

محاضرات مادة مبادئ الإدارة العامة

أ.محمود حسن جمعة

الإدارة العامة تعريفها طبيعتها

تعتبر الإدارة العامة من العلوم الإدارية ذات الأصول القديمة، إذ عرفت في الحضارتين المصرية واليونانية، واهتمت في إدارة الشؤون العامة، ظهرت بشكل واضح ضمن المكاتب العامة المسؤولة عن المحافظة على القانون وتطبيق العدل والنظام. حرص الرومان على تطوير النظام الإداري في إمبراطوريتهم ضمن العديد من المجالات المالية، والعسكرية، والضريبية، والشؤون الداخلية والخارجية، ولكن بعد أن سقطت إمبراطورية الرومان اختفت العديد من نُظُمهم الإدارية، إلا أن أغلبها ظلت مستمرة في الإمبراطورية البيزنطية. تطور مصطلح الإدارة العامة بالتزامن مع تقدم المجتمعات، وتأثر هذا التطور بمجموعة من العوامل من أهمها النهوض الاقتصادي، ووجود أزمات اقتصادية، وظهور الأنظمة السياسية مثل الاشتراكية، مما أدى إلى تراكم أعباء جديدة على الدول نتج عنها تطور في الإدارات الحالية والأدوات المستخدمة فيها. حصلت الإدارة العامة على اهتمام من قبل العلماء في كافة أنحاء العالم، وساهم ذلك في ظهور علم الإدارة العامة بصفته من العلوم الاجتماعية التي اهتمت في الأحداث الإدارية بصفقتها من الظواهر الاجتماعية. في الوقت الحالي أصبح للإدارة العامة أهمية كبرى في الوصول إلى النمو الاقتصادي وتنظيم الشؤون الاجتماعية عن طريق الاستعانة بأجهزة الإدارة العامة.

الإدارة العامة (Public Administration) هي النشاط الذي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة، مما يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتميز بدرجة كفاءة مُرتفعة. تعرف الإدارة العامة بأنها الوسيلة المُستخدمة في توجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المنشآت من أجل المساهمة في تحقيق أهداف مُحددة خاصة بجميع الأفراد وليس فئة معينة منهم. كما يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها نوع متخصص من الإدارة، تهتم بكافة النشاطات المرتبطة بالأعمال الحكومية، والتي تسعى إلى تطبيق السياسة العامة الخاصة في الدول، لذلك تعتبر الإدارة العامة نوعاً متخصصاً من الإدارة. تتميز الإدارة العامة بمجموعة من الخصائص، هي:

الهدف: من الخصائص الخاصة في المشروعات والدوائر الحكومية؛ إذ تساهم الإدارة العامة في قياس أداء المؤسسات من خلال نسبة الربح أو الخسارة التي تحدد الفروقات بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بها، وتتحكم هذه المؤسسات بطبيعة إنتاجها، وتُحدّد مقاييس الكفاءة المطلوبة منها، ويعد العنصر الإنساني والأساسي فيها هي الإدارة العامة.

المسؤولية: هي القواعد التي تتحكم في الإدارة العامة منها القواعد الإدارية والسياسية، فمثلاً يترتب على الموظف في الدوائر الحكومية مسؤولية أمام الجهة التشريعية العليا، بعكس الإدارة الخاصة التي تعتمد على مسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية.

الرسمية: من المميزات الخاصة في الإدارة العامة، لأنها ترتبط بالأعمال الحكومية وتعتبر أداة من أدوات تنفيذ السياسات العامة، إذ تتعامل مع الأفراد بصفتهم العامة، لذلك يتحكم في الإدارة العامة القانون العام الذي يشجع الموظفين في القطاع العام على العمل بصفتهم الرسمية وليست الشخصية، كما أن الإدارة العامة تخضع للسلطة العامة للدولة، والتي تعمل ضمن سياسة يضعها القانون العام.

الهيكل التنظيمي: هو الشكل الذي ينظم الإدارة العامة بأغلب مستوياتها وصورها ضمن المؤسسات المتنوعة، كما يشمل الهيكل التنظيمي على القوة المادية والبشرية والسلطة، ويساهم في تحديد شكل الإدارة العامة والعلاقات بين مستويات الجهاز الإداري.

تسعى الإدارة العامة مثل كافة الأنواع الإدارية الأخرى إلى تنفيذ مجموعة من الوظائف، هي: التخطيط: هي وظيفة تشمل على تحديد الأهداف، واختيار المسارات المناسبة لها من أجل تحقيق تلك الأهداف بفاعلية، وغالباً ما ترتبط المرنة مع التخطيط، إذ يجب على الفرد الذي يعمل في التخطيط الحرص على التنسيق بين كافة المستويات الإدارية والقيادية في المنظمة، كما يشمل التخطيط على تحديد موارد المنظمة ووضع أهداف مستقبلية لها.

التنظيم: الوظيفة الإدارية التي تهتم في السيطرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يعد أساساً لها، إذ دون وجوده يصبح العمل ضمن المنظمة صعباً ولا يمكن تحقيق النجاح. يعتمد التنظيم على مجموعة من المسؤوليات والمهام الخاصة في الموظفين، والذين يتميزون بمهارات معينة من أجل إنجاز هذه المهام، كما يحرص التنظيم على تطوير الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

التنسيق: هو من الوظائف الإدارية التي تهدف إلى تحقيق القيادة والسيطرة على كل من عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف داخل المنظمة، كما يضمن أن كافة الأنشطة الخاصة في المنظمة تتعاون معاً، وغالباً ما يتم تطبيق التنسيق ضمن جلسات التخطيط والاجتماعات مع المديرين في المنظمة، من أجل ضمان أن كافة الأقسام الإدارية تعمل معاً من أجل تحقيق غايات وأهداف معينة، كما يشمل التنسيق على الإشراف والتوجيه والتواصل من خلال الإدارة.

الرقابة: من وظائف الإدارة المفيدة من أجل ضمان كافة الوظائف المطبقة ضمن المنظمة تعمل بطريقة ناجحة، وتشمل الرقابة السيطرة على الأوضاع من خلال وجود معايير أداء ورقابة على مخرجات الموظفين، مما يساهم في التعرف على أداء كل موظف وتحديد مدى قدرته على تلبية معايير الأداء، وغالباً ما تؤدي وظيفة الرقابة إلى تحديد المشكلات والقضايا التي من المهم معالجتها، وذلك عن طريق وضع معايير خاصة في مستوى الأداء الذي يؤثر على كافة الجوانب ضمن المنظمة.

تتميز الإدارة العامة في مجال الأعمال بأهميتها المؤثرة على كافة المنظمات، وتتلخص هذه الأهمية بالنقاط الآتية:

1- تعد الإدارة العامة من أهم الوسائل والوظائف التي تقدم الدعم للدول، وتعتبر من الخدمات العامة الحديثة.

2- ساهمت الإدارة العامة في تنفيذ سياسة الحكومة، من خلال الاعتماد على أحدث وأفضل الوسائل والأساليب الإدارية التي تتميز بالدقة والفاعلية.

3- ساعدت الإدارة العامة على تقديم خدمات لكافة الأفراد في المجتمع، في أقل وقت وتكلفة ممكنة مع التميز بجودة عالية.

الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى

أولاً: الإدارة العامة وإدارة الأعمال

تختلف الإدارة العامة عن إدارة الأعمال في عدة جوانب منها:

- 1 - إختلاف الهدف: فالإدارة العامة تهدف في المقام الأول إلى تقديم خدمات عامة للمواطنين بغض النظر عن العوائد المادية المترتبة على هذه الخدمات أما إدارة الأعمال فتهدف في المقام الأول إلى الربح المادي.
- 2 - إختلاف المستفيدين: في القطاع العام تستفيد شريحة كبيرة جداً من المواطنين من الخدمات العامة أما القطاع الخاص فشريحة المستفيدين لا تتعدى الزبائن والمساهمين وصاحب المشروع.
- 3 - من ناحية دائمية الوظيفة: في الدول التي تتجه النظام المغلق تعتبر الوظيفة دائمة فحتى في حالة إلغاء الوظيفة فإن الموظف يظل في خدمة الدولة ويتقاضى أجره ويختلف الوضع تماماً في إدارة الأعمال فالوظيفة ذات طابع تعاقدية ويعتمد بقاء الموظف على حسب الحاجة إليه.
- 4 - معايير اتخاذ القرار: في الإدارة العامة تدخل الاعتبارات السياسية والاجتماعية ويتخذ القرار بعد مداورات ومناقشات طويلة وهو في الأخير ليس قرار شخص واحد أما في إدارة الأعمال فيؤخذ بالإعتبار المعايير الموضوعية والاقتصادية ونادراً ما يؤخذ بغيرها ويرجع ذلك بسبب الهدف الجوهرى لإدارة الأعمال وهي الربح المادي.
- 5 - أساليب وطرق التقييم : يقيم كل قطاع على أساس هدفه العام فيما أن القطاع الخاص هدفه هو الربح المادي فإن المعايير التي يقوم على أساسها هي معايير اقتصادية بحتة ، أما في القطاع العام فلا يمكن الإعتماد على المعايير الاقتصادية فقط.
- 6 - المسؤولية : تعرف المسؤولية بأنها الدرجة التي تكون المنظمة مسؤولة تجاه الآخرين فيما يتعلق بأدائها ، فالإدارة العامة مسؤولة أمام جهات متعددة فهي مسؤولة أمام الجمهور وأمام السلطة التشريعية وغير ذلك ، أما في القطاع الخاص فالمسؤولية أمام مجلس إدارة المشروع فقط.

7- الأساس المالي : تختلف الإدارات من حيث الإيرادات والمصروفات والجهة المسؤولة ففي القطاع العام توجد مصادر متعددة للإيرادات تتنوع من الضرائب إلى الإصدار النقدي والرسوم وغيرها الكثير وتتنوع أيضا أوجه الإنفاق على الصحة والتعليم والمواصلات وغيرها الكثير أيضا وبالنسبة لإعداد الميزانية فهي تأخذ وقت طويل بسبب تعدد الجهات المشاركة، أما في القطاع الخاص فإن إيرادهم يعتمد بشكل كبير على الاستثمارات الخاصة بهم وهناك اقتصاد في النفقات لتحقيق أكبر نسبة أرباح وإعداد الميزانية منوط بإدارة معينة داخل المنظمة لذلك فهي لا تأخذ وقت طويل.

أما أوجه التشابه التي قد نجدها في بعض الأحيان فهي تتمثل بالآتي:

- 1 - إن الكثير من الشركات الكبرى في الدول المتقدمة تعمل في جو إحتكاري مثلها مثل شركات القطاع العام مثل شركات تصنيع السيارات ، شركات الكهرباء ، شركات الماء ، شركات القطارات.
- 2 - إن الغرض من عمل شركات القطاع الخاص تقديم السلع والخدمات مثلها مثل شركات القطاع العام.
- 3 - لكي ينجح أي مشروع خاص يجب عليه أن لايفرق بين المتعاملين معه بشكل عام ، وأن تكون المعاملة بالتساوي بين جميع الزبائن.
- 4 - إن كل العاملين في المنشآت الخاصة مسؤولون أمام جميع شرائح المجتمع مثلهم مثل العاملين في المنشآت الحكومية.
- 5 - يوجد الكثير من المنشآت الخاصة التي تفوق في حجمها حجم بعض المنشآت الحكومية في الدول النامية.
- 6 - إن الإدارة الحديثة في المنشآت الحكومية أصبحت تعمل وفق قاعدة إختيار الموظفين الأكفاء ، لذلك فهي تجري المسابقات لإختيار الأكفأ والأفضل.

ثانيا: علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى

1- العلاقة بين الإدارة العامة وعلم النفس: تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد و انطباعاته و مشاعره ، فالمفاهيم الشخصية ، والدوافع والإدراك ، وسيكولوجية النمو ، والقيم والاتجاهات والعوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد وسلوكه ، هي مفردات علم النفس وتلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد ونتاجيته داخل المنظمة.

فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة ومنها زيادة الكفاءة الانتاجية والانسجام ، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والمنازعات ومصادر الشكاوي ، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام والحد من قدرته وأخيراً معرفة النمط الثقافي وخاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

2- العلاقة بين الإدارة العامة وعلم الاجتماع: يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية ويعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري. ويعتبر دراسة المجتمع والجماعات والأسس التي تقوم عليها وعلاقتها ببعضها البعض، ولذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة وسياساتها وبرنامجها ونشاطها.

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد وخاصة عن التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم والعاملين.

3- العلاقة بين الإدارة العامة والاقتصاد: تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه ، إذ أن المالية العامة والميزانية والحساب الختامي والإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة والاقتصاد على حد سواء.

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام وتوكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية، وعليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق والحسابات الختامية والرقابة المالية ... إلخ.

4- الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية: تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات (Operation Research) وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة.

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية، ويعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

مدرسة الإدارة الكلاسيكية

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 ايجاد 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 أو إنتاج) .
- 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 إقتراح 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 واللفظ) (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 الإجتماع الألماني Max Weber بوضع أنموذج 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 الادارة بدائي وغير كفوء .

المرحلة الثانية : مرحلة السلطة الكارزمية

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تتفاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثيراً 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 تتوفر 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 إفتراضياً ، 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 أجر 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 فتتلخص بالآتي :

1. التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والإجتماعية .
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.

المدرسة السلوكية

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 وعلم النفس الإجتماعي وعلم 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 إشتراك 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.

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 الانتصار على المستويين العملي والأكاديمي، وتزايدت الأصوات التي تتادي 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 إلى 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 وبيدله جهده الجسمي والعقلي 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 .

الإتجاهات 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 مراعاة لكل جوانب المنظمة .
3. يتضمن منظور النظم مفهوم التداوب (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- 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 المنفق 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 بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل 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 للانجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين .

الخطوة الثامنة:- تقويم الانجاز 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 متكامل مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها.

3. دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعد شرطاً لنجاحها . إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً . بل أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة .

4. كما يجب أن تتوفر 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 مرؤوسيه 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 .

ت- 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 استطاع 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 عدّه 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 TheoryJapanese 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 مثل .

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 ، ويوفر 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 واقتراح 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 .

يمثل الوقت أحد الموارد المهمة والثرينة لأي إنسان في هذا العالم ، فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، وإذا لم يحسن الإنسان استغلاله بفعالية فإنه يفقد الكثير مما يصعب تعويضه ، سواءً في عمله أو حياته الخاصة ، لأن ما مضى منه لا يعود أبداً .

وهذا يعني أن الوقت لا يمكن عزله عن حياة الإنسان الشخصية والمهنية معاً . ومن هنا تبرز أهمية الوقت ، هذا المورد الذي ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية ، والذي صار واحداً من ضمن موضوعات علم الإدارة ، وهو موضوع إدارة الوقت . وبما أن الوقت متاح للمديرين محدود ، فكيف يستطيع المديرون استخدامه بفعالية ؟ .

إن قضية التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج. وإن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورد لا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة. فالعبرة ليست في إنفاق الوقت بل في استثماره ، مثله مثل أي رأس مال فالوقت إذا أنفق ضاع ، أما إذا استثمر فسينمو ويؤتي ثماره في مستقبل حياتنا وللأجيال القادمة ، فمن الضروري على كل مدير أن يسأل نفسه السؤال الآتي : هل أنا أقوم بالأشياء الصحيحة ؟ قبل أن يسأل : هل أنا أقوم بالأشياء بطريقة صحيحة؟ إذ أن الوقت ليس هو المشكلة في حد ذاته ، ولكن المشكلة هي كيف نستثمره ، فالوقت شيء لا بد من أن نختبره ونعيشه .

ففي إدارة الوقت من الأفضل أن يكون توجه المدير نحو النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات ، أي أن نحو الهدف أولاً ثم الإطار ثانياً ، الرؤية أولاً والطريقة ثانياً ، أي إلى الفاعلية أولاً والكفاءة ثانياً ، وبذلك يبدأ المدير بوضع أولى خطواته على طريق النجاح في إدارته لوقته . إن مفتاح إدارة الوقت هو أن يستطيع المدير السيطرة عليه أو إدارته ، وإن الإستثمار الأمتل للوقت سيؤدي إلى :

1. تحقيق المنظمة لأهدافها .

2. إلتزام أكثر بالقضايا الإدارية المهمة والطويلة الأمد .

3. تطوير أفضل لقدرات المديرين .

4. قلق وضغط وتوتر أقل .

إذاً من المفيد أن ننظر إلى إدارة الوقت بأنها عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ، أي أنها إدارة الوقت بفعالية ، إذ ينصب الاهتمام على ما يجب أن يفعله المدير ثم السرعة في التنفيذ وليس العكس ، بمعنى أن يقضي المدير وقته في بناء العلاقات القادرة على إيجاد الاتصال الفعال مثلاً ، بدلاً من قضائه في حل المشكلات الناجمة عن سوء الاتصال وظهوره مشغولاً في أعين الجميع . وبذلك نصل إلى تحديد معنى الفاعلية في إدارة الوقت على أنها "إنجاز المدير لأهدافه الصحيحة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة".

مفهوم التخطيط وأهميته

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.

مقومات التخطيط

أ- الأهداف

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد ، فإنها تسمى غايات وأهدافاً استراتيجية ، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فتسمى أهدافاً تكتيكية . وهناك عوامل من الواجب توافرها في الأهداف من أهمها ما يأتي :

1. درجة الوضوح : إذ أن وضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا منها :

- المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف .
- مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى .
- المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد .

2. القناعة بالهدف : كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيقه عالية .

3. الواقعية في الهدف : الواقعية في الهدف تقوم على الأسس الآتية :

- أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس شيئاً مستحيلاً .
- أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف .
- أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو حال رغبات وحاجات العاملين ، ويعمل على إشباعها .

4. التناسق والانسجام : يجب أن تكون الأهداف الموضوعية متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها .

5. مشروعية الهدف : يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد ، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها .

6. إمكانية القياس : إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له ؟ أم أن هناك انحرافات في الأداء .

وقد تخضع الأهداف للمقاييس الآتية :

- مقياس زمني : أي تحديد مدة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب .
- مقياس كمي : أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال مدة معينة .
- مقياس نوعي : أي تحديد النوعية التي يظهر عليها الأداء خلال مدة التنفيذ .

ب - التنبؤ

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود الإنسان ، وهو نتيجة لارتباط النشاط الإنساني بعنصر الوقت، ويعرف بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط . ومن الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ ما يأتي :

- أن يكون التنبؤ دقيقاً وواضحاً قدر الإمكان .
- أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة .
- أن يكون التنبؤ مفيداً ، أي يمكن إستخدامه في حل المشكلات .
- غير مكلف ، فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها .

ت - السياسات

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل ، والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف . وهناك فرق بين السياسة والهدف ، فالهدف هو ما نريد تحقيقه ، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف .

وتعد السياسات مرشداً للأفراد في تصرفاتهم داخل المنظمة ، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم .

ث - الإجراءات

هي الخطوات المكتتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها ، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة لإتمام الأعمال .

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال ، فعلى سبيل المثال إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءاً من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية .

ج - تدبير الوسائل والإمكانات

إن الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس ،

فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف . ومن المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكانياتها:

- الدقة : في تحديد الاحتياجات .
- الواقعية : يجب أن تراعي الخطة الإمكانيات الفعلية والمتوفرة في حينها .
- تحديد المصدر : يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في تقديم احتياجات الخطة سواءً كانت احتياجات مادية أو بشرية .
- المدة الزمنية : اللازمة لوضع الخطة وتنفيذها .
- التكلفة المالية التقديرية : المترتبة على وضع الخطة وتنفيذها .
- الاستمرار : التخطيط عملية مستمرة ، ولا يكاد إنسان ينتهي من خطة ويحقق أهدافها حتى يبدأ في خطة جديدة ، وهكذا تتوالى الخطط والمشروعات في مختلف مجالات الحياة.

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 أمثلته 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.

مفهوم التنظيم وأهميته

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 محدده الواجبات والحقوق ومن ثم ايضاً اختيار وتحديد الاشخاص 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.

الهيكل التنظيمي وأنواع التنظيم

أولاً: الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي مجموعة القواعد واللوائح التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة . فالهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم فيها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة .

أي أنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين . ويتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسة وهي :

1. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .
2. التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة .
3. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية .
4. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية .

أنواع الهياكل التنظيمية

أ- الهيكل التنظيمي التنفيذي : وهو أبسط انواع الهياكل التنظيمية إذ يسمح بخط واضح للسلطة من أعلى مستوى إلى ادنى مستوى ، وفيه يكون كل شخص في المنظمة مسؤولاً امام مشرف أو رئيس فقط . إلا أنه مع كبر المنظمة يكون من الصعب على المدير الالمام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل في ادارته ، ومن ثم فلا بد من استعمال مساعدين لمساعدة المدير التنفيذي في اداء الوظائف الادق تخصصاً يقدمون له النصح والمشورة دون أن يكون لهم دور في ممارسة السلطة ولذلك يطلق عليهم الاستشاريون . ويتميز هذا الهيكل بسرعة اتخاذ القرارات وضعف الهروب من المسؤولية وحاجة التنظيم المستمر لمديرين ذوي خبرات عالية .

ب- الهيكل التنظيمي الوظيفي : يهدف الهيكل الوظيفي الى إتاحة الفرصة للأفراد لكي يصلوا الى أقصى تخصص وظيفي ممكن ، إذ يملك المدير في ذلك الهيكل سلطة على الافراد في جميع الادارات الاخرى نسبةً لأدائهم للوظيفة التي يكون هو مسؤولاً عنها .

ت- الهيكل التنظيمي الاستشاري : من المعروف أن للاستشاري دوراً مهماً في تقديم الرأي والنصح علاوة على أن لديهم قوة التوصية ، ولكن ليس لهم في ذات الوقت قوة السلطة لتنفيذ ما يرون نسبةً للإدارات الاخرى ، وعلى الرغم من ذلك فان للاستشاري الفرصة للممارسة نفوذه من خلال الرئيس التنفيذي الذي يعمل بتوصية على الرغم من رئاسته للمسؤول الاستشاري . وغالباً

ما يلجأ معظم المنظمات إلى الاستشارة نظراً لحاجتها الملحة في معالجة بعض التفاصيل وتحديد المعلومات المطلوبة لتقديم النصح وإتخاذ القرار بالنسبة لبعض الصعوبات .

ث- هياكل المصفوفة : يتم بموجبها تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات على وفق اسس الهياكل الوظيفية أو التقسيمية ، وتبرز خصوصية هذا النوع بوجود "المشاريع" التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تخصص لتصنيع منتجات معينة ، إذ يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية . وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل" حيث يتم تجميع افراد ذوي تخصصات معينة من ادارات وأقسام المنظمة ، لغرض تكليفهم بانجاز مهمات قد تكون دائمة أو مؤقتة .

ج- هياكل الفريق : وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل" إذ يتم تجميع افراد ذوي تخصصات معينة من إدارات وأقسام المنظمة ، لغرض تكليفهم بانجاز مهمات دائمة أو مؤقتة .

ح- هياكل شبكية : وهي هياكل معاصرة تلائم المنظمات الكبيرة التي تعمل إطار واسع من العلاقات وتمتد نطاق عملياتها في أحيان كثيرة ، خارج حدود البلد لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات التابعة لها أو مع متعهدين ومجهزين خارجيين . بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد ، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة ، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية .

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد ، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة . ومن المآخذ الرئيسية على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة ، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة ، فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه ، فصلاً عن أن هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة

المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه .

خصائص الهيكل التنظيمي

إن الهدف الأساس للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة ، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي بالآتي :

أ- الاستفادة من التخصص : يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل ، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل ، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز وإتفاق العمل وخفض في التكلفة .

ب- التنسيق بين أعمال المنظمة : إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والإزدواجية ، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر ، وذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه ، ومثال ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج ، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يحقق طلبات الزبائن إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة .

ت- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة : تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات ، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية ، فالهيكل التنظيمي يعطي إهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها .

ث- تحقيق الرقابة التلقائية : يقضي مبدأ التلقائية بأن لا يخضع قصدن أحدهما مراقبة الأخرى لرئاسة شخص واحد ، ومثال ذلك لا يحق أن يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات ، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة .

ج- عدم الإسراف : أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف ، إلا أنه من الضروري الاهتمام فيه ، ويعد الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات .

ح- مراعاة الظروف البيئية : تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي ، زمن ثم فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها ، بحيث يتكيف ويستجيب للتنظيم لهذه التغيرات ، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة .

ثانياً : انواع التنظيم

أ- التنظيم الرسمي

يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في اقسام والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي ، نسبةً إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم .

ويتحقق في إطار التنظيم الرسمي ما يأتي :

1. وجود مستويات محددة للإختصاصات ، والسلطة والمسؤوليات في اتخاذ القرارات ، والبت في المشكلات والإشراف والتوجيه .
2. هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل ، وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي .
3. تقسيم العمل داخل المنشأة على اساس التخصصي .
4. وجود شبكة إتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنشأة مارةً بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها .

5. تحقيق العلاقات داخل المنشأة بوضوح ، إذ يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه .

6. إمكانية السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الاجزاء الاخرى .

7. تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته .

ب - التنظيم غير الرسمي

إذ ينظم العاملون انفسهم في شكل تجمعات من نوع آخر من التنظيم غير الرسمي والذي من مميزاته :

1. التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان .

2. أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية إذ أن عدد الاعضاء لها يتم على أساس التجمع الاختيار بين الاعضاء لها ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة .

3. أن التنظيمات غير الرسمية كسب بها نظام أو هيكل محدد من قبل .

4. أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها اشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيمات الرسمية.

المركزية واللامركزية الإدارية

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 وفرأً 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 فكل 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 للسياسية 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.

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 فنك 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 إلتم به.

فالسلطة 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.

مفهوم صنع واتخاذ القرار

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 والتتصل 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 لتسيير مختلف المهام والأنشطة الإدارية والتنظيمية المطلوبة ، إذ إن اتخاذ القرار يرتبط بجميع العمليات الجارية في المنظمة.

ثالثاً : 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 .

رابعاً : 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 .

خامساً : 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 .

سادساً : الصعوبات التي تواجه متخذ القرار

أ- نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار ، إذ غالباً ما يشكل افتقار المدير أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوفرة 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 الصعوبة 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 المتاح حاسماً في اتخاذها .

سابعاً : 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 سيترتب عنه سلسلة من الاعمال ، كما ينبغي على المدير أن يكون مستعداً للدفاع عن قراره أو تعديله أو إلغائه.

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 بالمسألة 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 ، واتجاهات 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 .

وعملية 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 .

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 نطاقٍ 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 يعينهم 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 درجة الاهمية

تتباين القرارات المراد اتخاذها وفقاً لدرجة الأهمية التي تتسم بها والمهام المقترنة معها ،
ومن أهم المعايير التي في اطارها تحدد درجة أهمية القرار المراد انجازه هي :

1. النتائج التي يسعى الوصول إليها في مجال تحقيق أهداف المنظمة نتيجة الأساليب المرتبطة بإتخاذ القرار المعين .

2. أعداد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار الذي يتم إتخاذه ، إذ كلما ازداد عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار كلما ازدادت أهمية ذلك القرار .

3. المدة الزمنية المراد اتخاذ القرار في ضوءها ، إذ كلما كان الضغط الزمني لاتخاذ القرار ملحاً كلما اتسم ذلك القرار بالأهمية الكبيرة والعكس صحيح .

4. درجة تكرار القرار وأن القرارات التي يتكرر حدوثها غالباً ما يتسم بأهمية أقل قياساً بالقرارات غير المتكررة الحدوث .

5. درجة المرونة التي يتسم بها القرار من حيث التغيير ، إذ أن القرارات التي تكون أقل قابلية للتغيير بعد إتخاذها نتيجة العديد من المتغيرات فهي قرارات لا تتسم بالأهمية قياساً بالقرارات التي يتعذر تغييرها وتشكل آثاراً ذات أهمية كبيرة نسبةً إلى للأنشطة التي تمارسها المنظمة وهكذا .

ث- القرارات حسب المدى الزمني : وتتضمن القرارات الآتية :

1. القرارات بعيدة المدى : وتمثل القرارات الإستراتيجية وغالباً ما تكون لأكثر 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 وفقاً لطريقة اتخاذها : وتتضمن القرارات الآتية :

1. القرارات الفردية : والتي يتم اتخاذها من قبل المدير أو الرئيس دون الاستعانة بمشاورة أو مشاركة الآخرين في القرار ، وغالباً ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الإستبدادية في اتخاذ القرارات وتعبر عن الإستبداد ، إذ انها تقوم على النزعة الدكتاتورية في اتخاذ القرارات دون المشاورة أو المشاركة في القرار .

2. القرارات الجماعية : وتتمثل بالقرارات التي تستند إلى المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرارات ، أن النمط من القرارات تمثل الاتجاهات أو الانماط الديمقراطية التي يتم من خلالها الإستعانة بآراء العقلية وخلق روح التفاعل الايجابي البناء في انماط القرارات التي يتم اتخاذها وتمثل هذا النمط من القرارات المساهمة في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها أزاء الظواهر المختلفة .

خ- القرارات وفقاً لطبيعة الجهة التي قامت بإتخاذها : وتتضمن القرارات الآتية :

1. القرارات التنظيمية : وتتمثل بالقرارات التي باتخاذها المدير أو الرئيس استناداً لطبيعة الاطار الوظيفي أو الرسمي الذي يشغله في المنظمة وغالباً ما يأتي هذا القرار أو القرارات انعكاساً للسياسة العامة التنظيمية لها من حيث القوانين أو الأنظمة أو التعليمات التي تسير في اطارها تلك المنظمة .

2. القرارات الشخصية : وتمثل هذه الانماط من القرارات النزاعات الذاتية والشخصية للرئيس أو المدير إذ انها تتأثر بالميول الشخصية وطبيعية الخبرة المتراكمة لديه في اتخاذ مثل هذه

القرارات لا يتم تحويل صلاحيات اتخاذها لأي مستوى اداري معين بعكس القرارات التنظيمية التي يستطيع المدير أو الرئيس تحويل اتخاذها للمستوى الاداري المناسب في اتخاذها .

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

1. القرارات المؤكدة : وتمثل القرارات التي تتسم بدرجة عالية من التاكيد من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها بحيث لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكده الحصول مثل دعوة المدير لعقد اجتماع اعتيادي أو طارئ لمرؤوسين 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 احتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والإحتمالات هي النسبة المئوية لعدة مرات حدوث نتيجة معينة .

3. حالة عدم التاكيد : وهي القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقاً لطبيعة البدائل المتاحة لذلك أولها أقل تحديداً أو وضوحاً في حالة المخاطرة اذ أن المدير أو الرئيس لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة الاحتمالات نظرا 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 وريحية وبالمقارنة مع المستوى الثالث فانها اكثر تكلفة ومخاطرة وريحية .

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.

مفهوم القيادة الإدارية

أولاً : مفهوم القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي :

- أ- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
- ب- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
- ت- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه القيادات .

ثانياً : القيادة والإدارة

القيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره إلى أنه إحد المراحل الأساس في عملية الإدارة ومن ثم فإن هناك تداخلاً بين مفهوم القيادة والإدارة إذ أن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية لكونها تضم عناصراً أخرى .

كما أن هذه التداخلات من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء إذ أن كلاً منها يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة ، فضلاً عن ذلك فإن نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة لذلك فإن حاجة الإدارة للقدرة والرؤساء الأكفاء ذوي التعلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة وتثبت التجارب أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعاً وانخفاضاً حسب نوعية القيادة التي تقودها .

إن العلاقة بين الإدارة والقيادة ليست علاقة العام بالخاص ولكنها تكمن في طبيعة كل منهما فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية ، في حين أن القيادة تعني بالخصوص الشخصية أي الإنسانية والخاصة أن الإدارة أوسع من القيادة والتي تعد إحدى وظائف الإدارة .

ثالثاً : أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في الآتي :

- أ- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- ب- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات كافة .
- ت- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- ث- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- ج- تنمية وتدريب الأفراد بوصفهم أهم موارد المنظمة ، فضلاً عن تأسيهم بقوتهم .
- ح- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
- خ- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة .

رابعاً : مصادر قوة القيادة

إن القيادة حصيلة مزيج من العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بمرؤوسيه ، وطبيعة التنظيم والبيئة التي تعيشها المنظمة ، وضغوط الزمن . إلا أن هذا لا يمنع أن تكون

هناك مصادر لقوة القيادة ، مردها السلطة وصفات القائد نفسه ، أي المصادر الرسمية والمصادر الشخصية .

فالمصادر الرسمية تتحدد بما لدى القائد من سلطة لإيقاع الثواب والعقاب ، إذ أن خوف الفرد أو المرؤوسين من مخالفة الرؤوساء أو توقعه الحصول على مكافأة عند إطاعته لرئيسه ، وهذا الأمر من العوامل المهمة في قوة القيادة .

كما أن المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه في السلم التنظيمي يشكل قوة للقيادة، وتتناسب تلك القوة مع القدر الذي تحمله تلك الصلاحيات .

وما يملكه القائد من مهارة وقدرة تميزه عن غيره من الرؤوساء ، له الأثر في قوته ، إذ يتقبل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته .

أما المصادر الذاتية أو الشخصية تضيف أثر كبير على قوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة للمرؤوسين والتزامهم بأوامره وتوجيهاته ، كما إن مشاركة القائد لهموم مرؤوسيه ومساعدته لهم تؤثر على قوة القيادة للمجموعة .

نظريات القيادة وأنماط السلوك القيادي

أولاً: نظريات القيادة

أ- نظرية السمات

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم ، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها . ومن هذه السمات ما يأتي :

(الذكاء وسرعة البديهة ، وطلاقة اللسان ، والثقة بالنفس ، والإيمان بالقيم ، والمهارة وحسن الأداء ، والقدرة على التكيف ، والحزم ، والسرعة في اختيار البدائل المناسبة ، والمقدرة على الإقناع والتأثير ، والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية ، والمقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم ، والمهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه

، والحكم الصائب على الأمور ، والقدرة على تمييز الجوانب المجمعّة وغير المجمعّة للمشكلة ، والأمانة والاستقامة ، والنضج العاطفي والعقلي ، ووجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز ، وحب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته ، والقدرة على الفهم للأمور ، والمهارة الإدارية ، والقدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وإختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم).

ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.

ب- نظرية الموقف

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه ، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله ، فريئس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان ، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في مكان آخر ، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى . فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم . فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله ، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالطرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة .

ج- النظرية التفاعلية

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظرتين آفتنا الذكر ، نظرية السمات ونظرية الموقف. فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة ، فالسمات التي يملكها قائد

معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات .

فالقائد الناجح هو الذي يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حلها وتحقيق هذه المتطلبات وتعد هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية ووفقاً لهذه النظرية فالقيادة عملية تفاعل اجتماعي ، تتحدد خصائصها على أسس ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة.

ثانياً: أنماط السلوك القيادي

تصنف أربعة أنماط للقيادة تبعاً لدرجة التحكم الذي يمارسه القائد في تعامله مع مرؤسيه وهي :

أ- النمط الأوتوقراطي أو المستبد : وفي هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد ، ويقوم القائد باتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة دون أي مشاركة من المرؤوسين من ناحية ، ومعتمداً اعتماداً كلياً على سلطته الرسمية في منح الثواب وتوقيع العقاب من ناحية أخرى . ويمكن تقسيم النمط المستبد على :

1. النمط الإستبدادي المستغل : يتخذ المدير كل القرارات ، وعلى المرؤوسين طاعة الأوامر دون مناقشة ، وأي تقصير يستوجب توقيع العقوبات .

2. النمط الإستبدادي العادل : يتخذ المدير كل القرارات ، لكن يكون للمرؤوسين بعض الحرية في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم ، طالما أنهم يؤدونها وفق الإجراءات المحددة من قبل رؤسائهم .

ب- النمط الديمقراطي : وفي ظلّه يتم إتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد أنشطة ومهام الأفراد بالمشاركة مع المرؤوسين وتزداد الاتصالات في كافة الاتجاهات من الأعلى الى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى . أي أن اهتمام القائد يكون بالعمل وبالفردي في آنٍ واحد .

ت- النمط الإنساني : وطبقاً لهذا النمط يكون اهتمام القائد مركزاً على الأفراد بدرجة أكبر من الإهتمام بالعمل . والاهتمام بالعنصر البشري هنا يكون من خلال إقامة علاقات طيبة بين القائد والمرؤوسين وإحترام مشاعر الأفراد ومحاولة علاج وتجنب أي حالات من الصراع وتحقيق الانسجام في اتخاذ القرارات .

ث- النمط الحر : في ظل هذا النمط من السلوك تعطي القائد حريات كاملة وواسعة للأفراد أو الجماعات في اتخاذ القرارات ويكون تدخله في أدنى ما يمكن ، إذ يقتصر التدخل أو الإهتمام مثلا على نتائج الإنجاز .

المهارات القيادية واختيار القيادات الإدارية

أولاً: المهارات القيادية

1- المهارة الفنية : وتتطلب معرفة القائد في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص ، فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة المنظمة ، وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة أيضاً في هذا التخصص .

2- المهارة الإنسانية : وتعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني التعامل مع الأشياء . إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال ، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل ، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم ، يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه .

3- المهارة الذهنية : وينبثق منها نوعان :

• المهارة الإدارية : وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله ، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ، ووضع معدلات ومقاييس للأداء ، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة ، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية ، وتبسيط الأسباب والإجراءات ، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه .

• المهارة السياسية : وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة ، والإرتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع ، والتوفيق بين الإتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة .

ثانيا: اختيار القيادات الإدارية

عند اختيار القائد الإداري يجب معرفة الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد الإداري وهي:

أ- صقل المقاييس العليا للأخلاق الشخصية : بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

ب- النشاط العالي : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة .

ت- الإنجاز : فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها .

ث- امتلاك الشجاعة : فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله للنتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

ج- العمل بدافع الإبداع : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .

ح- العمل الجاد بتفان والتزام : إن القائد الفعال يقوم بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .

خ- تحديد الأهداف : معظم القادة الفعالين يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

د- إستمرار الحماس : إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً ، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ لتبقى متقدة على الدوام ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول فيها على الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة بين تلك الصفات .

ذ- امتلاك الحنكة : فالقائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

ر- مساعدة الآخرين على النمو : فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط ، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكامللاً لا يتجزأ يشكلون فريقاً يتصدى لأقوى مهام.

وهناك بعض العوامل العلمية التي ينبغي على المديرين اخذها عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي معين ، ويمكن إجمالها بالآتي :

أ- عوامل تتعلق بالمدير ذاته : كالشخصية والخبرات ، فالمدير الذي يرى بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمداً على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة .

ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين : أحياناً للمدير أن يمنح مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية ، وعكس ذلك إذا كان المرؤوسون يفتقرون إلى المعرفة والخبرة ، فإن الأسلوب الإستبدادي هو السائد .

ت- عوامل تتعلق بالظروف أو المواقف : الذي تتواجد فيه المنظمة ، كالمناخ التنظيمي وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة للمرؤوسين.

مبادئ الرقابة وخطواتها

أولاً: مفهوم الرقابة

تعد الرقابة الإدارية من مهام كل مدير في جميع المستويات الإدارية ابتداءً بالمدير العام وإنهاءً بمشرف العمال في الخط الإداري الأول في التنظيم ، وتمارس على كل شئ في التنظيم بدءاً من الأفراد والأموال والأجهزة والمعدات والآلات ، وعلى كيفية القيام بالعمل وعلى العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويل والإستثمار ... إلخ ومن هذا المنطلق تعد العملية الرقابية شاملة لجميع نشاطات وموجودات المنظمة .

ويرى هنري فايول أن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.

لقد أدرجت النظريات الإدارية جميعها وظيفية الرقابة ضمن الوظائف الإدارية التي تتناول جهود الإدارة والأفراد في المنظمة والرقابة الإدارية هي الوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شئ في المنظمة يسير وفق ما خطط له وهي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة .

أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة ، ولم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب ، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات الآتية :

1. فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية .

2. تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج .

3. قياس عناصر الأقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية ، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما .

4. تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف .

5. المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال أو من خلال الإستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو بإشتراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكاً فعلياً أو الإسترشاد بآرائهم عند الحاجة إلى ذلك .

ثانياً: مبادئ الرقابة

1. الملائمة Suitability:- يجب أن يتلائم النظام مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها ، فالمنظمة الصغيرة ذات الأعمال غير المعقدة تحتاج لنظام سهل وبسيط ، أما المنظمات الكبيرة ذات العمليات المعقدة تتطلب أدوات رقابة أكثر تعقيداً تلائم حجم النشاطات وتنوعها .

2. توازن التكاليف مع المردود The Cost – Benefit Balance:- يجب أن تتناسب التكاليف المنفقة لتوفير نظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق ذلك النظام ، فلا حاجة لنظام مراقبة تفوق تكلفته الفوائد المرجوة من تطبيقه .

3. الوضوح Clarity:- يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة .

4. المرونة Flexibility:- بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلائم وتغيرات الظروف .

5. الفاعلية Effectiveness:- أي أن يحقق نظام الرقابة الغاية المنشودة من إستخدامه عن طريق إكتشاف الأخطاء وأسبابها والعمل على إزالتها عند وقوعها .

ثالثاً: خطوات الرقابة

إن عملية الرقابة الفعالة تتضمن خطوات ومراحل محددة يجب إتباعها لضمان التنفيذ بفاعلية وكفاءة ، وهذه المراحل هي :

أ- إعداد الخطة التي تحدد الهدف من الرقابة : قد يكون الهدف عاماً ، بمعنى خضوع جميع أنشطة المنظمة للرقابة ، وعليه تكون الرقابة مفهوماً شاملاً عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة ، وتتحصر مهمة الرقابة هنا في التنبيه على الخطأ قبل وقوعه ، أو التنبيه على الخطأ عند وقوعه وقبل إستفحاله، أي أن الهدف العام للرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه ، أو اكتشاف الخطأ فور وقوعه وإصلاحه ، أما الهدف الخاص للرقابة فيتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها مقارنة بالمعايير والنماذج المحددة .

ب- تحديد المعايير Establishing standard : إن إعداد الخطة وتحديد الأهداف يتطلب وضع معايير أو مقاييس محددة لما ينبغي إنجازه من عمل ، وذلك من أجل مقارنة النتائج والإنجازات المتحققة مع المعايير الموضوعية ، وهنا يجب التأكيد على دقة وضع المعايير ، والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه ، أو هو رقم أو مستوى جودة معينة يستخدم كمقياس للحكم على مدى ملائمة إنجاز عمل ما ، ومن ثم يساعد على تحديد مدى جودة إنجاز ذلك العمل كما ونوعاً ، واكتشاف الانحراف عما هو متوقع أو مخطط له ، ومن صفات المعيار الجيد أن يكون محدداً بشكل لا يقبل التأويل أو التفسير وأن يكون واضحاً ومفهوماً وبلوغه ميسوراً ، وأنواع المعايير يمكن إيجازها بالآتي :

1. المعايير الكمية (Quantitive Standards):- وهي تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد خلال مدة زمنية محددة ، على سبيل المثال تحديد المتوسط العام لعدد الخطابات التي يمكن تصديرها أو توريدها في الساعة كمعيار لأداء موظف الصادر والوارد .

2. المعايير النوعية (Qualitative Standards):- وهي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب ، وهنا يتم التركيز على صحة العمل ودقته ، كتحديد نوعية الخدمة المقدمة للمستفيد أو تحديد جودة الإنتاج .

3. معايير كمية ونوعية (Quantity – Quality Standards):- وهي التي تتعلق بكل من كمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في مدة زمنية محددة ودقة وصحة العمل في الوقت نفسه .

4. معايير التكلفة (Standards Cost):- وهي التي تتعلق بتكلفة المواد والأجهزة والآلات وغيرها ، على سبيل المثال تكلفة الوحدة المنتجة وتكلفة بيع الوحدة المنتجة والتكاليف الخاصة بالإعلان والترويج وغيرها .

5. معايير زمنية (Standards Time):- وتتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للإنتهاء من عمل ما ، كتحديد موعد تسليم مشروع أو خدمة أو بضاعة .

6. معايير معنوية غير ملموسة (Intangible Standards):- وهي التي تتعلق بمجالات غير ملموسة مثل زيادة درجة إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة ، دعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة .

ت- قياس الأداء (Measuring performance) : وهنا يتم قياس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة، لمعرفة ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير أم لا ، أي ما هو مقدار الانحراف المتوقع الناتج من مقارنة المعيار والأداء الفعلي ، وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة .

ث- تحديد حجم الانحرافات عن المعيار الرقابي وإتجاهاتها : تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له (Comparing performance against standards) ، وهنا تتمثل النتائج في الآتي :

1. توافق الأداء الفعلي مع المعيار (لا توجد انحرافات) .

2. أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب) .

3. أن يكون الأداء أقل من المعيار (الانحراف سلبي) .

تجدد الإشارة هنا أنه من المتعارف عليه وجود ما يعرف بالخطأ المسموح به والذي يطلق عليه إحصائياً بالانحراف المعياري (Standard Deviation) لأنه من غير المتوقع دائماً تطابق النتائج تماماً للمعايير ، والخطأ المسموح به في العادة يكون نسبة مئوية محددة .

ج- التبليغ عن الإنحراف وفقاً لنظام التبليغ المعمول به : عادةً يكون نظام التبليغ على النحو الآتي :

1. من الذى يحق له التبليغ عن الانحراف ؟ فقد يعطي النظام الحق لمكتشف الخطأ مهما كان مركزه ، أو قد ينحصر هذا الحق فى شخص مسؤول بشكل رسمي .
2. لمن سيتم التبليغ عن الانحراف ؟ يجب على النظام أن يحدد ذلك بوضوح ، إما للرئيس المباشر ، أو للمدير العام ، أو إلى لجنة مختصة .
3. كيف سيتم التبليغ ؟ من العادة هناك أسلوبين ، هما التبليغ شفاهة أو كتابة ، وعلى النظام أن يحدد الأسلوب الواجب إتباعه .
4. متى يتم التبليغ عن الانحراف ؟ على النظام أن يحدد ذلك ، إما التبليغ الفوري ، أو التبليغ الدوري (على شكل تقارير دورية) ، أو التبليغ حسبما تدعو إليه الحاجة وحسب خطورة الوضع .
5. معرفة وتحليل أسباب الانحرافات ويمكن تحديد أسباب الانحرافات التي تكتشفها وظيفة الرقابة في الآتي :

- أسباب تعود إلى المعيار:- قد يكون المعيار (الخطة) غير ملائم ، إن المعيار عالي المستوى صعب التحقيق ينتج عنه دائما إنحراف سالب ، أي أن الإنجاز يكون دون المطلوب .
- أسباب تعود إلى العاملين:- قد يكون المعيار سليماً ولكن سبب الانحراف هو العاملين أنفسهم لأنهم غير ماهرين أو مهملين أو غير مهتمين .
- أسباب تعود إلى الظروف المحيطة:- قد تنشأ ظروفًا تجعل الأداء منحرفاً عن المعيار لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار نفسه ، مثل قلة مصادر المواد الخام أو نشوب إضرابات سياسية أو ركود إقتصادي عام .

ح- إتخاذ الإجراء التصحيحي النابع من السبب الحقيقي للانحراف : إن الإجراء التصحيحي يعد من العناصر الرئيسة لنظام الرقابة ، فهي خطوة ضرورية لتحقيق إيجابية وفعالية عملية الرقابة ، فلا قيمة لكل المراحل إن لم تتم عملية التصحيح المناسبة ، وعلى نظام الرقابة أن يحدد من له الحق في اتخاذ الإجراء التصحيحي ، فقد يكون مصحح الانحراف هو المخطئ نفسه أو مكتشف الانحراف أو الرئيس المباشر أو اللجنة المختصة . قد يتطلب تصحيح الانحرافات تعديل

الطرائق والوسائل المستخدمة فى الأداء أو فى الأوامر والتعليمات ، أو فى القواعد أو توضيحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة ، وقد يتطلب التصحيح إجراء التعديل فى الخطط أو فى أهدافها أو فى سياسات العمل أو فى المناصب الإدارية أو إعادة توزيع الأفراد أو تدريبهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية .

خ- متابعة تنفيذ الإجراء التصحيحي : وذلك بالاستفادة من التغذية العكسية لتقييم مدى ملائمة الإجراء من الناحية العملية فى سير العمل بالمنظمة وتقديمها.

أهداف الرقابة وأنواعها

أولاً: أهداف الرقابة

1. التأكد من تطبيق القوانين (القرارات محترمة ومطبقة ، والعمل التنفيذى يسير فى إطار القانون واللوائح) .
2. اكتشاف ومعرفة المشاكل والمعوقات التى تعترض العمل التنفيذي .
3. التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة وفى حدود المرسومة ، وأن الإعتمادات المالية تتفق فيما خصصت له .
4. التأكد من إنسياب المعلومات من وإلى مختلف المستويات .
5. إكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف ، والتأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بإمتميازات لا حق لهم فيها ، وأنهم يتصرفون بالنزاهة والأمانة .
6. التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محل تقدير ، وأنه لا يوجد تعسف فى استخدام السلطة ، وأن الجميع سواسية أمام القانون .
7. التأكد من تخفيض تكاليف العمل بالمنظمة والحد من الإسراف .
8. التأكد من أن المسائل الفنية تؤدى على أكمل وجه وفقاً للقواعد والأصول المقررة .
9. التأكد من أن الخدمات تقدم للجميع بدون تفرقة وبأقل قدر من الإجراءات المكتتبية .

10. ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصةً فيما يتعلق بالسياسة العامة للعمل والأهداف .

11. التأكد من إرتباط أفراد المنظمة بالأهداف العامة للمنظمة .

ثانياً: أنواع الرقابة

أ- من حيث الهدف

1. الرقابة العامة (الشاملة) :- وتعد رقابة توجيهيه بغرض منع حدوث أو تكرار الخطأ .

2. الرقابة الخاصة (الجزئية) :- وتتم لجزء معين ، على سبيل المثال التأكد من الإنفاق

المالي وفق الخطة المرسومة وفي بعض الأحيان تعد تصيد الأخطاء .

ب- من حيث التوقيت

1. قبل التنفيذ .

2. أثناء التنفيذ .

3. بعد التنفيذ .

ت- من حيث النوعية

1. الرقابة الوقائية (دورية) .

2. الرقابة العلاجية (العارضة).

ث- من حيث الوسيلة

1. الرقابة المكتبية :- وتتم عن طريق التقارير (الشفهية ، المكتوبة) .

2. الرقابة الميدانية :- وتتم عن طريق الملاحظة .

ج- من حيث المصدر

1. الرقابة الذاتية :- وفيها تتبع الرقابة من ذات الفرد عندما يضع لنفسه أهدافاً معينة يلتزم بتحقيقها وعدم الإنحراف عنها ما أمكن .

2. الرقابة الداخلية :- هي الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها وأعمالها المختلفة بإستخدام الأدوات والوسائل الرقابية المختلفة ، من أجل التأكد من أن سير العمل وإجراءاته مطابقة للأهداف المقررة سلفاً . تتم ممارسة وظيفة الرقابة الداخلية على جميع مستويات التنظيم بالمنظمة ، إذ يقوم بها كل رئيس أداري (قائد) فى أي مستوى . وتبرز أهمية الرقابة الداخلية في أنها تمارس من قبل الإدارة (القيادة) نفسها وعن قرب الأمر الذي يمكنها من التعرف على عيوب وثغرات العمل ، والتغلب على تلك العيوب والثغرات في الوقت المناسب .

3. الرقابة الخارجية :- تمارس الرقابة الخارجية على أعمال المنظمة من خارج التنظيم ، وبواسطة الأجهزة الرقابية المختلفة . تتميز بأنها تمارس من خارج نطاق المنظمة ، كما أن القائمون بها لا يتبعون للمنظمة ولا يعيشون حياتها .

أدوات الرقابة

أ- الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية:- ومن أمثلتها أساليب التحليل المالي وتحليل المصادر والاستخدامات المالية وتحليل التعادل وأساليب قياس الكفاءة والفعالية .

ب- التقارير الخاصة والإحصائية:- ومنها تحليل الانحدار والارتباط ومقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الإدارية والإجتماعية والملاحظة الشخصية وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج والعمليات والمسار الحرج .

ت- المعايير الكمية:- وهي التي تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية مثل : (حجم الإنتاج - حجم الإيرادات - حجم المبيعات - حجم الأرباح) .

ث- إستخدام التجسس المباشر وغير المباشر:- وهنا يمكن استخدام القياس المقارن سواءً على مستوى الصناعة أو وحدات النشاط للكشف عن مدى تحقيق الإستراتيجية المخططة من عدمه.

فضلاً عن الأساليب السابقة فإنه توجد أساليب متعددة تختص بالرقابة الإستراتيجية يمكن توضيحها فيما يأتي :

1. المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي على أساسها تم القيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي بمكوناته المختلفة وبين السيناريوهات البيئية التي تحدث فعلاً أثناء مرحلة التنفيذ ثم القيام بتعديل وترشيد السلوك الإستراتيجي ومكونات الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة في ضوء ما يحدث فعلاً وتحديث تلك السيناريوهات .

2. المقارنة بين النتائج المخططة لمكونات هرم السلوك الإستراتيجي الذي تم تخطيطه والذي يحتوي على الرؤية (الغرض والمهمة) والأهداف الإستراتيجية والإستراتيجية والمزيج الإستراتيجي للأنشطة والمخرجات والنتائج الفعلية واكتشاف الانحراف الإستراتيجي المتعلق بها وتصحيحه في الوقت المناسب .

3. إستخدام المزيج الإستراتيجي للأنشطة والمخرجات في الرقابة من خلال رسم الخريطة الإستراتيجية للمزيج الإستراتيجي في مرحلة التخطيط لتوضيح خطة المزيج الإستراتيجي ثم رسم الخريطة الفعلية للمزيج الإستراتيجي المقارنة بينهما واكتشاف الانحراف الإستراتيجي وتصحيحه في الوقت المناسب .

4. إستخدام أسلوب تحليل أثر الإستراتيجية التسويقية على الربحية وهنا يمكن المقارنة بين أثر عدة إستراتيجيات تسويقية بديلة على الربحية ثم إختيار أفضلها عند تخطيط الإستراتيجية ومقارنة الآثار المخططة مع الآثار الفعلية للإستراتيجية التسويقية بعد تنفيذها .

5. المقارنة بين مكونات القدرة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلاً في مرحلة التنفيذ ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب .

6. المقارنة بين مكونات الثقافة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلاً في مرحلة التنفيذ ثم إكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب وتحليل مدى إعاقه تلك الفجوات الثقافية لعمليات تنفيذ السلوك الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وتصحيح ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات .

7. الرقابة الإستراتيجية على التوازن والمواءمة والاتساق بين مكونات المجموعة الأربعة للإدارة الإستراتيجية وبعضها البعض أثناء مرحلة التنفيذ بما يضمن عدم وجود تناقض بين هذه المكونات الأربعة ثم إتخاذ ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات .

مفهوم الحوافز وأهميتها وأنواعها

أولاً : مفهوم التحفيز

ينظر إلى الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ، وينظر إليها كذلك على أنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر ، ومن ذلك فإن الحوافز: " كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل " .

التحفيز هو مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الموظف أو المستخدم نحو بذل جهد أكبر في عمله ، والإمتناع عن الخطأ فيه.وتحرك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته .

وعلى هذا الأساس حوافز الفرد تختلف عن دوافعه ، هذه الأخيرة بمثابة القوى السابقة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل ، أما الحوافز فهي القوى المحركة في البيئة المحيطة بالموظف والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في الإدارة .

ثانياً : أهمية الحوافز

إن الخبرة والمعرفة والمؤهلات والمهارات ، هي عوامل يمكن أن تجتمع لتؤدي دوراً حيوياً في إفراز الحد الأدنى من الجهد المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة ، أما إذا توافر عامل الرغبة فسوف يصل بالجهد البشري المقرون إلى حده الأقصى .

ومن هنا تبرز أهمية مبدأ التحفيز في العمل الإداري ، هذا المبدأ الذي يعمل على توليد وصناعة الرغبة الحقيقية في العمل ، والتي إذا ما إجتمعت مع طاقة الموظف وقدرته في تفاعل

ستكون النتيجة تزايد قدرة الموظف وطاقته "الرغبة في العمل" و"تزايد الكفاءة" "وتحقيق أهداف المنظمة" ويمكن إبراز أهمية التحفيز في الآتي :

- أ- إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية .
- ب- إعادة تنظيم منظومة إحتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها .
- ت- التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين .
- ث- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين .
- ج- تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم .
- ح- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها .
- خ- تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة على انجازها .

رابعاً : أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ، ومتداخلة مع بعضها البعض ، بحيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين ، وأهمها هذه التقسيمات :

أ - حسب طبيعتها أو قيمتها

1. الحوافز المادية : الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي ، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الرئيسة فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، وتجنيب ما لديهم من قدرات ، والإرتفاع بمستوى كفاءتهم .

والحوافز المادية تشتمل على جميع الطرائق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع ، أحدهما أو كلاهما ، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر وأفضل كلما تحصل على كسب أكبر .

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده ، وقد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو العلاوات . وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب . وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

□ الأجر : و يعد من أهم الحوافز المادية و كلما كان كبيراً كان له أثر في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفياً أكبر .

□ الرضا الوظيفي : يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل . و يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل و الإنتاج .

□ المكافآت : التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها .

□ مكافآت العمل الإضافي : بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي .

□ المشاركة في الأرباح : إذ تقوم الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين .

□ الترقية : ولها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي .

□ التأمين الصحي : يعد من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرهم ويعد تخفيف للأعباء المالية .

□ العلاوات الدورية والاستثنائية : وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل .

□ السكن والمواصلات : وهو في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لبعث النفقات .

□ ربط الأجر بالإنتاج : وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج ، فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل .

□ الضمان الاجتماعي : وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة.
ومن مزايا الحافز المادي :

- السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهدده .
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم .
- اشتماله على معان نفسية واجتماعية

ومن عيوب الحوافز المادية :

- أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً .
- إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسياً لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات و الإشراف و كذلك أعمال البحث العلمي .

2. الحوافز المعنوية : إن حاجات الإنسان متعددة ، ومن ثم تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة ، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً . إذاً هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية . وهي التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية ، فتزيد من شعور العامل بالترقي في عمله وولائه له ، وتحقيق التعاون بين زملائه .

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية ، بل إن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية ، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تواجه المنظمة ، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها . والحوافز المعنوية هي التي تشبع

حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل ، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي ، والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية ، ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد ، مثل الإجازات والترفيه . ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية ، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك . ولا بد من أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن .

ومن أشكال الحوافز المعنوية :

□ الوظيفة المناسبة : وتتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكانياته .

□ الإثراء الوظيفي : هذا الأسلوب يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته لمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات .

□ المشاركة في اتخاذ القرارات : ويعني إشراك العاملين عند إتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين .

□ الترقية : تعد حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي ، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية و تأكيد الذات .

□ الباب المفتوح : ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين . ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم .

□ لوحات الشرف : ويعني بذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم و يدفعهم للمزيد من الجهد .

□ المركز الاجتماعي : فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان . والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى إكتسابها والحفاظ عليها .

□ تسليم الأوسمة : وهذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة وجلييلة ، ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام .

ب - حسب أثرها أو فاعليتها

1. حوافز إيجابية : وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة ، وتهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك .

ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز ما يأتي :

- عدالة الأجور الأساس .
- منح الأكفاء علاوات استثنائية .
- ثبات العمل وإستقرار الفرد في عمله .
- تهيئة فرص الترقية الإستثنائية أمام العاملين .
- تهيئة الأجواء المناسبة للعمل كالإضاءة الجيدة والتهوية والمعاملة المناسبة .

2. حوافز سلبية : وتستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات ، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية ، والتي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه . وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة .

ومن أمثلة الحوافز السلبية :

- الإنذار و الردع .
- الخصم من الراتب .
- الحرمان من العلاوة .

- الحرمان من الترقية.

ت - حسب إرتباطها

1. حوافز فردية : وهي تلك الحوافز التي يقصد فيها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج ، فتحصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج ومكافأة العامل المواظب كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية ، ومن شأن هذه الحوافز زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل . وقد تؤثر هذه الحوافز الفردية سلبياً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة ، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الفردية أيضاً .

2. الحوافز الجماعية : وتهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملاءه ، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل . ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة ، أو فرع في شركة أو بنك ، أو كلية في جامعة ، وهكذا دواليك . فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق ، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً ، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد ، أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد ، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد وحوافز على جماعية وحوافز على مستوى المنظمة ككل .

مفهوم الاتصال وعناصره

أولاً : مفهوم الإتصال

إن الإتصالات في الوقت الحاضر أصبحت عماد العملية الإدارية وركيزتها الأساس وذلك لما لها من اثر في تحسين مستوى أداء العمليات عن طريق تقريب المسافات بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل أي منظمة . فالإتصال " ظاهرة إجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأيٍ منهما أو لكلاهما و يتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية . ويمكن القول بأن الإتصال هو كل الوسائل

التي يستخدمها الأفراد في إيصال المعلومات بين المستويات التنظيمية في المنظمة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

ثانياً : أهمية الإتصال

إذا كان الإتصال مهماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهميةً في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها . لذلك لا يمكن تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون إتصال ، إذ بدون إتصال لا يوجد تنظيم . وأن للإتصال أثر في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الإتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين . من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية الإتصال في المنظمات وبخاصةً مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض (مثل الشركات الإقليمية والمتعددة الجنسيات) فالإتصال هو عصب العمليات الإدارية ومطلب حتمي لأي تنظيم . وما يزيد من أهمية الإتصال في المنظمات المعاصرة ما يأتي :

أ- التضخم الكبير في حجمها ، والتعدد والتشعب الواسع في فروعها ، والتنوع والتعدد الكبير في وظائفها الى الحد الذي أدى الى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الإتصالات التي تمكن من الربط بين هذه الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يضمن التناسق بينها .

ب- إعتداد عملية اتخاذ القرار التي تمثل المحور الأساس الذي تقدم عليه أي منظمة إدارية على المعلومات ، وان نجاح وفشل القرارات الادارية يعتمد على مدى النجاح أو الفشل في إجراء الإتصال التي تهدف الى الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضع هذه القرارات .

ت- أهمية الترابط بين المنظمة الإدارية ومحيطها وعالمها الخارجي وذلك لأن المنظمة كالأإنسان لا تستطيع منفردة ومنعزلة عن غيرها .

ثالثاً : أهداف الإتصال

تختلف أهداف عملية الإتصال تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الإتصال وهي :

أ- تسهيل عمليات إتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي .

- ب- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها ، فضلاً عن المسؤوليات الموكلة للموظفين لعملها والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها .
- ت- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بالمعلومات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها .
- ث- شرح سياسات وأهداف المنظمة بالتفصيل ، إذ أن الإدارة في المستويات العليا لا تملك الوقت الكافي للاهتمام بالتفاصيل ، وترك ذلك للرؤساء المباشرين .
- ج- أشعار الموظفين بأهميتهم وضرورة إطلاعهم على كل شي .
- ح- تفهم ما يفكر به الموظفون وما يشعرون به والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم .
- خ- توطيد الثقة بين الإدارة والأفراد ، وبين الرؤساء والمرؤوسين .

من خلال ما تقدم يتضح لنا إرتباط أهداف الاتصال بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخطتها وأهدافها أيضاً . لذا كان لزاماً على المنظمات بإختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصال لكي يحقق الإتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها .

رابعاً: عناصر عملية الإتصال

لكي تتم عملية الإتصال لا بد من توافر عدة عناصر أساس وهي :

- أ- المرسل sender : المرسل هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره . وقد دلت الدراسات أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى وأن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بناءً على معرفة مرسلها .
- ب- الرسالة message : وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته . " ولا شك أن الإختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة " .

ت- قناة الإتصال channel : وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل ولا يمكن للرسالة إلا من خلال وسيلة لنقل هذه الرسالة . لذلك نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الإتصال الفعال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وتتنوع الوسائل ما بين كتابية وشفوية وتقنية أو الكترونية .

ث- المستقبل receiver : وهو ذلك الشخص الذي يستلم الرسالة وقد يكون فرد أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة . ولا شك أن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل وإدراكه و شخصيته .

ج- التغذية الراجعة feedback : وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الإتصال مبيناً هل حققت الهدف المطلوب أم لا ؟ وهو المتمم اللازم لعملية الإتصالات بين المستقبل والمرسل. فعلمية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الإتصال . من معوقات الاتصال محدودية رد الفعل لذلك من أحد المبادئ الأساس لتحقيق أهداف الاتصال هو إنشاء خط إتصال ذي إتجاهين وهو مما ليس معمولاً به في منظمات الدول النامية.

مفهوم التوجيه وأهميته

أولاً : مفهوم التوجيه

التوجيه هي الوظيفة الحديثة في الإدارة ، دورها خلق العمل البناء والمنظم في المنظمة ، ويعرف التوجيه على أنه عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس . والتوجيه عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية وعلى المدى القريب والبعيد . كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت الأوامر والتعليمات عامة أو خاصة.

وتوصف هذه العملية بأنها من الوظائف الصعبة ، وسبب صعوبتها أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة ، يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحياناً معها . وهذا يتطلب من المدير أن يتفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويتطلب من الرئيس في التوجيه أن يقضي بعض الوقت مع الأفراد من أجل الاستماع والإنصات والملاحظة ، ثم تقديم النصح والإرشاد والتعليمات اللازمة ، التي تساعد في مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم ، ويؤدي ذلك إلى ظهور صورة من الحماس وحب العمل وإجادته في الوقت نفسه .

ثانياً : أهمية التوجيه

من الخطأ الظن أن ما يتم الاتفاق عليه ضمن عملية التخطيط سوف ينتقل تلقائياً خلال الهيكل التنظيمي والأوامر والقواعد المنظمة للعمل إلى العاملين كي ينفذوه بنفس الفهم والكفاءة المطلوبة ، لذلك فإن التوجيه يقوم بتبسيط وتسهيل ما يراه المخططون إلى المنفذين بما يجعلهم قادرين على أداء العمل المطلوب بالصورة التي توقعها المخططون .

ويمكن إبراز أهمية التوجيه من خلال تحقيقها لما يأتي :

أ- يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية .

ب- يوافر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين ، ويساعد على تلبية احتياجاتهم وبالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة .

ت- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء ، وما يواجههم من مشكلات في العمل ، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء ، مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل .

ث- يستخدم التوجيه كوسيلة للنهوض سريعاً بالمرؤوسين الجدد في وقت قصير .

ج- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف

ح- إن التوجيه يشتمل على التدريب بطريقة غير مباشرة ، فنجد مثلاً أن المدير حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء ، فهو بذلك يدرّبهم وينمي مهاراتهم .

وظائف الإدارة العامة

أولاً : إدارة العمليات

إدارة العمليات هي الإدارة التي تختص بتخطيط وتنظيم ورقابة الأنشطة التي يتم من خلالها خلق السلع أو الخدمات لتحقيق أهداف معينة هي انتاج الكمية المناسبة بمستوى الجودة المناسب في حدود جدول زمني معين وبأقل تكلفة ممكنة .

وظائف إدارة العمليات

أ- إختيار موقع المصنع : من القرارات المهمة التي تتخذها إدارة الإنتاج قرار إختيار الموقع المناسب للمصنع ، إذ يؤثر كثيراً في نجاح أو فشل المشروعات لأنه ينعكس بصورة مباشرة على تكاليف إيرادات وحدة المنتج . ومن المتغيرات التي تؤثر على تحديد الموقع المناسب تكلفة الأراضي والمباني وتكلفة النقل ومستوى الدخل والمنافسة ومصادر الطاقة والخدمات والمرافق العامة .

ب- إقامة مباني المصنع : بعد أن يتقرر الموقع المناسب تكون الخطوة الثانية هي إقامة المباني ، وتضطلع بهذه المهمة المجموعة الهندسية بالمصنع ، وهناك عوامل يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم مباني المصنع منها :

1. طبيعة العملية الإنتاجية ونوع السلع والمعدات المستخدمة .
2. متطلبات التنظيم الداخلي وهل سيكون على أساس السلعة أم العملية والمساحات التي يجب توافرها من الداخل .
3. ظروف العمل داخل المصنع، من إضاءة ودرجة حرارة وتهوية وتحكم بالضوضاء والأتربة وغيرها .
4. تسهيلات الخدمات كمعدات الأمن الصناعي والتخلص من المخلفات وتوفير الطاقة في الظروف الطارئة .
5. احتمالات التوسع مستقبلاً سواءً أفقياً أم عمودياً .

6. المظهر الخارجي ، فلم يعد من المقبول أن يكون المصنع خالياً من اللمسات الجمالية في مبانيه أو الوسط المحيط به .

ت- تصميم العملية الإنتاجية : يعتمد نجاح المنشأة الصناعية لحدٍ كبير على التخطيط الدقيق للعمليات الإنتاجية قبل البدء في الإنتاج ، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف ، ويبدأ تخطيط العملية الإنتاجية بعد تسلم تصميم السلعة وتحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر فيها ، والخطوات المتبعة في تصميم العملية الإنتاجية هي :

1. المراجعة الدقيقة لتصميم المنتج للتأكد من إمكانية إنتاجها على أساس اقتصادي.
2. تحديد طريقة الصنع التي تنطوي على أقل تكاليف ممكنة .
3. توافر الماكينات والأدوات وغيرها من المعدات اللازمة لتصنيع السلعة بالجودة المطلوبة والكمية المطلوبة .
4. التنظيم الداخلي للمساحة المخصصة للإنتاج .
5. إقامة الرقابة الضرورية على عوامل الإنتاج لضمان الإستخدام الفعال لها من أجل الإنتاج الاقتصادي للسلعة .

ويعتمد تصميم العملية الإنتاجية على ثلاثة عوامل رئيسة هي :

□ حجم أو كمية السلعة المطلوب إنتاجها: ويتحدد الحجم المطلوب على ضوء المبيعات المتوقعة على مدى مدة معينة مستقبلية ، وقد يقتصر الإنتاج على سلعة واحدة أو عدة سلع تنتمي لخط إنتاج واحد ، أو على خطوط إنتاج عديدة ، ويتم إنتاج معظم السلع بطريقة التجميع من أجزاء متعددة ، وينتج كل جزء بمواصفات نمطية طبقاً لمبدأ الأجزاء المتبادلة ، ويكون هناك خط تجميع رئيس تصب فيه خطوط فرعية ، وتصمم العملية الإنتاجية لكي تربط كل مراحل الإنتاج ببعضها البعض .

□ الجودة المطلوبة في السلعة: عندما تتحدد الجودة المطلوبة بدقة ووضوح يكون على مصمم العملية الإنتاجية أن يختار الطرق والمعدات التي تؤمن إنتاج الأجزاء بالجودة المطلوبة

وبأقل تكلفة ممكنة ، يمكن القول بصفة عامة أنه كلما إرتفعت مستويات الجودة كلما إرتفعت تكلفة الإنتاج ، وعلى ذلك فإن الجودة الصحيحة هي التي تفي بالغرض لا أكثر ولا أقل .

□ نوع المعدات المطلوبة لإنتاج السلعة: يحاول مهندس التصميم أن يراعي نوعية المعدات المتاحة عند تصميم العملية الإنتاجية ، إلا أنه يجب أن يكون يقظاً وواعياً باستمرار إلى إمكانية الاستفادة من التحسينات في الأدوات والمعدات والتي يمكن أن تستغل في إنتاج السلعة المطلوبة ، ومن ناحية أخرى فإن تصميم العملية الإنتاجية يعني تحديد نوع الإنتاج الذي سيستخدم وهل هو إنتاج مستمر أم متقطع أم الاثنان معاً .

والإنتاج المستمر يعني إنتاج السلع بتدفق منتظم وبمعدل محدد مقدماً ، ومن الأمثلة عليه صناعة السلع الغذائية والكثير من الصناعات الكيميائية ، كما نجد الإنتاج المستمر في الصناعات التي تعتمد على نظام خط التجميع ، كصناعة السيارات والأجهزة المنزلية ، وتحتاج الصناعة التجميعية لتحقيق التوازن بي المراحل والعمليات المختلفة على خط التجميع وبين خط التجميع الرئيسي والخطوط الفرعية ، ومن مظاهر التطور الصناعي الحديث استخدام الحاسبات الالكترونية لهذا الغرض . وقد وصل هذا التطور لأقصى مداه في شكل مصانع كاملة الآلية يمكن أن تعمل دون إنقطاع .

أما الإنتاج المتقطع فهو الإنتاج على شكل دفعات ، وتكون مهمة العمليات أن يحدد الحجم الاقتصادي الذي ينتج من كل جزء ومن كل خط تجميع فرعي ومن كل خط تجميع رئيسي، ومن الأمثلة على حالات نحتاج فيها للإنتاج المتقطع عندما تنتج السلعة الواحدة بتشكيلات متعددة ، والتحدي الحقيقي الذي واجهته الصناعة الحديثة هو زيادة مرونة الماكنة بحيث يمكن تصنيع أجزاء مختلفة على نفس الخط .

ث- هندسة طرق الإنتاج : وتعني تحليل الوسائل والمعدات المستخدمة في أداء العمل وتصميم طريقة مثلى ، ثم تنميط هذه الطريقة ، ويطلق على هذا المجال أيضاً دراسة الحركة Motion Study وهو متصل بقياس العمل أو دراسة الوقت Time Study . ونحتاج إلى هندسة طرائق الإنتاج في أحوال عديدة عند تصميم مصنع جديد ، تصميم عملية جديدة ، تحسين عملية قائمة أو مكان عمل قائم .

وقد نمت أعمال هندسة الطرق من أعمال فرانك وليليان جلبرت في دراستهما حول الحركة ، وكان هدفهما الوصول لما يسمى الطريقة الوحيدة الأفضل ، وقد توصلا إلى العديد من أساليب دراسة الحركة مثل خريطة تدفق العملية ، وخريطة حركة اليدين ، واستخدام آلة التصوير في دراسة الحركة السريعة والقصيرة .

ج- التنظيم الداخلي : يعنى به ترتيب الموجودات داخل المصنع ، من تسهيلات طبيعية ، وقوة عاملة بالشكل الذي يكون أكثر فعالية في تصنيع السلعة ، وفي القيام بالأنشطة الأخرى المساعدة للعملية الإنتاجية كافة ، من نقل وتحميل ومناولة وصيانة وغيرها ، بعبارة أخرى فإن التنظيم الداخلي يهدف لزيادة الأرباح عن طريق ترتيب التسهيلات المتاحة بالشكل التي يحقق أفضل استخدام لموارد المنظمة البشرية والطبيعية والمالية . ومن العوامل الأساس التي تؤخذ في الحسبان عند التنظيم الداخلي للمصنع نوع السلعة المنتجة وحجم معدلات الإنتاج ونظام مناولة المواد واعتبارات الراحة والأمان للعاملين وموقع ومباني المصنع .

ويأخذ التنظيم الداخلي أحد شكلين : إما على أساس العملية Process Layout أو على أساس السلعة Product Layout ، وبشكل عام يكون التنظيم على أساس العملية أحد خصائص الإنتاج المتقطع ، بينما التنظيم على أساس السلعة يكون هو السائد في الإنتاج المستمر والتنظيم على أساس العملية هو الأكثر شيوعاً في الصناعة ، ولكن كلما زاد إدخال الآلية في الصناعة كلما زاد الاتجاه نحو التنظيم على أساس السلعة .

ح- الرقابة على المواد : يمكن تقسيم المواد في المنشأة الصناعية إلى مواد أولية وأجزاء مصنوعة ومواد تحت الصنع و سلع كاملة الصنع . والهدف من الرقابة على المواد عموماً هو التأكد من توافر المواد لمقابلة احتياجات المنشأة الحاضرة والمستقبلية ومن الاستخدام الصحيح لها ، ولتكامل جهود وظائف الرقابة على المواد في سبيل تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة ، وهذه الوظائف بإختصار :

1. وظيفة الشراء: الشراء الجيد هو الذي يسعى لتوفير إحتياجات المنشأة من المواد بالجودة والكمية والسعر والخدمة المناسبة . ولكي يتمكن جهاز الشراء من الوصول لأفضل مصادر التوريد فإنه يضع خططاً ويرسم سياسات ويجري دراسات ، ويتم اختيار المورد الصحيح على

ضوء السياسات المرسومة وبعد عملية تقييم على أساس الجودة والكمية والسعر والخدمة . ويمكن أن نلمس أهمية وظيفة الشراء إذا تعرفنا على تكلفة المواد المشتراة كنسبة من التكلفة الكلية للسلعة المنتجة ، والتي قد تمثل في بعض الصناعات الجزء الأكبر من تكلفة الإنتاج ، كما هو الحال في الصناعات الغذائية ، وأصبح مما يساعد على دعم المركز الربحي والمالي للمنشأة أن ينجح جهاز الشراء في ترشيد إنفاقاته على المشتريات وتقييم أداء جهاز الشراء يكون الغرض منه التعرف على نقاط القوة والشعف في هذا الأداء .

2. وظيفة النقل: وهي إما تكون من واجبات جهاز الشراء وتفوض إليه بالمنشأة الصغير أو المتوسطة في الحجم وإما أن يكون لها جهاز خاص يسمى جهاز النقل أو الحركة كما هو الحال عادة في المنشآت الكبيرة ، ولكي تؤدي وظيفة النقل بأحسن شكل فإنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتبادل معلومات بين جهاز النقل والأجهزة الأخرى المعنية بحركة المواد الشراء والتخزين والبيع .

3. وظيفة التخزين: تعنى بالمحافظة على المواد منذ وصولها لحين الحاجة إليها ، والرقابة على المخزون السلعي تعني تأمين احتياجات المنشأة من المواد بأنواعها المختلفة للمدة الحاضرة ولمدة مناسبة مستقبلاً بأقل تكلفة ممكنة . وإذ أنه لا تخزين بدون تكلفة فإن الوضع الأمثل قد يبدو تحاشي التخزين ، إلا أن الظروف تملئ على المنشأة أن تقوم بوظيفة التخزين ، ويكون المطلوب هو أن تؤدي الخدمة المخزنية على أسس علمية ، وهناك مبادئ وقواعد يجب أن تؤخذ بالاعتبار سواءً عند اختيار موقع المستودعات أو عند إقامة المباني للتخزين أو عند تنظيمها من الداخل ووضع نظام لتشغيلها والرقابة عليها .

4. وظيفة مناولة المواد: كانت دائماً ولا تزال أحد العوامل العامة في الإنتاج . ولهذا تجري الدراسات وتبذل الجهود دون إنقطاع بغرض ترشيد عمليات المناولة والتخفيض من تكلفتها . وبمعناها الواسع تتضمن مناولة المواد كل حركة للمواد داخل المصنع ، وذلك منذ أن تصل المواد للمخازن إلى أن تخرج للعمليات متنقلة من مرحلة لأخرى حتى المرحلة النهائية لتصبح جاهزة ومعدة للشحن . وبدخول الآلية Automation في العمليات الإنتاجية تكاملت مناولة المواد مع العملية الإنتاجية وأصبحت نشاطاً واحداً. إلا أن ستظل الحاجة إلى مناولة المواد حيث

معظم الصناعات لا تزال لم تدخل فيها الآلية إلا بدرجات متفاوتة . ويظل الهدف قائماً وهو ترشيد وتخفيض تكلفة المناولة .

خ- تخطيط ومراقبة الإنتاج : ونعني به تنظيم وتنسيق الرقابة على أوجه النشاط الإنتاجي بما يتفق مع الخطط الموضوعة ويحقق الأهداف المطلوبة، ويسبق هذه العملية القيام بتصميم السلعة على ضوء المطالب السوقية ، ثم تحديد الطرق والقوة العاملة والماكنات والأدوات والمواد المطلوبة للإنتاج .

د- الرقابة على جودة الإنتاج : تبدأ الجودة مع تصميم السلعة المراد إنتاجها، حيث يتحدد في هذا التصميم المواصفات التي يجب أن تتوفر في السلعة بما يتفق مع مطالب ورغبات الزبائن الفعلية أو المتوقعة ، وتتحول الجودة الواردة في تصميم السلعة إلى معايير جودة تؤخذ في الاعتبار بعد ذلك في كل مرحلة من مراحل الإعداد والتخطيط والتنظيم والتنفيذ لعملية الإنتاج.

ذ- الصيانة : تعنى وظيفة الصيانة بالمحافظة على جميع التسهيلات الإنتاجية في حالة جيدة بالمنشأة الصناعية ، ما يوافر الضمان لإستمرار تدفق العمل حسب الجداول الموضوعة ، وقد يترتب على زيادة الميكنة في الصناعة زيادة العقيد في برامج الصيانة ، ويمتد نطاق الصيانة ليشمل مباني المصنع والماكينات المستخدمة بالإنتاج ، والمعدات المستخدمة في مناولة المواد والمعدات والأجهزة التي توافر الخدمات المساعدة من طاقة وحرارة وإضاءة وتكييف ومقاومة حريق وتخلص من المخلفات وأماكن إغتنال وغيرها .

ر- عمل برامج التدريب المهني : يتم عمل برامج تدريبية للعاملين في الأساليب الحديثة للإنتاج واستخدام الآلات الجديدة وذلك بهدف زيادة مهارات العمال للوصول بالمنتج إلى أعلى جودة بأقل تكلفة .

ز- وضع سياسة الأجور : تعمل الإدارة على وضع سياسة الأجور بما يتناسب مع معدل الإنتاج وعدد ساعات العمل ومدة الخبرة .

ثانياً: إدارة التسويق

التسويق هو مجموعة الأنشطة التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل والذي وضع أساسه " Cotler " ومازال الأكثر شيوعاً و يتضمن هذا المفهوم ما يأتي :

- أ- إن التسويق نشاط إنساني على خلاف أنشطة أخرى كالإنتاج والإستهلاك .
- ب- إن التسويق يستهدف تسهيل عملية التبادل سواءً جرى التبادل لصفقة واحدة أو لإجراء عمليات تبادل مختلفة .
- ت- إن التبادل غير مقصور على السلع وإنما على الخدمات أيضاً ، وقد تكون المبادرة في عملية التبادل من طرف المشتري عندما ينزل للأسواق باحثاً عن السلعة كما قد تكون من طرف البائع الذي ينزل للأسواق باحثاً عن مشتريين لسلعته .

فالتسويق يتمثل بالعمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المنظمة وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة وإشباع حاجات الزبائن ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد . وترى جمعية التسويق الأمريكية بأن التسويق هو تنفيذ أنشطة المنظمة المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون أو المستخدم . وقد كانت شركة جنرال الكترينك الأمريكية أول من دعت للأخذ بمفهوم التسويق بمعناه الحديث عام 1956 ومنذ ذلك الوقت طبقت شركات كبيرة هذا المفهوم بدلاً من مفهوم البيع الذي كان سائداً لديها .

المزيج التسويقي

المزيج التسويقي Marketing mix مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات التفصيلية والتكتيك والسياسات والبرامج والأنشطة الموجهة بمجملها نحو الموارد التي تمتلكها الشركة لإنجاز أهدافها التسويقية .

يمثل المزيج التسويقي مجموعة المتغيرات التسويقية التي يمكن السيطرة عليها والتي تقوم المنظمة بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق .

ومما سبق يتضح أن المزيج التسويقي له عناصر رئيسة لا يتم تحقيق الفائدة منها سوى بمزجها ، ومن هنا أصبحت عملية المزج مهمة وسميت بالمزيج التسويقي . وأن الهدف من المزيج التسويقي هو تحقيق الاهداف التسويقية .

يقودنا ذلك إلى أهمية المزيج التسويقي إذ أنه يجب أن يتم التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي لتحقيق الفائدة وأن يراعى احتياجات السوق المستهدف ، ويتم وضع عناصر المزيج التسويقي في ظل دراسات السوق من منتجات وزبائن وظروف السوق الخارجية والوسطاء وامكاناتهم .

وقد كانت عناصر المزيج التسويقي أربعة عناصر هي : المنتج product والسعر price والمكان place والترويج promotion . وتبدأ جميعها بحرف P وعددها أربعة، ولذلك تدعى (P4) .

ولكن أضيفت إليها حديثاً ثلاثة عناصر وهي : الناس People ، البيئة المادية physical environment وعمليات تقديم الخدمة Presences .

أ- المنتج :- والمقصود بالمنتج سلعة (Good) أو خدمة (Service) أو فكرة (Idea) أو أي تركيبة تجمع بينهم (A combination of goods services and ideas) . ويقصد بالمنتج بمفهومه الضيق كل شيء مادي ، أو له خصائص مادية يتم بيعه إلى المشتري في السوق . إلا أن المنتج في مفهومه الواسع (وفي إطار علم التسويق) هو كل شيء مادي ملموس أو غير ملموس ، يتلقاه الفرد من خلال عمليات التبادل . بمعنى أن المنتج عبارة عن حزمة من خصائص ملموسة وغير ملموسة تتطوي على فوائد أو منافع وظيفية واجتماعية ونفسية . وهناك ثلاثة مستويات للمنتج وهي :

1. لب المنتج:- وتتمثل بالفائدة والمنفعة الأساس التي يشتري الشخص المنتج من أجلها .
2. المنتج الفعلي:- وهو المنتج الملموس أو المحسوس الذي يتحول لب المنتج إليه
3. المنتج بمفهومه الشامل:- يتضمن كل من لب المنتج والمنتج الفعلي ، فضلاً عن بعض الخدمات والمنافع الإضافية التي قد تقدمها المنشأة المنتجة مثل خدمات الضمان والتسليم .

ب- السعر:- وهو مقدار ما يدفعه المشتري لقاء المنتج . وقد يعرف السعر بأنه القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها . ويتم تحديد السعر بعد دراسة عدد من المتغيرات مثل : المنافسة ، وسعر المواد الخام ، وهوية المنتج ، والتقدير المسبق للسعر من قبل المشتري.

ت- المكان:- المكان أو التوزيع هو المكان الذي يتم فيه بيع المنتج كما يشمل أيضاً طرق توزيع المنتج وإيصاله إلى المشتريين والكيفية التي تصل بها السلع أو الخدمات إلى الزبون المرتقب في المكان والوقت المناسبين والكيفية التي تضمن إدراكها وضمان عملية التبادل من جانب الزبون أو المشتري الصناعي ويتمشى نشاط التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة والتي تتمثل في أنشطة التوزيع المادي (اللوجستية) للسلع والخدمات مثل النقل والمناولة والتخزين واختيار الإستراتيجية الملائمة للتوزيع بشكل مباشر أو عن طريق وسطاء .

ث- الترويج:- الترويج ويشتمل على جميع نشاطات الاتصال مع الزبائن من الاعلانات والعلاقات العامة وترويج المبيعات والبريد المباشر والتسويق الخفي . ويتدخل الترويج في جميع ما سبق ذكره من العناصر فمثلاً يتدخل في شكل المنتج وحجمه . كما أن مصروفات الترويج كافة يجب أن تكون مشمولة في عملية تحديد السعر ، فضلاً عن أن مكان الترويج له أهمية بالغة في نجاحه . ويتكون المزيج الترويجي من العناصر الآتية :

1. الإعلان (Advertising):- وهو رسالة غير شخصية مدفوعة القيمة من قبل شركة معروفة موجهة من خلال وسيلة إعلانية .

2. البيع الشخصي (Personal Selling):- وهو مقابلة الزبون وجهاً لوجه ، ويتميز بالمرونة ولكنه مكلف ، وقد تكون طبيعة السلعة مبرراً لإعتماد هذا الأسلوب .

3. ترويج المبيعات (Sales Promotion):- والهدف منه تنشيط المبيعات بمحاولة تخفيض سعرها عن طريق شراء واحدة وإعطاء واحدة بدون مقابل وينصح بإستخدامه في حدود ضيقة وخلال مدة محدودة ، لأنه أسلوب لا يعول عليه في بناء إسم المنتج .

4. العلاقات العامة (Public Relations):- والهدف منها بناء علاقات طيبة مع البيئة المحيطة التي تشمل الجهات الحكومية والزبائن والمساهمين والإعلام وغيرها .

ج- الناس:- وهم الاشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة والذين هم في الصف الأمامي للتعريف بالمنظمة وهم مفتاح نجاح المنظمة ، فهم على احتكاك مباشر مع الزبون ويحاولون ان ييثوا فيه نوعاً من الألفة والراحة والتقبل ، فالخدمة التي هي غير ملموسة تترجم أمامنا على شكل صورة فنية نأخذ إنطباعاً عنها من خلال مقدم الخدمة .

ح- العملية:- إن الآلية في تقديم الخدمة وسلوك القائمين على تقديمها هي عوامل تأثير مهمة على درجة رضا الزبون ، فأمر كوقت الإنتظار ونوع ودقة المعلومات التي تعطى للزبون ، وأقصى درجات المساعدة التي يقدمها الموظفون لهم كل ذلك عوامل مساعدة على جعل الزبون سعيداً ويشعر بالرضا .

خ- البيئة الطبيعية:- وهي تلك الادوات التي تسهل من تقديم الخدمة وتشعر الزبون بالراحة والسكينة قبل وأثناء عملية تقديم الخدمة كوجود مقاعد مريحة ، ووجود إضاءة مناسبة وتكييف مناسب ، مياه باردة وأصبح للأدوات التي تعتمد على الخدمة الذاتية أهمية متنامية . وكلما إهتمت المنظمة بالتفاصيل الدقيقة كلما زاد الإنطباع الإيجابي عنها لدى الزبائن ، كإهتمام بلون طلاء الجدران وألوان المقاعد على سبيل المثال .

ثالثاً : إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما ، أو قطاع أعمال أو إقتصاد ما . إن إدارة الموارد البشرية هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المنظمة والموظف في الإتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة المنظمة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنظمة .

أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نجملها بالآتي :

أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة : من خلال تخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً بإستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة .

ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري : من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم فى أداء العمل ، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتهيئة مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً .

ت- زيادة درجة الولاء والانتماء : من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر .

ث- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين : بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواءً فى الترقية أو المكافآت أو العلاوات أو الحوافز المادية والمعنوية .

رابعا : الإدارة المالية

الإدارة المالية هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الوحدة الادارية من أجل الحصول على الاموال والاستخدام الامثل لهذه الأموال بغية تحقيق الاهداف المنشودة ، أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الامثل واستثمارها بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للمنظمة أو تعظيم ثروة المساهمين ومن ثم المساهمة في تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة وهو البقاء والنمو . وهذا يعني بأن وظيفة الإدارة المالية تتعلق بإدارة حقيقية إستثمارات المنظمة بشكل يعظم العائد على هذه الإستثمارات عند مستوى مقبول من المخاطر ، ويتمويل هذه الاستثمارات بمزيج مناسب من مصادر التمويل بالشكل الذي يؤدي الى تخفيض تكلفة رأس المال إلى حدها الأدنى .

وتقوم الإدارة المالية بالوظائف الآتية:

أ- إعداد الميزانية الرأسمالية : وهذا القرار يجيب على السؤال الأول ، إذ إن معنى الميزانية الرأسمالية هو : عملية التخطيط لتحديد الإستثمارات طويلة الأجل مثل شراء معدات جديدة

واستبدال المعدات وإنشاء مصانع جديدة وامتلاك مباني جديدة والمعنى أنه يتم إعداد ميزانية بأهم الأصول الثابتة (طويلة الأجل) التي تهدف المنظمة امتلاكها خلال الحقبة الزمنية المقبلة .

ب- تحديد هيكل رأس المال : بعد أن يحدد المدير الإستثمارات طويلة الأجل التي ستقوم بها المنظمة يحتاج أن يحدد الطريق إلى تمويل هذه الإستثمارات ، أي ببساطة من أين سيأتي بالمال الذي يؤهله لمباشرة هذه الإستثمارات ، هل سيأتي بالمال من أملاك الشركة (حقوق الملكية) الذين وضعوا أموالهم في الشركة على صورة أسهم أو أوراق مالية ؟ فهذا خيار أمامه ، وأمامه خيار آخر ألا وهو الإقتراض ، والذي سيأتي في صورة قرض من البنك أو سندات . وفي الغالب يكون هيكل رأس المال نسبة بين حقوق الملكية وبين الإلتزامات (القروض والديون) وفي تغيير هذه النسبة تأثير على العائد المتوقع من الإستثمار ، وبإختصار فإن زيادة نسبة الديون في هيكل رأس المال تؤدي إلى زيادة المخاطرة مع زيادة العائد المتوقع والعكس صحيح ، فإن زيادة نسبة حقوق الملكية تؤدي إلى نقص المخاطرة مع نقص العائد المتوقع . وعلى المدير المالي تحديد أفضل نسبة ممكنة للموازنة بين المخاطرة والعائد المتوقع .

ت- إدارة رأس المال العامل : رأس المال العامل هو مقدار ما تملكه المنظمة من أصول جارية في مقابل الإلتزامات الجارية التي عليها .

رأس المال العامل = الأصول الجارية - الإلتزامات الجارية .

ويقصد بالأصول الجارية هي الأصول النقدية أو التي من السهل تحويلها إلى نقدية مثل الشيكات وحسابات العملاء المدينين للمنظمة ، أما الإلتزامات الجارية فهي الديون قصيرة الأجل كأوراق الدفع وحسابات الموردين الدائنين .

وتعد أهمية رأس المال العامل في أنه المؤشر إلى ما تملكه المنظمة من سيولة مالية لإدارة أعمالها اليومية ، فكلما كان لدى المنظمة رأس مال عامل أكبر كلما كانت فرصة نجاحها أكبر .

ومما يتبين أن دور الإدارة المالية هو ضمان وجود أصول جارية كافية مقابل الإلتزامات الجارية التي عليها ، تضمن سير الأعمال اليومية بسلا دون حدوث مقاطعات مكلفة تحدث نتيجة لعدم وجود سيولة كافية .

للإدارة المالية ثلاثة حقول أو مكونات هي :

أ- الإدارة المالية العامة :- وهي الإدارة المالية التي تهتم بالاموال العامة للدولة وتشتمل على إيرادات الدولة ونفقات الدولة والموازنة العامة والرقابة على الأموال العامة تحليل الأوضاع الإقتصادية والمالية للدولة وأثر فرض الضرائب على اقتصاديات الدولة .

ب- الإدارة المالية في القطاع الخاص:- وهي الإدارة التي تهتم بأوجه النشاط المالي في المشروعات الفردية أو الشركات وتشتمل التخطيط المالي وتنظيم الوظيفة المالية والرقابة المالية وإدارة رأس المال .

ت- المالية الخاصة:- وهي الإدارة التي تتعلق بإيرادات الفرد وكيفية إنفاقها بما يحقق له أكبر إشباع ممكن وكيفية استثمار هذه الأموال وكذلك معالجة مواضيع أخرى كالتقاعد والضمان الإجتماعي والتأمين الصحي وغيرها مما يهم الفرد .

ثالثاً : وظائف المدير المالي

المدير المالي هو الشخص الذي يقوم بإدارة أموال المنظمة بفعالية وأمانة ويؤدي دوراً أساس في إتخاذ القرار . ولكي يحقق المدير المالي الأهداف الرئيسية للمنظمة عليه القيام بالوظائف الآتية :

أ- تحليل البيانات المالية:- وتعني عملية التحليل دراسة البيانات المالية وتحويلها الى نمط أو شكل من المعلومات النسبية أو المطلقة التي تفيد في معرفة الجوانب الايجابية والسلبية وتقييم الواقع المالي والتشغيلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة .

ب- التخطيط المالي:- ويكون ذلك من خلال التعرف على الإحتياجات المالية للمنظمة وإعداد الخطط المالية الشاملة (الطويلة الاجل ذات الأهداف الإستراتيجية والقصيرة الأجل ذات الاهداف التشغيلية) وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص المنظمة في المستقبل .

ت- تحديد هيكل الاصول:- ونعني بذلك تحديد العناصر المكونة للأصول وتوزيع هيكل الإستثمار في الاصول قصيرة الأجل والأخرى طويلة الاجل وبعد ذلك يتم تحديد الحجم الامثل

للإستثمار في الاصول المتداولة والثابتة التي تؤثر بنتائجها على مستقبل المنظمة ، فضلاً عن أهمية متابعة تقدم الاصول الثابتة ومدى مساهمتها بشكل كفوء في العمليات التشغيلية والحاجة إلى إستبداله وتجديدها أو توسيعها ، ويكون ذلك عن طريق معرفة ما حدث سابقاً للأصول وما يمكن أن يحدث مستقبلاً في ضوء الخطة الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة .

ث- تحديد الهيكل المالي:- ترتبط هذه الوظيفة بتحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي من خلال دراسة الخصوم وحقوق الملكية المعروضة في قائمة المركز المالي وتقييم وإختيار وسائل التمويل المتاحة ، وللمدير المالي دور كبير في تحديد المزيج الملائم للتمويل طويل الأجل أو قصير الاجل ، ويعد هذا التحديد من أهم العمليات التي تؤثر على قوة المركز المالي والإئتماني للمنظمة .

ج- التنسيق مع الادارات الاخرى للقيام بالعمل بشكل فعال:- فجميع القرارات داخل ادارات المنظمة لها تأثير مالي . فالقرارات التسويقية على سبيل المثال لها تأثير على نمو المبيعات وهذه الأخيرة لها تأثير بالمقابل على تغيير القرارات الإستثمارية .

ح- التداخل مع الاسواق المالية والنقدية:- فكل مدير مالي لا بد له من أن يتعامل مع الأسواق المالية والنقدية ، وكل منظمة تؤثر وتتأثر بالاسواق المالية والنقدية بشكل عام ، إذ يتم الحصول على الأموال من السوق المالي والنقدي كما يتم التعامل مع المستثمرين الحاليين والمتوقعين من خلال التعامل مع أسهم المنظمة في السوق المالي .

القرارات المالية

أ- القرارات الاستثمارية:- وتشتمل هذه القرارات على ما يأتي :

1. عملية إختيار الموجودات .
2. كيفية الإنفاق على هذه الموجودات .
3. مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات .
4. الإنفاق على الموجودات الحالية من حيث تحسينها وتوسيعها .

5. شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية للمنظمة .

6. المبادلة التي تتم بين الربحية والسيولة.

ب- قرارات التمويل:- ينصب إهتمام مثل هذه القرارات على ما يأتي :

1. تكوين رأس المال .

2. درجة الرفع المالي .

3. إختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين المالي .

ت- قرارات توزيع الارباح على المساهمين:- تتعلق بتحديد ما يأتي :

1. متى يتم تدوير الارباح واحتجازها .

2. متى يتم توزيع الارباح .

3. هل توزع الأرباح بشكل نقدي أم على شكل أسهم مجانية .

ث- قرارات ذات طبيعة خاصة:- تتعلق مثل هذه القرارات بالإحتياجات الطارئة للتمويل مثل

حالات الإندماج والتصفية وإعادة التنظيم وغيرها.

مصادر التمويل

تقسم أنواع التمويل التي تحتاجها الشركة على نوعين هما :

أ- تمويل قصير الأجل:- وتستخدم لتمويل الإحتياجات الضرورية الطارئة وتتفق تلك الأموال على الموجودات التي تمتاز بسرعة دورانها لتمكنها من سداد تلك الديون التي تستحق خلال عام واحد .

ب- تمويل طويل الأجل:- وتستخدم لتمويل التوسعات والتحسينات التي تنوي المنظمة القيام بها. ويمتاز هذا النوع من التمويل بكونه يستحق الدفع بعد مدة تزيد عن العام الواحد ومن ثم فمن المستحسن انفاقه على الموجودات الثابتة والتي عادةً ما تبدأ بإنتاج الدخل للمنظمة بعد مدة تزيد عن العام الواحد.