسلة 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 نتيجته تحسين هذا النشاط بتكليف معينة.

12- نماذج المخزون: وتستخدم لتحديد الكمية المثلث من المخزون الواجب الاحتفاظ به وتحديد الزمن الأمثل والكمية المثلث لدفعات شراء المواد الأولية.

13- تحليل المدخلات والخرجات: ويستخدم لتخفيض الاتجاه 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 النظمتين الفرعتين السابقتين لدعم القرارات، هناك النظم الفرعية التالية<sup>1</sup>:

1- النظم الموجهة بالمعرفة لدعم القرارات:KDDSS

وتحتاج إلى قاعدة معرفة مثل النظم الخيرية والوكيلى الذكى، أو تساعد في اكتشاف معارف جديدة من بيانات مستودع البيانات مثل التنقيب في البيانات. ويمكن أن تعمل تلك النظم على:

أ- مساعدة متى تتخذ القرارات في اتخاذ قرارات تتطلب معرفة خبير متخصص (النظام الخبير) أو تفويض بعض القرارات المتكررة أو التي تتطلب توافر 24 ساعة إلى الوكيلى الذكى (IA).

ب- توسيع دائرة المعرفة لدى خبراء ومدبّري الشركة من خلال اكتشاف معارف جديدة قد تساعد في البيانات الهائلة للشركة.

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

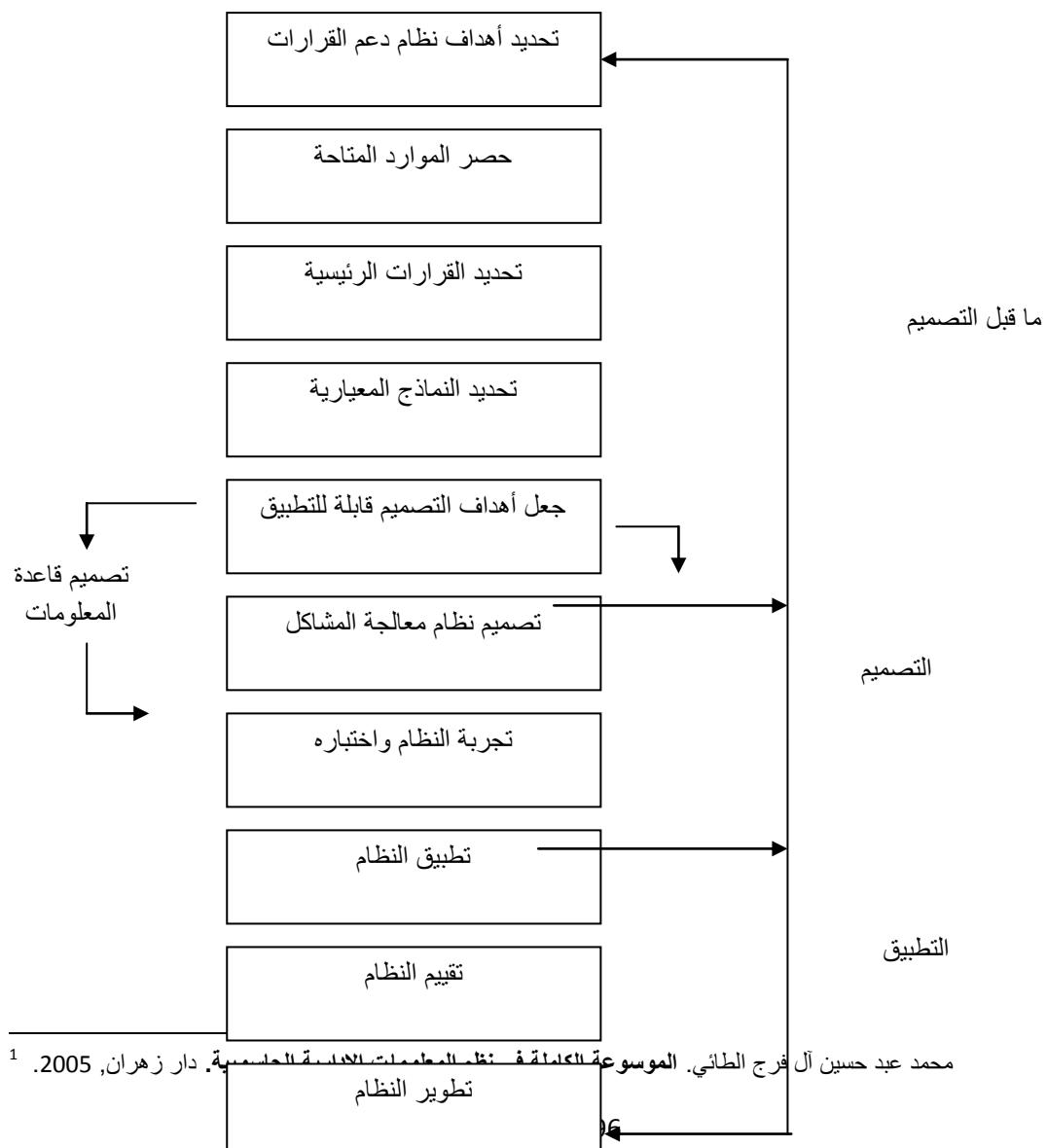
<sup>1</sup> - سليمان العوض. مرجع سابق ذكره.

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

## مراحل تصميم DSS<sup>1</sup>

يختلف تصميم DSS عن تصميم MIS في مسألة جوهرية هي أن تصميم DSS يتصرف بالتزامن فبسبب الطبيعة غير المهيكلة أو شبه المهيكلة للشكلات التي تتعامل معها DSS فإن المدراء الذين يعتقدون عليه يغدون 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 يتعدى تحديد نقطة انتهاء معينة للتطبيق، وعلى الرغم من ذلك فإنه يمكن تحديد أهم العمليات الرئيسية الضرورية لتصميم DSS وفق

### المراحل الآتية:



<sup>1</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي. **الموسوعة الكلامية -نظام المعلمات اللادنية الحاسمية**. دار زهران، 2005. تطوير النظام

- **مرحلة ما قبل التصميم:** يتضح من الشكل أن الخطوة الأولى في مرحلة ما قبل التصميم تمثل في تحديد الأهداف من وجود هذا النظام والتي تعد الأساس لجميع العمليات اللاحقة، وتركز الخطوة الثانية على تحديد الموارد المتاحة للمنظمة والمحصصة لتصميم النظام سواء تعلق الأمر بالنقد الضروري لشراء الأجهزة والمعدات أو بتصميم البرمجيات أو الكادر البشري، مع التنويع 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 تمثل في تحديد القرارات الرئيسية التي يمكن أن يقدم DSS الدعم في صنعها وحتى إذا اكتفى 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، وتمثل 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 المستفيدين الرغبة في إعطاء التعليمات إلى النظام وليس تزويده بخطوات الحل المنطقية عليه فإنهم يميلون إلى اعتماد التحاور 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 يتسمى الصانعي للقرارات استخدامها عند تطبيق النظام، وتركز الخطوة الأخيرة على اختبار النظام من خلال تشغيله على نحو تجاري 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 المستفيدين يقدمون على اعتماد تطبيقاته وتمثل الخطوة الأولى بهذا الاتجاه في خلق الإحساس لديهم بالحاجة إلى ضرورة اعتماد تطبيقات النظام، وبناء الثقة لديهم بإمكانيات النظام والفائدة المتوقعة منه، ولعل ما يسهل هذه الخطوة هو إشراك المستفيدين 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 اعتقاد تطبيقات النظام وبغض النظر عن الإطار المستخدم في هذا التقييم فإن هذه العملية يجب أن تتجزء من خلال وجود معايير التقييم ثم القيام بتحديد الإنجاز الفعلي المتحقق ورصد هذا الإنجاز لكي يتسعى لاحقاً القيام بقياس الأداء من خلال المقارنة بين المعايير الموضعة وبين الإنجاز المتحقق، وعلى الرغم من صعوبة مثل هذه العملية إلا أنها تعد ضرورية جداً للتحقق من مدى جدوى وجود النظام وأيضاً لإعداد الخطط التطويرية لجعل أداء النظام يرتقي إلى مستوى المعايير الموضعة وعلى النحو الذي يحفز المستفيدين على إدامة اعتقادهم لتطبيقاته.

● **دور DSS في صنع القرارات الإدارية<sup>1</sup>:** لقد كانت هناك حاجة دوماً لأنواع المعلومات التي تنتجه (DSS) وقد ذاع صيت هذه النظم بشكل أساسي لقدرتها على الإيفاء بهذه الحاجة، وقد ساهم انخفاض تكلفة أجهزة الحاسوب في جعل المعالجة والتخزين غير مكلفة نسبياً، إضافة لذلك فإن الحاسوب الماليكروي قد غزا مجال إدارة الأعمال وقد ساهمت نظم إدارة قاعدة البيانات في السبعينيات في توفير وسائل تخزين وإدارة كميات كبيرة من البيانات المفصلة وبيانات كهذه بالإمكان استرجاعها لاستعمالها في (DSS) وفيها يأتي نوضح كيفية الحصول على المعلومات من DSS وكيفية استخدام المدراء لهذه المعلومات.

- **كيفية الحصول على المعلومات:** توجد 3 طرق رئيسة 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 الحاسوب إلى المدير.

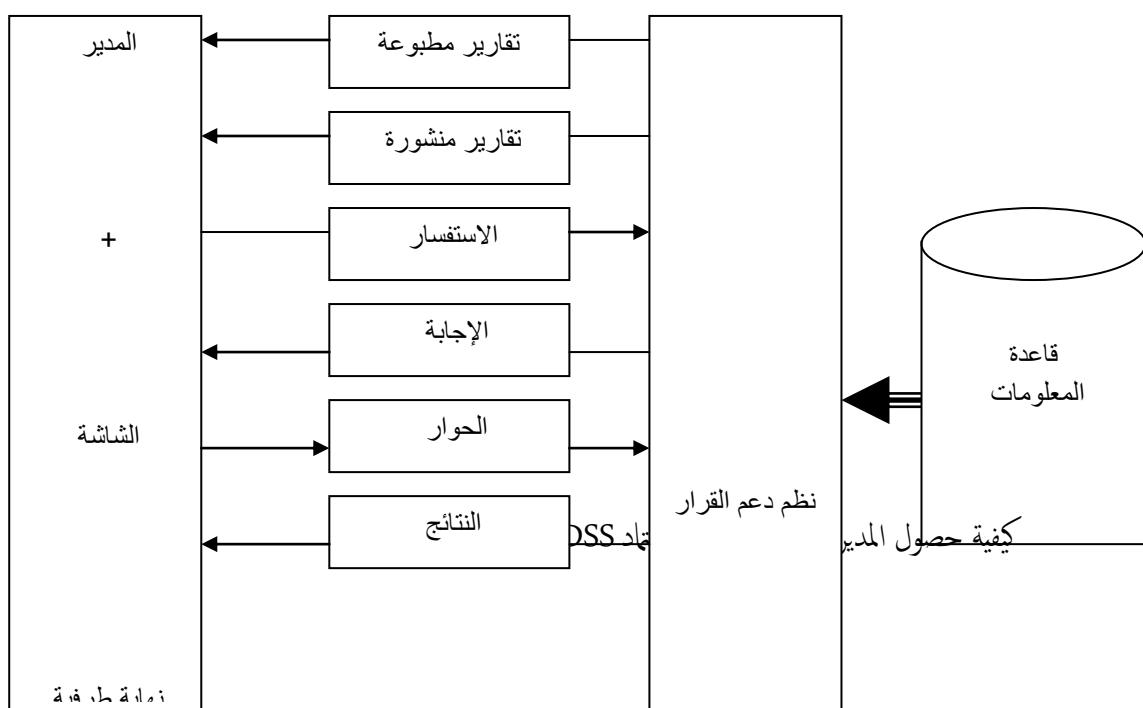
\* **الاستفسار:** ويتم الاستفسار من خلال نهاية طرفية وعادة ما تأتي الاستجابة عن طريق نفس النهاية الطرفية، وعلى أي حال بإمكان عمل الاستفسار عن طريق نهاية طرفية واستقبال الرد على شكل تقرير مطبوع بواسطة طابعة، وتحتاج التقارير عن الاستفسار من خلال أن التقارير يحصل عليها المدير تلقائياً دون أن يطلبها بينما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

<sup>1</sup> المرجع السابق. -

\* **المحاكاة:** وتشمل المحاكاة على استخدام النماذج الرياضية في تمثيل سلوك إحدى الظواهر الحقيقة، وتمثل أهداف المحاكاة بتقديم فهم أكبر للمدير للنظام الذي يعد له النموذج والتنبؤ بكيفية سلوك النظام عند إدخال بعض التأثيرات.

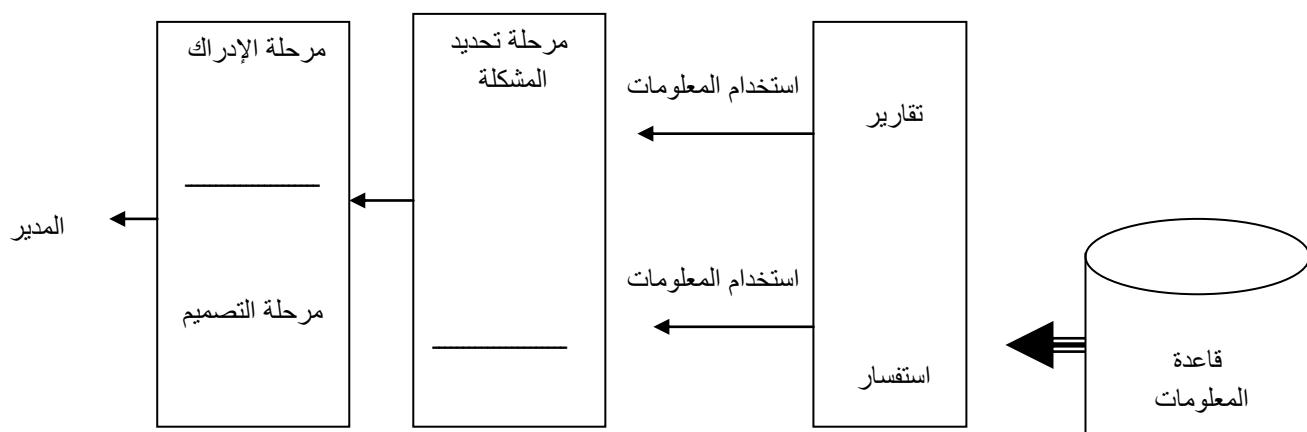
ويتم إدخال حوار المحاكاة مع قرارات كل المحاولات عن طريق نهاية طرفية أو لوحة مفاتيح الجهاز . والحوار (Scenario) هو بيانات الموقف الذي يتبع إعداد المحاكاة أي المؤسسة وعملائها ومواردها وما إلى ذلك، ويمكن أن تظهر نتائج المحاكاة على النهاية الطرفية أو يمكن طباعتها باستخدام طابعة الكمبيوتر.

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 تنتظر مرحلة الإدراك، كذلك يستخدم المدراء المعلومات في حل المشاكل التي تم تحديدها وتعريفها وتنتظر مرحلتي التصميم والاختيار من مراحل اتخاذ القرار لسايرون 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 الجماعي<sup>1</sup> 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 ملحاً أساسياً من معلم الإدارة الحديثة التي تتجه نحو دعم المجموعات مثل فرق العمل وفرق المهام بالإضافة إلى الجاميع التي تتشعب ولكنها ترتبط على تناثرها الجغرافي بمصالح مشتركة تقف في مقدمتها ضرورة العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في أنشطة الأعمال.

<sup>1</sup> - 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 وتقنيات دعم القرارات.

بمعنى آخر، تعتبر نظم دعم القرار الجماعي جيل متتطور من نظم دعم القرار على مستوى عتاد الحاسوب، نظم البرمجيات، وسائل 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 المهيكلة أو شبه المهيكلة ولدعم عمل فريق صنع القرار من المديرين وغيرهم. وبكلمات أخرى: هي نظام حاسوبي متفاعل لتسهيل حل المشاكل بواسطة مجموعة من صانعي القرار.3. وت تكون نظم دعم القرار الجماعي من النظم الفرعية التالية:

1- قاعدة بيانات ذات قدرات كبيرة.  
2- حزمة من البرامج التي تتضمن فاذج إحصائية، كمية، اقتصادية، محاسبة، ومالية لإجراء التحليلات المختلفة وتدار هذه الماذج من خلال نظام إدارة قاعدة الماذج.

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 للمجتمعات لجعل المجتمعات 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 بحرية.
  - 4- التقييم الموضوعي: وذلك بخلق بيئة لتقيم الفكرة بناءً على جدارتها وليس على أساس مصدرها.
  - 5- تنظيم الأفكار: إيجاد طرق كفؤة لتنظيم الأفكار العديدة المنبعثة من مجموعات العصف الذهني.
  - 6- وضع الأولويات وصنع القرار.
  - 7- كتابة وتوثيق المجتمعات: ليتمكن المساهمون من الحصول على تسجيل كامل ومنظماً وكذلك من لم يحضر الاجتماع.
- كما تتحوي GDSS على نظام فرعي لدعم التفاوض وهو نظام مفيد جداً عندما تكون هناك حاجة للتفاوض، أو عندما يكون أعضاء الفريق أو مجموعة العمل من لهم أهداف مشتركة لكنهم يختلفون في تقييمهم للأهداف وبالتالي يختلفون في تحديد مسارات عملهم مما يؤثر هذا على النتائج النهائية لعمل النظام.
- وتضم 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 ورقة 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 معيار النظام وطبيعة ونوع الوظائف التي تقوم بتنفيذها وطريقة الدعم التي تستخدمها لعمليات اتخاذ القرارات الإدارية من خلال فرق وجموعات العمل والإدارة في منظمات الأعمال الحديثة.

## المراجع

1. فايز الرغبي و محمد إبراهيم عبيادات، أساسيات الإدارة الحديثة، جامعة مؤتة،
2. فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة
3. قيس محمد العبيدي، التنظيم ،المفهوم النظريات و المبادئ، مطبع رویال ،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 مدارس،تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيو مهنية، رسالو ماجستير غير منشورة،جامعة الجزائر،2001/2000،
7. جلال ابراهيم العبد،إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات،الدار الجامعية،الإسكندرية 2003،
8. صلاح الشنوا尼، التنظيم و الإدارة في قطاع الاعمال، مدخل المسؤولية الإجتماعية،مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية،1999،
9. محمد بهجت جاد الله كشك،المنظمات و أسس 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 الرغبي و محمد إبراهيم عبيادات، أساسيات الإدارة الحديثة، جامعة مؤتة،
13. سعود بن محمد المنور و آخرون ، الإدارة العامة الأسس و الوظائف ، الطبعة الرابعة الرياض مطبع الفرزدق التجارية1417هـ البكري فؤاده عبد المنعم، الاتصال الشخصي في عصر التكنولوجيا،علم الكتب،طبعة 1 القاهرة ، . 2002
41. محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت دون سنة.
51. ابتسام خالد يحيى سلامة سهات وخصائص القيادة الإبداعية في البيئة المتغيرة الملتبسي الإداري الثالث إدارة التطوير و متطلبات التطوير في العمل الإداري{ نحو إدارة متغيرة فاعلة } جدة 18-19 صفر ( 30-29 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 متغيرة فاعله) ، 1، لسعودية ، 29 م2005 / 3 / 30 -

- المنتدى العربي الموحد : كيف تفرق بين مفهوم القيادة والإدارة ..؟ ..؟ من موقع

[2007/2510 -- يوم](http://www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-48513.html)

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 الادارة، 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 . Contingency 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,page19,20,21.

