

## الفصل الأول طبيعة الإدارة ومهام المدير

### ❖ تعريف الإدارة والمدير

يمكن تعريف الإدارة بأنها : (عملية التخطيط ، واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة ، التي تمارس في المنظمة للحصول على الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها بفاعلية) .

**المنظمة هي :** (وحدة اجتماعية هادفة) أما منشأة الأعمال فهي (منظمة تستهدف تحقيق المردود الاقتصادي المالي أو المادي المتمثل بالربح) "تعظيم قيمة المنشأة للمالكين" فالمنشأة إذن هي نوع من أنواع المنظمات .  
**وعليه فالمدير هو :** ذلك الفرد الذي تتكون فعااليته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة التي تمارس في تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة ، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

### نشاطات المنشأة : مجالات إدارة الأعمال

يعمل المدراء في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة أي بمجموعة متنوعة ومتكاملة من الأنشطة الأساسية التي تأخذ شكل أربع إدارات هي : إدارة العمليات ، وإدارة التسويق ، والإدارة المالية ، وإدارة الموارد البشرية . وكانت هذه الأنشطة تسمى سابقا وظائف المنشأة مما كان يؤدي إلى بعض الاختلاط بين وظائف المنشأة ووظائف المدير ، وإلى جانب الإدارات الأربع الأساسية هناك إدارات مساعدة تتضمن إدارة البحث والتطوير ، وإدارة العلاقات العامة ، وإدارة الخدمات المساعدة ، وتعلو كل هذه الإدارات الإدارة العليا التي تعتبر احد أنشطة المنشأة أيضاً .

أ- إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة :- تتمثل الأنشطة الأساسية في المنشأة بالإدارات الأربعة الآتية :-

### 1- إدارة العمليات:- Operations Management

كان يطلق على هذا النشاط في الماضي مسمى (إدارة الإنتاج) بمعناها الواسع بما في ذلك إدارة المشتريات والمخازن ، غير إن إدارة العمليات تعتبر الآن التسمية المعاصرة وهي تتعدى عمليات المنشأة الصناعية إلى عمليات المنشأة التي تحول بموجبها المدخلات (من الموارد المتنوعة) إلى مخرجات (من السلع والخدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات ، ومن بين أهم التخصصات الفرعية داخل هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية ، واختيار الموقع ، وتخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات ، والترتيب ، والجدولة ، والتوريد ( الشراء )، والرقابة على المخزون (المواد) ، وعلى النوعية ( الجودة ) ، والإنتاجية .

## 2- إدارة التسويق :- Marketing Management

وهي تتضمن بيع منتجات المنشأة من السلع والخدمات إلى الزبائن (من مستهلكين ، ومنشآت وسيطة ) وذلك بعد التعرف أصلاً على رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على إشباعها في الكم والنوع وفي الزمان والمكان المناسبين ، وعليه فإن نشاط التسويق يشمل تحديد المزيج التسويقي بما فيه من مزيج المنتج ، والتسعير ، والترويج ، والتوزيع ، وبحوث التسويق .

## 3- الإدارة المالية :- Financial Management

تشمل الإدارة المالية إدارة مصادر واستخدامات الأموال في المنشأة لأجل مختلفة بهدف تعظيم قيمتها وأداء المسؤوليات الأخرى تجاه المجتمع وهي تضم أنشطة فرعية أهمها التحليل ، والتخطيط والرقابة الماليين ، وإدارة رأس المال العامل ( الموجودات والمطلوبات المتداولة ) ، ورأس المال الثابت ( الموجودات الثابتة ) ، ومصادر التمويل متوسط وطويل الأجل ، وكذلك المفاضلة بين المخاطرة والمردود ، وتحديد هيكل رأس المال وكلفته ، والتقييم ، وإدارة مقسوم الإرباح ، والجوانب المالية في إعادة هيكلة المنشأة ( الاندماج ، الانشطار ) .

## 4- إدارة الموارد البشرية :- Human Resource Management

إدارة الموارد البشرية هي الاسم الحديث البديل عن إدارة الأفراد ( إدارة العاملين ) وهي تشمل تحليل ووصف الوظائف ، وتخطيط الموارد البشرية ، واختيارها ، وتدريبها ، وتنميتها ، ومكافئتها ، وتقييم أدائها ، ونظم تحفيزها ، وسلامتها المهنية ، والخدمات المقدمة لها ، وعلاقات العمل الجماعية .

### ❖ إدارة الأنشطة المساعدة :-

## 1- نشاط الإدارة العليا :- Top Management :-

لا يمكن تبويب نشاط الإدارة العليا ( رئيس مجلس الإدارة ، والمدير العام ، أو رئيس المنشأة ونائبه ) ضمن أي من الأنشطة الأساسية الأربعة المذكورة ، فهي إدارة فوقية ، تعمل على تنسيق أو تكامل كل نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة مع ممارسة الوظائف الإدارية الأربع ولكن من مستوى عال ، وقد يرتقى لهذه الإدارة العليا من كان يعمل سابقاً في الأنشطة ( الإدارات ) الأساسية ولكنه عندما يرتقى لها لابد أن ينظر إلى المنشأة ككل ، وليس بمنظار نشاط معين فيها .

## 2- البحث والتطوير :- Research and Development R&D :-

وهو نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة إلى استيعاب التغيير والاستجابة له ، بما في ذلك تطوير العمليات ، والتسويق ، والمالية ، والموارد البشرية في إطار البيئة المتجددة .

## 3- العلاقات العامة :- Public Relations :-

وهي نشاط يربط المنظمة (المنشأة) بالمجتمع من خلال الاستعلام السليم عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة والإعلام الصحيح عن سياسات و نتائج المنظمة لتعريف البيئة بإسهاماتها ، وتوعية جمهورها بأفضل صيغ للاستفادة من تلك النتائج ، هذا إلى جانب التنسيق السليم مع إدارة المنظمة والمشاركة في رسم سياستها لبلوغ الحد الأعلى الممكن في إشباع حاجات البيئة .

## 4- الخدمات المساعدة الأخرى :-

إلى جانب ذلك هناك نشاطات ( تأخذ شكل إدارات ) مساعدة متنوعة مثل الشؤون القانونية ، والمكتبية ، وتقديم مجموعة من الاستثمارات إلى إدارة المنظمة ، وتتحد مجموعة هذه الخدمات بحسب حاجة المنظمة إليها وطبيعة عملها .

## التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

تتعاظم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بسبب تعقيد الإدارة وتدخل الدولة في شؤون المنشآت وتزايد قوة الإدارة ومسؤولياتها في المجتمع ومن هذه التحديات ما يلي :-

### أ- تعقيد الإدارة بشكل متزايد :-

لقد زادت وتعقدت الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة وذلك بسبب العديد من العوامل أهمها :-

1- **حجم المنظمة وسعة نشاطاتها جغرافياً :-** كلما تنامي حجم المنظمة وتوسعت أنشطتها جغرافياً ، داخل القطر ودولياً كلما زادت صعوبات إدارتها ، إذ إن من السهل قيادة وتنسيق جهود مئات الأفراد في منطقة معينة قياساً بأداء هذه المهمات تجاه آلاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة جغرافياً ومحلياً ودولياً .

2- **تخصيص الموارد البشرية وصعوبة العمل :-** تتزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية (الأفراد) بتعقيد العمليات الإنتاجية وترباطها وضرورة شراء المستلزمات (المواد والأجزاء نصف المصنعة) من الغير. كما إن إدارة الأفراد المتنوعين من مهندسين ومحاسبين وتسويقيين ومتخصصين في الشراء والخزن والمالية وعمال ماهرين وغير ماهرين تفرض على الإدارة ضرورة تنسيق جهودهم وتكاملها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وتكيف.

3- **تغيير مكانة الأفراد :-** تتبدل المنشآت بشكل متواصل لسبب آخر ألا وهو تغيير نمط (المالك – المدير) ( أي الذي يمتلكها أو يديرها معا ) إلى نمط المنظمة التي تعمل فيها إدارة مهنية أجيره تحصل على المكافآت المتنوعة من المالكين كما أخذت مجموعات الأفراد حسب انتماءاتهم المهنية ، ترتبط بمنظمات خارجية عديدة ( النقابة ، الجمعية ) وتسعى إلى درجة أكبر من الاستقلال الشخصي ، وتحقيق المكانة الاجتماعية ، والتمتع بالقوة في المجتمع .

4- **تدخل الدولة في شؤون المنظمة :-** تخضع المنظمة لتدخل العديد من دوائر الدولة في شؤونها ، فهناك رقابة على منتجاتها وعلى علاقاتها بالأفراد العاملين فيها وعلى شؤونها المالية وعلى آثار عملياتها على البيئة وتمارس هذه الدوائر تدخلها بموجب التشريعات والتعليمات النافذة.

5- **التغيير المتسارع :-** إلى جانب التغيرات المشار إليها أعلاه فأن اهتمامات الإدارة المعاصرة تتوجه نحو مشكلات عديدة منها التضخم النقدي السريع، والتغيرات الاجتماعية ، وطلبات وضغوط المستهلكين ، والإبداعات والابتكارات المتزايدة في مختلف أنشطة المنظمة . وفي إطار هذا التغيير المتسارع يترتب على المدير أن يواكب التطورات ويسايرها ويحيط بمستجداتها ويتكيف معها .

### ب- الإدارة والإنتاجية :-

تعد ضرورة رفع المستوى الإنتاجي تحدياً كبيراً للإدارة المعاصرة ، والإنتاجية هنا تعني مقياس للمنتج الاقتصادي للفرد الواحد . والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث تؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لابد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها إذ إن عليهم تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد ، وتقسيم الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء ، كما إن عليهم الحصول على مصادر التمويل ، وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار يترتب على المديرين تقديم المنتجات المطلوبة في السوق كماً ونوعاً ، وتعتمد نوعية القرارات الإدارية على قدرة المديرين وخبراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم ، كما إن للدولة تأثيرها الكبير في إتاحة الفرص أمام الإدارة لرفع مستوى الإنتاجية .

### ج- سلطات الإدارة ومسؤولياتها تجاه الجميع :-

لقد تزايدت قوة الإدارة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني ، وبنفس الوقت تزايد دور المنظمات فيهما . ويعتمد مستوى الرفاه الاجتماعي لدرجة ملحوظة على أداء الإدارة بل إن القوة الاقتصادية لأية دولة ترتبط بقدرة منظماتها على الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي ، ويرافق هذه القوة المتزايدة للمنظمات تزايد في مسؤولياتها تجاه المجتمع .

❖ **مهام المدير :-** يمكن دراسة مهام المدير من وجوه عديدة أهمها أنماط السلوك الإداري ، والمهارات الإدارية ومصادرها ، والتفاوت في العمل الإداري ، وادوار المدير ووظائفه ، وأنواع المدراء بحسب مستوياتهم التنظيمية :-

### 1- أنماط السلوك الإداري :-

تشير الدراسات الميدانية المكثفة لمشاهدة سلوك المدراء أثناء العمل إلى إن غالبيتهم مشغولون في أداء المهام المتنوعة ، ويخصص المدير جزءاً مهماً من وقته إلى المنظمة التي يعمل فيها وإلى الفعاليات الخارجية ذات الصلة بها ، ويتمتع المدراء بإجازات عمل قصيرة وغير متكررة كما إن أنماط عملهم المعاصر التي تمت مشاهدتها عملياً لا تشير إلى إنهم يتناولون المشكلات كل واحدة منها بعد انجاز الأخرى ، بل إن عملهم يمتاز بالتنوع والمهام المتجددة أو غير الروتينية والاتصالات الشفوية ، والانغماس في شبكات الاتصالات ، وعلى النحو الآتي :-

- أ. **التنوع :-** المدراء يعالجون المشكلات المتنوعة أثناء عملهم اليومي بسبب تعددها ونشوتها باستمرار .
- ب. **الفعل النشط أو غير الرتيب :-** المدراء يبحثون دائماً عن المكونات غير الروتينية في عملهم ويصنعون الأسبقية للمعلومات غير الرسمية التي سيستشفونها من الاجتماعات وهم يتطلعون للمستقبل أكثر من دراستهم للماضي .
- ج. **الاتصالات الشفوية :-** يفضل المدراء الاتصالات الشفوية ويكرسون جزءاً مهماً من يوم العمل لها وخاصة التي شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية .
- د. **الانغماس في شبكات الاتصال :-** يعد المدير مركزاً لسلسلة من شبكات الاتصال مع الرؤساء والمرؤوسين والأشخاص خارج المنظمة .

### 2- المهارات الإدارية :-

يمكن تبويب المهارات الإدارية في خمس مجموعات ، وعلى النحو الآتي :-

- أ. **المهارات الفنية :-** يتطلب معظم المديرين مهارات فنية لانجاز الفعاليات للمسؤولين عنها وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل اكبر في المستويات الوسطى والدنيا في الإدارة وبخاصة الأخيرة
- ب. **المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية :-** يكرس المديرين وقتاً ملحوظاً للتفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات إنسانية مع الغير ، وبخاصة من خلال الاجتماعات ويتطلب من المدير هنا مهارات للتفاعل مع الآخرين والاتصال بهم والتفهم معهم وتحفيزهم للأداء الأفضل ، إن مثل هذه المهارات تعد احد أسرار نجاح المدير .

- ج. **المهارات الإدراكية :-** وتعتمد هذه المهارات على القابلية الذهنية للمدير لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة وتصور الكيفية الشاملة التي تترابط فيها الأجزاء سوية ، أي إلى نظرته الكلية للمنظمة .
- د. **المهارات التشخيصية :-** المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات ( مثلاً زيادة دورا العمل ) وتحديد المعالجات اللازمة لها ، كما انه يتمتع بالقدرة على تشخيص الجوانب الايجابية في الأداء مثلاً ارتفاع المبيعات لتعزيزها .
- هـ. **المهارات التحليلية :-** تتشابه هذه المهارات مع المهارات الادارية وتتكامل مع المهارات الشخصية ، وتتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترابطها وأسبقيات معالجتها كما إنها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة .

|         |         |         |
|---------|---------|---------|
| إدراكية | إدراكية | إدراكية |
| تفاعلية | تفاعلية | تفاعلية |
| تشخيصية | تشخيصية | تشخيصية |
| تحليلية | تحليلية | تحليلية |
| فنية    | فنية    | فنية    |

إدارة دنيا(إشرافية) إدارة وسطى إدارة عليا

**مصادر المهارات الإدارية :- وهما مصدران أساسيان :-**

- أ. **التعليم :-** التوجيه المعاصر يتمثل في الإقبال المتزايد على الجامعات والمعاهد المتخصصة بالتعليم الإداري وصار الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة قبل إشغال وظيفة المدير سمة العصر .
- ب. **التجربة العملية :-** تتطلب الإدارة إلى جانب التعليم ممارسة عملية ، إذ إن التعايش الميداني مع المشكلات ومواجهة المواقف المتنوعة ، والضغوط والتحديات تخلق الفرص أمام المدير للتعلم منها ، وتخلق لدى المدير خبرة تراكمية ولهذا فان الاتجاه المعاصر يتيح مجال التدريب العلمي أمام المديرين بشكل مستمر ومتعاقب داخل وخارج منظماتهم .

### 3- التفاوت في العمل الإداري وإمكانات نقل المهارات :-

التفاوت في العمل الإداري :- على الرغم من وجود عوامل مشتركة في المهمات الإدارية فإن هناك تفاوتاً في العمل الإداري وهناك ثلاث محاور للتفاوت في العمل الإداري هي :-

أ. **المتطلبات السلوكية :** وهي متطلبات لابد للمدير من التحلي بها في تعامله مع الرؤساء والمرؤوسين والأفراد والجهات الخارجية وهي متفاوتة .

ب. **القيود الداخلية والخارجية على سلوك المدير :** وتتضمن المحددات على عمل المدير ومنها القيود المالية والبشرية والتكنولوجية والتعاقدية وغيرها .

ج. **الخيارات المتاحة :** هي مجموعة البدائل المتاحة أمام المدير عندما يمارس مهماته قياساً بالمدراء الآخرين ، بما في ذلك مدى حريته في اختيار الجوانب التي يؤكد عليها في حله وما يختار تخويله للآخرين من صلاحياته وما يستطيع إهماله على أنه قليل الأهمية .

إمكانات نقل المهارات الإدارية :- ليس من السهل نقل المهارات الإدارية من منظمة إلى أخرى ، ولو إن هناك أمثلة وتجارب تشير إلى إمكانية نقلها ، فهي تنمو وتطور في منظمة ما بسبب الخبرات المتراكمة ، والاتصالات والتعمق في تفاصيل الأنشطة والفعاليات وهناك عدد محدود من المدراء في المستويات العليا الذين استطاعوا تحقيق النجاح عندما تحولوا إلى منظمة أخرى من المنظمة التي اكتسبوا المهارات فيها .

### ❖ ادوار المدير ، أو الفعاليات الإدارية :-

من بين الأساليب المستخدمة في تفهم الطبيعة المعقدة للعمل الإداري في المنظمة تحديد الادوار المتعددة التي يلاعبها المدير وهناك عشرة ادوار للمدير ، يمكن تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسية هي :-

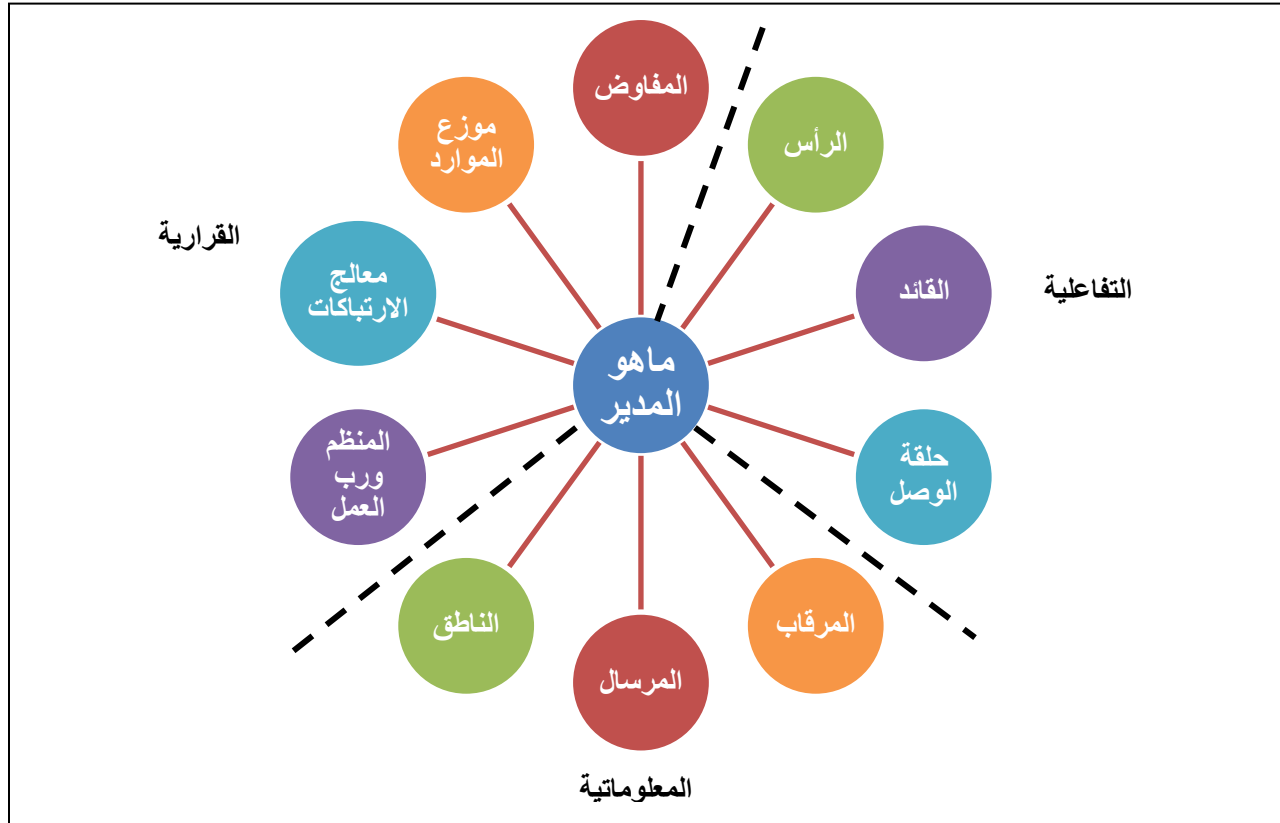
الأدوار التفاعلية :- وهي ثلاث ادوار تشمل المدير كرأس في المنظمة ، وكقائد ، وكحلقة وصل :

- **الرأس :-** فهو الرأس الرمزي للمنظمة أو للتقسيم المعني فيها ، وهو بذلك يمارس المهمات القانونية ، والاحتفاء بالآخرين ، واستقبال الزائرين ، وتوقيع المخاطبات .
- **القائد :-** إذ أنه يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه انجاز المهمات .
- **حلقة الوصل :-** وهو دور يتركز على العلاقات الأفقية مع المدراء الآخرين في المنظمة ومع رؤسائه ، جاهداً لخلق قاعدة للتعاون المشترك .

**الأدوار المعلوماتية :-** وهي ثلاثة ادوار تتضمن المرقاب ، والمرسال ، والناطق باسم المنظمة أو القسم المعني فيها .

- **المرقاب :-** المدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة .
- **المرسال :-** يشمل هذا الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المنظمة أو الأفراد العاملين برؤاسته .
- **الناطق :-** فهو يتكلم باسم المنظمة ، أو القسم الذي يرأسه فيها حيث ينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المنظمة أو خارج ذلك القسم .

- الأدوار القرارية :-** وتضم أربعة ادوار هي رب العمل ، ومعالج الارتباكات ، وموزع الموارد ، والمفاوض .
- **المنظم ورب العمل :-** فهو يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها .
  - **معالج الارتباكات :-** فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات ، وبخاصة غير المتوقع منها مثل المشكلات مع الرؤوسين أو مع الزبائن .
  - **موزع الموارد :-** فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو للقسم الذي يرأسه مثل الأفراد والأموال والمعدات والوقت .
  - **المفاوض :-** فهو يساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه لغرض تحقيق مصالح المنظمة أو القسم الذي يديره فيها .



❖ **وظائف المدير :-** من بين المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير تحديد الوظائف التي يضطلع بها في مجموعات رئيسة متناسقة في الطبيعة والهدف ، وحسب أفضل ما متفق عليه ، فإن وظائف المدير هي أربع : (التخطيط واتخاذ القرار ، التنظيم ، القيادة والتحفيز ، الرقابة ) .

أ. **التخطيط واتخاذ القرار :-** التخطيط في المنظمة هو عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستقيماً من ماضيه ، كما يواجه بها ظروف مستقبلية لتحقيق أهدافه فهو إذن عمل تحكيمي يومي . ويهدف إلى تطويع المستقبل المجهول إلى إدارة المدير قدر المستطاع مقللاً بذلك من عوامل الصدفة والخطأ في مهماته أي انه تحديد مسبق لما يريد المدير فعلاً وللحكمة التي يتم بها انجازه . وهناك اتجاه متزايد لفصل عملية ( اتخاذ القرار ) كوظيفة مستقلة عن التخطيط واتخاذ القرار هو خيار واع من بين مجموعة من المسارات البديلة ، ويتم الخيار من قبل المدير بعد تحديد المشكلة او الفرصة التي يواجهها والبحث عن الحلول البديلة وتقييم البدائل ، ثم اختيار أفضلها من حيث قدرة ذلك البديل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف .

ب. **التنظيم :-** يتطلب تنفيذ الخطط القيام بوظيفة التنظيم التي تتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وبناء العلاقات بين أنشطة وأقسام المنظمة وبين الوظائف والأفراد بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وتتضمن هذه الوظيفة تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية للأقسام وإنفاذ الواجبات وإنشاء وتحديد محتواها وتجميعها في تلك التقسيمات على شكل بناء هيكل تنظيمي وتحديد العلاقات بين الأقسام.

ج. **القيادة والتحفيز :-** يستطيع المدير من خلال القيادة تحقيق التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف كما يحفزهم على تحسين الأداء باستمرار ، ويتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق الاتصالات معهم .

د. **الرقابة :-** تعني وظيفة رقابة الأداء توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط . ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء والخطط على الصعيدين المنظمي والفردى بالاستعانة بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً ويتطلب ذلك أيضاً تحديد الانحرافات وتشخيص مسبباتها ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو في الاثنين معاً لغرض تحقيق الأهداف وقد يشمل ذلك تعديل نظم التحفيز أو تصحيح مسارات الاتصالات أو إعادة النظر بأساليب اتخاذ القرار أو تعديل الهيكل التنظيمي .

## ❖ مستويات الإدارة أو أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المديرين تعمل سوياً في ثلاثة مستويات هي : العليا ، الوسطى ، والمباشرة (الإشرافية أو الدنيا):

## أ. الإدارة العليا :-

وتتألف من عدد قليل من المديرين يشغلون المواقع الآتية : رئيس مجلس الإدارة ، المدير العام ، رئيس المنشأة ، معاون المدير العام ، أو نائب الرئيس وتختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل وتقويم أداء التقسيمات الرئيسية وأداء المديرين الأساسيين تمهيدا لاختيارهم لوظائف أعلى والتشاور مع المديرين في تذليل المشاكل ذات الأبعاد والآفاق العامة .

## ب. الإدارة الوسطى :-

تتكون هذه الإدارة من مديري الأقسام الأساسية في المنشأة والمسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية (العمليات ، التسويق ، الموارد البشرية ، والموارد المالية ) والوظائف المساعدة (البحث والتطوير ، العلاقات العامة ، والخدمات المساعدة ) كما تشمل مديري فروع المنشأة ، أو مدراء معاملها المنتشرة جغرافياً . وقد يكون لكل من هؤلاء المديرين معاونون أو مساعدون يعملون في الإدارة الوسطى كذلك ، وتختص الإدارة الوسطى بإعداد الخطط متوسطة الأجل ، انطلاقاً من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا وتحليل أداء المديرين في المستوى الأدنى لغرض تقليل قابلياتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام ، ومراجعة التقارير الدورية عن سير الأعمال لأجل قصيرة ومتوسطة ، وتقديم التوجيهات للمديرين المرؤوسين في مشكلات العمليات ، والتسويق ، والموارد البشرية ، والمشكلات المالية وغيرها.

## ج. الإدارة المباشرة أو الإشرافية أو الدنيا:-

وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الأدنى من تقسيمات المنشأة ( الشعبة ، الوحدة ) سواء أكانت تشمل وظيفة المدير أو مساعديه وصولاً إلى أدنى مستوى في المنشأة ، وتختص الإدارة المباشرة بأعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل أعلاه ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين وإنفاذ المهام التفصيلية للأفراد وضمان الاتصالات المباشرة معهم .

## الفصل الثاني تطور الفكر الإداري

يمكن دراسة تطور الفكر الإداري كتجارب إنسانية بالبدء بالإدارة العربية الإسلامية ثم متابعة المدارس الفكرية التي نشأت وتطورت خارج الوطن العربي وهي : المدرسة التقليدية أو (الكلاسيكية) ، والمدرسة الإنسانية أو ( السلوكية ) ، والمدرسة المعاصرة .

### ❖ الإدارة العربية الإسلامية ( الإسلام والإدارة )

تعني الإدارة بتنظيم العلاقات بين الناس في منظمات اجتماعية هادفة ، وقد جاء الإسلام لتنظيم الحياة الإنسانية في مختلف مجالاتها وأبعادها ، فوضع أسساً متينة واضحة لتنظيم علاقات الناس بخالقهم عز وجل ، وبالأفراد الآخرين في المجتمع في مختلف المنظمات ، وكذلك لتنظيم علاقة الفرد بذاته وقد تجلت هذه الأسس في تنظيم شؤون الحياة الدنيا وفي إعداد الإنسان الصالح للحياة الآخرة ، وقد حث الإسلام الناس على بذل الجهد المتواصل للتشبث والإفادة من الموارد الكثيرة التي خلقها الله تعالى على أرضه بهدف إشباع حاجات الإنسان وتحقيق سعادته واستمرار وجوده ، وإذا كانت المنظمات هي منظمات تهدف لتحقيق المردود الاقتصادي فإن الإسلام قد وضع الكثير من المبادئ لتأطير أدائها لأنشطتها ، ولأداء وظائف المدير وتمكينها في تحقيق الأهداف ، كما حث الإسلام على التعامل مع الغير بأخلاق عالية ووضع الأسس لأداء مختلف الوظائف الإدارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية ، والقرآن الكريم دستور الإسلام قد احتوى من النصوص ما يشمل كل جوانب العملية الإدارية . ثم جاءت الأحاديث النبوية الشريفة مفصلة وموضحة لتعاليم الإسلام .

### أولاً :- المدرسة التقليدية الكلاسيكية :-

تتألف المدرسة التقليدية ( كذلك تسمى المدرسة الكلاسيكية ) من ثلاثة فروع او مدارس فرعية هي:

- 1- مدرسة الإدارة العلمية .
- 2- مدرسة التقسيمات الإدارية .
- 3- المدرسة البيروقراطية .

## 1- مدرسة الإدارة العلمية :-

بدأت هذه المدرسة ببحوث فردريك تايلر ( F. Taylor ) الأمريكي ، الذي عاش للمدة ( 1856-1915 ) ، والذي يعتبر أب المدرسة . وقد حاول تايلر في كتابه ( الإدارة العلمية ) تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها بضوابط وعلاقات علمية ، ومن هنا جاءت التسمية وقد بدأ تايلر كمتخصص بالمكائن ، ثم رقي إلى رئيس عمال سنة 1880 وبعدها ، ولمدة (30) سنة ، كان يقدم الاستشارات الإدارية ثم صار مديراً لإحدى شركات الصلب .

لقد أدت هذه الخلفية الهندسية أو (الفنية) به إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة ، فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل في المنظمة من خلال التحليل العلمي لعمله . ويؤدي البحث التجريبي الى اكتشاف أفضل طريقة لانجازها ثم يجري اختيار العمال المؤهلين الذين تقدم لهم التوجيهات ويلتزمون بتلك الطريقة المفضلة ، ويحصل هؤلاء العمال على أجور تفوق كثيراً تلك التي كانوا يحصلون عليها في السابق ورأى تايلر ان الحوافز الاقتصادية (وبخاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية) هي الدافع الأول للعمال الصناعيين وعلى الرغم من زيادة الأجور فان كلفة العمل للوحدة الواحدة ستتناقص بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي .

وقد شجع تايلر على استخدام الخبراء المتخصصين ( رؤساء العمل ) وإعطائهم سلطات فنية لوضع الطرق والوسائل المنظمة لمهمة العمال ، مثل سرعة المكائن ، والأسبقيات ، والتعاقب في مسار العمل .... وهكذا فإن تايلر قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف معينة لاكتشاف طرق للأداء مع العمل على تنفيذها .

## 2- مدرسة التقسيمات الإدارية :-

يعد هنري فايول ( H.Fayol ) رجل الأعمال الفرنسي مؤسس هذه المدرسة ، فقد عاش خلال المدة ( 1841- 1925 ) ، وكان له أتباع في الولايات المتحدة الأمريكية أشهرهم كوليك (Gulick) و موني و ريلي ( Moony and Reily ) واوريك ( Urwick ) في بريطانيا ، وكانت توجهات فايول منطلقة من منظار الإدارة العليا ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبريات تعدين الفحم ، وقد نشر كتابه ( الإدارة العمومية والصناعية ) سنة 1916 . ويعود الفضل له في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي : تحديد وظائف المدير وأنشطة المنظمة ، ووضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف . فقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمس هي : التخطيط , والتنظيم , وإصدار الأوامر , والتنسيق , والرقابة . ومن ناحية أخرى قسم أنشطة المنظمة إلى خمس نشاطات أساسية هي :

- \* الفنية (الصنع والإنتاج) .
  - \* التجارية ( الشراء والبيع والتداول ) .
  - \* المالية ( الحصول على رأس المال واستخدامه ) .
  - \* المحاسبية ( الكلف والميزانيات والإحصاء ) .
  - \* الأمان أو الضمان ( حماية الأشخاص والممتلكات ) .
- وهو بذلك كان يحاول وضع الحجر الأساس للتقسيم المعاصر لأنشطة المنظمة وبالإضافة إلى ذلك فقد وضع فايول (14) قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العملية هي :-

- 1- تقسيم العمل لتحقيق التخصص .
- 2- الصلاحية ( السلطة ) .
- 3- الانضباط .
- 4- وحدة الأوامر .
- 5- وحدة التوجيه .
- 6- إذعان المصلحة الفردية لمصلحة المجموعة .
- 7- المكافأة .
- 8- المركزية .
- 9- النظم .
- 10- العدالة .
- 11- استقرار الموقع الإداري .
- 12- المبادرة .
- 13- الروح المعنوية . وقد أكد فايول على المرونة في تطبيق هذه القواعد ، وعلى إن الإدارة علم وفن معاً .

### 3- المدرسة البيروقراطية :-

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر ( M.Weber ) الذي عاش خلال السنين ( 1864 - 1920 ) والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي :-

- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضاء المنظمة .
- سلطة واضحة في إصدار الأوامر .
- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب .
- اعتماد الترقية على الافتراض أو الانجاز أو الاثنين معاً .
- تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية .
- الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها .
- خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة أثناء أدائهم لمهامهم .

ولم يكن هدف فيبر صياغة منظمة مثالية ، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية ان تمكن المدير من الهيمنة على مرؤوسيه وإذا كانت البيروقراطية تعني في يومنا الإجراءات الطويلة والروتينية ( الرتابة ) والبطيء في مسار العمل الإداري وتعقيده غير المبررة وعدم الكفاءة فان هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر الذي كان يرى إن المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل مديرين جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه .

### 4- السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية :-

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة ، ونشوء كل منها بمعزل عن الأخرى فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسة وهي :-

- 1- تصرف الإنسان بشكل رشيد .
- 2- حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل .
- 3- تتضمن الإدارة أساساً الفعاليات الرسمية للأفراد ، ولا بد أن تؤدي مهماتها بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية .
- 4- ضعف رغبة الأفراد في العمل ، وبالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة .
- 5- جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء .
- 6- تقسيم العمل .
- 7- السلطة الرسمية .

**ثانياً :- المدرسة الإنسانية ( الجسر بين المدرسة التقليدية والمعاصرة ) :-**

هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات أو المدارس الفكرية التي تبوب ضمن الإنسانية أو ( مدرسة العلاقات الإنسانية ، أو المدرسة السلوكية ) . وقد اختيرت منها أربعة اتجاهات أساسية وما تزال المدرسة هذه تنثري الإدارة بنتائجها العلمي على الرغم من التبدل الكبير الذي شهدته منذ إجراء تجارب هوثرون حتى التسعينات وقد اخترنا منها أربعة اتجاهات أساسية :-

**1- دراسات هوثرون ، والتون مايو :-**

وهي تجارب أجريت في معمل هوثرون التابع لشركة وسترن إلكترونيك في شيكاغو سنة 1924 وقد أجريت هذه الدراسات في البداية من قبل مجموعة من الباحثين من الأكاديمية الوطنية للعلوم بهدف تحديد اثر درجة الإضاءة في مستوى الإنتاج الذي يحققه العاملون انطلاقاً من نظرية مفادها انه هناك مستوى معيناً من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج ، لقد كانت نتائج الدراسة مرتبكة بحيث إن الباحثين كانوا على وشك ترك الدراسة واستعانوا لاحقاً بخبرة التون مايو الأستاذ في جامعة هارفارد الأمريكية وأساتذة آخرين وكان موقع الدراسة مصنع هوثرون وامتدت لسنوات من العشرينات والثلاثينات, لقد تمخضت هذه الدراسات من خلال المقابلات والملاحظات والتجربة نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل وبالسّمات الشخصية ، فالأفراد أكثر أهمية مما تصورته الإدارة العلمية ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية ، كما إنهم يأتون إلى مواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم لتكوين الجماعات الصغيرة وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول ، اذن فالمنظمة منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً بهرمية وقواعد في حين ان التنظيم غير الرسمي يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل ، وتؤثر هذه التغيرات والعلاقات بينها في الإنتاج والإنتاجية إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة والإنتاجية .

**2- دراسة فولت :-**

كانت ميري باركر فولت ( M.Follett ) أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية وقد ركزت بوجه خاص على الجماعة باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات ، إذ انه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وان يكون خلاقاً في عمله ، والمنظمة هي جماعة كبيرة لأعضائها ( مديرون ، عمال ) تربطهم مصالح مشتركة ويعتبر تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة بحيث إن عمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة ويظهر أعضاء المنظمة المسؤولية والتضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة ، وكل عضو هو جزء مكمل لأجزاء أخرى في المنظمة .

### 3- جستر بارنارد :-

جستر بارنارد ( CH.Barnard ) هو رئيس شركة نيو جيرسي للهواتف ، عاش في السنين (1886-1961) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكتب مؤلفه ( وظائف المدير ) سنة 1938 وحسب رأيه فإن المدير يمتلك ثلاثة وظائف أساسية هي :-

\* ضمان نظام للاتصالات المنظمة أي انه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد أو المسؤولين والمحصلين والمديرين .

\* اختيار توظيف الأفراد لغرض ملئ الوظائف غير الإدارية .

\* تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة .

والتحدي الأساسي الذي يواجهه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون لبلوغ أهداف المنظمة ، أو تقليل الأعباء السلبية ( تقليل الجهد المطلوب ) ، فإذا كانت الحوافز تلك غير مجدية فانه يمكن للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكن تكون الحوافز فاعلة ، من بين الإسهامات المهمة له هو تصويره المنظمة على إنها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي ، وتتكون من شخصين أو أكثر وكل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى بطرق محددة . وإذا كانت الأجزاء متعددة فانه لابد من تكوين منظومات فرعية تختلف كل منظومة عن غيرها . ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن ، والموردين ، والمستثمرين ، ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أريد فهم المنظمة باعتبارهم يتفاعلون سوية باستمرار .

### 4- دوكلاس ماكريكر ونظرية ( X ) ( Y ) :-

دوكلاس ماكريكر ( D.Mcregor ) هو أستاذ في معهد ماساشوس للتكنولوجيا في بوسطن ، لقد أطلق ماكريكر على الإدارة العلمية ( تايلر ) نظرية (س) أو ( X ) ، فيما أسمى معاكسة لها بنظرية ( ص ) أو ( Y ) المعتمدة على العلوم السلوكية .

### وتتضمن افتراضات نظرية (X) ما يأتي :-

\* إن الإنسان الاعتيادي بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه .

\* وبذلك يجب إجبار وتوجيه ورقابة معظم الأفراد ، وتخويفهم بالعقاب لغرض دفعهم للأداء ولتحقيق أهداف المنظمة .

\* يتفادى الإنسان الاعتيادي المسؤولية ويفضل أن يكون مقادراً ، لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق الأمان .

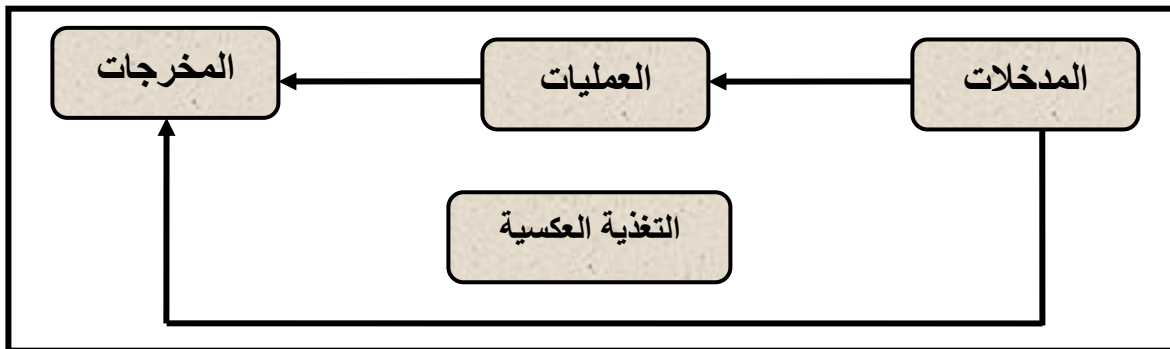
## أما افتراضات نظرية ( Y ) فهي على العكس من ذلك تشمل :-

- \* يفضل الإنسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري مثلما يفضل الراحة واللعب .
- \* ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف ، بل إن الإنسان يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مسعا لتحقيق أهداف المنظمة .
- \* الالتزام بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات .
- \* يسعى الإنسان الاعتيادي للتعلم ولتقبل المسؤولية ، كما إن تفاديهما هو وليد ظروفه وليس امرأ نابعاً عن طبيعته .
- \* إن القدرة على التصور والإبداع موزعة بين عدد كبير من أفراد المجتمع .
- \* في ظروف الحياة الصناعية المعاصرة لا يستغل إلا جزء محدود من الطاقات الإنسانية الكامنة .

### ثالثاً :- المدرسة المعاصرة :-

#### 1- نظرية المنظومات المفتوحة :-

- ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر على إنها منظومة ، تتكون من أجزاء فرعية ويعمل مجموعة المدراء في المنظمة كمنظومة فرعية بأسم ( منظومة اتخاذ القرار ) .
- أ- مفهوم المنظومة :- المنظومة هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين . والمنظومة هنا تتكون من الكائنات البشرية والأموال والموارد والمعدات والمعلومات وغيرها ، وهي وحدة اجتماعية هادفة تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم في أنماط من الفعاليات وتبرز فيها الاتجاهات والمدرجات والمعتقدات والعادات والتوقعات الخاصة بالأفراد .
- ب- مكونات المنظمة كمنظومة :- تشترك المنظمات ، كمنظومات ، في وجود مكونات أساسية وهي : المدخلات ، والعمليات وكما تسمى كذلك بـ ( التحويل ) ، والمخرجات ، والتغذية العكسية أو ( الراجعة ، المرتدة ) كما في الشكل أدناه :



( المكونات الأساسية للمنظمة كمنظومة )

وفي المنشأة الصناعية تتكون المدخلات من المواد الأولية ، والمعرفة الفنية ، والعمل ، والمعدات ، والمعلومات ، والتمويل ، التي توحد بتوجيه الإدارة ومن خلال العمليات لتتحول إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات تقدم للمستهلكين ، ويعني قبول المستهلكين لها تحقيق المنظمة للمردود المالي ( التغذية العكسية ) ، الذي يعيد السلسلة للعمل مرة أخرى ، هذا في حين إن المبيعات المنخفضة تؤثر ضرورة إدخال التعديلات في المدخلات أو العمليات لغرض الحصول على مخرجات أكثر قبولاً لدى المستهلك ومن خلال هذه الدورات المتعاقبة تحافظ المنظمة على وجودها .

إذن فالمنظمة هي منظومة مفتوحة على البيئة يحصل منها على المدخلات وتعطيها المخرجات وتفسر مؤشرات التغذية العكسية التي تتسلمها منها وما يحدث في البيئة يؤثر في المنظومة ، كما إن تبدلات البيئة تتطلب من الإداري تكيف المنظومة لها ثم إن درجة الانفتاح للبيئة تتفاوت حسب درجة تفاعل المنظومة معها وبحسب توجهات إدارتها في زيادة ذلك التفاعل .

**ج- المنظومات الفرعية :-** تتألف المنظمة كمنظومة من عدد مترابط من المنظومات الفرعية فإذا نظرنا إلى المنشأة من حيث الوظائف الإدارية كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالوظائف الأربعة المشار إليها سابقاً ( التخطيط ، التنظيم ، واتخاذ القرار ، والتحفيز والرقابة ) ولو نظرنا إلى المنشأة كأنشطة كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة ( بالعمليات ، والتسويق ، والموارد البشرية ، والمالية ، والبحث والتطوير والعلاقات العامة ، والخدمات المساعدة ، والإدارة العليا ، وهناك مجموعة من يرى المنظمة كمنظومة تتكون من خمس منظومات فرعية هي :-

- 1- الأهداف .
- 2- المعرفة الفنية لدى الأفراد لاستعمال المعدات والتسهيلات .
- 3- الهيكل : أي عمل الأفراد سوية في فعاليات متكاملة .
- 4- العلاقات النفسية – الاجتماعية بين الأفراد .
- 5- الإدارة المسؤولة عن تنسيق جميع المنظومات من خلال التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة .

ومن جهة أخرى فإن عمل المنظومات الفرعية سوية يخلق ظاهرة التداؤب في المنظومة ككل ، إذ ان المنظومة هي اكبر من مجموع أجزائها ( منظوماتها الفرعية ) وتولد تلك القيمة المضافة من العمل سوية وبشكل متكامل ، كما ان المنظومة التي لا تحصل على المدخلات أو لا تستطيع طرح المخرجات أو لا تحصل على التغذية العكسية من البيئة تتدهور وتضمحل أو تتلاشى من الوجود .

**د- أهمية مدخل المنظومات في دراسة المنظمة :-** من بين الكثير من ايجابيات هذا المدخل يبرز اثنان بوجه خاص :-

- 1- لا تعيش المنظمة في فراغ وبالتالي ضرورة قيام إدارتها بتكييف أوجه نشاطها لأهدافها .
- 2- التأكيد على ترابط المنظومات الفرعية مما يعني ضرورة تفهم الإدارة لترابط عمل التقسيمات الداخلية فيها واثـر سعي كل منها لتحقيق أهدافها على المساعي المماثلة لبقية التقسيمات وبالتالي عدم صحة النظرة لعمل التقسيمات بشكل منعزل عن بعضها البعض .

## 2- الإدارة اليابانية ( وليام أوجي ونظرية Z ) :-

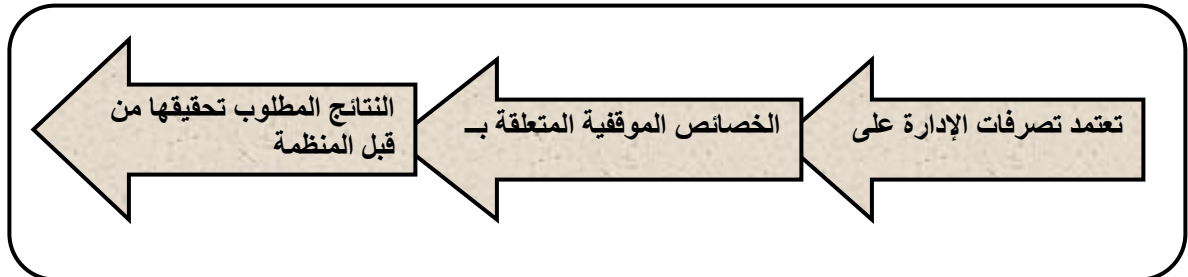
كان وليام أوجي الأستاذ في جامعة كاليفورنيا ياباني الأصل قد استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية فطرح نظرية ( Z ) وكأنه يكمل بذلك تبويب ماكريكور ، فالتطور الصناعي في اليابان تم في الإطار الاجتماعي وبوجه خاص العائلي والقطاعي ، إذ لم يسمح الآباء لأبنائهم من العمل بالمصانع الا إذا قامت تلك المصانع ببناء المساكن القريبة لهم وقدمت الغذاء المناسب والعناية المطلوبة في العديد من أوجه الحياة . والموظفون الذين تعلموا الطاعة في النظام الإقطاعي السياسي والذين عززت العائلة والمدرسة روح الطاعة لديهم أصبحوا يميلون نحو العيش بجماعات ، والعمل الشاق بإخلاص وقد أتوا بهذه القيم والعادات الى المصنع بعد انتسابهم إليه . أما الإدارة فهي تنظر إليهم بالروح الأبوية والمسؤولية تجاههم ، وتشترك معهم في اتخاذ القرار وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءاً مهماً من مجريات حياة الفرد فيها . هذا خاصة وان حوالي ثلث القوة العاملة اليابانية يبقى في الخدمة مدى الحياة . وتتفاعل المنظمة هنا مع الفرد بشكل أعمق بكثير من نظرياتها في العالم الغربي . ولذلك فالنظام القيمي الياباني هو أساس سلطة الإدارة ، وفيه ينطلق احترام الأفراد لها وقبولهم إياها وكان المصنع عائلة أو عشيرة أو قبيلة .

### ويمكن استخلاص السمات الأساسية للإدارة اليابانية في ضوء ما جاء أعلاه :-

- 1- التوظيف مدى الحياة .
- 2- بطء التقييم لغرض الترقية .
- 3- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة ، فهم يتحركون أفقياً في وظائف عديدة ويكتسبون منها الخبرات أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى .
- 4- سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة .
- 5- القرارات الجماعية مع التأكيد على الجماعة وعلى فريق العمل .
- 6- الاهتمام الشمولي بالفرد ، وليس بقدراته الفنية فحسب .
- 7- الاهتمام بالنوعية ( جودة المنتجات ) من خلال حلقات السيطرة النوعية في المصانع ، حيث تتجمع دورياً وبشكل منتظم لتطوير وتحسين المنتجات .

### 3- الإدارة الموقفية ، أو الظرفية :-

هي اتجاه إداري معاصر يقوم على مشاهدة أساسية من انه لا توجد طريقة فضلى للإدارة ، يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف أي انه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار ، وتنظيم ، وقيادة وتحفيز ، ورقابة . تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة وبالعكس ، فإن المدراء يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكي تناسب مع طبيعة المواقف المختلفة ففي مواقف معينة ، فقد تبرز ممارسات إدارية قابلة للتطبيق ولكن لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى ، ولذلك فان من بين أبعاد هذا المدخل الاستفادة من نتائج أي من المدارس الفكرية في الإدارة والشكل الآتي يوضح حالة الإدارة الموقفية :-



## الفصل الرابع الأهداف والتخطيط الاستراتيجي

### ❖ الأهداف المنظمة

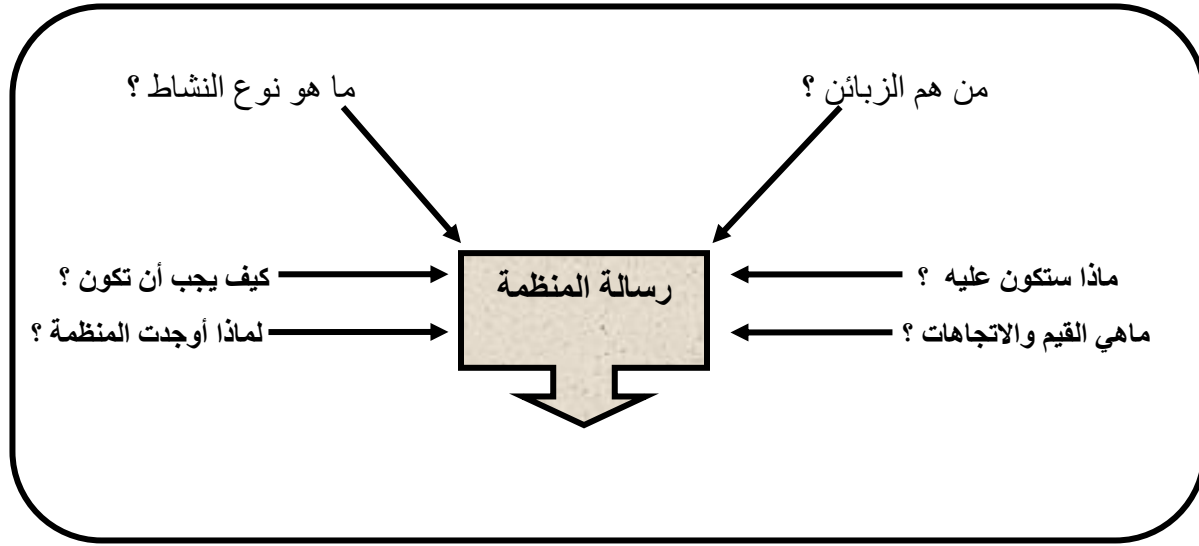
#### أولاً :- غرض المنظمة ورسالتها :-

تعتبر كل منظمة فريدة من حيث القيم ، والمعتقدات ، والفلسفات التي يؤمن بها المالكون ، وهم الجهة ( أفراد وجماعات ) التي أوجدت المنظمة وتنعكس هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرضها أو رسالتها ، وهي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة ، توضح الغرض الذي أوجدت المنظمة من أجله وفي مجال المنظمات ، تختلف هذه الوثيقة بين منظمة أو أخرى من حيث تحديد نطاق عملها ، أي تحديد السلع والخدمات التي تقدمها للمجتمع ، وأسواقها . ويقدم ( بيان الرسالة ) هذه إجابات عن الأسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المنظمة وبوجه خاص الأسئلة التالية:-

- 1- لماذا أوجدت المنظمة ؟
  - 2- ما هو نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنظمة ؟
  - 3- ماذا ستكون عليه المنظمة ؟
  - 4- كيف يجب ان تكون المنظمة ؟
  - 5- من هم الزبائن الذين تخدمهم المنظمة ؟
  - 6- ما هي قيم المنظمة وأسبقياتها ؟
- وتعتمد صياغة إستراتيجية المنظمة وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة أو الدقيقة لرسالتها ، وكلما كانت رسالة المنظمة أوضح ، كلما استطاع المدراء زيادة الوعي بأهمية تلك الرسالة وعملوا على نشرها ، كما إن الرسالة الواضحة والمصاغة جيداً لا تحتاج إلى التعديل إلا نادراً لأنها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية .

#### ثانياً :- الأهداف والغايات :-

بعد تحديد رسالة المنظمة أو ( غرضها ) فإن الخطوة التالية تحديد ما تسعى إلى تحقيقه في إطار تلك الرسالة ، فأهداف المنظمة أو الغايات التي تسعى لبلوغها وهي النهايات أو النتائج التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن رسالتها ، ويرى بعض الباحثين إمكانية التمييز بين الأهداف والغايات على أساس إن الأهداف للأجل الطويل والغايات للأجل القصير ، غير إن الغالبية ترى إنهما يعطيان المعنى ذاته ولذلك يمكن استعمال أيهما مكان الآخر . ويوضح الشكل الآتي كيف إن أهداف المنظمة تنبثق عن رسالتها أو غرضها .



### أهداف المنظمة

#### ثالثاً :- أنواع أهداف المنظمة :-

تشير الدراسات الميدانية للمنظمات إن لغالبيتها مجموعة من الأهداف ( وليس هدف واحد ) وتنقسم الأهداف إلى طويلة الأجل وقصيرة الأجل ( المدى ) ، ويعتمد الأفق الزمني للتخطيط وبالتالي الأهداف المطلوب تحديدها على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، فكلما ازداد استقرار البيئة وأمكن التنبؤ بها كلما أمكن صياغة أهداف طويلة الأجل لها ، ويمكن أن تكون الأهداف رسمية وهي المعلنة رسمياً أو مطبقة أي عاملة وهي التي تنفذها المنظمة بالفعل وتعكس مجموعة أهداف المنظمة مصالح الجهات المتعاملة معها ومن أهم أهداف منظمات الأعمال :-

- 1- **الربحية :-** وهي تحقيق نسبة من المردودات من الموجودات أو حق الملكية لتوزيع جزء منه للمالكين واحتجاز الباقي في المنظمة لتمويل التوسع والإيفاء بالمتطلبات المالية الأخرى .
- 2- **خدمة الزبون :-** تقديم السلع والخدمات بمستوى عال من النوعية ( الجودة ) وبما ينفي باحتياجات الزبائن وبالتالي المحافظة على حصة المنظمة في السوق .
- 3- **الأهداف التكنولوجية :-** الإسهام بتقديم التكنولوجيا ذات العلاقة بأعمال المنظمة والتي تؤدي إلى تنويع المنتجات ورفع مستواها وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين ، واستمرار عملية الإبداع .
- 4- **النمو :-** جعل النمو محدداً بالأرباح المتحققة والقدرة على تطوير أو ابتداع منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل .

- 5- **خدمة العاملين :-** تمكين الأفراد في المنظمة من الإسهام في نجاحها وتهيئة فرص العمل والضمان ، ورفع مستوى الأداء ، وتحسين ظروف العمل وتحقيق الرضا .
- 6- **خدمة المجتمع :-** تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للمجتمع الذي تعمل فيه ، والوفاء بالتزاماتها تجاهه ، وأداء مسؤولياتها .

#### رابعاً :- أهمية أهداف المنظمة :-

تعتبر الأهداف أساساً في تحقيق نجاح المنظمة من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة ، وتتبع الأهمية من دورها في تحقيق ما يأتي :-

- 1- **تشخيص الفرص البيئية :-** تتيح البيئة للمنظمة للفرص والتهديدات معاً ، فإذا أحسنت المنظمة انتقاء أهدافها ، فإن إدارتها تستطيع استغلال الفرص وتفادي التهديدات ، إذن فالأهداف توفر التوجه المناسب للمنظمة تجاه البيئة .
- 2- **توجيه القرارات :-** تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار ، فقرارات المنظمة وسياساتها ، المتعلقة بالأنشطة الأساسية : العمليات ، التسويق ، الموارد البشرية ، المالية ...لابد أن توجه نحو تحقيق الأهداف .
- 3- **تسهيل العمل كفريق :-** الأهداف المصاغة بوضوح تمكن كل أجزاء المنظمة من العمل سوية كفريق واحد ، فأقسام العمليات والتسويق ، مثلاً تستطيع تنسيق أنشطتها في إطار الأهداف المشتركة للمنظمة ، ومن بين ذلك التوفيق بين رغبة قسم التسويق في تحسين نوعية المنتج لزيادة الكميات المباعة ومع رغبة قسم العمليات في خفض التكلفة .
- 4- **تشجيع التناسق :-** تشجع الأهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار عبر الوقت فالأهداف طويلة الأجل تدفع المنظمة إلى تفادي الفعاليات قصيرة الأجل المتناقضة مع الأهداف الأولى ، وهذا يوفر قوة لتحقيق التوازن في الفعاليات .

### خامساً :- متطلبات تحديد الأهداف :-

هناك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي على إدارة المنظمة الوفاء بها في عملية تحديد الأهداف بشكل سليم أهمها ما يأتي :-

- 1- **وضوح الأهداف :-** إذ يساعد على تحديد أنواع الأنشطة والفعاليات ، وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة ، هذا إلى جانب كون الأهداف الواضحة تعتبر معياراً لتقويم الأداء الفعلي ، وتحديد ما تم انجازه منه.
- 2- **إمكانية تحقيق الأهداف :-** وهي عملية تتضمن قياس الطموح لبلوغ الأهداف في المستقبل انطلاقاً من الطاقات المتاحة حاضراً والمتوقعة مستقبلاً ، والإحاطة بالإمكانيات لدى المنافسين ، وهذا يتطلب تفادي الإغراق في المبالغة والارتباط بالحاجات المطلوب تحقيقها .
- 3- **الإيمان بالأهداف وسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها :-** يستلزم الإيمان بالأهداف الفهم الواسع لما هو مطلوب انجازه من قبل إدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها ، ثم تحقيق الاندفاع نحو تحقيقها ، ثم يتحول ذلك إلى الاقتناع بأهمية الأهداف والإيمان بضرورة تحقيقها ويوفر ذلك ثقة بسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها .
- 4- **هرمية الأهداف ( الترابط والتناسق والتوازن ) :-** تتبع الأهداف الفرعية ( الثانوية ) من الأهداف الأساسية ( الرئيسة ) ، وهكذا ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الأهداف ووسائل تحقيقها وصولاً إلى الفرد في المنظمة وبالعكس ، تصب أهداف الفرد بأهداف الفرد بأهداف التقسيمات المتعاقبة وصولاً إلى الأهداف الأساسية للمنظمة ، كما لابد من تحقيق التوازن بين الأهداف وبوجه خاص بين أهداف التقسيمات ، حتى لا يطغى بعضها على البعض الآخر.

### سادساً :- المنظمة كائتلاف :-

ينظر بعض الباحثين إلى المنظمة وكأنها ائتلاف من المصالح ، وبعبارة أخرى فإن الأهداف تمثل بشكل ما إجماعاً من المشاركين على قبولها بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها ، فالقرار نادراً ما يكون حصيلة مبادرة المدير الواحد ومن طرف واحد دون اخذ مصالح الأطراف الأخرى بنظر الاعتبار وتضع المجموعة المتنوعة من المصالح الداخلية في المنظمة والقوى الخارجية القيود على اختيار المدير للأهداف ، إذ انه من غير الواقع تصور المدير في المنظمة وكأنه يضع الأهداف لصالح المالكين فقط بل عليه كذلك الاهتمام بمصالح الأفراد والزبائن والموردين وتلعب الإدارة العليا دوراً كبيراً في صياغة الأهداف الرئيسة وذلك بعد التوفيق بين الأهداف والمصالح المتنوعة للمشاركين في المنظمة وتحقيق التوازن بينها ، أي إنها توفق بين الضغوط التي يسلط أعضاء الائتلاف أو التحالف المكون للمنظمة .

## سابعاً :- الإدارة بالأهداف :-

ابتدع بيتر دركر هذا الأسلوب سنة 1954 وهو يستعمل اليوم في الكثير من المنظمات المعاصرة ، بغض النظر عن حجمها وأغراضها ، وعلى الرغم من تطبيق الأسلوب بوجه خاص في عملية التخطيط ، فانه كذلك يطبق في أداء الوظائف الإدارية الأخرى ويتضمن هذا الأسلوب إسهام الأفراد في المستويات الأدنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الأهداف وهو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع بموجبه المدراء في المستويات الإدارية العليا الأهداف ويلزمون المرؤوسين بها.

### ❖ تتضمن عملية الإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات الأساسية هي :-

**1- لقاءات المدير والمرؤوسين المتوافقة مع الأهداف الكلية للمنظمة وأهداف تقسيماتها :-** تحقق هذه اللقاءات التوافق المذكور في الأهداف ، وتتم عملية اللقاء هذه في جميع مستويات المنظمة بين المديرين والمرؤوسين ، فالأهداف التي تجري مناقشتها ينبغي ان لا تكون لصالح المنظمة فقط بل وأيضاً سهم في تحقيق الأهداف المهمة للمرؤوسين .

**2- اشتراك المدير مع المرؤوسين في وضع أهداف لهم قابلة للتطبيق :-** من الضروري جداً ان تصاغ الأهداف بالمشاركة بين المدير والمرؤوسين ، لان الأهداف التي يفرضها المدير لا تلقى القبول من قبل المرؤوسين ولن يلتزموا بتنفيذها كما إن ضعف وانعدام مشاركة المرؤوسين في صياغة الأهداف يعكس عدم رغبة المدير في تطوير قابليات المرؤوس ولا بد ان تكون الأهداف مصاغة بوضوح ، وان لا تكون صعبة المنال لأنها تولد الإحباط لدى المرؤوسين وان لا تكون سهلة البلوغ لأنها لا تثير الدوافع لدى الأفراد او خلق الشعور بالانجاز لدى المرؤوسين عند تحقيق الأهداف بالفعل.

**3- تحديد مجالات النتائج الأساسية :-** النتائج هي الأداء المتحقق في مختلف مستويات إدارة ويرتبط ذلك بما لدى المنظمة من مدخلات ( موارد ) وعمليات التمويل ، وصولاً إلى المنتجات ، وفي مجال تحديد النتائج والفعاليات المؤدية لها لابد من التركيز على مجالات النتائج الأساسية بشكلها الهرمي في مختلف مستويات المنظمة ، وبشكل قابل القياس يؤدي الى تسهيل عملية صياغة الأهداف .

**4- توضيح الأدوار ووضع معايير الأداء وتنظيم المعلومات :-** لابد من تحديد دور كل فرد في المنظمة وواجباته ومسؤولياته في تحقيق الأهداف من خلال وصف وظيفته مستنداً إلى المشاركة مع المدير ، ثم تجري عملية وضع الخطة التفصيلية لأداء كل مرؤوس في ضوء الأهداف الفرعية وتستمد من الخطط الفرعية معايير للأداء أي مقاييس نجاح الفرد في تحقيق أهدافه وذلك بمشاركة المدير والمرؤوسين أيضاً ، ويضيف

أسلوب الإدارة بالأهداف أعباء جديدة على منظومة المعلومات في المنظمة من حيث تنظيم المستندات والسجلات والكشوفات لغرض تسجيل الأداء .

**5- لقاءات المدير والمرووس بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح المرووس في بلوغ تلك الأهداف :-** اذا تم تحديد الأهداف بشكل مشترك وكانت قابلة للقياس وللتحقيق ثم وضعت معاييرها لقياسها فان المدير والمرووس سوف لا يجدا صعوبة في تقييم نجاح المرووس في بلوغها ، وتجري عملية التقييم في جلسة بناءة تقود في النهاية إلى وضع الأهداف للمرحلة القادمة وقد تؤدي بعض التغيرات البيئية إلى جعل بعض الأهداف غير القابلة للتنفيذ مما يعني ضرورة تغييرها قبل التقييم حتى يقوم على أساس بلوغ الأهداف .

#### ايجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف

**أولاً- الايجابيات:- يتمتع هذا الأسلوب بمجموعه من الايجابيات من أهمها :**

- \* تحسين ممارسة وظيفة التخطيط.
- \* المشاركة في وضع الأهداف.
- \* تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- \* إمكانية استيعاب أهداف الجماعات الصغيرة ضمن أهداف المنظمة.
- \* تحديد معالم الهيكل التنظيمي .
- \* تطوير نظم رقابة فعالة .
- \* زيادة المساعدة التي يقدمها المدير الى المرووسين .
- \* التزام الفرد بالأهداف .
- \* تطوير الفرد في المنظمة .
- \* تشخيص الاحتياجات التدريبية للفرد .
- \* الإسهام في جمع وخرن المعلومات لغرض التصرف الإداري في المستقبل .

**ثانياً :- السلبيات :- وتنشأ في الغالب من سوء تطبيق الاسلوب ، وبالتالي يمكن تفاديها لو أحسن ذلك**

#### التطبيق

- \* الفشل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة .
- \* ضعف التوجيه .
- \* عدم بيان المؤشرات أثناء تحديد الأهداف .
- \* مخاطر المرونة المحدودة في تغيير الأهداف بعد صياغتها .
- \* المغالاة في تقييم الأهداف بقصد قياسها ومقارنة التنفيذ بها .
- \* الإفراط في تطبيق الثواب والعقاب .
- \* احتمال بروز حالات ردود الفعل المعاكس له من قبل المرووسين .

## ❖ التخطيط الاستراتيجي

إذا كانت الأهداف الرئيسية هي النهايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها ، فإن الوصول إلى هذه الأهداف يتم من خلال وسائل معينة وهي إستراتيجية المنظمة ، وينصب التخطيط الاستراتيجي على تطوير أو صياغة النهج الأساسي العريض للمستقبل ، ولا بد أن يتبع ذلك وضع الخطط التفصيلية ( التخطيط التشغيلي ) .

## • مفهوم الإستراتيجية

من بين أهم مهام الإدارة العليا للمنظمة هي مقابلة مواطن القوة ومواطن الضعف من جهة بالفرص والتهديدات في البيئة من جهة أخرى وتعد خصائص هذه المقابلة المكونات الأساسية للإستراتيجية ، ويمكن النظر إلى الإستراتيجية كذلك على إنها سلسلة من القرارات ، حيث تعنى القرارات الإستراتيجية بقضايا أساسية مثل التباعد الجغرافي للأعمال وموقع المنظمة في القطاع الذي تعمل فيه ، ودرجة التكامل العمودي والتوجه نحو النمو وغيرها فمن خلال القرارات الإستراتيجية تحدد الإدارة توجه المنظمة تجاه البيئة أي ما يدعى بـ ( الوقفة الإستراتيجية ) ، وهذا يعني ان التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة توظيف موجودات المنظمة في أشكال جديدة كما ان القرارات الإستراتيجية تعر عن الأغراض الأساسية للمنظمة والاتجاه الذي تنتهجه او تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه .

العوامل المهمة في تحديد الإستراتيجية :-

- 1- **الظروف البيئية :-** تشكل الظروف البيئية الخلفية العامة للقرارات الإستراتيجية ، وبحصول التغيرات في البيئة ، تصبح الظروف البيئية إما أكثر أو أقل ايجابية او ملائمة للاستراتيجيات المعنية ، وقد تبدو الإستراتيجية في مرحلة معينة جيدة ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها إلى إستراتيجية غير جيدة .
- 2- **موارد المنظمة :-** وتتمثل بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق ، وفي اختيار إستراتيجية معينة للمنظمة لابد ان يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها تشكيلة الموارد ، وتوظف فيها بشكل مربح ، ومجموعة التهديدات المحيطة بها .
- 3- **فلسفة الإدارة وقيمها ورغباتها :-** بعض الإدارات تؤكد على الإبداع أو النمو أو خدمة الزبائن أو المعايير الأخلاقية في التعامل وغيرها ، وقد تستقطب المنظمة بعض المديرين ممن يحملون مثل هذه التوجهات .

## مكونات أو ( مجالات ) إستراتيجية المنظمة :-

تتخذ القرارات الإستراتيجية في مجموعة متنوعة ومتراصة من أنشطة المنظمة ، وتستند هذه القرارات إلى ما يسمى بـ ( الاقتدار المتميز ) للمنظمة المتمثل بقدرتها على تنفيذ مهمات أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك ، حتى ولو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معاً ، ومن أهم المجالات التي يمكن ان يبرز فيها الاقتدار المتميز للمنظمة ما يأتي :-

**1- إستراتيجية التسويق :-** فقد تختار المنظمة التركيز على تشكيلة ضيقة من المنتجات والأسواق أو أن تختار التنوع بدرجاته المتفاوتة ، كما تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية والمزيج الترويجي والمزيج السعري والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال نوعية المنتجات وأسعارها .

**2- إستراتيجية العمليات :-** ترتبط إستراتيجية العمليات بوجه خاص بإستراتيجية التسويق، فإذا كانت إستراتيجية التسويق تتضمن التركيز على المنتجات ذات النوعية الممتازة والسعر الأعلى فإن الإنتاج يتوجه نحو النوعية العالية أيضاً ، مع تقليل الاهتمام بالكلفة والعكس صحيح . كما تتضمن إستراتيجية العمليات الطرق التي تستعمل في تحسين الإنتاجية وهي مسألة أخذت تستقطب اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة . ويحتل تخطيط العمليات موقعاً خاصاً في المنشأة الصناعية وهو يشمل حجم الإنتاج ، ونوعيته وتوقيتاته ، وأساليبه ... إلى جانب اختيار مواقع المصانع الجديدة .

**3- إستراتيجية الموارد البشرية :-** وهي إستراتيجية تغطي قضايا أساسية مثل الحصول على الموارد البشرية ، واختيارها ، وتقييم أدائها ، هذا إلى جانب الحوافز والمكافآت الممنوحة والعلاقات مع نقابات العمال ، وتتضمن كذلك كيفية الحصول على المديرين من داخل وخارج المنظمة وتنميتهم والاحتفاظ بهم .

**4- الإستراتيجية المالية :-** من الضروري جداً تطوير إستراتيجية مالية للمنظمة ومن بين أهم مجالات تحديد الهيكل المناسب أو الأمثل لرأس المال ، أي ذلك المزيج من حق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة التي تؤلف مصادر تمويل المنظمة ، إذ لابد من تحديد حجم المديونية ومصادر لها وشروطها ، أما على جانب الموجودات فيتوجه اهتمام الإدارة نحو الموجودات الثابتة والمتداولة . وهنا لابد من معرفة التوسع المتوقع في المبيعات ومن ثم بالموجودات المتنوعة ثم دراسة كيفية تمويل ذلك التوسع .

**5- إستراتيجية البحث والتطوير :-** قد تختار المنظمة لأن تكون القائد أو الرائد في مجال الإبداع ، وهناك مخاطر ومكاسب مرتبطة بانتهاج أي من هذين البديلين ، فلو اختارت المنظمة طريق القيادة في مجال الإبداع فإنها ستخصص الموارد المتزايدة للبحث والتطوير وتحمل الكلف المرتبطة بذلك وقد تستطيع الحصول على الحصة الأكبر في السوق بسبب زيادة الاهتمام بهما ، غير إن ذلك لا يحصل بشكل آلي بل يحتاج إلى جهود متواصلة ومنسقة .

**6- إستراتيجية النمو :-** تهتم إدارة المنظمة في معظم الحالات بتحقيق النمو ، بل إن العديد من المديرين يرون إن النمو هو أساس النجاح ، فالمنظمة أما أن تتقدم للأمام أو أن تتدهور ، غير إن هناك مدى واسع من فرص واتجاهات النمو ويتضمن احد بدائل التوكيد على الحيلة أو التحفظ ، وبالتالي الاستخدام المستمر والأكفاً للموارد القائمة الآن وليس إنمائها ، هذا مقابل بديل آخر أساسه تحقيق النمو المحدود أو المتواضع ، أو تحقيق وتيرة نمو تحاكي ما يحققه المنافسون في القطاع أو تحقيق نمو بوتيرة عالية جداً.

**7- إستراتيجية التوسيع الجغرافي :-** يسبب الانفتاح العالمي بين الدول ونشوء التكتلات الكبيرة والشركات العملاقة ذات الفروع المنتشرة جغرافياً وتحرير التجارة الدولية من القيود فان المجال الجغرافي المتاح لأية منظمة قد توسع كثيراً وتعدى التوسع المحلي داخل القطر الواحد إلى الأقطار الأخرى .

### **خطوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية :- وتقسّم إلى مجموعة من الخطوات هي :-**

**1- صياغة الأهداف :-** هي الخطوة الأولى في تكوين إستراتيجية المنظمة لأن الأهداف العريضة هي التحدد مسيرتها الكلية ، إذ يمكن للمنظمة انتهاج عدد من الأهداف الرئيسة لتحقيق رسالتها .

**2- التحليل البيئي أو تشخيص الفرص والتهديدات:-** من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي اضطلاع الإدارة العليا في المنظمة بمهمتين أساسيتين هما :-

\* الاستفادة من الفرص الخارجية .

\* تحديد التهديدات أو المخاطر التي تواجهها المنظمة والتي تنشأ من مكونات كل من البيئة الخاصة والبيئة العمومية ، ومن بين أهم ما ينصب الاهتمام عليه الاتجاهات الاقتصادية ، والتشريعات الجديدة ، ووفرة الموارد ، والتغيير التكنولوجي والاجتماعي ، والتطورات الجديدة في الأسواق وفي طبيعة المنافسة. ويتضمن التحليل البيئي بوجه خاص ما يأتي :

أ- التهديد المتمثل بدخول المنافسين الجدد .

ب- المنافسة بين الكبار في الصناعة .

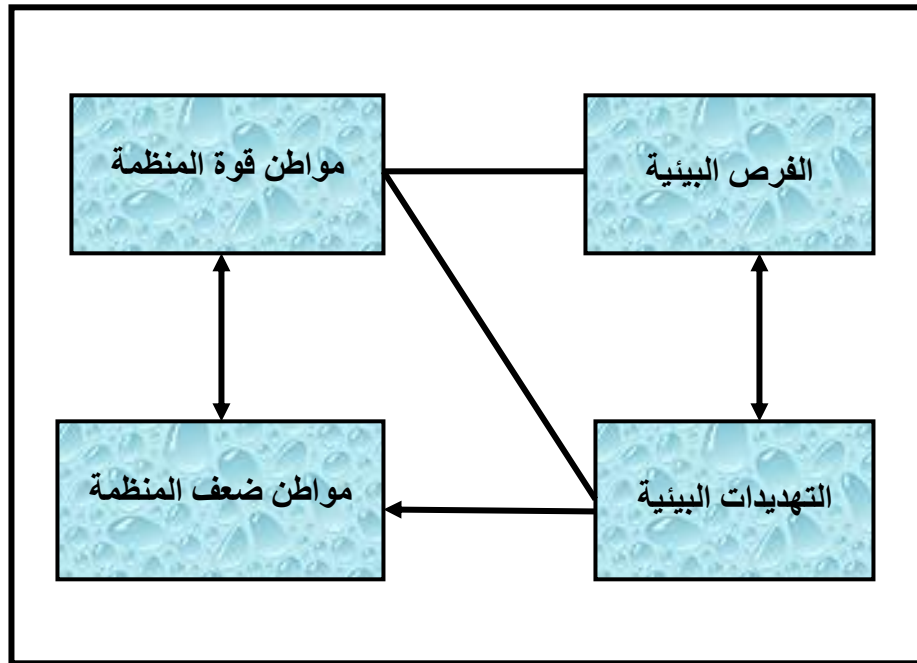
ج- تهديد المنتجات المعوضة مثل حلول الحاسوب بدل الآلات الطباعة .

د- قوة المشتريين .

هـ- قوة الموردين .

**3- التحليل المنظمي أو تقييم الموارد المتاحة :-** ينصب اهتمام المدير عند تقييم الموارد المتاحة على تحديد مواطن القوة والضعف ودرجة الالتزام بتخصيص الموارد خلال الأجل الطويل ، وان مثل هذا الالتزام يقلل من عدد البدائل المتاحة حتى ولو كانت الموارد متوفرة ، وقد تتمتع المنظمة بمواطن القوة في بعض المجالات ( القدرة المالية – موقف المنتجات / السوق – الموارد البشرية – المكنات والمعدات – القاعدة التكنولوجية – مناهج البحث والتطوير - منظومة الإنتاج – منظومة التسويق أو التوزيع ) .

**4-المقابلة بين المنظمة والبيئة :-** بعد صياغة الأهداف وانجاز التحليل البيئي والتحليل المنظمي لابد من مقابلة مواطن القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية وكما في الشكل الآتي :-

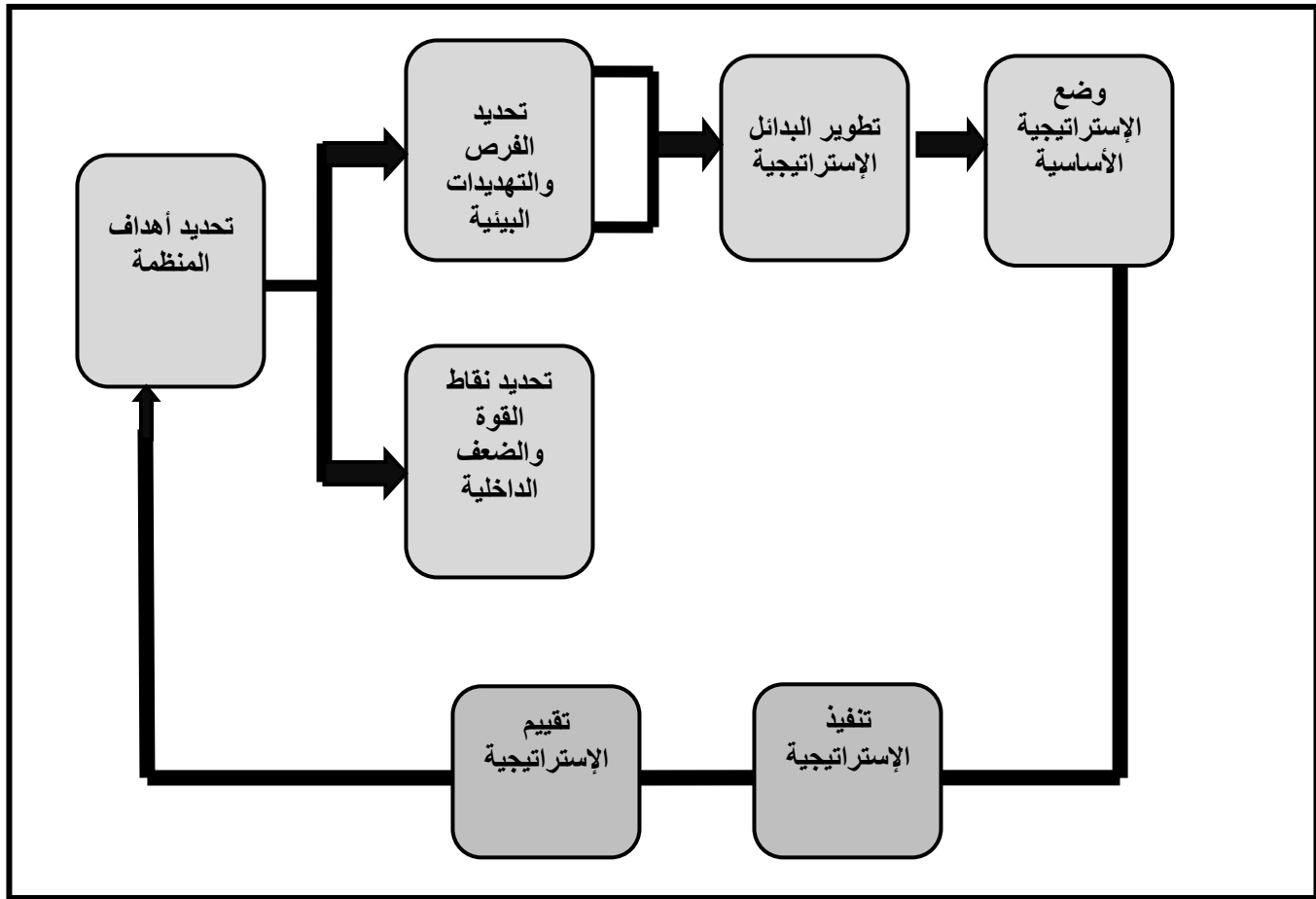


المقابلة بين المنظمة والبيئة

والغرض من هذه المقارنة الموائمة بين المنظمة والبيئة لكي تستفيد الأولى من الفرص التي تنتجها الثانية وتتفادى تهديداتها ويتطلب ذلك :-

- 1- ربط مواطن القوة والضعف بمجالات الفرص والتهديدات .
- 2- توجيه مواطن القوة في المنظمة نحو الفرص المتاحة في البيئة .
- 3- الاعتراف بمواطن الضعف تجاه بعض التهديدات لغرض معالجتها .
- 4- إمكانية استعمال بعض مواطن القوة لمواجهة بعض التهديدات .
- 5 - **تطوير البدائل الإستراتيجية :-** ويشمل تكامل البيانات عن الفرص والتهديدات البيئية مع مواطن القوة والضعف في الموارد المتاحة في المنظمة ، وفي حالة المنظمة القائمة حالياً فإن احد البدائل يتضمن الاستمرار في عملها باعتباره ابسط البدائل وقد يكون أفضلها غير إن المنظمة لابد أن تغير في إستراتيجيتها بسبب التغيرات الحتمية في البيئة ، ولذلك كان هناك حاجة مستمرة لتطوير بدائل جديدة ومقارنتها بالوضع القائم حالياً ومما لاشك فيه ان تطوير البدائل عملية مبدعة تتطلب رؤى تستشرك المستقبل وتتصور إمكانياته وكيفية مواجهة ظروف البيئة . ويحتاج تغيير الإستراتيجية إلى الشجاعة الكافية لمواجهة اللا منظور وظروف اللا تأكد إضافة إلى صعوبات تغيير المسارات المعتادة التي درجت الإدارة على إتباعها .
- 6- **وضع الإستراتيجية الأساسية :-** ليس من السهل اتخاذ القرار بانتهاج الإستراتيجية المقترحة لان المستقبل محفوف بالمخاطر ومشكلاته غير واضحة المعالم تحيط بها المجاهيل في ضوء البيانات المحدودة المتاحة عن ذلك المستقبل ، كما إن للإدارة فلسفتها وقيمها ورغباتها مما يؤثر في تفضيل بديل على آخر فبعضها يفضل تقوية حصة المنظمة في السوق ، وآخر يؤكد على التخصص في المنتجات ، وثالث يهتم برود الفعل الاجتماعية او الحكومية ، إضافة إلى اثر القابليات الإدارية الفذة لو توافرت في المنظمة في اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب ويحتوي ذلك البديل كيفية انتشار الموارد أو تخصيصها .
- 8- **تنفيذ الإستراتيجية :-** تستند هذه المرحلة إلى صياغة الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الشاملة وتتولى الإدارة الوسطى والمباشرة بوجه خاص عملية التنفيذ إذ انه على الرغم من اضطلاع الإدارة العليا بإقرار الإستراتيجية الشاملة فإنها تحتاج لمساندة الإدارتين الوسطى والمباشرة لإنجاح الإستراتيجية ويتطلب ذلك التجزئة التشغيلية للإستراتيجية على مستوى الأقسام والأجال الزمنية متوسطة وقصيرة الأمد والمنتجات والخدمات وأنشطة المنظمة ( عمليات ، تسويق ، ..... الخ ) ومناطق عملها .

**8 – تقييم الإستراتيجية :-** تحتاج الإستراتيجية إلى تقييم متواصل أثناء التنفيذ لتفادي تدهورها ، أو تقادم أساليبها ومركزاتها قياساً بالتغيرات البيئية التي تحقق بأشكال وصيغ وظروف متنوعة وتستلزم عملية التقييم وجود معايير نابعة أصلاً عن الأهداف الأساسية لغرض معرفة فاعلية المنظمة ( تحقيقها للأهداف وتكيفها للبيئة ) ومن بين المعايير : الحصة في السوق – نمو المبيعات – المردود من الموجودات ومن حق الملكية ، كما يمكن قياس الأداء بالمقارنة مع ما تحقق منه في الماضي أو بأداء المنافسين . والشكل الآتي يوضح عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية :-



عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

### \* مستويات الإستراتيجية :-

لا بد من التمييز بين ثلاث مستويات من الإستراتيجية هي مستوى المنشأة ومستوى الأعمال ومستوى الوظائف ( الأنشطة ) :-

- 1- إستراتيجية المنشأة :- وتسمى أيضاً بـ ( الإستراتيجية الكبرى أو الإستراتيجية الشاملة ) وتسعى إلى تحديد مجموعة الأعمال التي تريد المنظمة ان تخصص فيها ولذلك فهي تركز بوجه خاص على نطاق الإستراتيجية وكيفية تخصيص مواردها .
- 2- إستراتيجية الأعمال :- وتركز على أفضل أساليب التنافس مع الغير في سوق أو فرع من قطاع معين وتتعلق بإستراتيجية كل تخصص من تخصصات المنظمة .
- 3- إستراتيجية الوظائف ( الأنشطة ) :- وهي الإستراتيجية التي تغطي كل من الأنشطة المختلفة للمنظمة مثل العمليات والتسويق والموارد البشرية .

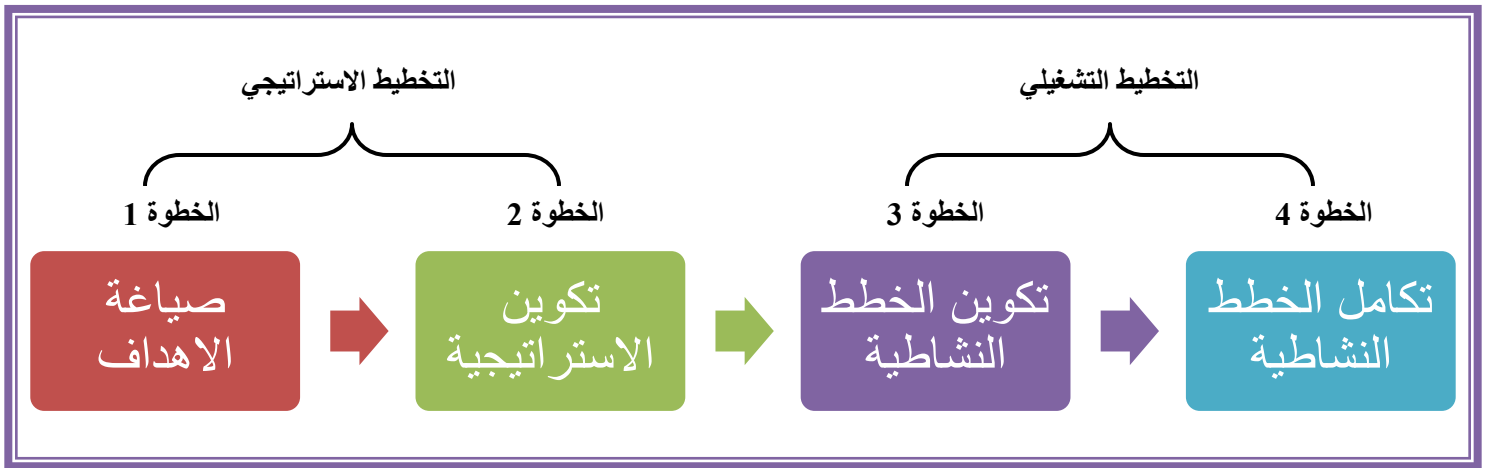
\* وحدة الأعمال الإستراتيجية :- وهي منظومة فرعية من المنظمة لها أسواقها ، ومجموعة من منافسيها بل ورسالتها التي تختلف عن بقية المنظومات الفرعية وكأنها منظمة مستقلة بأهدافها واستراتيجياتها ومعايير أدائها .

## الفصل الخامس الخطط التشغيلية

❖ **طبيعة التخطيط :-** هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة ، فهو عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها كما انه فعالية إدارية مستمرة ، تتطلب الخطط اتخاذ قرار للاختيار مسار عمل مقترح يتطلب قراراً في صالح هذا التوجه ورفضاً للمسارات الأخرى البديلة . إن اتخاذ القرار ليس مرادفاً للتخطيط لسببين هما :

- انه يرتبط بأداء الوظائف الإدارية الأخرى .
- لأن عملية اتخاذ القرار تتعدى التخطيط إلى تنفيذ القرار وتقييم نتائجه .

حيث تتوجه الخطط نحو تحقيق أهداف محددة أو لحل مشكلات معينة في طريق بلوغ تلك الأهداف ، فإن التخطيط الشامل أو الكلي يستند إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها ، أما التخطيط حسب الأنشطة او التقسيمات الإدارية فيوجه نحو تحقيق الأهداف الفرعية التي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية والشكل التالي يبين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي



### العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

**اتجاهات الإدارة نحو التخطيط :-** أدت سرعة التغيير البيئي إلى توجيه الاهتمام المتزايد نحو ضرورة إعداد التوقعات حولها والتخطيط لمواجهتها ، وفي سعي المدراء لتحقيق النجاح (الكفاءة والفاعلية) والمحافظة على البقاء في السوق فإن المدراء اليوم يعملون على تقدير المستقبل وعلى مواجهته بشكل مدروس وهكذا تتزايد أهمية التخطيط بتعاطف حالات اللاتأكد وتعقيدات البيئة .

• **أنواع الخطط التشغيلية النشاطية :-** ويقصد بها الخطط التي توضع حسب أنشطة المنظمة وهي (العمليات ، التسويق ، الموارد البشرية ، المالية ، البحث والتطوير ، العلاقات العامة) .

• **أنواع الخطط التشغيلية الزمنية :-** ويقصد بها الخطط التي توضع حسب الأفق الزمني وهي :

1- **الخطط طويلة الأجل أو بعيدة المدى :** وهي خطط استراتيجية منظور إليها من البعد الزمني، فالمنظمات التي تواجه البيئات المتقلبة من الضروري إن تهتم بالتخطيط طويل الأجل على الرغم من صعوبة إعدادها، فأنها تصاغ بشكل أولي تم يجري تعديلها جزئياً بمرور الوقت وبحسب استجابة المنظمة للتغيرات البيئية.

2- **الخطط متوسطة الأجل :** وهي الخطط التي تنبثق من الخطط طويلة الأجل كمنظومات فرعية منها وهي أكثر دقة وقل عرضة للتغيير قياساً بالخطط طويلة الأجل ، إن هذا النوع من الخطط يحظى باهتمام الإدارة المعاصرة بشكل متزايد بسبب توافر البيانات بشك أفضل فهي تصاغ للمنظمة ككل ولأنشطتها وبصورة متكاملة ومتناسقة ويكون افقها الزمني تزيد عن السنة الواحدة وتمتد إلى ثلاثة سنوات أو حتى إلى خمسة سنوات في بعض الصناعات الثقيلة .

3- **الخطط قصيرة الأجل :** وهي الخطط التي يكون افقها الزمني اقل من سنه واحدة ، حيث تقسم كل خطة متوسطة الأجل إلى عدد من الخطط قصيرة الأجل ابتداءً بالخطط السنوية فأجزائها الزمنية وصولاً إلى جداول العمل اليومية وهي توضع للمنظمة ككل ولأنشطتها وبأجال زمنية اقصر.

• **أنواع الخطط بحسب فعلها :-** تنقسم الخطط حسب فعلها إلى ثلاثة أنواع هي :

1- **الخطط التكتيكية :** وهي سلسلة منتظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتتضمن عدداً من الأهداف الفرعية التي تقود للأهداف الاستراتيجية، إن هذا النوع من الخطط تعالج القيود التي تفرضها كل من الموارد والوقت مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة وتصاغ على جميع المستويات الإدارية وأنشطة المنظمة وتقسماتها .

2- **الخطط أحادية الاستعمال :** هي خطط تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل وهي على نوعان هما البرامج وهو خطة أحادية الاستعمال تغطي مجموعة كبيرة من الفعاليات ، حيث تتم صياغة البرنامج من خلال:

- تقسيم انجاز الفعاليات إلى خطوات معينة .
- دراسة العلاقة بين تلك الخطوات .
- تحديد وتشخيص الموارد المطلوبة في كل خطوة .
- تقدير تواريخ بدء وإكمال كل خطوة .
- تعيين تواريخ مستهدفة لإكمال كل خطوة .

أما النوع الآخر من الخطط أحادية الاستعمال هي المشروعات وهي أضيق من البرامج نطاقاً وأقل تعقيداً وقد يكون جزءاً من البرنامج أو مستقلاً بذاته .

**3- الخطط القائمة :** وهي الخطط التي تغطي الفعاليات المتكررة أو المنتظمة عبر الوقت ومن أهم أنواعها هي السياسات والموازنات ويضاف إليها الإجراءات والقواعد فالسياسة هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المنظمة لكي تعتمد عليها المستويات الوسطى والدنيا عند وضع خططها ويسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم التشغيلي وأهم ما تحققه من مزايا للمنظمة:

- الاقتصاد في الجهد والوقت .
- الإسراع بتحقيق الأهداف .
- التعاون في وضع الخطط الفرعية .
- ربط الوحدات داخل المنظمة ببعضها .
- تكوين صورة ذهنية طيبة للمنظمة .
- ومن أهم الشروط الواجب توافرها في السياسة هي :

- أن تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي إلى تحقيقه عند تنفيذه .
- أن تكون مقنعة في حقل التنفيذ للتقسيمات والأفراد .
- أن تكون ممكنة التطبيق عملياً وواقعية من حيث أخذها بنظر الاعتبار الموارد المتاحة .
- أن تتصف بالمرونة لمواجهة احتمالات التعديل في المستقبل .
- أن تترابط السياسات الفرعية مع بعضها للوصول إلى الهدف .

أما الموازنة فهي خطة مصاغة بشكل رقمي تأخذ شكل الموارد والاستخدامات أو المدخلات والمخرجات مفصله بحسب النتائج التي تسفر عنها أعمال المنظمة خلال مدة زمنية معينة وهي على أنواع مالية وبشرية ومادية ، أما الإجراءات هي سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها زمنياً ، وهي الطرق التفصيلية المعتمدة للعمل الواجب تنفيذه جوهرياً التسلسل أو التعاقب الزمني ، وهي تحدد كيفية انجاز العمل والمسؤول عنه في كل مرحلة كما إنها تميل للثبات مع إنها قابلة للتطوير ، أما القاعدة فهي ما يجب القيام بها وما ينبغي الامتناع عنه عن سلوك أو تصرفات وهي تتخذ شكل أوامر أو تعليمات مرتبطة بجزءات للمخالفين .

- ❖ **عقبات التخطيط :-** تواجه عملية التخطيط مجموعة من العقبات التي قد تحد من فاعليتها والتي تتطلب معالجة متواصلة من قبل الإدارة ومن أهم تلك العقبات الآتي :
- **البيئة المعقدة والديناميكية :** إن التعقيد والديناميكية في البيئة المحيطة للمنظمة وتأثيرها على متغيراتها بمرور الوقت يزيدان من صعوبات العملية التخطيطية بسبب ضرورة المتابعة المتواصلة للمتغيرات البيئية بما في ذلك جمع وتحليل البيانات ، واتخاذ القرارات الأزمة لتكييف المنظمة لها .
- **غموض الأهداف :** إن الأهداف غير الواضحة تعيق عملية التخطيط لأن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في عملية التخطيط وقد لا يتحمس بعض المدراء للأهداف الواضحة بسبب ضعف الثقة بالنفس واحتمال الفشل في تحقيق المستهدف يضاف لذلك ضعف قابلية المدير وفقدان القاعدة المتينة للبيانات والنظام غير السليم للحوافز .
- **مقاومة التغيير :** إن عملية التخطيط تتطلب تغيير عدد من مجالات عمل المنظمة ومحاولة صياغة ظروف عملها في المستقبل غير إن المدير قد يقاوم التغيير خوفاً من مجاهيل المستقبل وتفضيل الأهداف والخطط المعروفة أو المعتادة والظروف القائمة .
- **القيود :** هناك العديد من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط ومنها بوجه خاص الآتي :
  - 1- الاستثمار الكبير في رأس المال الثابت وبالتالي عدم مرونة المنظمة في التكيف للمستجدات التكنولوجية .
  - 2- القيود الحكومية .
  - 3- شح الموارد المادية .
  - 4- ندرة الكفاءات الإدارية .
- **الوقت والكلفة :** يستنزف التخطيط السليم الوقت الطويل وبالتالي فهو مكلف للمنظمة وقد يتطلب التمويل المناسب والخبرات الفنية والبيانات .... مما لا يتوافر حالياً في المنظمة ويكلفها الكثير عند الحصول على مثل هذه المستلزمات .

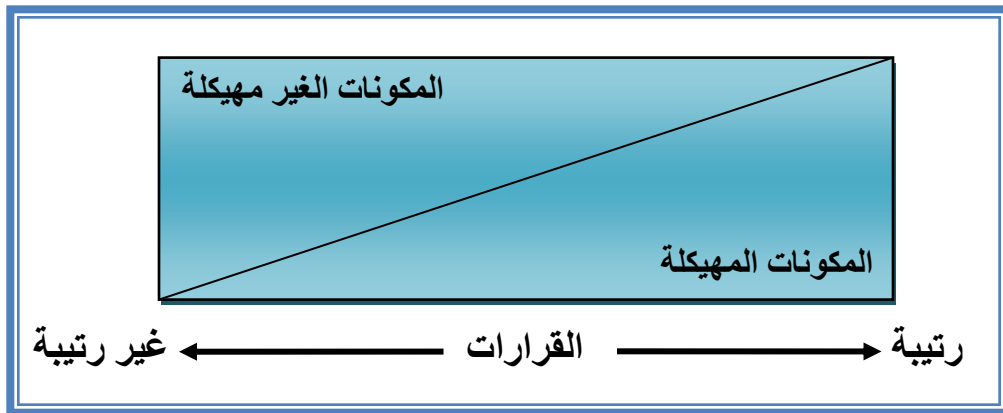
- ❖ **معالجة عقبات التخطيط :-** هناك مجموعة من المعالجات المقترحة لهذه العقبات وبالتالي زيادة فاعلية التحقيق للأهداف المرسومة ومنها :
  - **البدء في قمة المنظمة :** فالتخطيط الفاعل هو الذي يبدأ من قمة المنظمة أي من إدارتها العليا فهي تقود عملية صياغة رسالة المنظمة ووضع الأهداف الرئيسة والاستراتيجيات وهي التي تصبغ على التخطيط الأهمية التي يستحقها .
  - **الاعتراف بوجود حدود للتخطيط :** فالتخطيط رغم أهميته لا يضمن النجاح بل يتيح له الفرص ويزيد من إمكانيات تحقيقه وبسبب ظروف البيئة والمنظمة فإنه عرضة للتغيير والتعديل .
  - **الاتصال :** إن على الإدارة العليا أن تعمل على تحقيق الاتصال المستمر بين مختلف مستويات الإدارة فالكمل يجب أن يعرف الأهداف والاستراتيجيات ومسارات الخطط وكيفية تكاملها وتناسقها .
  - **المشاركة :** من المبادئ المهمة في التخطيط الفاعل مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه بل كل المدراء والمرؤوسين فلكل منهم دوره فيها والمعلومات التي يقدمها والزوايا التي ينظر من خلالها للتخطيط وخصوصيات التقسيم الذي يعمل فيه مع أهمية المشاركة في تطبيق الإدارة بالأهداف .
  - **المراجعة والتحديث :** إن الخطط لا توضع وتنسى بل تطبق وتتابع ويجري تحديثها باستمرار لتواكب التطورات البيئية والبيانات المتاحة وتعاقب تنفيذ الخطط قصيرة الأجل .
  - **التخطيط الموقفي :** وبجه خاص يمكن هذا النوع من التخطيط الإدارة من تكييف أوضاع المنظمة في إطار ظروف المستقبل ومتغيراته .

## الفصل السادس المعلومات واتخاذ القرار

❖ **اتخاذ القرار :-** هو عملية متعددة الخطوات تتوج أخيراً باختيار حل معين كخطوة أخيرة ، والهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الأفضل من حيث قدرته على تحقيق اكبر مجموعة من النتائج المرغوبة ، واقل عدد من النتائج الغير مرغوبة ، لذلك هو يتضمن خياراً واعياً من بين عدد من البدائل المتاحة .

❖ **أنواع القرارات :-** تبوب القرارات ضمن قاعدتين أساسيتين هما :

1. **القرارات الرتيبة وغير الرتيبة :** يعكس الشكل الآتي إن معظم القرارات تشتمل على مكونات مهيكلة وغير مهيكلة ، فالقرارات التي تقترب من النهاية الأولى أي ذات المكونات المهيكلية هي قرارات رتيبة فهي تتميز (بالتكرار ، وتنطوي على إجراءات نمطية في اتخاذها ، وتتخذ في ظروف يسودها الحد الأدنى من اللاتأكد) ويعتمد متخذ القرار هنا على مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والطرق النمطية في المعالجة والحساب ، أما القرارات في النهاية الأخرى من الشكل أدناه فهي قرارات تتخذ في مواقف غير مهيكلة أو ذات طبيعة جديدة وغير متكررة ، ويزداد تعقيدها بسبب المعلومات غير المتكاملة وغياب الطرق المعتمدة في الحل وهي لا تقتصر على القرارات الرئيسية والأساسية (مثل شراء شركة أخرى) وحسب ، بل تمتد إلى قرارات اقل أهمية ( مثل شراء آلة حاسبة جديدة أو القيام بحملة ترويجية جديدة ) ومن سمات هذه القرارات (صعوبة انتقاء الحل الأفضل للمشكلة المعنية ، ممارسة درجة أعلى من الاجتهاد الشخصي في اتخاذها) .



القرارات الرتيبة وغير الرتيبة

2. **القرارات المتخذة في ظروف التأكد ، المخاطرة ، اللاتأكد :** التأكد تسود حالة التأكد عندما يعرف المدير بوثوق البدائل المتاحة أمامه والظروف المرتبطة بكل بديل والنتائج أو المكافآت المتوقعة منها، في المنظمة المعاصرة نادراً ما تتخذ القرارات في حالة التأكد لأن تعقيد وتقلب البيئة والظروف المنظمة تجعل هذه القرارات قليلة العدد . أما **المخاطرة** تسود ظروف المخاطرة بدرجة اكبر في المواقف الإدارية التي تتخذ فيها القرارات وتتميز حالة المخاطرة بوجود تقديرات أو توزيعات احتمالية لكل من البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة لكل بديل والتي تتضمن الكلف والمكافآت المقترنة به . أما **اللاتأكد** فتتخذ معظم القرارات في المنظمات المعاصرة في ظروف اللاتأكد حيث لا يعرف المدير كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية وتنشأ حالة اللاتأكد من التعقيد المتزايد والديناميكية التي تتميز بهما البيئة والمنظمة معاً .

❖ **أنماط اتخاذ القرار الإداري :-** هناك تفاوت كبير في أنماط اتخاذ القرار بين المدراء ، فهو يعكس الاختلاف بينهم في كيفية إدراك وفهم وتنظيم معارفهم حول المنظمة والبيئة ، وكذلك التفاوت في تنشئتهم الاجتماعية وظروف عملهم والقيم والتقاليد التي اعتادوا عليها والعوامل الاجتماعية الأخرى التي تؤثر في سلوكهم وتعتمد فاعلية كل نمط على المواقف التي يواجهها المدير في كل حالة ، وبموجب واحدة من الدراسات المعاصرة ، فإنه يمكن تبويب أنماط متخذي القرار في المنظمة في أربعة مجموعات هي :

1. **الحاسم (Decisive) :** وهو وصف لذلك المدير الذي يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول إلى القرار فهو يهتم بالسرعة والنتائج والعمل المتحرك مع إهماله للتقارير والدراسات المفصلة أو أنه يعيدها إلى من قام بأعدادها .

2. **المرن (Flexible) :** المدير المرن هو الذي يفضل التقارير الملخصة والتي تشتمل على تشكيلة من البدائل المطروحة باختصار لغرض قيادة باختيار احدها ، وبدلاً من تفضيل الحلول المهيكلية والمعروفة فإنه يرجح تلك الحلول التي تنشأ وتنال القبول التدريجي من قبل الآخرين .

3. **الهرمي (Hierarchical) :** هنا يقوم المدير بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول إلى الحل الأفضل فهو يبتغي الكمال والدقة والشمول وبالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة على إنها غير كافية لاتخاذ القرار .

4. **التكاملي (Integrative) :** وهو المدير الذي يستعمل أكداً من المعلومات الواسعة والمتنوعة لتوليد حلول عديدة وممكنة في إن واحد ، فهو يواصل إجراء التعديلات في المنظمة ويرفض التقارير الموجزة مفضلاً الدراسات المعقدة والتحليل المعقدة التي تمثل وجهات نظر متعددة لغرض الإحاطة الكاملة بها .

❖ **النماذج الأساسية لعملية اتخاذ القرار :-** شهدت عملية اتخاذ القرار عدة صياغات تحليلية عبر الوقت ويمكن اختيار ثلاثة منها هي :

**1. النظرية التقليدية للقرار :** افترضت هذه النظرية إن متخذ القرار يتصرف برشد فقراراته رشيدة وعرف الرشد بأنه الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية وبهذا يكون القرار الإداري الرشيد هو الذي يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة، وافترضت هذه النظرية إن بحوزة متخذ القرار المعلومات التامة عن الموقف الذي يتطلب القرار وعن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف وعن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها ، ونظراً إلى إن هدف متخذ القرار هو تعظيم المردود الاقتصادي فإنه سوف يختار في ضوء هذه المعلومات المتكاملة ذلك البديل الذي يحقق أفضل النتائج الاقتصادية المستهدفة .

**2. النظرية السلوكية للقرار :** تؤكد هذه النظرية على ان متخذ القرار كفرد يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر وكل ذلك يؤثر في عملية اتخاذ القرار ، كما إن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل وقد برز هنا مفهوم الرشد المحدود الذي يؤكد على أن متخذ القرار يحدد عدداً قليلاً من البدائل ويتوقع عدداً قليلاً من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة ، وهذا يعني ان متخذ القرار يبحث عن الحل المرضي الذي يتوافق مع مفهوم الرشد المحدود .

**3. النظرية الموقفية في القرار :** تؤكد المدرسة الموقفية على إن متخذ القرار يبذل في أسلوبه تبعاً للمشكلة التي يواجهها ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل الآتية :

- **مشكلة القرار :** التي تتضمن درجة قربها وإطلاعها ووضوحها ودرجة تعقيدها ومدى تغيير المعايير والأهداف والقيود النازمة لحل المشكلة .
- **بيئة القرار :** التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس ودرجة مساءلة المدير أمام الغير بسبب اتخاذه للقرار والقيود المالية والزمانية على القرار .
- **خصوصيات متخذ القرار نفسه :** مثل معرفته وقابليته ودافعه بل وشخصيته وسلوكه فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن أن تتخذ بحكم العادة في حين ان القرارات المعقدة للمدير وللمنظمة تتطلب استخدام أساليب كمية وتحليلية أكثر تعقيداً بشرط توافر الوقت والمال ومعرفة المدير بخصوصيات القرار وهكذا فإن اختيار أسلوب اتخاذ القرار هو حصيلة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح وبين الكلفة المتمثلة بالوقت والمال التي يسببها لك القرار .

## ❖ خطوات اتخاذ القرار :-

**1. تشخيص المشكلة :** قد تتفجر المشكلات والفرص أمام المدراء بكثافة مثل استقالة عدد من المدراء ، إلغاء عدد من العقود ، تعطل احد خطوط الإنتاج ... في أن واحد وفي حالات أخرى يتطلب الأمر درجة من التطور أو الإدراك للكشف عن مشكلة قائمة ، كما إن للخبرة والمهارة دورهما في اكتشاف بعض المشكلات وهناك حالات تواجه الإدارة فيها إعراض المشكلة وليس المشكلة ذاتها مثال ذلك زيادة دوران الأفراد أي (التعيين ثم ترك الوظيفة وبشكل متزايد) إذ إن المشكلة الحقيقية قد تكون الخلل في نظام الترقيع ، أو انخفاض مستوى الرواتب ، أو سوء ظروف العمل ، كل ذلك يعني إن على الإدارة إن تدرس المشكلات باستمرار وتتفحص مسبباتها وصولاً إلى المشكلة الحقيقية التي ينبغي التوجه لحلها ومما لا شك فيه إن الإدراك الصحيح للمشكلة من قبل المدير يلعب دوراً أساسياً في بلورة الحلول البديلة لها .

**2. البحث عن البدائل :** يؤلف البحث عن الحلول الممكنة المختلفة او بدائل مسارات العمل الخطوة الثانية في عملية اتخاذ القرار ويلاحظ هنا إن المدير يبدأ بحثه أولاً عن البدائل المعروفة أي إن تلك التي استخدمت كحلول للمشكلات القائمة أو السابقة فإذا ما ظهر إن البدائل غير مناسبة فأن المدير يستطلع الحلول المعروفة لدرجة اقل من المجموعة السابقة ثم تلك غير المعروفة وهذا يعني إن القرارات غير الرتيبة غالباً ما تتطلب التصور والتفكير الخلاق وعند البحث عن الحلول، يواجه المدراء عدداً من القيود مما يحد من مجالات التصرف وتؤدي هذه القيود أو العقبات إلى استبعاد بعض الحلول الممكنة ومن أهم هذه القيود الوقت والمال، إذ إن القرارات يجب أن تتخذ في وقت محدد ، كما إن الأموال قد لا تكون متوافرة للكثير من البدائل المرغوبة أصلاً ثم إن هناك قيوداً إضافية على القرار قد تفرضها الإدارة العليا في المنظمة والأنظمة الحكومية والإمكانات التكنولوجية والظروف الاقتصادية وقابليات ومصالح الأفراد العالمين فيها.

**3. تقييم البدائل :** يتطلب تقييم البدائل التي يتم تطويرها قيام المدير بالتنبؤ بالمستقبل ، أي تقدير إيجابيات وسلبيات كل بديل منها ، كما يستفاد من التجارب السابقة والتنبؤات والاجتهادات الشخصية وقد يؤثر الحدس في عملية القرار والحدس هو عملية نفسية تنقل الإدراكات بشكل لا شعوري فقد يستطيع المدير من خلال الحدس أن يتحسس احتمال نشوء مشكلة ما ، كما يستخدم الحدس في تحقيق التكامل بين الأفكار التي تبدو مترابطة لأول وهلة ، ويعتبر الحدس لتدقيق نتائج الحلول التي يتوصل إليها المدير بطرق أخرى ، كما يتطلب تقييم البدائل المختلفة من المدير أن يكون واعياً بالفروقات في أثارها على أجزاء أخرى من المنظمة فقد يكون القرار إيجابياً للمنظمة ككل ولكنه يؤدي إلى تقوية أو إضعاف بعض التقسيمات ، والدفاع عن مصالحهم فأن المدراء المتضادين يتنافسون مع بعضهم ويتساومون ويقيمون الأحلاف

وينتهجون الوسائل الأخرى للتأثير في النتائج ولذلك فإن عملية التقييم لا بد أن تأخذ بنظر الاعتبار نزاع القوى بين تقسيمات المنظمة وبين أفرادها ، ومن ناحية أخرى فإن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا تشير موجة من القرارات التي لا بد من اتخاذها من قبل الإدارات الأدنى منها ، لفرض إكساب القرارات من النوع الأول الصيغة التشغيلية أي جعلها صالحة للتنفيذ العملي .

**4. اختيار البديل الأفضل :** إن البديل الأفضل هو ذلك البديل الذي يتوقع أن يأتي بأفضل النتائج وقد يكون المدير حاسماً في قراره خاصة إذا ما اتخذ في ضوء المعلومات المدروسة وفي حالات أخرى قد يكون المدير متردداً في اتخاذ أي قرار لمواجهة متطلبات موقف معين ، إذ قد يتضمن القرار درجة عالية من المخاطرة للمدير ، تنعكس على قابليته وسمعته في المنظمة أو علاقاته مع المدراء الآخرين ، لهذا فإن عملية اتخاذ القرار قد تكون صعبة أو حتى مؤلمة للمدير . ومن بين المداخل التي قد يستعملها المدير في اختيار البديل الأفضل انتقاء ذلك البديل الذي يحقق أعلى مستوى من النتائج المرضية والمجدية والتي يمكن للمنظمة تحمل أعبائها ، كما إن هناك مسألة تحقيق الامثلية للمنظمة ككل قياساً بتحقيقها على مستوى تقسيماتها أو أفرادها ، فقد يكون البديل امثلاً لقسم ما ، وليس امثلاً لقسم آخر ، والمعيار هنا هو قدرة البديل على تحقيق الامثلية للمنظمة ككل ، وهذا يعني انه قد يحقق الامثلية الجزئية لواحد أو أكثر من تقسيماتها أو أفرادها . كما إن بعض الحالات تظهر وجود بدائل متعددة من نفس درجة التفضيل ، مما يخلق صعوبة مضافة في اختيار واحد منها .

**5. تنفيذ البديل :** بعد اختيار البديل الأفضل ، لابد إن يضعه المدير موضع التنفيذ ، وهذه العملية قد تكون سهلة في بعض الحالات ، وتكون صعبة في حالات أخرى ولا بد هنا من التأكيد على إن أفضل وسيلة لتسهيل التنفيذ ، هي صياغة مجموعة من الخطط التشغيلية ، مع ضرورة دراسة ردود الفعل المتمثلة بمقاومة التغيير التي قد لا يبديها الأفراد المعنيون في المنظمة إذ إن من بين أسباب هذه المقاومة الشعور بعدم الأمان أو المضايقة أو التخوف من المجهول وأخيراً فإن هناك مجموعة النتائج غير المتوقعة التي قد تنشأ أثناء التنفيذ على الرغم من كل الخطوات المدروسة التي يضطلع بها المدير .

**6. المتابعة والتقييم :** تمثل هذه الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرار وبموجبها يتوثق المدير من نجاح القرار (لتحقيقه الكفاءة والفاعلية) وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه (النجاح) فلو كان الموقف الأول المطلوب معالجته بالقرار هو زيادة دوران الأفراد فإن الحل (البديل المختار) ربما يكون مكافأة الدوام المنتظم ، ولو انخفض الدوران بالفعل فإن المدير يتأكد من البديل المختار كان ناجحاً والعكس صحيح ، وقد يكون من أسباب عدم نجاح الحل تلك الأخطاء في جمع المعلومات أو تحليلها أو عدم اختيار

البديل الأفضل أو سوء تنفيذ البديل على الرغم من كونه الحل الأفضل للمشكلة ومن الخطأ أن يتخذ المدير القرار ثم ينساه أو يُهمل تقييم نتائجه .



### خطوات اتخاذ القرار

❖ **الإبداع :** هو عملية الإتيان بأفكار جديدة أو إعادة تركيبة المعرفة القائمة أو إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلات ، ولا يقتصر الإبداع على المنظمة الكبيرة بل يتعداها إلى المنظمات الأصغر فهو طريقة في التفكير أو الحياة ، كما انه لا يترعرع في مناخ إداري يسوده التأفف من الجديد والتخوف من المسالك غير المطروقة سابقاً . يمكن للمدير تنمية الإبداع المنظمي بعدة أساليب منها :

■ إشاعة المناخ المساعد للإبداع من خلال إيمان الإدارة العليا بها وجعلها جزءاً من قيمها وتقاليدها بل من فلسفتها الخاصة في إدارة المنظمة وهذا التوجه يعكس الآتي :

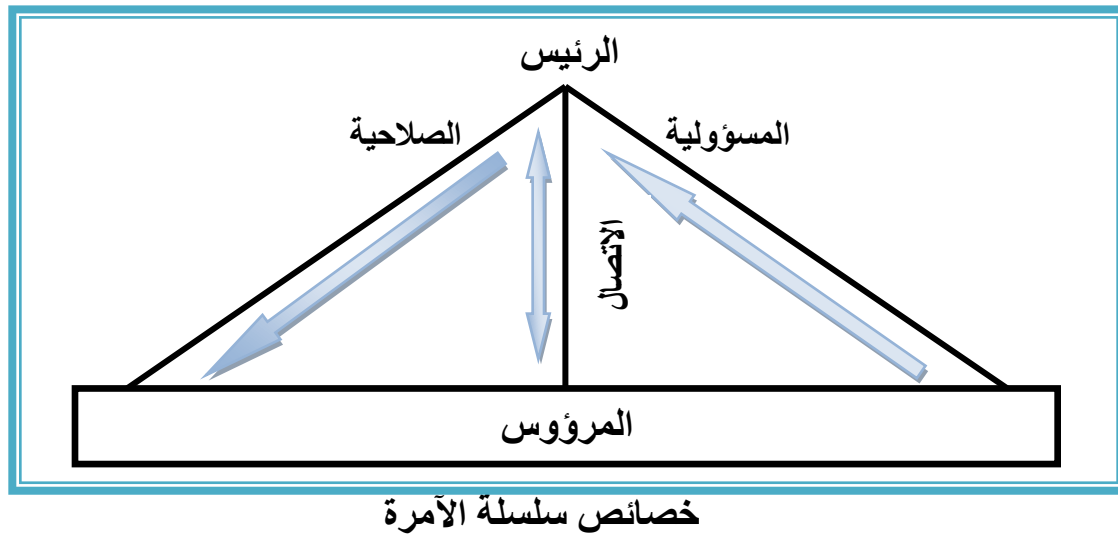
1. استشراف الإدارة للمستقبل .
  2. ثقتها بتفوق المنظمة على منافسيها في البيئة .
  3. تخصيص الموارد وبالتالي استقطاب المدراء والأفراد ذوي التوجهات الإبداعية .
- تأسيس قسم أو وحدة للإبداع هدفه رعاية وتنمية الإبداع داخل المنظمة مع استقلاليته عن المنظمة فإنه يحصل على الخطط طويلة الأجل وبوجه خاص التكنولوجية منها لتطويرها ومواكبتها مع الطرق والتكنولوجيات الحديثة في السوق ، ويوضع هذا القسم بعهدة مجموعة من المدراء من ذوي الرؤى الخلاقه والاستبصار بالمستقبل .
- استعمال الجماعات الاسمية لتوليد الأفكار الجديدة من قبل أفراد ذوي خلفيات متنوعة وذات إدراك متفاوت وبمعزل عن مجريات العمل اليومي .
- تدريب الأفراد على الإبداع من خلال التدريب المتواصل وقد يكون التدريب أثناء العمل أو منظماً بدورات أو مكتسباً في الجماعات الاسمية وكلما استمر هذا التدريب ضمن خطة مستهدفة كلما أثمرت نتائجه في تنمية روح الإبداع .

## الفصل التاسع الصلاحية ( السلطة )

❖ **الصلاحية :** تعرف بأنها حق المدير أو قدرته المستمدة من منصبة الرسمي على اتخاذ القرارات المؤثرة في مروضيه ، وتسمى أيضاً بالقوة المؤسسية للتوكيد على علاقاتها بالمنظمة الرسمية ولتمييزها عن بقية أنواع القوة ، حيث تختلف القوة عن الصلاحية لأن القوة لا تحتاج إلى منصب رسمي لممارستها فهي تشير إلى القدرة على تحقيق الأفعال والوصول إلى النتائج ولا يخضع لعامل المؤسسية .

- ❖ **محددات قبول الصلاحية :** هناك أسباب عديدة وراء إذعان المروض لصلاحيات الرئيس في المنظمة هي:
  - القوى المجتمعية المتمثلة بثقافة المجتمع ، التي تتضمن وجود ادوار محددة لمن يصدر الأوامر ولمن يذعن لها ، فالأفراد يطيعون أوامر أفراد آخرين وتعتبر هذه ظاهرة اجتماعية طبيعية .
  - تشجع منظومة المكافآت والعقوبات لأفراد المنظمة ومنهم المدراء إلى تقبل الصلاحيات التي يمارسها المدير .
  - يؤدي الولاء الأنظمي والإيمان برسالة المنظمة إلى قبول أفرادها للصلاحيات باعتبار إن ذلك من أداء مهمات الوظيفة .
  - تبرز أهمية تمتع المدير بالخبرات والمهارات الفنية والمهنية في قبول صلاحياته من قبل أفراد المنظمة .
  - يستطيع المدراء الذين يتحلون بصفات القيادة المؤثرة في أفراد المنظمة الحصول على إعجاب الأفراد وتقديرهم وبالتالي قبولهم لصلاحيات المدراء .
  - يسعى بعض المروضين لتفادي تحمل بعض المسؤوليات وذلك بقبول صلاحيات رئيسهم .

❖ **سلسلة الأمرة :** وهي علاقة سلطوية بين الرئيس في قمة المنظمة والمروضين في بقية مستويات الإدارة (سلسلة إصدار الأوامر) وتتسم بثلاثة خصائص أساسية هي الصلاحية والمسؤولية والاتصال ، حيث يبرز فيها دور المدير كمصدر للأوامر فهي إذن سلسلة رسمية واتصالات الرئيس هي اتصالات لممارسة الصلاحية أو السلطة كما في الشكل التالي ، كما إن سلسلة الإمرة هي خط للمسؤولية التي تفرض على المروضين المسائلة تجاه الرئيس بشأن أدائهم في المنظمة ، فإذا كان الأداء مرضياً ، فإن المسائلة تختفي أو تكون محدودة ، فإن المسؤولية لا بد إن تكافئ الصلاحية وهذا يعني إن لا أنصاف في جعل المروض مسؤولاً عن أفعال لا يمتلك الصلاحية لإنجازها وبالتالي تحمل نتائجها .



❖ **صعوبات الالتزام بسلسلة الأمرة :** هناك أسباب تسهم في مرونة سلسلة الأمرة هي كالتالي :

1. متطلبات السرعة في إجراء الاتصالات من خلال مستويات إدارية عديدة .
2. الالتزام الصارم بسلسلة الأمرة قد يعيق تفهم الرئيس للمروؤوس في المستويات الدنيا وفي ميدان العمل وكلما ازدادت درجة الالتزام كلما ابتعد الرئيس الأعلى عن مجريات العمل اليومي .
3. لمعالجة المشكلات وعدم الإنصاف فيتجه المروؤوس إلى الرئيس الأعلى متجاوزاً مسؤوله المباشر ل طرح المشكلات والمعاملة غير المنصفة للإدارة العليا وهذا ما يسمى بسياسة الباب المفتوح.

❖ **مخاطر تجاوز سلسلة الأمرة :**

على الرغم من الاستثناءات والمبررات المثارة في أعلاه بشأن تجاوز سلسلة الإمرة ، فإن التوسع في هذه الممارسات يؤدي إلى إضعاف موقف المدير الذي يتم تجاوز منصبه إلى المنصب الأعلى منه كما تتأثر سلبياً فاعلية قيادته ، هذا إلى جانب نشؤ خطين من الإشراف على المروؤوس الواحد وغيرها من السلبيات ، حيث ينظر إلى جدية التجاوز بحسب الظروف التي تكتنفه ، فالمواقف الطارئة لها مبرراتها في النظرة المتساهلة تجاه التجاوز مثل نشؤ حريق فهل يستوجب الالتزام بسلسلة الإمرة ؟ وفي حالات أخرى تعتمد النظرة إلى التجاوز على مجموعة من العوامل مثل أهمية الموضوع المبحوث ، طبيعة الاتصال ، درجة إحاطة المستوى الإداري الوسيط بالمعلومات عن مبررات التجاوز ، فلا بد من الحكمة والتروي في ممارسة التجاوز على المستوى الإداري المباشر وبشكل لا يؤثر سلباً في الهيكل التنظيمي بل يؤدي الى تحقيق بعض الايجابيات .

❖ **وحدة الأمر :** وتعني انه لا يمكن لفرد واحد في المنظمة أن يكون خاضعاً للأشراف المباشر لأكثر من رئيس واحد في وقت معين ، والسند الأساسي وراء هذا المبدأ هو احتمال نشوء الاختلاف بين الرؤساء في حالة تعددهم وبالتالي تضارب التعليمات التي تصدر للمرؤوس ، إذ يؤدي الازدواج في الإشراف إلى ارتباكات كثيرة في عمل المرؤوس ، والتي تعرضه لنتائج الصراع التنظيمي ، إلى جانب إضعاف مستوى رضاه عن عملة .

❖ **نطاق الرقابة :** ويقصد به عدد المرؤوسين المباشرين الذي يتولى مسؤوليتهم مدير واحد ، فإذا كان الفرد مرؤوساً واحداً كان نطاق الرقابة يساوي واحد وهكذا ، ويرتبط حجم نطاق الرقابة عكسياً بعدد المستويات الإدارية المتعاقبة في المنظمة فكلما اتسع النطاق اتجه الهيكل التنظيمي نحو التقلطح والعكس صحيح .

### ❖ العوامل المؤثرة في حجم نطاق الرقابة :

1. طبيعة العمل المكلف به ودرجة أهميته وصعوبة النطاق وكذلك إذا اتسعت الأعمال جغرافياً .
2. شخصية المدير إذ يتفاوت المدبرون في الخصائص الفكرية والعاطفية والبدنية تمكنهم من الاستجابة لمتطلبات الوظيفة ومعالجة مشكلات المرؤوسين .
3. الأساليب الإدارية مثل تخويل جزأ من الصلاحية أو استعمال المنظمة لمنظومة الرقابة بواسطة الموازنة وكذلك وجود سياسات محددة ومفصلة أي وجود توجيهات واضحة للمرؤوسين وبالتالي تقليل عودتهم إلى المدير .
4. قابليات وتدريب المرؤوسين حيث كلما تحسنت كلما ارتفعت قدراتهم على حل مشكلاتهم بأنفسهم ومعالجة المستجدات وحسن التصرف بدون العودة إلى رئيسهم .

❖ **التخويل :** ويقصد به عملية تحديد كل من الصلاحية المخولة إلى المرؤوس ومسؤولية الأخير تجاه رئيسة ، فمن خلاله يعطي المدير حق ممارسة الوظائف الإدارية في حدود الصلاحية المخولة له تجاه مرؤوسيه ، لكي يتمكن من اتخاذ القرارات بشأن إعداد تفاصيل عملة اليومي واستخدام المباني والتسهيلات وسحب المواد والتجهيزات التي تعود ملكيتها للمنظمة .

## ❖ معوقات التحويل :

1. **المعوقات المنظمية :** ومنها أسلوب اتخاذ القرار والفلسفة الإدارية وشخصية المدير والعوامل المؤثرة فيه وطبيعة المهمات والعمل وقابليات وتدريب المرؤوسين .
2. **المعوقات النفسية :** إن بعض المديرين بحكم نشأتهم وشخصيتهم يجدون صعوبة في انتهاز توجه جاد نحو التحويل الواسع للصلاحيات ، كما إن بعض المديرين يرغبون في ممارسة القوة بأنفسهم شعوراً منهم بأنهم يحققون ذاتهم ، كما إن بعض المديرين قد لا يشعروا بالاطمئنان إذا ما خولوا المزيد من صلاحياتهم للمرؤوسين بسبب انعكاسات وتأثير المرؤوسين على مكانتهم في المنظمة .
3. **معوقات المخول :** فقد يفتقر بعض المرؤوسين إلى الطموح أو الدافعية فهم غير مكترئين بممارسة الصلاحيات واثبات وجودهم ومكانتهم في المنظمة ، ويغشى آخرون منهم تحمل مسؤولياتهم ويشجعون المدير على عدم التوسع في التحويل .

## ❖ إيجابيات التحويل :

1. تخليص المدير المخول من المهمات التي تستنزف القسط الأوفى من وقته .
2. ربط اتخاذ القرار بالموقع الذي ينفذ به العمل ذي العلاقة المباشرة بالقرار مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية بسبب واقعية تلك القرارات .
3. الإسهام في تنمية قابليات المرؤوسين .
4. يرحب المرؤوسين عموماً بتحويلهم الصلاحيات وذلك للتعبير عن ذاتهم وعن قدراتهم .

❖ **اللامركزية :** تزداد صعوبة إدارة المنظمات بسبب نموها المتواصل وعندما تصبح كبيرة جداً أو عملاقة لا بد من إن تسعى إلى الأخذ بأساليب جديدة في الإدارة وبوجه خاص في مجال التنظيم ، ويقصد باللامركزية تقسيم أو تجزئة المنظمة الكبيرة إلى أجزاء قابلة في للإدارة الناجحة ، ومفتاح اللامركزية هو الاستقلال الذاتي فكل تقسيم مستقل منها يدار من قبل مدير يحاكي في مهماته الرئيس الأعلى للمنظمة ، وكذلك تستلزم اللامركزية تحويل الصلاحية ، وتتركز في محورين أساسيين هما المناطق الجغرافية والمنتجات وقد تمتد إلى محور ثالث هو الأنشطة .

### ❖ مزايا اللامركزية :

1. تستطيع المنظمة تنمية القابليات الإدارية للمديرين .
2. يمكن تطبيق أسلوب مركز الربح فالمدير الذي يكون مسؤولاً عن قسم مستقل ذاتياً يحاسب على الربح الصافي الذي استطاع تحقيقه مما يحفزهم لتحقيق أرباح أعلى .
3. تسهيل التنويع وخاصة في المنشآت ذات خطوط الإنتاج المتنوعة والتشكيلات العديدة من المنتجات .
4. تعد القرارات التي تتخذها الأقسام المستقلة ذاتياً أفضل من تلك التي تتخذها الإدارة المركزية فالمدير المباشر اقرب إلى مشكلات العمل من الإدارة العليا .

### ❖ صعوبات اللامركزية :

1. لا تشجع على تحقيق الوفورات في التشغيل .
2. قد تقع الأقسام المستقلة في مشكلات عديدة وتتخذ قرارات خاطئة .
3. قد تصعب رقابة الإدارة العليا للمنظمة على أقسامها المستقلة ذاتياً .
4. قد يؤدي ضعف الإدارة على مستوى الأقسام المستقلة إلى عدم تحقيق المستوى المطلوب من اللامركزية .
5. تسمح بعض الأنشطة بدرجة أعلى من اللامركزية قياساً بغيرها فالفعاليات الإنتاجية هي الأبسط في مجال اللامركزية قياساً بالفعاليات المالية

## الفصل الثالث عشر القيادة

❖ **الوظيفة القيادية للمدير :** يستطيع المدير من خلال ممارسته القيادة ، تأمين التعاون مع الآخرين في تحقيق الأهداف ، ولكل مدير مهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي ، دوراً قيادياً ، كما إنها تختلف عن الإدارة فالإدارة تظم أربع وظائف وإحداها هي التحفيز والقيادة ، وقد يكون المدير ناجحاً أو فاشلاً في أدائه لأي من تلك الوظائف الأربع أما القيادة فأن أهم ما تنظمه هي الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير في الحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين .

❖ **سمات القيادة :** اعتقد المنظرون الأوائل في الإدارة إن العوامل الأساسية التي تقرر فاعلية القيادة هي الخصائص أو السمات الشخصية للقائد ، فأنهم قد فسروا القابلية على أساس امتلاك أو تمتع القادة بسمات معينة وبدرجات متفاوتة ، وفي بعض التصورات كان القائد يوصف بأنه ذكي ، وطويل القامة وواثق من نفسه .... وهكذا ، فالقيادة تنشأ بسبب صفات القائد . غير إن فاعلية القائد تعتمد على عوامل كثيرة أخرى تتعدى مجرد سماته الشخصية ، فقد ظهر في بعض الدراسات الميدانية إن اهتمام قائد الجماعة بإثارة همم الأفراد لإنجاز مهماتها بنجاح ومدي توافر الخبرات السابقة لديه في مجال العمل وعلاقته بالقادة الآخرين وبرئيسة ... قد أدى إلى نجاح القائد على الرغم من إن مستوى ذكائه كان أقل من قائد آخر ، وعلى الرغم من إن مجرد معرفة سمات القائد لا تساعد في التنبؤ بأداء مرؤوسيه ، فأن لبعض السمات الشخصية ، مثل الذكاء والهيمنة أو التسلط .... أثرها في مدركات المرؤوسين عن القائد ، إذ إن الفرد الذي ينظر إليه المرؤوسين كقائد يستطيع بسبب ذلك إن يؤثر في سلوكهم .

❖ **نمط القيادة :** أدت عدم استطاعة نظرية سمات القائد من تفسير فاعلية القيادة بشكل مناسب إلى تركز الاهتمام بسلوك القائد أو ما يسمى بنمط القيادة وبعبارة أخرى فقد تحول الاهتمام من صفات القائد إلى سلوكه وهي كالتالي :

## أ. أنماط التوجه للمهمة مقابل التوجه للعلاقات :

طرحت خلال الثلاثين سنة الماضية تبويبات متعددة لأنماط القيادة ، غير إن أكثرها قبولاً في الأوساط العلمية هو ذلك التبويب الذي يقسمها إلى نمطين أساسيين هما التوجه للمهمة والتوجه للعلاقات ويسمى النمط الأول بهيكل المبادرة فيما يسمى الثاني بالاعتبار وذلك بما جاء بدراسات جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية . حيث ينصب النمط الأول على وصف تصرفات القائد التي تحدد العلاقات بين القائد والتابعين وتضع معايير محددة لأداء وتعيين إجراءات نمطية للعمل وتحدد من يفعل ، أما النمط الثاني فيصف الاتجاهات الإنسانية نحو التابع ودفء العلاقات بينهما ورغبة القائد في الإصغاء ودرجة الثقة المتبادلة بينهما ، ونظراً إلى هذين البعدين للقيادة مستقلان عن بعضهما فأن سلوك القائد قد يتحلى بأي منهما أو بكليهما معاً ويوضح الشكل الآتي أربعة تشكيلات محتملة من البعدين المذكورين :

|                        |     |      |
|------------------------|-----|------|
| التوجه للمهمة<br>(ت م) | ت م | عالي |
|                        | ت ع | واطن |
|                        | ت م | واطن |
|                        | ت ع | عالي |
| التوجه للعلاقات (ت ع)  |     |      |

### أربعة أنماط محتملة للقيادة

وتشير الشواهد العلمية إلى إن الأهمية النسبية للنمطين تعتمد على متغيرات موقفية مثل نوع المنظمة ، وحجم ودرجة تماسك الجماعة ، واتجاهات المرؤوسين ودرجة تأثير القائد في المستويات الإدارية الأعلى منه ... وليس من الواضح أيهما السبب وأيها هو النتيجة ، فقد وجدت في بعض الدراسات إن المرؤوسين من ذوي الأداء المنخفض يدفعون بقائدهم للتصرف تجاههم بشكل اقل اعتباراً لهم وأكثر اوتوقراطية (قيادة فردية) وأكثرها توجها نحو العقاب وبالمقابل وجد إن الأداء العالي للمرؤوسين يدفع القائد إلى تقليل الاهتمام بالمهمة وزيادة الاهتمام بالعلاقات وهذا يعني إن سلوك القائد يتغير كدالة من أداء المرؤوسين وإن سلوك واتجاهات المرؤوسين تعكس سلوك القائد ويقال لمثل هذه الظاهرة العلمية المترابطة بالتعليل المتبادل .

## ب. أنماط المعاملات والتحول :

يقوم هذا الأسلوب على أساس تصنيف أنماط القيادة إلى نمطين هما المعاملات والتحويل ، فالقائد المعاملاتي هو الذي يحفز التابعين من خلال مبادلة أدائهم بالمكافآت التي يقدمها لهم ، أما القائد التحويلي فيتميز بقدرته على إسهام التابعين وجعلهم ينغمسون في غرض المنظمة ويستشرف أمامهم صورة أو حلماً لمستقبل المنظمة يختلف كثيراً عن الواقع الذي يعيشونه الآن . ويظهر من الدراسات إن النوع الأخير قادر على تحفيز التابعين للنهوض بأدائهم إلى مستويات غير معهودة سابقاً وذلك من خلال تنمية قدراتهم وزيادة اعتمادهم على النفس . وهناك دلائل تشير إلى إن القائد يستطيع الجمع بين النمطين في أن واحد ويميل إلى تغليب احدهما على الآخر ويتمثل الفارق بين النمطين في إن القائد المعاملاتي يستمر في تحريك المنظمة بما يتماشى مع تقاليدھا التاريخية ويستطيع تحقيق تحسينات هامشية في أدائها ، هذا قياساً بالنمط التحويلي الذي يخلق عمليات ومستويات أداء مختلفة عن السابق .

❖ **المعوضات والمحيدات :** هنالك مجموعة أخرى من المتغيرات تؤدي إلى تعقيد عملية تحليل اثر نمط القيادة على أداء الجماعة ورضا أعضائها تتمثل بظاهرة معوضات القيادة وهذه المعوضات هي مجموعة من المتغيرات التي تؤدي إلى إضعاف فاعلية القائد على تحسين أو تقليل أداء ورضا المرؤوسين فالتدريب المعمق والواسع للمرؤوسين مثلاً يجعل دور القائد في التوجه للمعاملات قابلاً للاستعاضة (أي إن المرؤوس يعوض عن القائد في هذا المجال) كما إن متغيرات مثل المهمات التي يخلق أداؤها رضاء ذاتياً لدى المرؤوسين والتفاعل العالي بين أعضاء الجماعة المتماسكة تعوض عن دور القائد في مجال العلاقات ، ومن جهة أخرى هناك مجموعة من المتغيرات التي تؤدي إلى تعقيد تحليل نمط القيادة تسمى المحيدات ، فهي تربك العلاقة بين سلوك القائد من جهة وأداء ورضا المرؤوسين من جهة أخرى فمثلاً يؤدي المناخ العدائي بين الإدارة العليا والمرؤوسين إلى تحييد دور القائد في مجال المهمات ، كما تتفاوت المواقف بشأن قوة تأثير نمط القيادة مقابل متغيرات تصب أثرها مباشرة على المرؤوسين ، إذ تتضمن بعض المواقف متغيرات تؤثر في أداء أو رضا المرؤوسين بشكل أقوى من تأثير سلوك القائد فيهم .

❖ **النموذج الموقفي للقيادة :** إن هذا النموذج وليد الجهود العلمية التي قام بها فيدلر فقد أكد هو زملاؤه على إن أكثر أنماط القيادة فاعلية يعتمد على الموقف المعين ، حيث تبوب المواقف من حيث ايجابيتها للقائد أي الدرجة التي يسمح بها المواقف للقائد للتأثير في سلوك أعضاء الجماعة إلى :

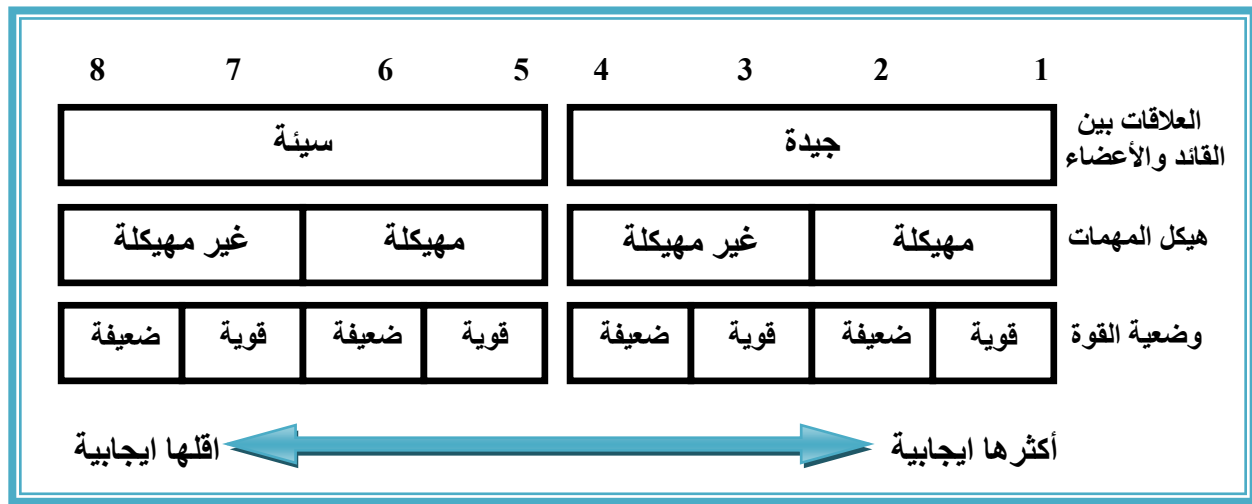
أ- **العوامل الموقفية :** هنالك ثلاثة عوامل تحدد أي موقف هي كلالتي :

1. العلاقات بين القائد والعضو وهي من أهم العوامل في الموقف فالثقة التي يضعها الأعضاء في القائد تعتمد إلى حد كبير على قوته الخبرة والمرجعية .

2. هيكل المهمة وهو درجة هيكله ووضوح كمتطلبات أداء المرؤوسين للمهمة .

3. وضعية قوة القائد وهي درجة أو مدى القوة الشرعية للقائد بما فيها صلاحيته في مكافأة المرؤوسين وإذعانهم له وهي كلها تمثل قوته الرسمية .

ويتميز أفضل موقف بذلك الذي يجمع كلاً من العلاقات الجيدة بين القائد والمرؤوسين والمهام المهيكله جداً والوضعية المتينة لقوة القائد الرسمية وبمفاعله هذه العوامل الثلاثة يمكن الحصول على ثمانية مواقف قيادية محتملة ، تتفاوت بين أكثرها ايجابياً إلى أكثرها سلبية وكما في الشكل الآتي :



#### ايجابيات الموقف القيادي

ب. **أنماط القيادة :** نمط القيادة حسب نظرية فيدلر هيكل حاجات القائد التي تحفز سلوكه في المواقف القيادية المختلفة ، وبناءً على ذلك فنمط قيادة أي مدير يعتمد على شخصيته التي لا يمكن تفسيرها بسرعة ويقاس نمط القائد من خلال استجاباته لأداة اختيارية تسمى مقياس ( زميل العمل ذي الأفضلية الدنيا ) .

**ج. الجمع بين نمط القيادة والموقف :** إن القادة المتوجهون للمهام هم الأعلى فاعلية في المواقف ذات الايجابية الأعلى ، وذات الايجابية الأدنى ، ويحتمل أن تكون جماعتهم المروسة هي الأعلى في الأداء ، أما القادة المتوجهون للعلاقات فأن فاعليتهم ترتفع في المواقف المختلطة أي التي تتسم بالاجابية المتوسطة (المعتدلة) والسلبية المتوسطة (المعتدلة) .

❖ **تقييم الأنموذج الموقفي :** يعاني هذا الأنموذج من عدد من السلبيات، فالعوامل الموقفية الثلاثة المقترحة من قبل فيدلر هي جزء من مجموعة العوامل المهمة ، فهناك إلى جانب ذلك منظومة المكافأة في المنظمة ، ودرجة تماسك الجماعة ، ومستوى مهارات وتدريب أعضاء الجماعة وكلها قد تؤثر في أداء الجماعة كما انه في الوقت الذي يتنبأ به الأنموذج بالظروف التي يبرز فيها نمط قيادي فاعل ، فإنه لا يفسر عملية القيادة وأخيراً فإنه ليس من السهل في الواقع العلمي تغيير عوامل الموقف لكي تتواءم مع نمط القائد ، غير إن مع هذه السلبيات ، فأن للأنموذج الموقفي مزاياه ، فهو يؤكد على الطبيعة الموقفية للقيادة ، ويوضح كيف اناي فرد قد ينجح أو يفشل كقائد فالقيادة تتضمن أكثر من مجرد سمات القائد وسلوكه ويتوقع من المنظرين المعاصرين أن يأخذوا بعين الاعتبار ليس القائد حسب وإنما مروسيه والمهمة المطلوب إنتاجها .

❖ **نظرية المسار – الهدف في القيادة :**

أ. **طبيعة المسار – الهدف في القيادة وأنماطها :** تعتبر صياغة هذه النظرية المحاولة الثانية التي تلت دراسات جامعة أوهايو الأمريكية واستهدفت تفسير نتائجها المتفاوتة وتبتعد عن الأنموذج الموقفي أساساً في عدم اكتفائها بالتبويب التقليدي للنمط القيادي إلى موجة للمهمة وموجة للعلاقات وقد طرحت بالمقابل أربعة أنماط قيادية هي :

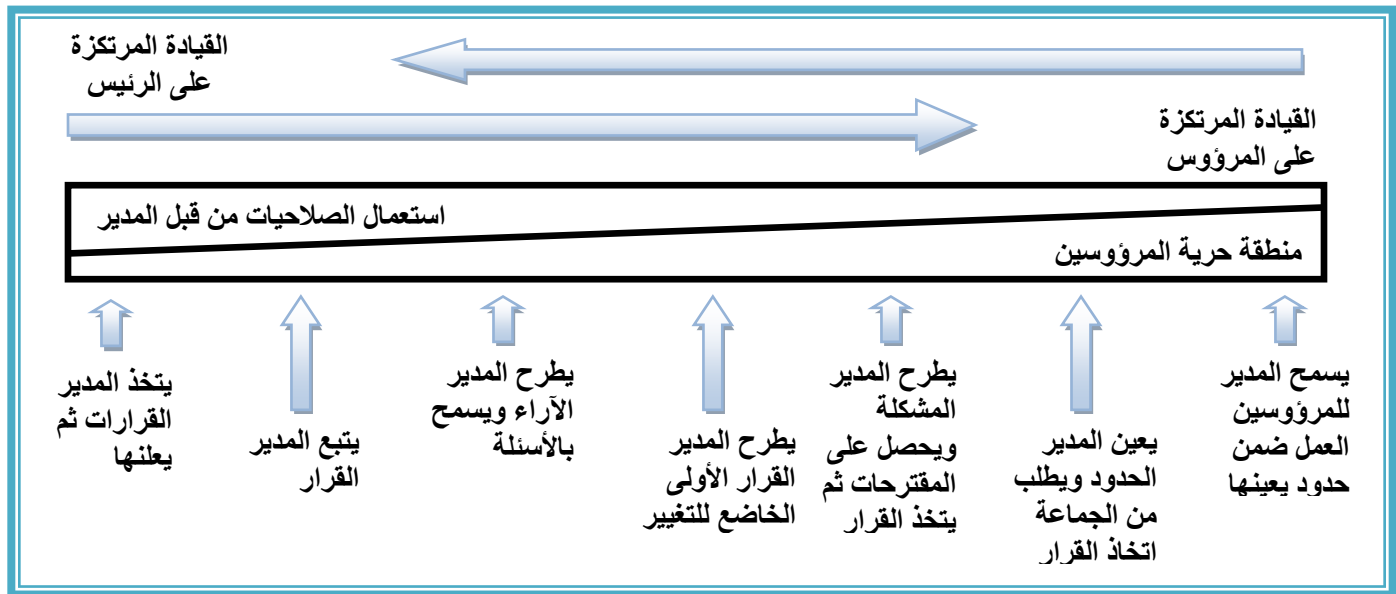
1. **القيادة الموجهة :** وهي التي توجه المرووسين إلى المطلوب منهم انجازه ، وتحدد لهم الكيفية التي تنجز بها المهمة .
2. **القيادة المساندة :** وهي التي تظهر اهتماماً بحاجات المرووسين وتعمل على جعل عملهم مريحاً ومناخه ودياً وسهل الانضمام إليه .
3. **القيادة المشاركة :** وهي التي تستشير المرووسين ، وتأخذ مقترحاتهم بنظر الاعتبار عندما تتخذ القرار .
4. **القيادة المتوجة للإنجاز :** وهي التي تؤكد على التمييز في الأداء وتثق بتحمل المرووسين المسؤولية وبتحقيقهم الأهداف ومواجهتهم للتحديات .

ب. المتغيرات الموقفية الرئيسية : من بين المتغيرات الموقفية الرئيسية التي اعتمدتها هذه النظرية هي :

1. الخصائص الشخصية للمرؤوسين .
2. الضغوط والطلبات البيئية ، التي يجب أن يعالجها المرؤوسين لغرض تحقيق أهداف العمل والوصول إلى حالة الرضا ، وعلى القائد ان يأخذ هذين العاملين معاً بنظر الاعتبار في تحديد النمط القيادي الملائم الذي ينتهجه .

ج. تقييم نظرية المسار – الهدف في القيادة : يتجلى الاختلاف في أنها تطرح إمكانية انتهاج القائد لأكثر من نمط سلوكي واحد على عكس الأنموذج الموقف الذي يؤكد على وجود نمطين فقط (المهام والعلاقات) ، كما إنها تحاول الحصر الشامل لكل المتغيرات التي تؤثر في الموقف القيادي ، فهي إذ تحدد متغيرين رئيسين (أي خصائص المرؤوسين والمتطلبات البيئية) فأنها تجعل الباب مفتوحاً أمام إدخال متغيرات مهمة أخرى ، بحسب مسيرة البحوث الإدارية وتمخضها عن نتائج ملموسة ، وأخيراً فإن النظرية موضوع البحث لا تكفي بتحديد النمط القيادي الذي يلائم موقفاً معيناً ، بل تضع المبررات وراء هذا التحديد ، فهي تتنبأ وتفسر الأسباب .

❖ القيادة المشاركة : وتعني المشاركة في اتخاذ القرار المشترك بين المدير (الرئيس) والمرؤوس أو جماعة من المرؤوسين ، إذن هو في الأساس يهتم بعملية المشاركة في اتخاذ القرار وهو ما يتفاوت مع التخويل حيث تخول صلاحية اتخاذ القرار على مقياس السلوك القيادي في هذا الخصوص وكما في الشكل الآتي :



المشاركة في اتخاذ القرار في السلوك القيادي

فعلى يسار المقياس يقوم المدير لوحدة باتخاذ القرار بدون السماح للمرؤوسين بالمشاركة ، أما على النهاية اليمنى فأن المدير يستعمل صلاحياته بشكل محدود ويسمح للمرؤوسين بدرجة أعلى من المشاركة في اتخاذ القرار .

#### • إيجابيات القيادة المشاركة :

1. أنها تضيف إلى عمل المرؤوسين معاني جديدة أثناء اتخاذهم القرار وتزيد من شعورهم بالانجاز .
2. تنمو قابليات المرؤوسين المشاركين في اتخاذ القرار في تقسيمات المنطقة بوتيرة أسرع من قابليات المرؤوسين الذي يقتصر دورهم على تلقي الأوامر .
3. من المحتمل أن تحضى القرارات التي يتم التوصل إليها بالمشاركة بقبول المرؤوسين ، وتنفذ بفاعلية اكبر من قبلهم لأنهم أسهموا في اتخاذها .
4. تسمح المشاركة للإدارة باستثمار إمكانات الإبداع لدى كل المرؤوسين .

#### • سلبيات القيادة المشاركة :

ليست القيادة المشاركة هي الأسلوب الفاعل في كل المواقف ، فللمشاركة أثرها في الرضا الوظيفي والإنتاجية ، غير إن أثرها الكلي على المرؤوس يتبلور بوجه خاص في الرضا الوظيفي أكثر منه في الإنتاجية ، ومن بين العوامل التي تحدد فاعلية هذا الأسلوب القيادي طول المدة التي أمضاها المرؤوس في منصب معين ، إذ إن ذلك يؤثر في قابليته على المشاركة وهناك أيضاً خطر المغالاة في ممارسة المشاركة ، فقد تكون المشاركة من قبيل الإلحاح المتزايد ، مما يخلق نوعاً من القلق الشديد ويؤدي إلى انخفاض الأداء وهذا يعني إن درجة المشاركة المثلى تتفاوت من فرد لآخر ومن موقف لآخر .