

# محاضرات في مادة " مبادئ الإدارة الحديثة "

## للمرحلة الأولى / الكورس الثاني

### قسم الإحصاء

## كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ديالى

## المدرس / حيدر شاكر نوري

المصادر:

- 1) البرزنجي، حيدر شاكر نوري. والهواسي، محمود حسن جمعة . " مبادئ الادارة الحديثة " . مطبعة ابن العربي، العراق . 2104 .
- 2) الشماع ، خليل محمد . " مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال " . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الخامسة ، عمان الأردن . 2007 .
- 3) بشير العلاق (2008) . " مبادئ الإدارة " . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .
- 4) حسين حريم (2009) . " مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة " ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .

# المحاضرة الأولى

## منظور عام لدراسة الإدارة ومفرداتها

أولاً : مدخل مفاهيمي للإدارة والمدير

1) الإدارة : عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حالة حصول المنظمة على الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية لغرض تحويلها الى سلع وخدمات وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة .

2) المدير: الفرد الذي يمارس الإدارة من حيث التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة وذلك عندما يحصل على الموارد المختلفة لتحقيق اهداف المنظمة التي يديرها.

ثانياً : مداخل دراسة الإدارة

1) دراسة الإدارة بحسب أنشطة المنظمة.

2) دراسة الإدارة بحسب وظائف المدير.

ثالثاً : الإدارة علم وفن

1) الإدارة علم من ناحية انها تدرس في الجامعات والمعاهد التخصصية من ناحية نظرياتها واسسها.

2) الإدارة فن من ناحية انها تحتاج الى الخبرة في الممارسة والتطبيق.

رابعاً : وظائف المدير وادواره

1) وظائف المدير: هي اربعة وظائف (التخطيط واتخاذ القرار، التنظيم، القيادة والتحفيز، الرقابة.)

2) ادوار المدير : هي عشرة ادوار(الرأس، القائد، حلقة الوصل، المراقب، المرسال، الناطق، المنظم ورب العمل، معالج الارتباكات، موزع الموارد، والمفاوض.)

3) مهارات المدير: هي خمسة مهارات(المهارات الفنية، المهارات التفاعلية، المهارات الادراكية، المهارات التشخيصية، المهارات التحليلية.)

خامساً : منظمات الاعمال مفاهيم اساسية

1) مفهوم منظمة الاعمال: وحدة اجتماعية هادفه الى تحقيق الربح بصورة رئيسية.

(2) **اهداف منظمة الاعمال :** (هدف الربحية، هدف خدمة الزبون، هدف التكنولوجيا، هدف النمو، هدف خدمة الافراد العاملين، هدف خدمة المجتمع، هدف البقاء.)

(3) **خصائص منظمات الاعمال :** من وجهة نظر موركان تتضمن الحياة التنظيمية ثلاثة مظاهر مشتركة هي(الافراد الابتكاريين، اختلاف المصالح والاهداف، التفاعل بين المنظمة والبيئة.)

### سادساً : تطور الفكر التنظيمي (الاتجاه الكلاسيكي)

(1) **الادارة العلمية :** وهي نتاج المهندس الامريكي فردريك تايلور. وتقوم على اساس التوصل من خلال البحث والتجريب الى افضل طريقة لأداء العمل ومن ثم اختيار الفرد المناسب للعمل .وان الحوافز الاقتصادية هي التي تدفع نحو زيادة الانتاجية.

(2) **البيروقراطية :** وهي نتاج لعالم الاجتماع الالمانى ماكس فيبر. وتمتاز المنظمة البيروقراطية بتقسيم العمل، اصدار الاوامر، الاختيار على اساس التدريب، الترقية على اساس الاقدمية او الكفاءة، الفصل بين الملكية والادارة، تدوين الافعال ، خضوع الجميع للانضباط والرقابة.

(3) **التقسيمات الادارية :** وهي نتاج رجل الاعمال هنري فايول من خلال تحديده لوظائف المدير(التخطيط، التنظيم، اصدار الاوامر، التنسيق، الرقابة )وانشطة المنظمة واربعة عشر قاعدة ادارية.

### سابعاً : تطور الفكر التنظيمي (المدرسة الانسانية)

(1) **نظرية الفلسفة الادارية لدوكلاس ماكريك :** تتضمن نظريتين احدهما معاكسة للآخرى هما نظرية س التي تقوم على كره الانسان للعمل وبالتالي يجب اكراهة على ذلك . ونظرية ص التي تقوم على حب الانسان للعمل ورغبته في تحمل المسؤولية.

(2) **نظرية التفاعل لوليام فوت وايت :** تقوم على ثلاثة مفاهيم هي التفاعل والانشطة والمشاعر .وهذه المفاهيم لا تجري عشوائيا بل بأنماط منتظمة مفتوحة على البيئة والمجتمع.

## ثامناً : الاتجاهات الحديثة في الفكر التنظيمي

- (1) **نظرية النظم:** تنظر هذه النظرية الى المنظمة على انها نظام مفتوح على البيئة الخارجية وانها تتألف من عدد من النظم الفرعية التي تتفاعل وتترابط مع بعضها لتحقيق الاهداف الخاصة بها.
- (2) **النظرية الموقفية :** تؤمن هذه النظرية بعدم وجود طريقة للإدارة يمكن الاعتماد عليها في كل مكان وزمان لمواجهة جميع المشاكل الادارية، وان الموقف هو الذي يحدد التصرف الاداري المناسب.
- (3) **نظرية Z :** تزعم هذه المدرسة الاستاذ الامريكي الياباني الاصل وليام اوجي . وتقوم الادارة اليابانية على التوظيف الدائم، والاهتمام الشمولي بالفرد والجودة، وتنوع خبرات الافراد، وبطء الترقية ، وتنوع خبرات الفرد الافقية، والقرارات الجماعية.

## تاسعاً : بيئة الادارة

- (1) **البيئة :** هي اي ظرف او مكون لا يؤلف جزء من المنظمة ذاتها.
- (2) **ابعاد البيئة :** تقسم البيئة الى بيئة عامة وبيئة خاصة. هناك اربعة ابعاد للبيئة هي الاستمرارية ، والنظامية، والنطاق، والتوجه.
- (3) **خصائص البيئة :** تتميز البيئة بعدد من الخصائص منها التعقيد ، والتغير المستمر، واللاتاكيد.

## عاشراً : اهداف المنظمة

- (1) **الاهداف :** وهي النهايات التي تسعى المنظمات الى بلوغها.
- (2) **شروط صياغة الاهداف التنظيمية :** عند تحديد الاهداف لابد من مراعات الواقعية في صياغتها ، والوضوح ، والهرمية(الترابط والتناسق والتوازن)، والايمان بها وبسلامة القرارات المتخذة لبلوغها.
- (3) **الادارة بالأهداف :** اسلوب ابتدعه بيتر دراكر عام 1954 يقوم على مشاركة الافراد في مختلف المستويات في صياغة الاهداف كونهم الاساس في تنفيذها.

## أحد عشر : التخطيط الإداري

- 1) **التخطيط** : عمل ذهني يتعلق بصياغة خطة مستقبلية بالاستفادة من ماضي المنظمة وحاضرها. وتبدأ عملية التخطيط بتحديد الاهداف وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لتنفيذها.
- 2) **أنواع الخطط** : تقسم الخطط الى خطط تشغيلية وخطط استراتيجية او الى خطط قصيرة الامد ومتوسطة وطويلة او الى السياسات والموازنات و الاجراءات والقواعد.

## اثنا عشر : القرارات الادارية

- 1) **اتخاذ القرار** : اختيار بديل من بين مجموعة بدائل لغرض حل مشكلة تواجه متخذ القرار.
- 2) **انواع متخذي القرار** : هناك اربعة انماط لاتخاذ القرار هي الحاسم والمرن والهرمي والتكاملي.
- 3) **القرارات الاستراتيجية** : هي قرارات مؤثرة طويلة الامد تتخذ من قبل الادارة العليا في المنظمة وهي تتخذ بعد دراسة وتدبر من قبل الادارة العليا(تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية).

## ثلاثة عشر : اتخاذ القرارات وحل المشاكل

- 1) **خطوات اتخاذ القرار** : تتكون عملية اتخاذ القرار من ستة خطوات هي : تشخيص المشكلة، وتحديد البدائل المناسبة لحلها، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب، وتنفيذ البديل، والمتابعة.
- 2) **نظريات اتخاذ القرار** : هناك نظريات كثيرة لاتخاذ القرار منها: نظرية القرار الرشيد. والنظرية السلوكية. ونظرية القرار غير الرشيد. والنظرية الموقفية في اتخاذ القرار.

وسنفضل ما ذكر آنفاً في على شكل محاضرات مفصلة كما يأتي

# الماضرة الثانية

## مدخل إلى علم الإدارة

### أولاً : مفهوم المنظمة

المنظمة Organization عبارة عن قيام شخصان أو أكثر بالعمل سوياً من خلال هيكل تنظيمي معين لتحقيق أهداف معينة . ويمكن إعطاء مفهوم للمنظمة وفقاً لإتجاهات مختلفة وكما يأتي :

أ- **المنظور السلوكي** : المنظمة هي عبارة عن مجموعة سلوكيات الافراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينها .

ب- **المنظور الإجتماعي** : هي تنظيم اجتماعي يسعى إلى تحقيق والعناية بالمجتمع والاهتمام فيه بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها .

ت- **المنظور الهيكلي** : المنظمة هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد مكون من مجموعة من الادوار بينهما علاقات تبادلية .

ث- **المنظور الوظيفي** : المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنتظمة كالخطيط والتنظيم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات .

ج- **المنظور الإداري** : المنظمة هي مجموعة من العاملين (رؤساء ومرؤوسين) قادرين على التواصل فيما بينهم ، وراغبين في المشاركة بالعمل معاً لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقاً ، وتمثل المنظمة نظاماً مفتوحاً .

إن كل فرد في المجتمع ينتمي الى منظمات عديدة ومختلفة . هنالك المنظمات الصناعية والتجارية والحكومية والاجتماعية والاقتصادية والصحية وغيرها . جميع هذه المنظمات لديها ثلاث صفات مشتركة وهي :

1. أهداف محددة .

2. أفراد يعملون معاً .

3. هيكل تنظيمي .

ولكي تحقق جميع المنظمات أهدافها ، يجب أن تدار بشكلٍ سليم . إذ إن الإدارة السيئة للمنظمات تؤدي الى فشل هذه المنظمات في تحقيق أهدافها وعزوف الزبائن عن شراء منتجاتها . وهذا يؤدي في النهاية الى خسارة هذه المنظمات وعدم إستمرارية عملها في المجتمع . إذاً الإدارة الجيدة تساعد على بقاء ونجاح منظمات المجتمع .

### ثانياً : أهمية المنظمات

للمنظمات بأشكالها المختلفة أهمية يمكن إيجازها بالآتي :

- أ- تقديم خدمة للمجتمع .
- ب- توافر فرص عمل ووظائف مختلفة للأفراد .
- ت- تحافظ على المعرفة ، وتوافر المجال للإبداع .
- ث- حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة .
- ج- تحقيق فائض المنفعة للمالكين والمستهلكين والمستخدمين والعاملين .
- ح- التكيف والتأثر مع التغيير البيئي .

### ثالثاً : خصائص المنظمة

- أ- المنظمة كيان اجتماعي ديناميكي يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً ويتعاونون للوصول إلى تحقيق أهداف معينة وانجاز مهام معينة .
- ب- لا تتم التفاعلات بين أفراد المنظمة بصورة عفوية أو عشوائية وتلقائية وإنما بصورة مخطط لها وموجهة لبلوغ أهداف وتحقيق غايات تم التخطيط لها مسبقاً .
- ت- لكل منظمة حدود معينة تميزها عن غيرها من المنظمات ، وتشكل هوية المنظمة وتميز أعضائها من غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى .

ث- تقوم المنظمة بممارسة بعض الأنشطة والأعمال والأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات والاستمرارية وليس بصورة مؤقتة أو عارضة .

ج- تهدف أي منظمة إلى تحقيق أهداف مشتركة لمصلحة الأطراف المرتبطة بها من عاملين ومساهمين وزبائن ... من خلال الجهود المشتركة والمتعاونة والمتفاعلة .

## رابعاً : مفهوم الإدارة

تعد الإدارة اليوم من الأهمية بمكان نظراً لتغلغها في جميع أوجه النشاط الإنساني سواءً كان ذلك في المؤسسات والشركات أو القطاعات الحكومية . كما وتعد الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الإنتباه على الأهداف .

والإدارة تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيق تلك الأهداف عن طريق إستثمار الإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية . وتنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط من أجل تحقيق أهداف المنظمات بمختلف أنواعها . فضلاً عن أنها تعمل على الإرتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المنظمة بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام .

وتعرف الإدارة بأنها العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه . وقيل أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أعمال ومهام موظفي المنظمة عن طريق إستخدام المصادر المتاحة لتحقيق أهداف مشتركة . كما عرفت الإدارة بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع .

قد يتبادر الى أذهاننا السؤال الآتي : هل الإدارة فن أم علم ؟

يمكن القول بأن الإدارة فن لأنه لا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية تعكس الخبرة والتجربة والممارسة . والإدارة علم لأننا



ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في الوقت نفسه ، كما أنها موهبة ايضاً .

## خامساً : العملية الإدارية Management Process

إن العملية الإدارية لها أجزاء ومقومات ووظائف ، وتضم هذه الوظائف أو العناصر عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ولكي تكون العملية الإدارية ناجحة يجب التعامل مع هذه العناصر بأهمية بالغة إذ أنها متداخلة ومتراصة لأن كل منها معتمد على الآخر وتكمل بعضها البعض لذلك لا يجوز الفصل بينها . ذلك أن المدير حينما يباشر نشاطه بالجهاز الإداري فإنه يبدأ بوضع خطة لتحقيق هدف تسعى له المنظمة في المستقبل ، آخذاً في الحسبان كيفية تنظيم سير العمل داخل المنظمة . من هنا نرى بأن التنظيم يحتاج الى خطة . لذلك تبدأ العملية الإدارية بعنصر التخطيط ثم يتم تقييم المنظمة حسب الخطة المرسومة سابقاً كتوزيع الأقسام وتنسيق العمل بينها . بعد ذلك يقوم المدير بتوجيه وقيادة من يعملون معه في سبيل تحقيق الأهداف . كما يقوم بتحديد السياسات والإجراءات لكي تعمل المنظمة بجميع أقسامها بتكامل لتحقيق الهدف المنشود . ثم يجب القيام بعملية الرقابة على سير العمل لكي يضمن نجاح تطبيق الخطة وتحقيق أهدافها .

## سادساً : المدير Managers

المدير هو أحد أفراد المنظمة الذي يعمل على اتخاذ القرارات وتنسيق أعمال الأفراد الآخرين . لا يقتصر عمل المدير على التنسيق فقط ، وإنما أحياناً يقوم بتنفيذ عمل معين . كما يقوم بالإشراف على عمل الآخرين وتوجيههم . وعموماً يقوم المدير بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على النشاطات المختلفة للعمل .

يقسم المديرين حسب حجم أو مدى النشاطات التي يشرفون عليها على قسمين :

أ- **المدير الوظيفي (Functional Manager):** ويختص عمله بالإشراف على نشاط واحد ، أو وظيفة محددة، كمدير الموارد البشرية .

ب- **المدير العام (General Manager):** يقوم بالإشراف على العديد من الوظائف كالموارد البشرية والمالية والتسويق .

كما يمكن تقسيم المديرين وفقاً للمستوى الإداري على ثلاثة مستويات هي :

1. **الإدارة العليا (Top Management):** وهي المسؤولة عن الخطط الاستراتيجية والسياسات

العامة والقرارات المهمة والتي تختص بعمل المنظمة بشكل عام كالمدير العام .

2. **الإدارة الوسطى (Middel Management):** وهم بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية ،

ويقومون بالإشراف على عمل المديرين الآخرين ، كمدیر قسم معين .

3. **الإدارة المباشرة الإشرافية (Direction Management):** وهم المشرفون المباشرون على

أعمال الموظفين الذين يقومون بأداء مهمة معينة ، كمسؤول شعبة أو وحدة معينة .

## سابعاً : المهارات الإدارية **Managerial Skills**

يحتاج المديرين إلى مهارات عديدة تمكنهم من أداء واجباتهم والقيام بمهامهم المختلفة . وقد

تم تحديد ثلاثة أنواع من المهارات الضرورية وهي :

أ- **المهارات الفنية (Technical Skills):** تشتمل على المعرفة الدقيقة في حقل معين مثل

الهندسة والحاسوب والتصنيع والمالية وغيرها . وهذه المهارة يجب أن تكون بنسب عالية لدى

الإدارة الإشرافية وبنسب أقل لدى الإدارة العليا .

ب- **المهارات الإنسانية (Human Skills):** وهي القدرة على العمل مع الأفراد والجماعات

الأخرى والإتصال بهم وتحفيزهم وقيادتهم وتوجيههم . وهي مهارة يحتاجها جميع المديرين

وبنفس القدرة في جميع المستويات الإدارية .

ت- **المهارات الفكرية (Conceptual Skills):** وهي القدرة على رؤية الصورة الكلية للمنظمة

بشكل شامل من حيث وضع المنظمة في البيئة المحيطة ورؤية أجزاء المنظمة المختلفة ومدى

ترابطها . فهم بحاجة للمهارة الفكرية في عملية إتخاذ القرارات وبحاجة لهذه المهارة بالذات في

مستويات الإدارة العليا .

أظهرت الدراسات الحديثة أهمية وجود مهارات إدارية أخرى يستخدمها الإداري الجيد مثل مهارة تحديد الأهداف والإتصال وحل المشكلات وإدارة الوقت وعمل الفريق وحل النزاعات .

## ثامناً : الأدوار الإدارية Managerial Roles

الدور هو السلوك المتوقع إظهاره من قبل الفرد (المدير) في موقف معين . وقد صنف الباحث الإداري (Mintzberg) الأدوار الإدارية على ثلاثة أصناف رئيسة هي :

- أ- الأدوار التي تختص بالعلاقات الشخصية: المديرين يقومون بالتعامل مع الآخرين داخل المنظمة كقيادة الموظفين وتحفيزهم . فضلاً عن أنهم يتعاملون مع أطراف معينة خارجها .
- ب- أدوار المعلوماتية: يقوم المديرين بإستقبال وجمع وإرسال المعلومات للآخرين ممثلين بذلك منظماتهم خارج المنظمة .
- ت- أدوار إتخاذ القرارات: يقوم المديرين بإتخاذ قرارات عديدة تتعلق بإستخدام الموارد المتاحة للمنظمة وحل مشاكل المنظمة وقرارات تتعلق بتغيير سير العمل أو إنتاج المنظمة والتفاوض مع فئات أخرى حول أمور عديدة .

يقوم المديرين بجميع هذه الأدوار بنسب متفاوتة حسب المستوى الإداري للمدير وبهذا نلاحظ أن الإدارة قد عرفت بأنها وظائف ومهارات وأدوار إدارية . ولكن تختلف هذه الوظائف والمهارات والأدوار بحسب موقع المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة أي بحسب المستوى الإداري . كما أن مفهوم الإداري هو متماثل بغض النظر عن كون المنظمة كبيرة أم صغيرة الحجم ، هادفة للربح أم لا ، حكومية كانت أم أهلية .

## تاسعاً : الكفاءة والفاعلية Efficiency And Effectiveness

تعد كل من الكفاءة والفاعلية من الأمور المهمة في العملية الإدارية ، فالكفاءة تعني القيام بالعمل الصحيح ، أي تحقيق الأهداف السليمة ، وتحقيق نتائج جيدة ومهمة تعود بالنفع على المنظمة .

أما الفاعلية فتعني إتمام العمل بشكل فعال ، أي تحقيق المخرجات (الأهداف) بإستخدام أقل المدخلات . أي تحقيق عائد أكبر من خلال إستخدام الموارد المتاحة أو من خلال تقليل الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية .

ونتيجة ندرة ومحدودية الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية في بعض الأحيان ، لذلك يتحتم على المديرين إستغلال الموارد المتاحة لهم بأفضل طريقة ممكنة . وعلى الإدارة الناجحة أن تهتم بتحقيق كل من الكفاءة والفاعلية معاً . إذ من الممكن أن نقوم بتحقيق الأهداف بتكاليف عالية جداً وهنا قد حققنا الكفاءة دون الفاعلية . كما من الممكن أن نقلل التكاليف ونستخدم الموارد المتاحة لنا ونحصل على نتائج سيئة ، هنا نكون قد حققنا الفاعلية على حساب الكفاءة . لذلك على الإداري الجيد الإهتمام بمفهوم الكفاءة والفاعلية معاً .

## عاشراً : التحديات الحديثة في مجال الإدارة

من التحديات التي تزيد من صعوبة العملية الإدارية ما يأتي :

- أ- **الأمر الأخلاقية:** يواجه المديرين مواقف صعبة يحتاجون خلالها الى طرح أسئلة على أنفسهم مثل من هم المستفيدين أو المتضررين من عمل معين ؟ هذا يتعلق بمعاملات المنظمة كافة ، ومع جميع الأطراف كالزبائن والموظفين والموردين والبيئة .
- ب- **المنافسة:** تحتاج أي منظمة الى التميز عن المنظمات الأخرى . ومن الوسائل والاستراتيجيات المتوافرة للمنافسة ، وتقليل تكاليف الإنتاج لكي تستطيع المنظمة تقديم سلعتها إلى الأسواق بسعر منخفض . كما تستطيع المنظمات المنافسة على أساس جودة المنتج والخدمات المرافقة لعملية البيع . لقد أصبح وجود ميزة تنافسية أمر ضروري لإستمرار المنظمات .
- ت- **تحسين الجودة:** هنالك حركة وإهتمام عالمي في مجال تطوير الجودة وتطبيق قواعدها في جميع أعمال المنظمة من حيث تصميم السلعة وتطوير العمليات الإنتاجية والعلاقات مع الموردين وتقليل نسبة التلف في العملية الإنتاجية. ونجد العديد من المنظمات تسعى للحصول على شهادات الجودة العالمية لكي تحسن وضعها في الأسواق وتزيد قدرتها على المنافسة .

**ث- العولمة:** لقد أصبح العالم الآن قرية صغيرة . إذ نجد العديد من المنظمات الآن تستطيع تصدير منتجاتها أو إقامة مشاريع منتجة في دول أخرى . وهذا يضيف تحديات أخرى على هذه المنظمات كي تستطيع المنافسة في هذه الأسواق .

**ج- التدريب والإهتمام بالموارد البشرية:** إن رفع مستوى أداء الموظفين في العمل يساعد على تطوير أداء المنظمة وبذلك يصبح من الضروري تدريب وتنمية قدرات العاملين مما له أثر إيجابي على إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة فضلاً عن الی الإهتمام بالإجور وظروف العمل.

**ح- القوانين والتشريعات:** هنالك العديد من القوانين والتشريعات التي تؤثر على سير العملية الإدارية في جوانب عديدة . كالتشريعات التي تحكم عمل المنظمة في مجال التعامل مع البيئة وتقليل التلوث . وقوانين تحكم ظروف العمل وتحسين وضع العاملين في المنظمة. كقوانين الإجور والإجازات وغيرها . فضلاً عن القوانين المتعلقة بصحة وسلامة الزبون .

**خ- التكنولوجيا:** لقد أصبح التقدم التكنولوجي في هذا العصر سريع جداً . وتحتاج كل منظمة الى مواكبة التقدم في مجال الإتصالات ونظم المعلومات والتي تؤثر على تطوير العمليات الإنتاجية وتقليل الوقت وزيادة إنتاجية الموظفين .

**د- الظروف الإقتصادية والسياسية:** من الطبيعي أن تتأثر الظروف الإقتصادية من كساد أو نمو إقتصادي بمدى إستقرار الوضع السياسي . وهذا يؤثر بدوره على القدرة الشرائية للزبون ودخل الفرد وإمكانية زيادة الطلب على سلعة معينة .

**ذ- التحديات الثقافية والإجتماعية:** تحتاج جميع المنظمات التجارية الى مراقبة التغيرات في المعتقدات السائدة في المجتمع وإختلاف العادات والتقاليد والقيم الإجتماعية . وذلك لكي تستطيع أن تغير من سياستها ومنتجاتها بما يضمن بقاء هذه المنظمات في الأسواق .

# المحاضرة الثالثة

## الإسهامات العلمية للمدارس الإدارية

عُد كتاب آدم سميث (ثروة الأمم) عام 1776 من أهم العوامل التي أسهمت في التأثير على الفكر الإداري والذي إحتوى على طروحات وأفكار جديدة عن تقسيم العمل أو التخصص . أما العامل الثاني الذي أدى دوراً كبيراً في التأثير على الفكر الإداري فيتمثل في الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر (1750 - 1830) والتي من خلالها تم إستبدال القوة البشرية أو العمالة بالماكنات ، الأمر الذي إحتاج الى مهارات إدارية متميزة من أجل التمكن من إدارة المصانع عبر وجود الماكنات .

وقد مر الفكر الإداري بمراحل عديدة من خلال المدارس الإدارية التي أسهمت في نشأة وتطور الفكر الإداري . لقد تعددت آراء وتجارب علماء الإدارة من أجل التوصل الى نظرية الإدارة . ويمكن تقسيم آراء العلماء على ما يأتي :

- أ- المدرسة الكلاسيكية (Classical School)
- ب- المدرسة السلوكية (Behavioral School)
- ت- المدخل الكمي أو النظرية الكمية (Quantitative Theory)
- ث- وجهات النظر الحديثة في الإدارة (New Management)

أولاً : المدرسة الكلاسيكية (1890 - 1930)

تركز جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) على الجانب الفني من العمل كالتخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه ، والتسلسل السلطوي من أجل تحقيق أعلى إنتاجية (كفاءة) . ومن أهم إفتراضات هذه المدرسة ما يأتي :

1. الانسان كائن اقتصادي .
2. أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة .

3. اعتمدت معيار الكفاءة والانتاجية فقط للحكم على نجاح المديرين والمنظمات .
4. هنالك اسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف .
5. المنظمة تعمل كنظام مغلق ، لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها ، كما أن بيئتها مستقرة .
6. عدت أن كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالإنتاج ولا يخدم المنظمة .

وتتضمن المدرسة الكلاسيكية كلاً من المدارس الفكرية الآتية :

## أ - مدرسة الادارة العلمية SchoolScientific Management

من أهم رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور وفرانك جليبرت .

### 1 - فريدريك تايلور (1859 - 1915)

يوصف Frederick Taylor رائد الحركة العلمية (الأب الروحي) . صاحب كتاب مبادئ الادارة العلمية عام 1911 والذي يعد أول لبنة من لبنات تطوير الفكر الاداري وتوثيقه. ركز اهتمامه بالبحث في العمل على مستوى الورشة (مديروا الخط الأول كمشرفين وعمال) . وأوضح بأن الهدف الأساسي للمدير هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل ، يرافقها أقصى منفعة للعامل . فالرسالة التي نادى بها هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الادارة والعمال ، وأنصبت أبحاثه حول إيجاد الحلول لمشكلة تدني الانتاجية والكفاءة . لذا قام بأبحاث وتجارب عديدة في مصانع الصلب والفحم لتخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف ، لإيجاد طريقة مثلى لأداء كل عمل .

### 2 - فرانك جليبرت (1868 – 1924)

لقد عاصر Frank Gilberth فريدريك تايلور، فقام جليبرت بدراسات خاصة في مجال صناعة البناء بهدف توفير الوقت الذي يبذله العاملون في الإنتاج ، إن دراسة جليبرت تتمثل في معرفة حركات الجسم واليدين التي قد تهدر وقت العامل ، فضلاً عن معرفة أفضل الأدوات التي إن تم إستخدامها يتم توفير وقته ومن ثم زيادة أو رفع مستوى إنتاجيته . وقد ركزت معظم دراسات جليبرت على العمال الذين يعملون في مجال البناء وخاصةً في مجال الطوب ( الطابوق ) .

وبعد دراسة الوقت والحركات اللازمة لرصف الطوب ، إستطاع جليبرت تخفيض عدد الحركات لوضع الطوب من 18 الى 5 . إذا قام العمال بإستخدام أسلوب جليبرت في رصف الطوب فإن الجهد والإرهاق التي قد يبذلونه سوف يقل وبالمقابل فإن إنتاجهم سوف يزيد .

ومن خلال ما قدمه تايلور وجليبرت نتوصل الى أهم مبادئ الادارة العلمية وهي :

1. التخصص الدقيق في العمل .
2. إحلل الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل .
3. إختيار العاملين وتدريبهم ، وتحفيزهم باعتماد الأجر المادي للقطعة .
4. تعاون الادارة والعمال لتحقيق أهداف العمل .
5. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات .

## ب - المدرسة الوظيفية Function School

ركزت هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة أي الإهتمام بمشاكل الإدارة العليا . ومن أهم روادها هنري فايول وماكس ويبر .

### 1 - هنري فايول (1841-1925)

ركز Henry Fayol إهتمامه على الادارة العليا بحكم عمله وخبرته . ويعد كتابه الادارة العامة والصناعية أشهر ما كتب . إذ سعى لوضع مبادئ عالمية ظناً منه بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات . قام فايول بتقسيم أنشطة المنظمة على ست مجموعات رئيسية :

- فنية (صنع أوإنتاج) .
- تجارية (بيع وشراء) .
- مالية ( تأمين رأس المال واستخدام الأموال) .
- حماية وأمان ( حماية الممتلكات والأشخاص) .
- محاسبية ( تقدير التكاليف والأرباح) .
- إدارية ( تخطيط وتنظيم وإعطاء الأوامر وتنسيق ورقابة) .



كما إقترح أربعة عشر قاعدة إدارية تمثلت بالآتي :

( تقسيم العمل والتخصص ) ( تكافؤ السلطة والمسؤولية ) ( الانضباط والالتزام من قبل العاملين ) ( وحدة الأمر ) ( وحدة التوجيه " تنسيق كل الجهود في المنظمة لتصب في نفس الاتجاه " ) ( خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ) ( تعويض العاملين بشكل عادل ) ( المركزية ) ( التسلسل الهرمي ) ( النظام أي وضع المعدات والأفراد في الأماكن المناسبة ) ( المساواة ناتجة عن العدالة واللف ) ( الاستقرار الوظيفي أي إحتياج العامل لوقت كافي لكي يتعلم كيفية أداء عمله ) ( المبادرة ) ( الروح المعنوية وتعني التناغم والانسجام بين العاملين ) .

لذلك يعد هنري فايول أول من نظر للإدارة على أنها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها المدير .

## 2 - ماكس ويبر (1864-1920)

قام عالم الاجتماع الألماني Max Weber بوضع نموذج خاص بالتنظيم الإداري يسمى بالنظام البيروقراطي . فقد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً ، ويرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تؤدي فيها البيروقراطية دوراً مهماً . عمد إلى التمييز بين السلطة والقوة كما عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية على ثلاثة مراحل :

### المرحلة الأولى : مرحلة السلطة التقليدية

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة بدائي وغير كفوء .

### المرحلة الثانية : مرحلة السلطة الكارزمية

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تتقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الاهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة ، مع عدم وجود مؤسسة .

## المرحلة الثالثة : مرحلة السلطة القانونية

يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين . وتمتاز الادارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل .

إهتم ويبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول ، وقد أوضح أن النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً افتراضياً ، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما . وإنما هي نوع لتصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة ، وقواعد وإجراءات واضحة ، ومعايير صارمة لاختيار الأفراد وترقيتهم .

ويرى ويبر بأنه كلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كلما كان الانتاج عالياً ، لأن البيروقراطية تحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية ، فهي نظام كفوء وعقلاني ومن خصائص النظرية البيروقراطية لماكس ويبر :

1. تقسيم العمل والتخصص .
2. التسلسل الرئاسي ، ووضوح خطوط السلطة .
3. الجدارة في التعيين ، فالموظفون يعينون ولا ينتخبون .
4. الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها ، الأمر الذي يعني وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل .
5. التوثيق وتنظيم السجلات .
6. الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً فالاداري يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة .
7. الموظفون يعملون مقابل أجور ثابتة وعادلة .

وأخيراً يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية ( التقليدية ) بالآتي :

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها .
- التأكيد على وصف الإدارة علم كباقي العلوم الأخرى .
- بينت أن الادارة مهنة ، لها أصول وأسس وقواعد .

- تحديد عناصر العملية الادارية .
- بادرت بدراسة الوظائف والمهام ، وأكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم .
- أبرزت أهمية تعويض العاملين تبعاً للأداء .
- الكثير من أساليب الادارة حالياً مستمدة من المدرسة التقليدية .

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فنتلخص بالآتي :

1. التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية .
2. التركيز على الحافز المادي وإهمال حاجات ودوافع الانسان الأخرى .

إن المدرسة التقليدية نشأت لتلائم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة ، فالمنظمات كانت ذات أعمال بسيطة وتعمل في بيئة مستقرة ، لذلك من الظلم الحكم عليها من المنظور الحالي لأن المنظمات الآن تعمل في ظروف بيئية معقدة ومضطربة ومتنوعة وبمنافسة شديدة .

## ثانياً : المدرسة السلوكية (1930 - 1960)

جاءت هذه المدرسة كردة فعل على أفكار المدرسة التقليدية لقصورها في عدم الاهتمام بالعنصر الانساني عند تطبيق أفكار المدرسة التقليدية في الواقع العملي عجزت عن تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئة العمل . لذلك استمرت المشاكل التي تواجه المنظمات لعدم تصرف العاملين في كثيرٍ من الأحيان كما هو متوقع . وركزت على مساعدة المديرين ليصبحوا أكثر كفاءة . إهتمت المدرسة السلوكية بدراسة وتحليل سلوك الافراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة . ينتمي رواد هذه المدرسة لعلم النفس و علم النفس الإجتماعي و علم الإجتماع .

ويوجد إتجاهان فكريان لهذه المدرسة :

## أ- مدخل العلاقات الانسانية Human Relations Approach

شكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة السلوكية وركز على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وإبرز أهمية الفرد وأهدافه وتوقعاته ... ومن أهم رواد المدرسة الإنسانية :

### 1 - ألتون مايو (1880 - 1949)

ويعد العالم Alton Mayo أحد أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ، إذ إهتم مايو بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين ، وقد عارض آراء تايلور التي تقول أن الحافز المادي والإقتصادي هو أهم حوافز الإنتاج ، إذ يرى مايو أن العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيراً على الإنتاجية من العوامل المادية ، كما أكد على أهمية إشترك العاملين في صياغة وتنظيم العمل وإدارته . لقد تميزت دراساته بالطابع الإنساني والإهتمام بالظروف المحيطة بالعمل وتهيئة مناخ ملائم يساعد على الإنتاج .

قام ألتون مايو ومجموعة من زملائه بمجموعة من التجارب خلال المدة (1927-1932) في شركة ويسترن ألكتريك في مصانع الهوثورن في الولايات المتحدة لمعرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية على انتاجية العامل . وإمتدت التجارب لخمس مراحل . ومن أهم نتائج تجارب هوثورن ما يأتي :

1. المنظمة نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي ، وهي تؤثر على انتاجية الافراد .
2. يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية ، وتحقيق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية (كالتقدير والإعتراف بالإنجاز والقبول من الغير) .
3. تؤدي الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد إتجاهات الفرد وأدائه .
4. توجد علاقة ايجابية بين اسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل .
5. تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة .
6. يحتاج المدير لمهارات إجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.

## 2 - ماري فولت (1868 - 1933)

لقد درست Mary Parker Follet الإدارة بوصفها نشاط إنساني يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين مجموعات من البشر ، ولا بد من التعامل مع هؤلاء الأفراد بطريقة إنسانية من أجل إشباع حاجاتهم وأهدافهم المختلفة . وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات . ووضعت أسس لإدارة الصراعات التنظيمية ، كما إهتمت بمشاركة الأفراد بالسلطة ، والتعاون والإتصال والتنسيق بين الافراد في المنظمة . وأبرزت دور التنسيق وأهميته لفعالية الإدارة وكفاءتها ، لذلك فقد وضعت مبادئ تعد الأساس للتنسيق السليم .

## 3 - جستر برنارد

أصدر Chester Barnard عام 1938 كتابه وظائف الرؤساء الذي عد فتحاً في الفكر التنظيمي ، أكد خلاله على الجوانب النفسية في المنظمات ، وعدت نظريته للسلطة وتدفعها في المنظمة انقلاباً على المفهوم التقليدي للسلطة ، إذ رأى برنارد ان السلطة تتدفق من الأسفل الى الأعلى وليس العكس كما تفترض النظريات التقليدية ، فالأساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين ، وقد حاكى في ذلك نظرية العقد الاجتماعي لجان جاك روسو التي تفترض أن الشعب هو مصدر السلطات .

إن الأساس الذي إعتده برنارد هو أن الافراد يختلفون في درجة اسهاماتهم في المنظمة لبلوغ اهدافها ، ومن ثم فإن على المنظمات أن تجد الطرائق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهداف المنظمة ، إذ ان التعاون هو أساس التنظيم وإن الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون ، لهذا يتضح إن فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون .

## ب - مدخل العلوم السلوكية Behavioral Science Approach

استقطبت حركة العلاقات الانسانية الكثير من الأنصار على المستويين العملي والأكاديمي ، وتزايدت الأصوات التي تنادي بالاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه من جهة ، وجماعات العمل من جهة أخرى . ونتج لدى البعض فهم خاطئ لمبادئها ، لذلك ارتبطت بمفهوم معاملة العامل بشكل حسن ، ومحاولة التحكم بالعامل والسيطرة عليه . ومن هنا ظهر المدخل

السلوكي الذي ركز على دراسة الفرد والجماعة في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية كما في الأبحاث والدراسات . يرى أتباع هذا المدخل أن الانسان أكثر تعقيداً من كونه كائن اقتصادي أو اجتماعي . فعليه يتحتم دراسة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته (فهم العوامل والأسباب التي تدفع الفرد للعمل) .

يعد Douglas Magregor من أبرز العلماء الذين يؤمنون بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل . درس أنماط القيادة الإدارية في محاولة لتفهم الأسباب التي تؤدي الى زيادة الإنتاجية ، وقام بالعديد من الأبحاث والدراسات التي قدم على أثرها نظرية X ونظرية Y ، إذ قدمها في كتابه (الجانب الانساني في المنظمة) عام 1960 ، فبين أن هناك فلسفتين حول طبيعة الانسان .

تفترض النظرية الأولى (X) أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل ولا يرغب بتحمل المسؤولية ويفضل أن يُقاد وأن العقاب وسيلة أساس للحفز وأن الرقابة الشديدة ضرورية وأن الحوافز المادية تعد أهم الحوافز للعمل ، وأن الفرد يبحث عن الامان والضمان أولاً .

أما النظرية الثانية نظرية (Y) فإنها تفترض وجود الرغبة لدى الإنسان في العمل وبيئته الجسدية والعقلية لذلك ، وأنه يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها ويمارس التوجيه والرقابة الذاتية ويعمل لإشباع حاجات مادية ومعنوية وأنه يوجد لدى الكثيرين قدرات إبداعية في العمل وأن الانسان يسعى لتوظيف امكانياته وطاقاته ويسعى للتحفيز المعنوي والتقدير .

وأخيراً يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة السلوكية في النقاط الآتية :

1. ركزت على الافراد وحاجاتهم ودوافعهم فكملت ما أهملته المدرسة التقليدية .
2. بينت أن المنظمة نظام اجتماعي يضم أنظمة فرعية وأنماط اتصال وسلطات رسمية وغير رسمية .
3. تحقيق أي نجاح من قبل المدير يُعزى للأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة .
4. ساعدت على تطوير الفهم والتطبيق للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والقيادة والاتصالات .

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية فتتمثل بالآتي :

1. إستخدام مفاهيم ومصطلحات صعبة ومعقدة في استنتاجاتها كان يصعب تطبيقها في الواقع العملي ، أو قد تطبق تطبيقاً خاطئاً .
2. إهتمت بالانسان وأغفلت جوانب مهمة في العملية الإدارية .
3. هنالك تناقضات في بعض الأفكار المقدمة لعلماء من علوم سلوكية مختلفة ، الأمر الذي ساعد برفض بعضها من قبل المديرين .

### ثالثاً : المدخل الكمي في الإدارة

إن أهم جوانب المدخل الكمي في الإدارة هو اعتماد الإدارة عند إتخاذ قراراتها على التحليل الكمي للمشكلة وذلك بإتباع الأساليب الرياضية والرقمية مثل البرمجة الخطية وتحليل الإنحدار والإرتباط بهدف الوصول لأفضل الحلول . هذه النظرية تؤكد على أهمية إستعمال النماذج الرياضية في حل المشكلات الصناعية التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية .

ويشتمل المدخل الكمي على فروع رئيسة منها :

- أ- علم الإدارة **Management Science**: والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات .
- ب- بحوث العمليات **Operations Research**: وتهتم أساساً بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية .
- ت- نظم المعلومات **Information Systems**: وتهتم بتقديم قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة .

ويمكن إبراز أهم إسهامات النظرية الكمية بالآتي :

1. قدمت العديد من الاساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرار في مجالات عدة على صنع قرارات صائبة . (من هذه الأساليب البرمجة الخطية ، التحليل الشبكي ، المحاكاة) وهي تستخدم في مجال الانتاج لجدولة الانتاج ، وتحسين الجودة والموازنة . أما في مجال إدارة

عمليات الخدمات فتستخدم في المصارف والمستشفيات والتأمين لتخطيط الموارد البشرية وبرامج التطوير والموازنة .

**2.** وضعت الأساس لإستخدام المعلومات في المنظمات الإدارية ، ولهذا تعد المعلومات عنصر حيوي في المنظمة ، ونتيجةً لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة صنع القرار .

أما أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الكمية فهي :

**1.** ركزت على المشكلات الفنية وليست السلوكية ، لذلك فهي لم تقدم اطاراً متكاملأ لفهم الإدارة ، كما هي المدرسة السلوكية .

**2.** قدمت أدوات ساعدت المدير على أداء دوره في العملية الإدارية . لكنها لم تهتم بالأفراد ولم تأخذ في الحسبان حاجاتهم ودوافعهم بغية اعتماد مدخل كمي مناسب .



# المحاضرة الرابعة :

## وجهات النظر الحديثة في الإدارة

أسهمت النظريات الحديثة بمجهودات إيجابية في دراسة وتحليل العوامل المختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف العاملين ، وبالشكل الذي يحقق الكفاءة في الأداء . ومن هذه النظريات :

### أ - نظرية النظام System Theory

أول من نظر للمنظمة كنظام هو جستر برنارد الذي وصف المنظمة بأنها نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة . مفهوم النظام أخذ من العلوم التطبيقية ، فالنظام هو الكل المنظم الذي يتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة ، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً . ومدرسة النظم ترى المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة . ويشتمل على العناصر الآتية :

1. المدخلات .
2. عمليات التحويل .
3. المخرجات .
4. التغذية الراجعة .
5. البيئة الخارجية والداخلية .

لقد قدمت نظرية النظام إطاراً فكرياً للإدارات لتحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال :

1. عد المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة ، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة ، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي ، الأمر الذي يحقق تنسيق أفضل في المنظمة .

2. التغييرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء ، لذلك يجب مراعاةً لكل جوانب المنظمة .
3. يتضمن منظور النظم مفهوم التداؤب (التعاون) نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلةً ومنفردةً . ( كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة ) لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض .
4. تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح) .
5. تنبه المدير الى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم .

## ب- النظرية الموقفية Contingency Theory

ظهرت النظرية الموقفية منذ بداية السبعينات ، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال . وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة . وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لأنواع المنظمات كافة ، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة ، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة .

ومن رواد هذه النظرية Joan Woodward الذي إستطاع بأفكاره أن يلهم الباحثين إلى تنفيذ هذا الإتجاه ، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة .

إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة . وتؤكد أن ما يمكن عده أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى . أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة .

وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبّقون هذه النظرية يأخذون في الحسبان الحالة المعينة عند تأديتهم لواجباتهم الإدارية . ولكن من المحتمل أن يهملوا بعض العوامل الموقفية . فكلما إكتسبوا مزيداً من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهملة والتي يجب أخذها بعين النظر نسبةً إلى

موقف معين ، فإن كفاءة الإدارة ستزداد ويكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري وبدرجة أكبر من التأكد مما هو متاح حالياً أو مع زيادة المعرفة الخاصة بالظروف النفسية والاجتماعية والفنية للمواقف المختلفة فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواءً من الناحية العملية أم النظرية .

إن العرض السابق يؤكد لنا أن هذه النظرية تقوم على الأسس الآتية :

1. ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة .
2. إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية ، ومع حاجات الأفراد في المنظمة .
3. إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات .
4. إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض ، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة .

### ث- نظرية الإدارة اليابانية Theory Japanese Management

الإدارة اليابانية هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً للنظر ، ابتكرها العالم الياباني William Ouchi ، والتي قدمها في كتاب "نظرية Z" وكننتيجة لذلك حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية .

أستحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني والأسرة اليابانية على وجه التحديد التي تقوم على مبدأ الإحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره ، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار ، وإنعكس ذلك على العمل الإداري داخل المنظمات على فرض أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة وكان لذلك الأثر البالغ على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بلا مثيل .

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية منذ بداية الثمانينات نتيجة النجاحات الهائلة التي حققتها مؤسسات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الآن من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد . أما عناصر الإدارة اليابانية فتتمثل بالآتي :

1. ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة ، أي الإستقرار والأمن الوظيفي ، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية ، الأمر الذي كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته .
2. العمل كفريق ، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد ، ففي كثير من الأحيان يقياس الإنتاج بالجهد الجماعي وتكون المكافأة جماعية لا فردية .
3. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ، ويوافر نوعاً من الرقابة الذاتية ، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة ، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية وإقتراح حلول لها .
4. الاهتمام الشامل بالأفراد ، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز ، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم ، مما يخلق أجواءً من التعاون والإحترام المتبادل بينهم ، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية .
5. عدم التسرع بالتقييم والترقية ، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد ، إذ يتم نقل الموظف من موقعه إلى آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل .

# الماضرة الخامسة

## التخطيط الاداري وأهداف المنظمة

### أولاً : نظرية الإدارة بالأهداف Theory Management By Objectives

ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري Perer Drucker ، وهو أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لمدة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها ، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل . وفي نهاية هذه المدة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ، ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها . ومن أهم خصائص أسلوب الإدارة بالأهداف ما يأتي :

1. وضع أهداف كل منصب أداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له .
2. تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الانجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات .
3. الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة .

ويمكن تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بالآتي :

**الخطوة الأولى:-** تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين .

**الخطوة الثانية:-** توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا ليتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك لمنع التداخل في الاختصاصات .

**الخطوة الثالثة:-** تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها .

**الخطوة الرابعة:-** تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها .

**الخطوة الخامسة:-** تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناءً على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه .

**الخطوة السادسة:-** وضع خطة عمل كل مسؤول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ .

**الخطوة السابعة:-** المراجعة الدورية للإنجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين .

**الخطوة الثامنة:-** تقويم الإنجاز في نهاية المدة المحددة المتفق عليها وهل أنها فعلاً تحققت الأهداف .

ولإنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف فإنه من الضروري توافر المتطلبات الآتية :

- 1. أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة ،** فقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أولاً ، أي وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ثانياً . ومن دون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيء ثالثاً .
- 2. أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياساتها وممارستها.**
- 3. دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعد شرطاً لنجاحها .** إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافيًا . بل أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة .
- 4. كما يجب أن تتوافر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز ،** وان تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه ، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية .

5. **عملية المشاركة في وضع الأهداف** وعلى جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف .
6. **التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه** ، إذ أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها .
7. **التدريب** ، ولأن الإدارة بالأهداف تمثل إبتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة ، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف .
8. **مجال للمرونة** وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة .
9. **الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه** إذ أنها جوهر الإدارة بالأهداف والنجاح هنا يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها . إن رؤية المدير حول كيفية التعامل مع رؤوسيه تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف ، فإذا كان المدير يرى بأن الناس بحاجة إلى من يقودهم ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فان احتمال أن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح كبيراً .
10. **يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم** ، وان يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية ، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف ، فان عليه ان يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً ، ويحسن الإتصال بالآخرين كعضو في فريق . إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يضع الثقة في الآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية .

# المحاضرة السادسة

## التخطيط الإداري

يعد التخطيط أهم الوظائف الإدارية مقارنة بالوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة .  
والتخطيط يسبق أي عمل تنفيذي آخر ، فمن خلاله نستطيع أن ننفذ بقية الوظائف الإدارية .

### أولاً : مفهوم التخطيط

يقصد بالتخطيط التنبؤ بالمستقبل وإعداد التدابير اللازمة لمواجهة خطوات منظمة . والتخطيط هو الطريقة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف قائمة .

إن التخطيط عمل فكري إذ يعتمد المخطط على خبراته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها . سواءً كانت هذه الظروف داخلية أم خارجية لبلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها .

وبناءً على ما سبق يعد التخطيط نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال الغايات والأهداف النهائية للمنظمة وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية الى تحقيق تلك الغايات وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة ، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل .

### ثانياً : أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة ، إذ إنه المنهج العلمي لسير العمل على ضوء خطوات متتابعة تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة ، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك ، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقرار الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تؤدي دوراً رئيساً وملموساً وفي هذا يقول



هنري فايول (إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل) ، وسوء التخطيط أو غياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية وإرتجالية الأمر الذي يؤدي إلى سوء استغلال الأموال ، فضلاً عن ضياع الجهود سدى .

وحصر رواد الإدارة فوائد تطبيق التخطيط السليم ونلخصها في الآتي :

- أ- **تحديد الأهداف** : يجب تحديد الأهداف لأنها النهايات والنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، كما أنه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرؤوسين الذين سوف يعملون ويعانون على تحقيقها ، ومما لا شك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المنظمة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها .
- ب- **التنبؤ بالمستقبل** : إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله تعالى ، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والإقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات .
- ت- **الترابط المنطقي للقرارات** : إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرؤوسين ، فضلاً عن الترابط بين الأهداف الكلية للمنظمة بصفة عامة .
- ث- **تقويم الأداء** : يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة ، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها .
- ج- **التنسيق** : يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيس للمنظمة ، وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية .
- ح- **الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة** : يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج (الموارد المالية والقوى البشرية والمواد الخام والإدارة) بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة .

خ- الرقابة المحكمة : يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما يجعل من اليسير قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير .

د- تسهيل مهمة القائد : إن التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب اتباعها مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة إنجازه .

ذ- الرضا والارتياح النفسي للعاملين : إن الخطة المحكمة والمدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة لأنهم يسيرون في خطة واضحة ومدروسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرائق لتحقيقها ، وهذا يعطيهم شعوراً بالرضا والارتياح النفسي .

### ثالثاً : أنواع التخطيط

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة . ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء المعايير الآتية :

أ- التخطيط بحسب تأثيره : ويشتمل على الآتي :

1. **التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning** : وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثله ، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة .

2. **التخطيط التكتيكي Tactical Planning** : وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى ، ويوضع لمساعدة التخطيط الإستراتيجي ومن أمثله تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق .

3. **التخطيط التشغيلي Operational Planning** : وتمارسه الإدارة الوسطى والأشرافية وتأثيره متوسط المدى ، ويوضح عادةً التخطيط التكتيكي ومن أمثله تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار .

ب- التخطيط بحسب المدى الزمني : ويشتمل على الآتي :

1. **التخطيط طويل المدى Long - range Planning** : يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لمدة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر ، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان ، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتمشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ .
2. **التخطيط متوسط المدى Medium - range Planning** : وهو التخطيط الذي يغطي مدة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة.. ويغطي في الغالب مدة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات .
3. **التخطيط قصير المدى Short - term Planning** : وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها ، وغالباً ما يستخدم هذا النوع من التخطيط عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها ، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به .

ت- **التخطيط بحسب الوظيفة** : ويشتمل على الآتي :

1. **تخطيط الإنتاج Production Planning** : ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج .
2. **تخطيط التسويق Marketing Planning** : ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع .
3. **التخطيط المالي Financial Planning** : ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها .
4. **تخطيط الموارد البشرية Human resources planning** : ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة كالإحتياجات والإستقطاب والتدريب والتطوير .... الخ .

## رابعاً : خطوات التخطيط

عملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية الآتية :

- أ- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها .
- ب- وضع سياسيات للإشراف بها في اختيار أسلوب تحقيق الهدف .
- ت- تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف، من خلال تحديد الإمكانيات المتاحة فعلا و تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة .
- ث- بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقود لتنفيذ الهدف المطلوب .
- ج- عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة .
- ح- إختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة ، أي إختيار الإحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية .
- خ- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف ، وكيفية القيام بهذه النشاطات ، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات .
- د- مراقبة وتقييم النتائج والتأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها في حال حدوث أي طارئ .

# الماضرة السابعة

## التخطيط الإستراتيجي

### أولاً : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

كلمة إستراتيجية Strategy نقلت عن اليونانية وأصلها ( Strategos ) وحتى القرن التاسع عشر إرتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك وكانت تسمى علم الجنرال ( القائد ) ، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف لتصبح مفضلة الاستخدام لدى المنظمات المهمة بتحليل بيئتها وتسعى للنمو وزيادة قوتها .

إن التخطيط الإستراتيجي هو أحد المهارات الأساسية للقيادة وهو عبارة عن خارطة ترشد إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن؟، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل؟ وكيف يمكنك أن تحقق ذلك؟ . كما أنه أحد أهم العناصر الأساس وأولها اللازمة لنجاح الإدارة في أي منظمة .

التخطيط الإستراتيجي هو صنع الاختيارات . فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم . وبذلك فالتخطيط الإستراتيجي هو أداة إدارية ، ولا تستخدم إلا لغرض واحد (مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى) ألا وهو مساعدة المنظمة في أداء عمل أفضل . ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق الأهداف . وبالطبع فالمقصود بكلمة "إستراتيجي" هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط .

وبإختصار ، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات (ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسون في المنظمة) على الأولويات التي تعد ضرورية لتحقيق هدفها ، وتستجيب للبيئة المحيطة بها في الوقت نفسه . ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات .

## ثانياً : مستويات الإدارة الإستراتيجية

توجد ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية وفق أكثر التقسيمات شيوعاً ولكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها والمختصين بوضعها وهي :

أ- **مستوى المنظمة الكلي** : تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية ، وتحديد الرؤية التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة .

ب- **مستوى الأقسام** : تركز على بيان سبل التنافس وتحقيق الإنجاز على صعيد الأقسام لتصبح الإستراتيجية أكثر تركيزاً ، كخطة التطوير والتسويق والتمويل على سبيل المثال .

ت- **إستراتيجية الوظائف** : تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي وبشري ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية القطاعات تهتم بعناصر تحليل البيئة الداخلية لتحديد مجالات القوة والضعف ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة .

## ثالثاً: المكونات الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي

تشتمل على الفهم لرؤية Vision ، وقيم Values ، ورسالة Mission ، وإستراتيجية Strategy المنظمة ، وغالباً ما تصاغ رؤية ورسالة المنظمة في وثيقتين هما : ميثاق الرؤية Vision Statement وميثاق الرسالة Mission Statement ، وفي بعض الأحيان تقوم المنظمات بتلخيص الأهداف Objectives والغايات Goals في بيان الرسالة أو في بيان الرؤية ، هناك منظمات أخرى تبدأ بالرؤية والرسالة كخطوط رئيسة لصياغة الأهداف والغايات على أساسها .

أ- **الرؤية Vision** : تحدد ما تريد أن تفعلها المنظمة أو الكيفية التي ستؤثر بها على المحيط المستهدف الذي تعمل فيه لتحقيق (رؤية مثالية) ، فالرؤية وجهة نظر طويلة الأجل ، تركز على المستقبل ، يمكن أن تكون مثيرة للعواطف ومصدراً للإلهام ؛ على سبيل المثال : يمكن لمنظمة خيرية تعمل مع الفقراء أن تصاغ رؤيتها : عالم خال من الفقر .

ب- الرسالة **Mission** : تحدد الهدف الأساسي للمنظمة واصفاً بإيجاز لماذا وجدت ، وماذا تفعل لتحقيق رؤيتها . في المثال السابق يجب على المنظمة الخيرية أن تسجل بوضوح أهدافها لتحقيق رؤيتها " عالم خال من الفقر " وبناءً عليه ، تصاغ بنود الرسالة في صورة الإجراءات المتبعة للحد من الفقر كتهيئة فرص العمل للمشردين والعاطلين عن العمل على سبيل المثال .

ت- وثيقة الرسالة **Mission statement** : بيان الغرض من إنشاء المنظمة ، وينبغي أن تتسم بالوضوح و الدقة في صياغة خطوات التنفيذ ، وتحدد هدفها العام ومسار وتوجه عملية صنع القرار ، فضلاً عن أنها تقدم "الإطار أو السياق" الذي تشكلت على أساسه استراتيجيات المنظمة.

ث- القيم **Values** : المعتقدات المشتركة بين أصحاب المصلحة في المنظمة، القيم التي توجه ثقافة المنظمة وتصنع أولوياتها في اتخاذ القرارات ، على سبيل المثال: "المعرفة والمهارات هي مفاتيح النجاح" أو "إمنح الفقير خبزاً تطعمه ليوم واحد ، أو علمه كيف يزرع تطعمه مدى الحياة" هذه الأمثلة تحدد الأولويات والمفاضلة بين الحلول قريبة الأجل ضعيفة التأثير ، أي طعام يستهلك وكساء يبلى ، وبين الحلول بعيدة المدى راسخة التأثير ، تحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال التعلم واكتساب المهارات والقدرة على إيجاد حلول بديلة في ظل الحرص على إعلاء الكرامة الإنسانية .

ج- الاستراتيجية **Strategy** : كيف تستطيع المنظمة أن تحرز التفوق ؟ إذ أن أي ممارسة (منظومة العمل المتكاملة للمنظمة) محددة بدقة (الفن في التعامل مع العموميات) بمعنى أن للمنظمة مجموعة من الغايات (الأهداف) التي تسعى الى إنجازها بوسائل (سياسات) تتعامل مع الظروف المؤثرة سلباً (المعوقات) بالاستعداد لها وتذليلها ، أو الظروف المؤثرة إيجاباً (عوامل الدعم) بتنظيم آليات وأولويات التفاعل والاستثمار .

وتسمى الاستراتيجية أحياناً بخريطة طريق **Roadmap** ، أي الطريق الذي تم اختياره للمضي قدماً نحو الرؤية المقررة مسبقاً ، وأهم جزء من تنفيذ هذه الاستراتيجية هو ضمان أن المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو الرؤية المقررة .

## خامساً : مراحل التخطيط الإستراتيجي

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي من عدد من المراحل المتتابعة والمترابطة وذات التأثير فيما بينها والتي تكون نظاماً متكاملأ لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها . ومن المفيد هنا الإشارة بإيجاز إلى المجالات (المدخلات والعمليات والمخرجات) التي يتعامل معها نظام التخطيط والتي تتمثل في الآتي :

أ- تجميع المعلومات وتقدير الموقف ، سواءً كانت هذه المعلومات تاريخية أو حاضرة أو مستقبلية متوقعة ، ويبرز ذلك وجود نظام معلومات إدارية متكاملة للتأكد من استمرارية ودقة أعمال التحليل والتنبؤ البيئي لكافة جوانب بيئة المنظمة .

ب- تحديد وصياغة التوجهات الإستراتيجية والأهداف العامة والفرعية والتنفيذية إستناداً على ما تم تجميعه وتحليله من بيانات ومعلومات عن موقف المنظمة ، ويتطلب ذلك تهيئة متطلبات التجهيز لوضع الخطة الاستراتيجية بما فيها مراجعة وتطوير رسالة المنظمة ودستور العمل بها.

ت- إعداد وصياغة الإستراتيجيات لتشمل إتجاهات المنظمة لإستغلال الموارد وإستثمار الفرص لتحقيق رسالتها وأهدافها ويتطلب ذلك وضع الإفتراضات وتحديد سبل وتوظيف نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف ووضع الأساليب والأدوات كافة وتحديد الجهود وتوزيع الأدوار التي توافر الدفع الاستراتيجي لإنجاز الخطط وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها .

ث- إعداد خطط وبرامج الأعمال لتحويل الإستراتيجيات إلى خطط أعمال محدودة لتشمل كافة ونشاطات وقطاعات أعمال المنظمة الفنية والإنتاجية والتسويقية والتنظيمية والإدارية والمالية ، ويتطلب ذلك مراجعة الأهداف والتأكد من دقة تحديد الأزمنة ومتطلبات تحقيقها ووضع أدوار الجهات والأطراف ذى العلاقة .

ج- وضع وتنفيذ أسس ومعايير وأدوات المتابعة والرقابة للتأكد من أننظام ودقة أعمال المتابعة ورصد النتائج وتحليلها وتقويم الأداء بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها .

وتتميز هذه المراحل التي تشكل في جملتها عملية ذات خصائص أساس هي :



1. أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الإنتهاء من المرحلة السابقة لها .
2. أن وجود كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها ، أي أن التغيير الذى يحدث في أي منها يؤثر في المرحلة الأخرى .
3. أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة .
4. ينبغى النظر إلى الإدارة الإستراتيجية بوصفها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العمليات وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

من هنا يمكن تحديد مراحل التخطيط الإستراتيجي بثلاثة مراحل رئيسة هي :

### المرحلة الأولى : التصميم

تهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف وكذلك البيئة الخارجية من حيث تحديد الفرص والتهديدات ، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل وإختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية وإستراتيجيات الوحدات الوظيفية . وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذالقرارات بإختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتتبعي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتاؤها ذات أثر طويلة الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذى تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التى سوف تجرى والموارد التى سوف تستخدم .

ويمكن أن نقسم هذه المرحلة على مرحلتين هما مرحلة التحليل والرصد البيئي ومرحلة صياغة الإستراتيجية .

### أ- مرحلة التحليل والرصد البيئي

التحليل البيئي هو إستعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التى تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الإستراتيجيين في المنظمة التى سوف تحدد مستقبل المنظمة . وأبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو (swot analysis) .

تعد البيئة من العوامل المهمة التي تحدد نجاح المنظمة ، إذ تواجه المنظمات اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التغيير والتعقيد ، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب ، فضلاً عن عوامل البيئة الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادةً إلى تقليل فرص النجاح كضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والاجتماعية ومما تلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد .

إلا أنه على الرغم من تزايد هذا التركيب والتغيير والتعقيد البيئي فإن هناك تزايد مماثل في الإتجاه نحو الإهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة .

وفي ضوء بيئة المنظمة ومكوناتها وخصائصها تقسم بيئات عمل أي منظمة على ثلاثة أنواع هي :

- 1. البيئة الداخلية للمنظمة :** وتتضمن العناصر البيئية داخل المنظمة والتي تنفرد بها المنظمة دون غيرها من المنظمات .
- 2. البيئة الخارجية للمنظمة :** وتتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة .
- 3. البيئة الكلية للمنظمة :** والتي تشتمل على كل من عناصر البيئة الداخلية والخارجية معاً .

وبصفة عامة يجب النظر إلى هذه البيئات الثلاث على أنها ذات كيانات متميزة تتفاعل فيما بينه للتأثير على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها .

#### ب- مرحلة صياغة الإستراتيجية

ويقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال . وتتضمن عملية صياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية :

1. **تحديد رسالة المنظمة :** تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى . فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة إنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس للقرارات والجهود كافة، وتغطي مدة زمنية طويلة الأمد.
  2. **تحديد الأهداف القابلة لتحقيق :** تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها . أن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة بل يمنع الانحراف والنشاط غير الهادف والإرتباك عما ينبغي تحقيقه وصياغة الغاية من وجود المنظمة .
  3. **وضع الاستراتيجيات وتطويرها :** الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسة وشاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الإستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوى التي تعززها المنافسة إنها مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المديرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمنظمة .
  4. **وضع السياسات :** ليس إختيار الإستراتيجية الملائمة حالياً لوضع المنظمة هو نهاية المطاف لصياغة الاستراتيجية ، بل لا بد من وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لتصف من خلالها القواعد الأساس للتنفيذ وتتبع السياسات من الاستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة . إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها المستويات الإدارية الأخرى عند وضع خططها وتنفيذها ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية .
- وتستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين منها بإتخاذ القرارات بأساليب تدعم رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها وتبقى سياسات لمدة طويلة من الزمن وقد تظل باقية حتى زوال الاستراتيجية التي أدت إلى وضعها ، وقد تصبح مثل هذه السياسات جزءاً من ثقافة المنظمة .

**المرحلة الثانية : التطبيق (التنفيذ)**

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات ويتم من قبل مديري الإدارة الوسطى والإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا . ويشار إليها أحياناً بالتخطيط التشغيلي وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد . وقد تتضمن هذه العمليات تغيير في ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي ، ونظام الإدارة ونقدم هنا توضيح مختصر لكل من البرامج والموازنات والإجراءات .

**1. البرامج programs :** البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد. انها تعمل على تفعيل الاستراتيجية ، وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة .

**2. الميزانيات budgets :** هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية . إنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة . كأن نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير .

**3. الإجراءات procedudres :** يشار إليها أحياناً بالإجراءات التشغيلية المعيارية . أنها تصف تفصيلاً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز البرامج ، على سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية إستيراد الموارد الأولية من السوق المحلية أو الأجنبية . وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الإتصال بهم وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع .

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع أهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإتفاق ، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها ، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات .

تحتاج مرحلة التطبيق إلى نظرة فلسفية عملية وقدرة على تحريك الموارد بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة .

وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية . ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة ليست تقليدية .

لا يعني الإعداد الناجح للإستراتيجية ضمان نجاح تنفيذها ، إذ عادةً ما يكون من الصعب أن تفعل شيء (تنفيذ الإستراتيجية) عن أن تقول أنك ستفعل (إعداد الإستراتيجية) وعلى الرغم من التشابك والتداخل بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها إلا أن التنفيذ مختلف تماماً عن وضعها ، ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها من خلال الآتي :

1. وضع الإستراتيجية بمثابة تحديد موقع للقوات قبل التحرك ، في حين تنفيذ الإستراتيجية بمثابة إدارة القوات خلال التحرك .
2. يركز إعداد الإستراتيجية على الفاعلية أما تنفيذ الإستراتيجية فيركز على الكفاءة .
3. إعداد الإستراتيجية عملية ذهنية ، في حين تنفيذ الإستراتيجية عملية تشغيلية .
4. يتطلب وضع الإستراتيجية مهارات تحليلية وذهنية ، في حين يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مهارات خاصة في مجال الفعالية والقيادة .
5. إعداد الإستراتيجية تنسيق بين عدد محدود من الأفراد ، في حين أن تنفيذ الإستراتيجية تنسيق بين الكثير من الأفراد .

### المرحلة الثالثة : التقييم

التقييم والمتابعة هما عملية مراقبة تحدد فيها الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الإستراتيجي لأهداف المنظمة وغاياتها ونجاحهم في ذلك ، ويتم التقييم على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال . وتستخدم في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوافرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات . وعلى الرغم من أن التقييم والمراقبة يمثلان المرحلة النهائية في الإدارة الإستراتيجية فإنهما يخدمان في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح .

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط . ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية .

ومن أجل ضمان فاعلية كل من التقويم والرقابة لابد أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية وباستخدام هذه المعلومات يمكنهم مقارنة ما جرى فعلياً مع ما خطط له مسبقاً في مرحلة صياغة الإستراتيجية . وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية .

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .
- قياس الأداء .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

يترتب على تغيير كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تقادم الإستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميزها . ولذا فمن الضروري قيام الإستراتيجيين دورياً بمراجعة وتقييم الإستراتيجيات والرقابة على تنفيذها . ويمكن أن ينتج من عملية التخطيط الإستراتيجي عواقب على المدى الطويل فإذا كانت القرارات الاستراتيجية خاطئة قد تؤدي إلى فرض عقوبات قاسية ويصبح صعباً تغييرها . لهذا فالتقييم في الوقت المناسب ينبه الإدارة إلى مشاكل محتملة قبل أن يصبح الموقف حرجاً .

يعد تقييم الاستراتيجية مهم خاصة وأن المنظمات تواجه بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية بسرعة كبيرة ، ولا يعد النجاح الحالي ضماناً للنجاح في المستقبل .

إن تقييم الإستراتيجية ضروري لكل أحجام وأنواع المنظمات يترتب على تقييم الإستراتيجية تساؤلات من قبل المديرين عن طبيعة التوقعات والافتراضات كما ينبغي أن تدفعهم لمراجعة الأهداف والقيم ، فضلاً عن الابداع في مجال توليد البدائل وصياغة معايير التغيير . بغض النظر عن حجم المنظمة فإن درجة معينة من التجول في كل المستويات ضروري من أجل تقييم الإستراتيجية بصورة فعالة . وينبغي أن تتم أنشطة تقييم الإستراتيجية بالإستمرارية وإلا تحدث في نهاية مدة محددة فقط أو بمجرد ظهور المشاكل .

# المحاضرة الثامنة

## إتخاذ القرارات الادارية

يعد القرار جزءاً أساساً مرتبطاً بأمر حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً فنحن عندما نستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل فهذا قرار عندما نختار طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار عندما نختار برنامجاً معيناً لمتابعته في التلفاز عندما نختار ماذا سندرس ، ماذا سنعمل ، من سنتزوج ؟ ، أسماء أطفالنا ... فهذه الأمور كلها قرارات . والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتينياً وقد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها .

### أولاً : مفهوم إتخاذ القرار

لقد حظي مفهوم إتخاذ القرار بأهمية استثنائية في مختلف المجالات والانشطة الادارية اذ أنه يسهم بشكل اساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها التنظيمية والادارية بكفاءة وفاعلية . ولاسيما أن القرار يقترن بالمستقبل وعملية الاستشراف المستقبلي تعتمد بصورة اساس على قدرة الإدارة في إستقصاء البيانات ومن ثم تجميعها وتحليلها بصورة معلومات ثم يصار لتراكمها وخلق المعرفة من خلالها ولذا فان قدرة المدير في اتخاذ القرار الناجح يعتمد على سبل استخدامه للمعارف المتاحة .

إذاً إتخاذ القرار هو إختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين ، ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة .

## ثانياً : أهمية إتخاذ القرار

تتجلى أهمية إتخاذ القرار في إطار العملية الإدارية في كونها من أهم وأصعب الحالات التي تواجه الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء ، ولذلك وصفت عملية إتخاذ القرار بأنها جوهر العملية الإدارية ، إذ عدم الشروع باتخاذ القرار أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أن يخلق تكريسا للاخفاق والتنصل عن اداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغي انجازها ، فضلاً عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم امكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار لاسيما في اطار المنافسة المحتدمة والظروف التي أفرزتها العولمة .

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر الاداء السليم لمختلف المديرين وفي مختلف المستويات الإدارية إذ أنها ترتبط بالوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة ويمكن القول أن نجاح هذه الأنشطة يرتبط ارتباطاً عضوياً بأهمية القرارات التي ينبغي أن يتم إتخاذها لتيسير مختلف المهام والأنشطة الإدارية والتنظيمية المطلوبة ، إذ إن اتخاذ القرار يرتبط بجميع العمليات الجارية في المنظمة .

## ثالثاً : مراحل إتخاذ القرار

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو الذي يدرس جيداً قبل إصداره بمعنى أنه قبل إتخاذه نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة ونظرنا في كل ناحية وفهمنا جميع مضامينه . وعليه فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ بقدر يسير من التفكير الحقيقي . وتحدد مراحل اتخاذ القرار بالآتي :

**المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة :** من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساس وأبعادها ، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة ، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها ، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها .



**المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات :** إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ، ومن ثم تحديد أحسن طريقة للحصول عليها ، ثم تحليلها تحليلاً دقيقاً . ومقارنة الحقائق والأرقام والخروج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب .

وقد صنف البعض أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير الى ما يأتي :

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية .

2. البيانات والمعلومات الكمية .

3. البيانات والمعلومات النوعية .

4. الأمور والحقائق .

**المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها :** ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عوامل عديدة كوضع المنظمة ، والسياسات التي تطبقها ، والفلسفة التي تلتزم بها ، وإمكانياتها المادية ، والوقت المتاح أمام متخذ القرار ، وإتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع ، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار التي تساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

**المرحلة الرابعة: إختيار الحل المناسب للمشكلة :** وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير موضوعية يستند إليها المدير في عملية الإختيار وأهمها :

1. تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة ، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف وأكثرها مساهمة في تحقيقها .

2. اتفاق الحل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها .

3. قبول أفراد المنظمة للحل واستعدادهم لتنفيذه .

4. درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المنظمة .

5. درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة .
6. مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية .
7. القيم وأنماط السلوك والأنماط الإستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل .
8. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة .
9. كفاءة الحل ، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار .

**المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :** يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج . وعندما يطبق القرار المتخذ ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله .

و عملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ وهذا يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها .

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار .

### **رابعاً : المشاركة في إتخاذ القرار**

إن أسلوب مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية إتخاذ القرار من شأنها تحقيق المزايا الآتية :

- أ- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين ، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة .
- ب- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المنظمة من ناحية ، وبين المنظمة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .

ت- لها أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم ، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم ، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرار الذي إشتراكوا في صنعه .

ث- تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات .

### خامساً : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار

أ- القيم والمعتقدات : للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة .

ب- المؤثرات الشخصية : لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه ، ومن ثم يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد .

ت- الميول والطموحات : لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك .

ث- العوامل النفسية : تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته ، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد .

### سادساً : أنماط متخذ القرار

أ- المدير التقليدي: يستند في قراراته الى محاولة جمع أكبر قدر من المعلومات من الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه .

ب- المدير المخاطر: يتخذ القرار في ظل ادنى قدر من المعلومات رغم علمه أحياناً بكونه يخاطر.

ت- **المدير العقلاني** : يسعى إلى التفكير برشد وعقلانية في مجمل مضامين ومتطلبات القرار بحيث يسعى الي الاحاطة بكل ما يتعلق ويستقرئ النتائج المحتملة للقرار والحاجة إليه في مقابل احتمالات نجاحه وما يحقق من مزايا .

ث- **المدير متجنب المشاكل** : قد يفعل أي شيء لتجنب اتخاذ قرار .

ج- **المدير المتردد** : لا يستطيع عادة أن يصدر قراراً نهائياً ، فإذا ما إتخذ قراراً فهو غالباً يعود ليغيره .

ح- **المدير العاطفي** : يكون مصدر القرار نابع من عاطفته ومشاعره .

### سابعاً : الصعوبات التي تواجه متخذ القرار

أ- نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار ، إذ غالباً ما يشكل افتقار المدير أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوافرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجة المطلوبة .

ب- صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها ولاسيما إذا إتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها .

ت- صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها ولاسيما اذا لم يتسنى للمدير توضيحاً للأهداف بدقة وشفافية فان القرارات المقترنة بذلك تعثرها الصعوبه في التحقيق المستهدف .

ث- إنعدام القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية وعدم القدرة على تحديد المنافع (المزايا) أو العيوب التي ترتبط بكل البدائل المتوافرة من ناحية اخرى والذي يعد ايضاً من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات .

ج- أحياناً ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالسرعة ولذلك فإن عدم توافر الوقت اللازم لمتخذ القرارات لتحديد المشكلة ، فضلاً عن وفرة البيانات والمعلومات وتحديد البدائل وجمع القرارات التي غالباً ما يكون الوقت متاح حاسماً في اتخاذها .

## ثامناً : مبادئ عملية اتخاذ القرار

- أ- تتسم عملية اتخاذ القرار بتأثيرها بعناصر ملموسة وغير ملموسة فضلاً عن كونها رشيدة وعاطفية وعقلانية . الامر الذي يتطلب ذلك التفكير العلمي والمرن والتحليل المنطقي لكل حالة.
- ب- لا بد أن تكون نتيجة أي قرار هي تحقيق الهدف المرسوم ، الامر الذي يستدعي أن يكون القرار علمي او قابلاً للتطبيق وغير معقد .
- ت- اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي .
- ث- الاعتراف بحتمية التغيير ، إذ ينبغي على المدير الا يخشى التغيير .
- ج- وضع نظام فعال لتنفيذ القرار .
- ح- الاعتراف بأن القرار سيعترب عنه سلسلة من الاعمال ، كما ينبغي على المدير أن يكون مستعداً للدفاع عن قراره أو تعديله أو إلغائه.

# الماضرة التاسعة

## أنواع وأساليب القرارات الإدارية

أولاً : أنواع القرارات الإدارية

أ- القرارات التقليدية : وتتضمن القرارات الآتية :

1. القرارات التنفيذية : وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات ، وكيفية معالجة الشكاوى . وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه .

2. القرارات التكتيكية : وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً . ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين .

ب- القرارات غير التقليدية : وتتضمن القرارات الآتية :

1. القرارات الحيوية : وهي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع ، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير (متخذ القرار) بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة ، وهنا يسعى المدير لإشراك كل من يعنيه أمر القرار من جميع الأطراف في اجتماع ، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف .

2. القرارات الإستراتيجية : وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة ، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والإحتمالات وتناقشها .

ت- القرارات حسب المدى الزمني : وتتضمن القرارات الآتية :

1. القرارات بعيدة المدى : وتمثل القرارات الإستراتيجية وغالباً ما تكون لاكثر من ثلاثة سنوات .
2. القرارات متوسطة المدى : وتمثل القرارات التشغيلية التي تكون أكثر من سنة وأقل من ثلاثة سنوات .
3. القرارات قصيرة المدى : وتمثل القرارات التنفيذية التي غالباً ما تكون مساوية أو أقل من سنة واحدة .

ج - القرارات من حيث الجهد المبذول : وتتضمن القرارات الآتية :

1. القرارات المبرمجة : ويقصد فيها القرارات المتكرر حدوثها أو اتخاذها إذ أنها مجدولة الهيكلية وتتسم بالروتينية أو الرقابة على الأداء .
2. القرارات غير المبرمجة : ويقصد فيها تلك غير المتكررة الحدوث ، والتي يتطلب القيام بها بذل الجهود العقلية والفكرية لغرض اتخاذه ، كما أنها غالباً ما ترتبط بالعديد من التكاليف أو الصعوبات التي تكتنف حدوثها.

ح- القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات في اتخاذها : وتتضمن الآتي :

1. القرارات المؤكدة : وتمثل القرارات التي تتسم بدرجة عالية من التأكيد من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها بحيث لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكده الحصول مثل دعوة المدير لعقد اجتماع اعتيادي أو طارئ لمرووسين بعد أن يتأكد من عدم وجود أي ظرف طارئ يحول دون حضور أي منهم لذلك الاجتماع .
2. القرارات في ظل المخاطرة : وتمثل هذه القرارات بتحديد إحتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والإحتمالات هي النسبة المئوية لعدة مرات حدوث نتيجة معينة .
3. حالة عدم التأكد : وهي القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقاً لطبيعة البدائل المتاحة لذلك أولها أقل تحديداً أو وضوحاً في حالة المخاطرة إذ أن المدير أو الرئيس لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة الاحتمالات نظراً لتحكم العديد من المتغيرات غير المحتسبة

بشأنها اذ أن حالات عدم الاستقرار أو الثبات في الظروف التي يتخذ بها القرارات كبيرة ولا تتسم بالدقة الواضحة ولذلك غالباً ما يتم إستخدامه العديد من الخبرة المتراكمة لديه أو الاستعانة بالاستشارية والخبراء المتخصصة أو بنوك المعلومات و الاحصاءات تسهم بقدر معين في تقليص دائرة المجهولة للمستقبل المبهم أو الظروف والمتغيرات غير المتحكم فيها أو المرئية بشأن القرارات التي نزمع في اتخاذها .

## ثانياً : أنواع القرارات الإستراتيجية

- أ- قرارات استراتيجية على مستوى المنظمة : تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التغيير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عنها ، كما أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الاعمال والقرارات الوظيفية .
- ب- قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الاعمال : تقع هذه القرارات في موضع وسط بين المستويين الأول والثالث ، وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينها ، وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول ، فانها اقل تكلفة ومخاطرة وربحية وبالمقارنة مع المستوى الثالث فانها اكثر تكلفة ومخاطرة وربحية .
- ت- قرارات استراتيجية على المستوى الوظيفي : توجد هذه المجموعة في نهاية سلسلة القرارات الاستراتيجية وتتضمن العديد من المسائل والامور التشغيلية ، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة وتتخذ بشكل دوري ومتكرر وضروري من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الإستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال ، وتتصف بأنها قصيرة الأجل نسبياً وأكثر تحديداً وقابلية للقياس الكمي وتتضمن درجة أقل من الخطورة .

## ثالثاً : الأساليب الكمية في اتخاذ القرار

### أ- بحوث العمليات

وهي إعتقاد الأسس في إظهار النتائج التي تعطي للمدير تصور شامل عن المشكلة المبحوثة وطرائق الوصول إلى الحل الأمثل وهي بذلك تعني التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشكلات



الإدارية . نجد أن هذا الأسلوب يساعد متخذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية . ويتميز هذا الأسلوب :

1. يعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخله فيها ومدى تداخلها وأهمية كل منها .
  2. يحدد ويعرف البيانات اللازمة وأفضل البدائل مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن منها .
  3. يمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة كحلول وإختيار أفضلها بسرعة وكفاءة ، وبدرجة عالية من الثقة .
  4. يكسب القدرة على تبني النتائج والتغيير في روتين أو نظام المنظمة أو في المحيط الذي يقوم فيه بأعمالها .
  5. يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة .
- ويؤخذ على هذا الاسلوب ما يأتي :

1. اعتماده على تبسيط المشكلة .
2. تركيزه المفرط على العوامل التي يمكن قياسها كمياً وعدم إعطاء أهمية للعوامل التي يصعب قياسها بشكل كمي .

#### ب- نظرية الاحتمالات

وتعني قيام متخذ القرار بوضع احتمالات مستقبلية وقياسها كمياً أن أمكن . وهناك ثلاثة معايير أو طرائق يمكن إستخدامها لقياس الاحتمالات وهي :

1. **الإحتمال الشخصي** : يتحدد بموجبه درجة فهم الشخص في نوع حدث ما .
2. **الإحتمال الموضوعي** : ويتحدد من إجراء تجربة معملية أو ميدانية وذلك بحساب نسبة وقوع حدث ما وفقاً لنتائج التجربة .
3. **الإحتمال التكراري** : ويتخذ نسبة الإحتمال على أساس حساب معدل التكرار .

#### ت - أسلوب التحليل الحدي

ويهدف هذا الأسلوب الي دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة امام متخذ القرار والمفاضلة بينها لمعرفة الفائدة الفائدة أو المنفعة المتخصصة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد التي اوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل .

### ث - أسلوب دراسة الحالات

ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وابعادها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشاكل .

### ج - أسلوب التحليل الشبكي " شجرة القرارات "

هي شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل وتفرض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية إتخاذ القرار ، بمعنى أن اتخاذ القرار عن نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر بشكل سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته ، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي كما يتميز بتعامله مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة . ويستخدم لتطبيق هذا الأسلوب الحاسوب لتحليل البيانات والمعلومات لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة .

### ح - أسلوب المحاكاة

يعتمد هذا الأسلوب على محاولة تصميم نموذج يماثل الواقع الفعلي وإخضاع هذا الأسلوب لبعض التجارب من حيث تغيير بعض اجزائه وتثبيت الأخرى والتنبؤ بالنتائج المحتملة عند إجراء كل تغيير ، ثم اعطاء النتيجة التي تعطي أكبر فائدة من قبل تطبيق هذه التجارب في الواقع الفعلي . وقد أسهم الحاسوب وبكفاءة عالية في تمثيل كثير من الظواهر المعقدة ثم إخضاعها للتجارب للتحليل ودراسة المؤثرات المختلفة .

### خ- العصف الذهني

وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار لمجموعة من الأفراد في وقت قصير وهناك قواعد يتم مراعاتها عادةً في إدارة جلسات العصف الذهني حتى يكتب لها النجاح .

# المحاضرة العاشرة

## التنظيم

التنظيم أحد أهم الأنشطة في العملية الإدارية إذ أن الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى . إن الاهتمام الرئيس في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به ، وتحديد جماعة العمل ، وتشكيل مراتب السلطة ، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية .

### أولاً : مفهوم التنظيم

يتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها ومستخدميه الذين سيمارسونها ويقومون بها وبين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات كذلك . والتنظيم عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات . فالتنظيم إذاً هو تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق ومن ثم أيضاً اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها .

### ثانياً : أهمية التنظيم

إن التنظيم عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي ووصف الوظائف . ويمكن إبراز أهمية التنظيم من خلال الآتي :

أ- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع باحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة .

ب- يؤدي الي خلق الجو الملائم للعمل وإستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشارك .

- ت - يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الإتصال بين الافراد ومجموعات العمل الأمر الذي يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة .
- ث - يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الافراد لبلوغ الأهداف المحددة .
- ج - يساعد على الإستفادة من الأساليب المتطورة في اداء العمل بما ينفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات .
- ح - تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الافراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة منعاً للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة .
- خ - توزيع موارد المنظمة على وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب انجازها .
- د - منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة .

### ثالثاً : مبادئ وأسس التنظيم

#### أ - نطاق الاشراف

يقصد بنطاق الاشراف عدد الاشخاص الذين يستطيع المدير الاشراف عليهم شخصيا بكفاءة وفعالية ، ولا يستطيع احد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد ، ولكن بصفة عامة يحدد نطاق (10) الى (30) نسبةً للعاملين الموظفين ، و(3) الى (8) نسبةً للعاملين الإداريين ففي الأعمال العادية (الموظفين التنفيذيين) يدرّب الأفراد عادة لتأدية نواحي نشاطهم بطريقة محددة وما أن يصلوا إلى اتقانها فإن عملهم يتطلب نوعاً من الرقابة أو الاشراف ذا طبيعة روتينية إلى حد ما .

#### ب - وحدة الأمر (وحدة القيادة)

يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كل مرؤوس لرئيس واحد وليس أكثر ، فالشخص الذي يجبر على إرضاء رئيسين في الوقت ذاته ولنفس الوظيفة لا يستطيع في الحقيقة أن يبذل كل جهده ، ويصبح الأمر مختلفاً عليه ، ويحاول المماثلة ومعرفة أيهما أعظم تأثيراً وربما يقوم بالوظيفة بطريقة

تجعل الرئيس الآخر غاضباً لعدم اتباع أوامره كما ينبغي ، مما يشيع الفوضى وتشيع المسؤولية الإزدواجية والتعارض داخل التنظيم .

## ت - المركزية ولا المركزية

يتحقق توزيع السلطة الادارية في المنظمات بطريقتين ، الاولى تتمثل في المركزية والثانية اللامركزية ، وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الاداري الاعلى ويتم اللجوء اليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة وتوحيد الجهة التي لها سلطة الامر ، في حين تعني اللامركزية تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية (الممثلة في المستوى الإداري الاعلى) والهيئات الأخرى غير المركزية إذ تقوم الأخيرة بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الأولى .

ومع كبر حجم المنظمات والتوسع في أنشطتها وانتشار فروعها يصبح من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهيمن على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع اختلاف العوامل والظروف البيئية التي تحيط بكل فرع من الفروع ومن ثم يلزم اللجوء إلى اتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفرأ من الإستقلال لكل فرع من فروع المنظمة . وفي واقع الامر لا تجد منظمة تتبع النظام الإداري المركزي بشكل كامل أو ترى أخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتي تمثل خروجاً عن السيطرة فلكل سياسة منها مزايا وعيوب ، ولذلك فثمة بعض المحددات الواجب مراعاتها من إختيار المنظمة إتباع المركزية أو اللامركزية في سياستها منها :

- 1. حجم المنظمة :** فكلما زاد حجم المنظمة واتسع نشاطها ، كلما كانت حاجتها إلى إتباع سياسة اللامركزية أكثر .
- 2. فلسفة الإدارة :** ما يرى المديرون في الإدارة العليا يؤثر تأثير كبيراً في اختيار المنظمة للسياسة المناسب ، فإذا ظن هؤلاء أن اللامركزية تزيد من فاعلية المنظمة فان ذلك يزيد من اتجاه المنظمة نحو اتباعها .
- 3. مدى أهمية القرارات :** إذا تميزت بعض القرارات بالخطورة والأهمية فان ذلك يتطلب غالباً أن تتجه المنظمة إلى اتخاذها من مستوى اداري مركزي (مستوى الإدارة الاعلى) ، وعلى العكس

من ذلك القرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات ادارية أقل ، ومن ثم يكون الإتجاه لإتباع اللامركزية الأكثر احتمالاً .

**4. توافر الرقابة الفعالة :** لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا إذا كان لديها نظاماً رقابياً فعالاً على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها .

### ث - تفويض السلطة

يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين ، أو الحق في إتخاذ القرارات وإصدار الاوامر والتوجيهات ، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى أدنى . وتستمد السلطة من مصدرين ، أحدهما رسمي وثانيها غير رسمي ، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري .

وفي الحقيقة لا يمكن لأي قائد اداري أن يفوض جميع سلطاته ، لأن ذلك يمثل نوع من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد ، كما يكون بمقدور القائم بالتفويض أن يسترد السلطة عندما تقتضي المصلحة ذلك كما أن تفويض السلطة للغير لا يعني ذلك تفويض المسؤولية بمعنى إعفاء المفوض (القائد الاداري ) من التزاماته الأصلية ، أو هروبه من المسؤولية أو تجنب آثارها .

### ج - التنسيق

عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات ادارية وأقسام معينة ، تأتي الخطوة الأخرى لتضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها ، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك ، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضماناً لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت .

فالتنسيق هو ترتيب جميع جهود الافراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقاً للأهداف المنظمة ، وهذا الترتيب يأخذ حدود شكلية وإجرائية للحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الاختصاصات الادارية وصولاً لقدر من التوافق والانسجام داخل المنظمة .

والتنسيق قد يكون راسياً من أعلى إلى أسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي أو قد يكون أفقياً بين المستويات المتماثلة في الوحدات الادارية وقد يأخذ شكلاً داخلياً بين الافرع والأقسام الادارية داخل المنظمة نفسها أو قد يأخذ شكلاً خارجياً يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الاخرى ذات العلاقة .

## ح - السلطة والمسؤولية

السلطة هي حق اصدار الاوامر إلى الاخرين ، وحق التعرف أو التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة انها تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة .

والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دوره انطلاقاً من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة ، ومن ثم فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يرجى تحقيقه من وراء ممارستها ، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفة ، وتعطي السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ ، وحق تقييم العمل بعد تنفيذه ومن ثم اقراره أو تعديله أو الغائه ، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي أسند من قبل إلى أحد المرؤوسين .

أما المسؤولية ، فهي إلزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات ، طبقاً لإرادة الرئيس ، فهي اتفاق تعاقدية يتعهد الموظف بأداء واجب أو عمل معين في مقابل مكافأة أو أجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل ، فهو مدين بأداء ما إلترم به.

فالسطة يمكن تفويضها ، في حين لا يستطيع الرئيس في أي منظمة أن يفوض المسؤولية التي يتحملها ، فالمسؤولية لا تفوض ، يترتب على ممارسة السلطة صاحبها مسؤولاً ، وهكذا تكون المسؤولية رهينة بالسلطة وقرينة لها ، وفي كل تنظيم جديد ، نجد تناسباً للسلطة والمسؤولية.