



### الأشرف العام

أ. د أحمد محمد برقعان

التصميم التعليمي:

د. يحيى عبدالرزاق قطران

تصميم الغلاف:

زياد المقبولي

التحكيم العلمي:

د. عبده الربيعي

التنسيق

وليد محمد احمد الفقيه

حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة الأندلس

يطلب الكتاب من جامعة الأندلس الجمهورية اليمنية- صنعاء-

رقم الهاتف: ٠١٦٧٥٨٨٤ الفاكس: ٦٧٥٨٨٥

الموقع الإلكتروني: <http://andalusuniv.net/>

البريد الإلكتروني: [info@andalusuniv.net](mailto:info@andalusuniv.net)

رقم الإيداع بدار الكتب : ٢٠١٣/٣٨٧



# مبادئ إدارة الأعمال

د. محمد ناجي عطية

أستاذ العلوم الإدارية المساعد



## الإهداء

إلى كل من يرغب بتعليم نفسه وتطوير أدائه  
والارتقاء في سلم إدارة الذات والحياة والمؤسسات

أهدي هذا الكتاب

سائلاً الله تعالى أن ينفع به كاتبه وقارئه

أمين



## تقديم

من سياسات جامعة الاندلس للعلوم والتقنية التطويرية، تطوير الكادر وتطوير المنهج ، وبناء على ذلك ، صدرت أوامر رئيس الجامعة الى كل عضو هيئة تدريس لديه القدرة على التأليف بالذي يتناسب مع اسلوب التعليم المفتوح ، وامضى الفترة الكافية لتدريس المقرر المطلوب، أن يشرع في التأليف لذلك المقرر. وتمت هذه الخطوة الطيبة، وكان من نتائجها تأليف عدد من الكتب، وان شاء الله يتم استكمال تأليف كافة الكتب التي تدعم استراتيجية التعلم عن بعد في الجامعة.

والكتاب الذي بين ايديكم " مبادئ ادارة الاعمال " لمؤلفه د . محمد ناجي عطية، أحد تلك الكتب التي طرحت للتدريس في الجامعة منذ عام ٢٠٠٨م لمقرر مبادئ ادارة الاعمال التابع لكلية العلوم الادارية.

ونحن نشيد بهذا الجهد المشكور، ونعتبره لبنة من لبنات بناء الجامعة ، ورسالة موجهة ليس الى طلاب العلوم الادارية فحسب، بل الى كل من يهيمه التعلم الذاتي والمبسط لأساسيات الادارة الحديثة بأسلوب سهل ومليء بالمناقشات والحوارات والتدريبات والحالات الدراسية.

اسأل الله تعالى ان ينفع به مؤلفه وقرائه

**أ. د . احمد محمد برقعان**

**رئيس الجامعة**



## كلمة

اطلعت على كتاب " مبادئ ادارة الأعمال لمؤلفه د. محمد ناجي عطية، وقد وجدته فعلا يحمل اساسيات ومبادئ الادارة الحديثة التي تفيد الطلاب وغيرهم من غير المتخصصين او المتفرغين للإدارة، اضافة الى انه احتوى على أنشطة وتدريبات وتطبيقات عملية مبسطة تحقق الغاية من وضع الكتاب. وبهذا فان الكتاب يمثل اضافة الى مراجع علم الادارة مع تقريب مبادئ العلم الى المستوى الذي يمكن ان يستفيد منه أكثر المهتمين و الذين يمارسون العمل الاداري.

والمؤلف عمل في كلية العلوم الادارية بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية كعضو هيئة تدريس ، فريسا لقسم ادارة الاعمال، فنانبا لعميد الكلية، ثم مساعدا لرئيس الجامعة، ودرس هذا المقرر لأكثر من اربع سنوات كانت حصيلتها الخروج بهذا الكتاب الذي بين يديك.

وعموما فان الكتاب يتسم بالتركيز والبعد عن الاسهاب والتطويل بهدف الوصول مباشرة الى المعطيات الاساسية والأهداف المرجوة من تأليفه. آمل ان يكون مفيدا للقراء وبقية المستهدفين من العملية التعليمية

**أ. م . عبد القادر أحمد الحواري**

**عميد كلية العلوم الادارية**



## مقدمة المؤلف

الحمد لله رب العالمين القائل في كتابه الكريم، القائل : ( اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم ) العلق ( ٣-٥ ) ، والقائل : ( إلا إن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم )<sup>١</sup>.

والصلاة والسلام على رسوله الكريم القائل : ( انتم اعلم بأمر دنياكم )<sup>٢</sup> ، والقائل : ( إن كان أمر دنياكم فشأنكم ، و إن كان أمر دينكم فإلي )<sup>٣</sup>.

أما بعد

أصبح علم الإدارة من العلوم الضرورية ، التي يجب على المسلمين تعلمها للحاجة الماسة إليها في إدارة المؤسسات والأفراد ، في زمن كثرت فيه الأعمال وكثر تبعاً لذلك الأفراد والأنشطة، وما ترتب على ذلك من الحاجة إلى ضبط الحقوق والواجبات، وإدارة الاتصالات مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للمؤسسة، وظهرت المنافسة واشتدت، وحرص كل منافس على تحقيق أهدافه، دون النظر إلى مصير منافسيه. وظهرت القطاعات الخدمية بأنواعها المختلفة ، والإنتاجية بأشكالها المتنوعة، وأصبحت تهتم بتقديم الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية، فظهرت الحاجة إلى رفع مستوى الجودة ، مع خفض التكلفة لتحافظ المؤسسات على نفسها من الانقراض والسحق من قبل المنافسين.

<sup>١</sup> البقرة (٢٨٢)

<sup>٢</sup> رواه مسلم من حديث عائشة

<sup>٣</sup> رواه احمد وصححه الألباني في صحيح الجامع

وظهر ما يسمى بمصطلح الجودة الشاملة، والذي يعني الاهتمام البالغ بالعميل وتقديم رضاه على كل هدف للمؤسسة، وصار الاهتمام كبيرا في التنافس على كسب أكبر قدر من هؤلاء العملاء، الذين يمثلون المورد الرئيس للمؤسسات.

ونما القطاع الحكومي وتضاعف حجمه وكثرت خدماته تبعا لكثرة الأعمال والجماهير المتعاملة معه، وظهرت مصطلحات الحكومة الاليكترونية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، فكان لابد من إتقان العملية الإدارية والتخصص والتنوع فيها لمواكبة التطور السريع في العالم، حتى لا تصبح هذه الإدارة في هذا القطاع في عداد المتخلفين عن ركب الحضارة.

وظهر قطاع منظمات المجتمع المدني، أو المنظمات غير الحكومية، واشتدت حاجة الناس لتقديم الخدمات التطوعية وكثير المتطوعون، وظهرت الحاجة إلى إدارة هؤلاء المتطوعين، وبنفس الوقت شحت على هذا القطاع الموارد المالية، واشتدت المنافسة بين المنظمات التي تمثل توجهات فكرية معينة، فكان لابد من مواجهة التحدي وفرض البقاء في هذا العالم شديد السرعة في التطور.

لأجل هذا وغيره من الأسباب، كان لابد من العناية بدراسة علم الإدارة على أصوله، وتقديم هذا العلم بصور شتى سهلة وميسرة حتى تكون في متناول المهتمين في الإدارة .

لقد لاحظت ولاحظ غيري أن الكثير ممن يديرون مؤسسات المجتمع المختلفة يديرونها عن طريق الخبرة العملية، وحدها، وهو أمر محمود ومطلوب وله رجاله الناجحون، ولاحظنا أن الكثير من هؤلاء يزهدون في تعلم الإدارة، لأنها قد تكون مضيعة للوقت من وجهة نظر الكثير منهم.

إن المنظمات الحديثة تواجه منافسة شديدة تهددها بالانقراض والتخلف، فهي لذلك تحتاج إلى المزيد من المعرفة في الأصول الإدارية والاستفادة من الأبحاث التي قامت بها المؤسسات الناجحة، والنظريات الإدارية الحديثة، لكبار المفكرين في هذا المجال، والتي

قدمت حلولاً لمشكلات عصرهم سنوات طويلة، فاهتدوا بعد طول بحث وعناء إلى حلولها، ومرت عليهم عقود من التجارب حتى تجاوزوها.

إننا بهذا ننادي للاستفادة من تجارب الآخرين، وتوفير الجهد والوقت والمال في ابتداء تجارب الفت فيها عشرات الكتب وأشعبت بحثاً وتنظيراً، وتجاوزها العالم منذ عقود، فمن العيب ترك الاستفادة من هذا الموروث الضخم من علم الإدارة دون الاستفادة منه في إدارة مؤسساتنا المختلفة.

وننادي مع ذلك بالاستفادة من العلم المجرد المبني على البحث العلمي، وفصل العقائد والقيم التي نشأ عليها في بلاد الغرب، والتي قد تتنافى مع قيمنا وعقائدنا كمسلمين، حتى يصبح هذا العلم المجرد، هو القاسم المشترك بيننا وبينهم، وبين سائر شعوب الأرض بمختلف قيمها ومعتقداتها، فهذا العلم يهدف إلى إدارة مؤسسات ناجحة تحقق أهدافها بكفاءة عالية في ظل الإمكانيات المتاحة.

هذا الكتاب يقدم المبادئ الأساسية في علم الإدارة، ويجوي بين دفتيه، مبادئ لا يستغني عنها أي مدير في إدارة أي منظمة من المنظمات المعاصرة على مختلف أشكالها، وقد بُني على تقديم خلاصة تساعد الطالب والمدير في استيعاب دور المدير والأفراد في تحقيق الأهداف المرسومة وفقاً للإمكانيات المتاحة، كل ذلك بعرض سهل ومبسط ويعتمد خاصية التعلم الذاتي.

و قد صمم خصيصاً لطلاب التعلم عن بعد في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ممن لم تتح لهم فرصة التلمذ على يدي المدرس، فجاء هذا الكتاب ليغطي ولو جزء يسيراً من دور المدرس في شرح وتوصيل المعلومة إلى ذهن الطالب.

جاء هذا لكتاب في عشر وحدات، الوحدة الأولى والثانية، مفاهيم أساسية في علم الإدارة، والوحدة الثالثة والرابعة المدارس الإدارية والإدارة في الإسلام، والوحدة الخامسة مبادئ التخطيط الإداري، والوحدة السادسة والسابعة مبادئ التنظيم الإداري والهيكل

التنظيمي، والوحدة الثامنة والتاسعة مبادئ التوجيه والقيادة وتحفيز العاملين ومبادئ الاتصال الإداري، والوحدة العاشرة مبادئ الرقابة الإدارية.

وأتمنى من أبنائي الطلاب ومن إخواني قادة ومدراء مؤسسات المجتمع، والمهتمين بعلم الإدارة، ممن يصلهم هذا الكتاب أن لا يتأخروا علينا في إبداء الملاحظات التي تسهم في تحقيق الغاية من تأليفه.

وأسأل المولى جل في علاه أن يتقبله مني بقبول حسن وان يجعله من العلم النافع الذي يسهم في إعادة بناء هذه الأمة على أسس سليمة، وان ينفعني به بعد موتي وانقطاع اجلي، انه ولي ذلك والقادر عليه .

**د. محمد ناجي عطية**

استاذ المقرر

مساعد رئيس جامعة الأندلس

للعلوم والتقنية

## ارشادات لاستخدام الكتاب

١. اشتمل الكتاب على عشر وحدات تعليمية
٢. كل وحدة اشتملت على نوعين من التمارين:  
**النوع الاول:** تقويم ذاتي، وقد حرصنا ان تكون بعد كل عنوان او مجموعة متقاربة من العناوين، وهي عبارة عن أسئلة على العنوان او الفقرة مباشرة ، تجد جوابها ماثلا امامك.
- النوع الثاني:** تدريبات عامة في نهاية كل وحدة، واشتملت على اسئلة متنوعة، ودراسات حالة وتمارين عملية اخرى، لم تأت اجاباتها بشكل مباشر في ثنايا الوحدة.
٣. ننصحك بمحاولة حل التدريبات بعد قراءة الوحدة من اجل ترسيخ المفاهيم النظرية وتدعيمها بالأنشطة والتطبيقات العملية.
٤. سوف تجد حلولاً نموذجية في نهاية كل وحدة ننصحك بان لا ترجع لها حتى تبذل قصارى جهدك في الحل.
٥. ننصح بشدة بمدرسة المادة وتطبيقاتها من تقويم ذاتي وتدريبات مع زملائك ؛  
اثنين فاكثر لتعم الفائدة ويحصل مفهوم التدارس الجماعي.

## أهداف المقرر

من المتوقع عزيزي الطالب الكريم أن تكون بعد دراسة هذا المقرر قادراً على أن:

- ١- تستوعب مفهوم إدارة الأعمال من حيث التعريف بها، وبالأبعاد الرئيسية لها، للإلمام بالنواحي الإدارية التي تعينك في حياته العلمية والعملية.
- ٢- تكتشف الدور المهم لإدارة الأعمال، باعتبارها مركز ثقل في الحياة المعاصرة، وإدراك الوزن الحقيقي الذي تستحقه والذي يتناسب مع أهميتها باعتبارها مجموعة من المفاهيم العلمية التي تناولتها مدارس الفكر الإداري المختلفة على مر العصور وحتى وقتنا الحاضر.
- ٣- تشرح معنى المدير، وأنواع المديرين ومستوياتهم، وأنواع المهارات التي يجب أن يتقنوها، وأثرهم في توجيه موارد المنشآت نحو تحقيق أهدافها.
- ٤- تستوعب التفاصيل الضرورية للوظائف الرئيسية للعملية الإدارية ووظائف المدير والمتمثلة في الوظائف الرئيسية الأربعة؛ التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية، مع التفرعات الضرورية والأنشطة والتفاصيل اللازمة لاستيعابها.
- ٥- تفهم معنى بعض المصطلحات الأساسية في علم الإدارة، مثل السلطة والمسئولية والمركزية واللامركزية وسلطة اللجان والسلطة الاستشارية، وغيرها.
- ٦- تكتشف أثر الكفاءة في ممارسة بعض المفاهيم، على فعالية العملية الإدارية، مثل القيادة والاتصال.
- ٧- تتعلم تصميم معايير الأداء وأثرها في إنجاح العملية الرقابية على أسس علمية، بعيداً عن المعايير الذاتية والأبعاد الشخصية.

| الصفحة | الموضوع  |
|--------|--|
| ١٩     | الوحدة الأولى: مدخل إلى علم الإدارة                |
| ٤١     | الوحدة الثانية: المدير (الصفات والمهارات الأساسية) |
| ٥٧     | الوحدة الثالثة: المدارس الإدارية                   |
| ٨١     | الوحدة الرابعة: الإدارة في الإسلام                 |
| ٩٧     | الوحدة الخامسة: مبادئ التخطيط الإداري              |
| ١٣٧    | الوحدة السادسة: مبادئ التنظيم الإداري              |
| ١٧١    | الوحدة السابعة: الهيكل التنظيمي                    |
| ١٩٧    | الوحدة الثامنة: التوجيه والدافعية وتحفيز العاملين  |
| ٢٢٧    | الوحدة التاسعة: القيادة والاتصال الإداري           |
| ١٦٣    | الوحدة العاشرة: الرقابة الإدارية                   |



# الوحدة الأولى

## مدخل إلى علم الإدارة





مقدمة :

### أهداف الوحدة:

بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة ، يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادراً على أن :

- ١- تعرف الإدارة لغة واصطلاحاً.
- ٢- توضح أهمية الإدارة وفوائدها.
- ٣- تفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.
- ٤- تحدد سمات الإدارة الناجحة وسمات الإدارة السيئة.
- ٥- تعدد وظائف العملية الإدارية.
- ٦- تعدد وتشرح مبادئ الإدارة الأربعة عشر.

### المحتوى العلمي للوحدة:

- تعريف الإدارة.
- فوائد الإدارة.
- أهمية الإدارة.
- الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.
- سمات الإدارة الناجحة والإدارة السيئة.
- وظائف العملية الإدارية.
- المبادئ الإدارية الأربعة عشر ( لهنري فايول)

## القراءات المساعدة :

- للاستزادة، بإمكانك عزيزي الطالب الرجوع إلى المراجع التالية:
  - عمر السعيد وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣م
  - أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة جدة الطبعة الثانية ٢٠٠٢ م.
  - علي عباس، أساسيات علم الإدارة – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤ م
  - المنتدى العربي للموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/>

## تمهيد:

سوف نتناول في هذه الوحدة تعريف الإدارة وخصائصها، والموارد وطرق إدارتها والمقارنة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وسمات الإدارة الناجحة والسيئة، ونبذة مختصرة عن وظائف العملية الإدارية إضافة إلى المبادئ الأربعة عشر للإدارة الحديثة.

## تعريف الإدارة :

يمكن تعريف الإدارة بأكثر من تعريف منها:

- خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.
  - تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين.
  - نشاط جماعي موجه لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومه
  - عمل ذهني أساساً يسعى إلى تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وأقل كلفة وفي الزمن المحدد ، من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المنشآت. وتعتبر عملية إدارية متكاملة تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق.
- وهذا هو التعريف الأوسع شمولاً، من تعريفات الإدارة

ويستنتج من التعريفات السابقة ما يلي:

- ١- أن الإدارة عمل ذهني وليست عمل عضلي.
- ٢- إن الإدارة تسعى لتحقيق أهداف المنشأة بأعلى جودة وأقل كلفة وبأسرع وقت.
- ٣- أن الإدارة تعنى تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة لتحقيق أهدافها.

## تقويم ذاتي (١):

- أ- عرف الإدارة بأربعة تعريفات مختلفة.  
ب- ماذا يمكن أن نستنتج من التعريفات السابقة للإدارة.

## معنى الموارد وإدارة الموارد:

يقصد بالموارد كل الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية التي تتوفر لدى المنشأة، ويطلب من المدير الاستعانة بها في تحقيق أهداف المنشأة  
يقصد بإدارة الموارد: الاستخدام الأمثل لكافة الموارد وتوجيهها والتنسيق بينها بما لا يسمح بأي تبذير أو إسراف أو هدر أو ازدواجية أو تداخل فيما بينها، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

## تقويم ذاتي (٢) :

ماذا يقصد بكل من: الموارد، وإدارة الموارد

## الخصائص العامة للإدارة:

الإدارة عملية بشرية اجتماعية لها بعض الخصائص التي تختص بها ، ومن ذلك أنها:

- ١- عملية بشرية اجتماعية.
- ٢- تستخدم القوى المادية والقوى البشرية.
- ٣- تمارس في وحدات اجتماعية تسمى بالمنظمات أو المؤسسات أو المنشآت.
- ٤- وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة وليست هدفاً بذاتها.
- ٥- تتضمن مقاييس ومعايير لقياس النتائج.

٦- عملية شاملة تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٧- تعتمد على التنسيق بين كافة الأفراد والمستويات الإدارية.

### أهمية الإدارة وفوائدها:

للإدارة أهمية كبيرة في العصر الحديث ولها العديد من الفوائد، يمكن توضيحها فيما يلي:

- أ- كبر حجم المنظمات وزيادة الحاجة إلى التنظيم والتنسيق والرقابة.
- ب- ظهور الانفصال بين المنشآت وملاكها، مما يؤكد الحاجة إلى وجود رقابة فاعلة لضمان حقوقهم.
- ج- التغيرات البيئية الكبيرة والمتسارعة التي تحتم أهمية التخطيط والتنظيم واستشراف المستقبل للتأقلم والنجاح في بيئة متقلبة.
- د- المنافسة الشديدة في الأسواق، الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج، وفي أدواته، من أجل التميز أو المحافظة على البقاء.
- هـ- الشحة المتزايدة في الموارد المالية والبشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة ترشيد الإنفاق والبحث عن الطرق التي تحقق الفعالية، بأقل قدر ممكن من الموارد.
- و- ظهور القوى التي تدافع عن حقوق المستهلك ومصالحهم، مما يؤدي إلى أهمية وضع السياسات اللازمة لخفض الأسعار مع تحسين الجودة.
- ز- ظهور المنظمات الدولية والتجمعات العالمية والشركات عابرات القارات والعمولة، الأمر الذي يتطلب سياسات مقبولة للأجور وظروف العمل وشروطه، للتأقلم مع ظروف المنافسة.

تقويم ذاتي (٣) : اشرح أين تكمن أهمية وفوائد الإدارة؟

الحاجة إلى الإدارة:

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة في المجتمع وهي المسؤولة عن إنجاز أهداف الأفراد والمنشآت والدول.

- فالأفراد يحتاجون إلى الإدارة لتدبير أمور حياتهم وتنظيم احتياجاتهم والتزاماتهم وبدون الإدارة تكون الحياة فوضى وعشوائية.

- والمنشآت تحتاج الإدارة حتى تزدهر وتحقق أهدافها بنجاح في ظل الإدارة الجيدة.

- والدول تحتاج إلى الإدارة الرشيدة ، لكي تحقق التغيير في المجتمعات إلى الأفضل وتحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعوب.

تقويم ذاتي(٤) : أذكر الحاجة إلى الإدارة على مستوى الأفراد

والمنشآت والدول.

الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

إدارة الأعمال :

هي الإدارة المستخدمة في منظمات القطاع الخاص، و التي تهدف الى الربح.

الإدارة العامة:

هي الإدارة المستخدمة في القطاع الحكومي وإدارة الوزارات

والمرافق الحكومية.

## إدارة المنظمات غير الربحية:

وهي المنظمات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني، غير الربحية، مثل: الجمعيات الخيرية والتعاونية وغيرها مما ليس له صفة الإدارة الحكومية. فهي تشابه الإدارة العامة كونها لا تستهدف الربح من وراء إعمالها وأنشطتها، وتشابه إدارة الأعمال كونها مستقلة عن الإدارة الحكومية، وتعتمد على مواردها الخاصة.

### أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

- ١- كلاهما تعتبر عملية أو نشاط ذهني.
- ٢- نجاح كل منهما يعتمد على الاستخدام الفعال للموارد.
- ٣- كلاهما تستخدم التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.
- ٤- كلاهما يلتزم بمبادئ الأخلاق في التعامل.
- ٥- بعض المشروعات الخاصة تمتاز بكون حجمها مثل المشروعات الحكومية.

### تقويم ذاتي (٥):

- أ- عرف الإدارة العامة وإدارة الأعمال؟
- ب- حدد أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال؟
- ج- حدد أوجه الشبه بين المنظمات غير الربحية وبين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

### الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

الجدول (١-١) مقارنة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

جدول رقم (١ - ١)

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

| م | الإدارة العامة | إدارة الأعمال                       |
|---|----------------|-------------------------------------|
| ١ | الهدف          | هدفها تقديم خدمة نافعة للجمهور      |
| ٢ | التطبيق        | تطبق في مجال الخدمة العامة          |
| ٣ | إطار العمل     | تعمل في إطار السياسة العامة للدولة. |
| ٤ | الاحتكار       | لا تعمل في ظل المنافسة.             |
| ٥ | الموظفون       | يعملون بصفة رسمية.                  |
| ٦ | شكل التصميم    | وزارات، دوائر، مؤسسات عامة          |
| ٧ | الارتباط       | ترتبط بسياسة الدولة.                |
| ٨ | مقياس النجاح   | القدرة على تقديم خدمة.              |

المصدر : عمر السعيد وآخرون . مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،

٢٠٠٣ ص (١٥)

تقويم ذاتي (٦): أرسم جدولاً تقارن فيه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

سمات الإدارة الناجحة والإدارة السيئة:

الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج والموارد وتستخيرها لتحقيق أهداف المنشأة دون هدر أو تبذير.

أما الإدارة السيئة فتؤدي إلى ظهور بعض العوامل التي تظهر من خلال الأداء في المنظمة ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

١- العسر المالي الدائم والمؤقت.

- ٢- سوء ترتيب الأشخاص والأشياء في المنشأة.
- ٣- كثرة الديون الهالكة.
- ٤- كثرة التالف من الأشياء.
- ٥- ارتفاع معدل دوران العاملين.
- ٦- فقدان الحصاص السوقية نتيجة لعدم معرفة ظروف المنافسة.

### تقويم ذاتي (٧):

- أ- أذكر سمات الإدارة الناجحة؟
- ب- عدد مظاهر الإدارة السيئة؟
- ج- استنتج مظاهر الإدارة الناجحة؟

### وظائف العملية الإدارية:

تتكون العملية الإدارية من سلسلة من الوظائف يطلق عليها، وظائف العملية الإدارية أو وظائف الإدارة، أو وظائف المدير، وهي: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، وهذه العمليات قد تأتي متتالية أو غير متتالية بحسب الحاجة إليها، وبممارستها المدراء وكل من له وظيفة إشرافية أيأ كان موقعه في الهيكل التنظيمي، وتمارس بشكل دائم طيلة عمر المنشأة. وسنقوم بدراسة هذه الوظائف خلال وحدات هذا الكتاب.

تقويم ذاتي ( ٨ ) : عدد وظائف الإدارة أو وظائف العملية الإدارية؟

## مبادئ الإدارة:

توصل المهندس الفرنسي هنري فايول (1814-1925 Henry Fayol)، من خلال ممارسته وخبرته في العملية الإدارية، إلى تحديد أربعة عشر مبدأ، هي الأهم من وجهة نظره، في سير العملية الإدارية بسهولة ويسر، وبكفاءة عالية، والحيلولة دون حدوث اختناقات كثيرة، وقد لفت الانتباه إلى أنها مرنة بطبيعتها مما يجعل من الممكن استخدامها في كافة الظروف والمواقف التي تمر بها المنشأة. وتلك المبادئ هي:

## ١- تقسيم العمل ( Division of labour):

ويقصد به تقسيم العمل على الأفراد والجماعات، مع اعتبار التخصص الفردي في كل جزء من العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، وثبوت المسؤولية عليهم.

## ٢- السلطة والمسئولية ( Authirity and Responsibitiy):

المسئولية هي المهام التي يكلف بها الأفراد من قبل مسؤوليهم بما يحقق الأهداف التي وجدت الوظيفة من أجلها. أما السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والمذكرات والقرارات وإلزام المرؤوسين بتنفيذها، وحق محاسبة المقصرين والمهملين لعملهم، ومكافأة المهتمين والمنتجين، وهي مرتبطة ونابعة من المسئولية. ويجب التوازن بين السلطة والمسئولية بحيث تعطى السلطة بحسب حجم المسئولية.

### ٣- النظام ( Regulation ):

ويقصد بذلك احترام المدراء والأفراد العاملين، للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محددة لسلوكهم، ويتم فرض عقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية، وتحفيز من يعمل بها.

### ٤- وحدة الأمر (Unity of Comanand):

ويعني ذلك أن لا يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من غير رئيسه المباشر منعاً للإرباك والازدواجية في إصدار الأوامر.

### ٥- وحدة التوجيه (Unity of Direction):

ويقصد بذلك خضوع كل وحدة إدارية لخطوة واحدة ورئيس واحد، منعاً لتسلط الآخرين على عمل الإدارة أو المنشأة.

### ٦- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

ويقصد بذلك وضع الأولوية للمصلحة العامة، في حال التعارض، فإذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة الجماعة أو المنشأة، فلا بد من الأخذ بالمصلحة العامة للجماعة والمنشأة.

### ٧- المكافأة والتعويض:

يجب أن يحصل العامل على أجر عادل يتناسب مع قدراته ومؤهلاته، ومستويات المعيشية السائدة، وهو أمر مهم للغاية لكي يتحقق رضاه، حيث أنه يشكل حافزاً قوياً لزيادة إنتاجيته.

## ٨- المركزية واللامركزية:

ومعناها أن يحتفظ المدير باتخاذ القرار النهائي، ويفوض السلطة إلى المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم وواجباتهم، وليساعدهم على تنفيذ ما يطلب منهم من مهام استثنائية.

## ٩- تدرج السلطة :

ويقصد به احترام التسلسل التنظيمي والمستويات الإدارية في تنفيذ الأعمال.

## ١٠- الترتيب:

ويعني ضرورة وضع ترتيب ملائم للأشياء والأفراد العاملين، والترتيب نوعان: ترتيب مادي: ويشمل وضع الأجهزة والمواد والآلات في أماكن معروفة وثابتة، حتى يسهل الاستدلال عليها فوراً.

ترتيب اجتماعي: ويشمل أن يكون لكل موظف مكان ثابت ومعروف لزملائه في العمل.

## ١١- العدل والمساواة:

ويعني إعطاء كل ذي حق حقه، بما يحقق العدل بين المتفاوتين والمساواة بين المتماثلين، فيجب على المدراء والرؤساء ومشرقي العمل ممارسة العدل والمساواة بين مرؤوسيه، وعدم التحيز عند التعامل معهم، فإن ذلك يعتبر شرط مهم لتحقيق رضاهم.

## ١٢- الاستقرار في العمل:

ويقصد به المحافظة على الأفراد ذوي الإنتاجية العالية وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم.

### ١٣ - المبادرة:

وتعني تشجيع الرؤساء لمرؤوسيههم على التفكير الايجابي وتقديم المبادرات والمقترحات التي تساهم في تطوير العمل وحل المشكلات أو مناقشة تلك الأفكار مع المرؤوسين.

### ١٤ - التعاون:

والتعاون هو ثمرة من ثمرات الرضا الوظيفي للعاملين ، ويعني التعاون بين العاملين أنفسهم، وتعاون العاملين مع رؤسائهم، كما يعني العمل الجماعي وتنمية روح الفريق، ففي التعاون قوة للتنظيم والمنظمة.

**تقويم ذاتي (٩):** عدد المبادئ الأربعة عشرة لهنري فايول، مع

الشرح باختصار

### خلاصة الوحدة

تناولت الوحدة تعريف الإدارة وخصائصها وتعريف الموارد وطرق إدارتها ، والفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة وما يلحق بهما من المنظمات غير الربحية، ثم عرضت الوحدة لسمات الإدارة الناجحة والسيئة، وأخيرا استعرضت مبادئ الإدارة الأربعة عشر.

## تدريبات عامة

تدريب (١) : ماذا تفهم من أن الإدارة تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين.

تدريب (٢):

أ - هل تستطيع التفريق بين معنى موارد مالية وموارد بشرية

ب - لماذا سمى الأفراد موارد بشرية

ج - هل تستطيع أن تستنتج من هو الشخص الإداري الجيد.

تدريب (٣):

أ - هل تستطيع أن تعرف معنى التنسيق.

ب - ما معنى أن الإدارة وسيلة وليست غاية.

ج - اضرب مثلاً تبين فيه خطورة اتخاذ الإدارة غاية وليس وسيلة

تدريب (٤) : كيف يمكن أن تشرح حاجة العالم للإدارة في ظل ظهور

المنظمات العالمية والشركات عابرات القارات؟

تدريب (٥): هل تستطيع أن تذكر بعض أنواع الإدارات العامة وبعض أنواع

الإدارات الخاصة غير ما ذكر في الدرس؟

تدريب (٦): هل تستطيع معرفة أثر المبادئ التالية على نشاط العامل وحماسه

في العمل وحدة الأمر ب - العدل والمساواة ج - التعاون.

## لمحة عن الوحدة اللاحقة

تناولت الوحدة تعريف مدراء المنظمات باعتبارهم العقل المفكر والضمير المدبر والموجه الواعي وقائد الفريق نحو بلوغ المنظمة لأهدافها وغاياتها ، فالاهتمام بهم أمر له أهميته البالغة بقدر الحاجة إلى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وكلفة اقل .

### حل التدريبات:

**حل التدريب (١):** معنى أن الإدارة تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين:

أي أن المدير يقوم بالتخطيط والتنظيم ثم تنسيق جهود العاملين وتحفيزهم وتقييم أعمالهم، ولايقوم هذا الشخص بجهوده الذاتية بتنفيذ أعمال الموظفين في إدارته، لأنه سيتسبب في تعطيل وظائف المدير المهمة المذكورة آنفاً.

### حل التدريب (٢) :

**أ- الموارد المالية:** هي كل ماتطلبه العملية الإدارية من أموال، لتحقيق أهدافها.

**بينما الموارد البشرية:** تعنى كل الأفراد العاملين في المنشأة والذين تحتاجهم لتحقيق أهدافها.

**ب-سمى الأفراد بالموارد البشرية:** لأنهم أعلى مورد في المنشأة ، بل أعلى من المال والإمكانات المادية الأخرى، فبواسطتهم تستطيع المنشأة الوصول إلى أهدافها، وزيادة مواردها المالية ، وكلما ازدادت إمكانية الفرد الفكرية والمهارية، ازدادت قيمته.

ج- الشخص الإداري الجيد: هو الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق أهداف المنشأة، وهو بذلك يقضي على التشتت في أفكاره وجهوده وجهود العاملين.

تدريب (٣):

أ- معنى التنسيق:

هو تنظيم الجهود، وإزالة التعارض وتخطيط وتنفيذ الأنشطة بشكل متوازن ومتكامل، تماماً مثلما ينسق قائد فريق كرة القدم تحركات فريقه للوصول إلى شبكة هدف الخصم.

ب- معنى إن الإدارة وسيلة وليست غاية:

إذا كانت الغاية تحقيق الأهداف فإن هذه الغاية بحاجة إلى وسيلة، هذه الوسيلة هي الإدارة أو العملية الإدارية، وحينما تتخذ الإدارة غاية، يضيع المقصد الرئيس لوجود الإدارة (كوسيلة لتحقيق الأهداف)، فينشغل المدراء والعاملون بتحقيق أهداف أخرى، غير أهداف المنشأة، وربما تكون أهدافاً شخصية.

ج- من أمثلة اتخاذ الإدارة غاية وليست وسيلة، عندما يحرص بعض المدراء على بلوغ منصب إداري معين بشتى الوسائل المشروعة وغير المشروعة، ويكون هدفه من ذلك تحسين وضعه المعيشي، والحصول على السلطة المناسبة للتحكم في الآخرين، وتلميع صورته في المجتمع، فإنه في هذه الحالة يصعب عليه أن يركز على تحقيق أهداف المنشأة، لأن هدف وجوده اختلف مع أهداف المنشأة، وربما تعارض معها.

#### تدريب (٤):

حاجة العالم للإدارة في ظل ظهور المنظمات العالمية والشركات عابرات القارات.

يحتاج العالم للإدارة في هذه الحالة لظهور المنافسة الشديدة في زمن تتزاحم فيه المنتجات، والخدمات عالية الجودة رخيصة الثمن، فتحتاج الشركات لتوفير منتجاتها في هذه البيئة الهائجة، مما يجعلها تفكر بشكل اضطراري إلى تحسين جودتها وخفض أسعارها، ولا يتم ذلك إلا بترشيد الإنفاق مع تكبير حجم الإنتاج وتحسين نوعيته، في ظل موارد محدودة، وهذا هو الذي يفترض إن تقوم به الإدارة الحديثة.

#### تدريب (٥): بعض أنواع الإدارات العامة:

الوزارات المختلفة مثل: المستشفيات الحكومية، الجامعات الحكومية، الشركات الحكومية، مثل شركات الكهرباء والماء والهاتف وغيرها.

#### بعض أنواع الإدارات الخاصة:

الشركات الأهلية مثل: شركات الاتصالات الخاصة، والمستشفيات الخاصة، والجامعات الخاصة.

#### تدريب (٦): أثر بعض العوامل على نشاط العامل وحماسة في العمل:

أ- وحدة الأمر: هذا المبدأ (يمنع) تلقى التعليمات والتوجيهات من غير المسئول المباشر على العامل، وذلك تفادياً لتضارب الأوامر عليه من أكثر من مسئول فلا يدري من يطيع، خاصة إذا كانت الأوامر متعارضة، فلا بد أن يعصي أحدهم، أو يطيع الجميع على حساب وقته وراحته والجودة في

عمله، وقد يقصر على أداء واجباته، مما قد يعرضه للعقوبة من أحدهما، مع أنه قد يكون ليس المتسبب في التقصير، وإنما الخلل التنظيمي في طريقة إدارة العاملين، وهذا يؤدي إلى إحباط العامل وتدهور رضاه الوظيفي.

ب- **العدل والمساواة:** والعدل أن يعامل المجتهد بما يقابل اجتهاده، والمقصر ما يقابل تقصيره، إضافة إلى المساواة في المعاملات المعنوية؛ مثل: الاحترام للجميع والمعاملة الحسنة دون تمييز، فإذا شعر العاملون بغير هذا، تبدأ بينهم الشحناء وسوء الظن بالإدارة واتهامها بالمحسوبية والمجاملة، وهذا يؤثر على نشاطهم وحماسهم.

ت- **التعاون:** التعاون وروح الفريق الواحد يوجد نوعاً من التكتاف والتراحم، وتنشر روح المسامحة، وتغيب روح الشح بين العاملين، وهذا يؤثر بشدة على العامل، بأن يولد لديه شعوراً بأنه ليس وحيداً في عمله وإنما هو فرد ضمن فريق يعينونه إذا أخطأ أو قصر، وغاية استمرار التعاون تكون التضحية، حيث يسترخص العامل جهده ووقته وربما ماله من أجل منظمة تستحق منه هذه التضحية، وهذه تماماً مهمة قائد أو مدير المنشأة

## مراجع الوحدة:

- ١- عمر السعيد وآخرون. مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٣م
- ٢- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة جدة الطبعة الثانية ٢٠٠٢م.
- ٣- علي عباس، أساسيات علم الإدارة - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤م
- ٤- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ٢٠٠٣م.



# الوحدة التاسعة

## القيادة والإتصال الإداري





مقدمة:

أهداف الوحدة:

يتوقع منك عزيزي الطالب بعد الانتهاء من دراسة الوحدة أن:

- تعرف القيادة.
- تستوعب أهمية القيادة وأثرها في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- تحدد المصادر التي يستمد منها القائد قوته في التأثير على المرؤوسين.
- تميز بين أنماط القيادة.
- تحدد مواصفات القائد الناجح.
- تميز الفرق بين القائد والمدير والقيادة والإدارة
- تعرف الاتصال.
- تلم بمفهوم الاتصال وأثره في توجيه سلوك الأفراد
- تحدد اتجاهات الاتصال في التنظيم الإداري
- تعدد مع الشرح أهداف الاتصال الإداري
- تعدد وتشرح وسائل الاتصال الإداري
- تعدد وترسم عناصر عملية الاتصال
- تعدد معوقات الاتصال
- تعدد طرق زيادة فعالية الاتصال

## المحتوى العلمي للوحدة:

- تعريف القيادة.
- أهمية القيادة وأثرها في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- المصادر التي يستمد منها القائد قوته في التأثير على المرؤوسين.
- أنماط القيادة.
- الأنشطة الرئيسية للقائد الفعال.
- مواصفات القائد الناجح.
- الفرق بين القيادة والإدارة و القائد والمدير
- تعريف الاتصال
- مفهوم الاتصال وأثره في توجيه سلوك الأفراد
- اتجاهات الاتصال
- أهداف الاتصال الإداري
- وسائل الاتصال
- عناصر عملية الاتصال
- معوقات عملية الاتصال
- زيادة فعالية الاتصال

## القراءات المساعدة:

- للاستزادة، بإمكانك عزيزي الطالب الرجوع الى المراجع التالية:
- عمر السعيد وآخرون . مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٣ م

- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة جدة الطبعة الثانية ٢٠٠٢ م.
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤ م
- المنتدى العربي للموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/>

### تمهيد:

تتناول الوحدة موضوع القيادة والاتصال الإداري كأسلوبين من اساليب التوجيه التي يمارسها المدير في ارشاد وتوجيه الأفراد لتأدية واجباتهم بأعلى كفاءة و اقل كلفة مع المحافظة على رضاهم وكسب ولائهم.

### **القيادة**

إن موضوع القيادة يمثل عنصرا رئيسا في وظيفة التوجيه ، ويرى البعض أن مشكلة التذمر الوظيفي بين العاملين إنما هي مشكلة قيادة أساسا ، فالرئيس بإمكانه أن يدفع مرؤوسيه إلى تقديم أقصى إنتاجيه ممكنة ، ورئيس آخر قد يجبط مرؤوسيه ، ويجعلهم أفرادا غير منتجين. والسؤال الذي يثور دائما ، كيف نستطيع أن نتعرف على أهمية القيادة في توجيه الاتباع نحو الهدف، وماهو الفرق بين المدير القائد؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال هذه الأسطر.

### **تعريف القيادة:**

- تعرف القيادة بأنها عملية التأثير على مجموعة من الناس لتحريكهم باتجاه هدف محدد ومخطط، وذلك بحثهم على العمل بكامل اختيارهم ورضاهم.

- كما تعرف بأنها القدرة على فهم السلوك الإنساني للمرؤوسين بغرض توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة.  
تقويم ذاتي ( ١ ): عرف القيادة بتعريفين مختلفين.  
أهمية القيادة:

إن القيادة هي قمة التنظيم الإداري ، والقائد هو المسئول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وفي مقدمتها الموارد البشرية.  
وترجع أهمية القيادة الإدارية إلى الأسباب التالية:

- ١- بدون القيادة ، لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- ٢- بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والأثر.
- ٣- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة.
- ٥- إن سلوكيات القائد وتصرفاته هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى التفاني في تحقيق أهداف المنظمة.

تقويم ذاتي ( ٢ ): ما هي أسباب التي تكمن وراء أهمية القيادة؟

## مصادر القوة في القيادة الإدارية:

إن مصادر القوة التي يستمد منها القائد الإداري تأثيره على المرؤوسين، عديدة نذكر منها:

### ١- السلطة الشرعية ( الرسمية ):

وهي السلطة الممنوحة للمدير بحكم منصبه الإداري في التنظيم، ويستطيع المدير من خلاله إصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير في المرؤوسين لتحقيق الإنجاز المطلوب.

### ٢- منح المكافأة أو حجبها:

يستطيع القائد أن يؤثر على المرؤوسين من خلال منح المكافآت للمرؤوسين على السلوك المرغوب ، كالزيادة في المرتب أو منح علاوة استثنائية، كما يمكن حجب التقدير المالي عن المرؤوسين غير الملتزمين بالسلوكيات المطلوبة.

### ٣- الخبرة والمهارات:

يستطيع القائد أن يؤثر على المرؤوسين من خلال خبرته ومهارته القوية، وذلك إن القائد يتمتع بهذه الخبرة يعطي للمرؤوسين انطباعاً بأن الرئيس قادر على التصدي للمشاكل الطارئة واتخاذ القرارات القوية تجاهها.

### ٤- التأثير الشخصي ( الإعجاب ):

إن إعجاب المرؤوسين بقائدهم وحبهم له ، يكون احد من مصادر التأثير عليهم ودفعهم لتحقيق الأهداف.

## هـ- الإكراه والضغط:

قد يلجأ الرئيس إلى التأثير على المرؤوسين من خلال إجبارهم على القيام بالأعمال خوفاً من العقاب أو اللوم. وهذه الطريقة في التأثير قد تؤدي إلى تغير إيجابي في سلوك المرؤوسين على المدى القريب، لكنها لن تخلو من آثار سلبية على المدى البعيد. كما أن المبالغة في اتخاذ هذه القوة قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

**تقويم ذاتي ( ٣ ):** اذكر مصادر القوة التي يستمد منها القائد تأثيره على المرؤوسين

## أنماط القادة والقيادة:

تتنوع أنماط القيادة في الواقع العملي من الأوتوقراطية التي تمثل حكم الفرد المطلق إلى الليبرالية الحرة.

### ١- القائد المتفرد ( الأوتوقراطي ):

- أ- لديه قدرة قليلة في الثقة في قدرات الأعضاء.
- ب- يعتقد أن الجزاء وحده هو الذي يحفز على العمل.
- ج- يصدر الأوامر للتنفيذ دون نقاش.

### ٢- القائد المتفرد والرحيم:

- أ- ينصت بعناية لما يقوله الأتباع.
- ب- يعطي انطبعا للآخرين بأنه قائد ديمقراطي شوروي.
- ج- يتخذ قرارات بنفسه وبالطريقة التي تناسبه.

### ٣- القائد الديمقراطي (الشوروي):

- أ- يشرك الأعضاء في اتخاذ القرار.
- ب- يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة لاتخاذ القرار بنفسه.
- ج- يعبر عن امتداحه أو نقصه للآخرين بموضوعية.

### ٤- القائد الليبرالي ( المتساهل ):

- أ- ثقته في قدراته الإدارية ضعيفة.
- ب- لا يقوم بتحديد أي أهداف للجماعة.
- ج- قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.

### ما هو الأسلوب القيادي الأفضل؟ :

إن الأسلوب الثالث ( الديمقراطي الشوروي ) في القيادة هو أكثر الأساليب فعالية وإنتاجية، فهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية القائمة على الشورى، ولأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة ، وإحداث تغيرات إيجابية، أو ترسيخ الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية.

تقويم ذاتي ( ٤ ): ما هو الأسلوب القيادي الأفضل في أنماط القيادة ، ولماذا؟

### مواصفات القائد الناجح:

إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي يرضي مرؤوسيه بصفتهم أعوانه في الوصول إلى النجاح. ويمكن إيجاز صفات القائد الناجح كما يلي:

- ١- يتمتع بالقيم الحميدة:  
لأنها البوصلة التي تجعله يدعو إلى كل خير ويتجنب كل سوء.
- ٢- الشورى:  
حتى لا ينفرد باتخاذ القرارات المهمة بل يشارك معه رؤوسيه.
- ٣- الاستناد إلى الحقائق والمعلومات:  
فلا يصدق شيئاً بمجرد النقل حتى يتبين الأمر ويتأكد منه، ولا يعتمد على الظن والتأويل والعاطفة.
- ٤- الحرص الشديد على نجاح المؤسسة:  
بتحقيق أهدافها بكفاءة عالية ، ويتأكد هذا الحرص إذا تعلق بحقوق المرؤوسين ، فلا يتخذ أي قرار خطير حتى يدرسه من كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- ٥- الفطنة وبعد النظر:  
فيجب أن يكون القائد لماحا سريع الفهم ، وحكيما في تصرفاته.
- ٦- الشجاعة:  
ويعني الحزم والحسم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادية.
- ٧- القدرة على تحمل المسؤولية:  
ويعني معرفة تبعات عمله واستعداده لتحمل نتائج مسؤولياته وعدم التخلص منها بإلقائها على الآخرين ، وقت المساءلة.
- ٨- معرفة الأصول العلمية في الإدارة:

إن الإمام بأصول العلمية للإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في التجارب حتى يتعلم من جديد (منهج التجربة والخطأ)، بل يبدأ من حيث انتهى الآخرون.

#### ٩- العقلية المنظمة:

وهي العقلية التي تستطيع ترتيب الأولويات حسب الأهمية، وتخطط وتنظم وتراقب.

#### ١٠- الشعور الإنساني في المعاملة:

إن تكون معاملته لأتباعه كبشر لا يختلفون عنه في شيء إلا في موقعه، ولذلك يبني علاقته على المودة والاحترام معهم.

#### ١١- القدرة على كسب الثقة:

وهي صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولمرؤوسيه، ويرتبط بها ثقة القائد وبقدراتهم وإمكاناتهم.

#### ١٢- الشخصية النافذة:

وهي الشخصية التي تستطيع أن تؤثر في سلوك الآخرين وتجذب اهتمامهم نحوه ومما يدعم ذلك أن يتصف صاحبها بالاستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي.

#### تقويم ذاتي ( ٥ ) : من صفات القائد الناجح ما يلي:

القيم الحميدة، الشورى، الشجاعة، الفطنة وبعد النظر، القدرة على تحمل المسؤولية، العقلية المنظمة:

أ- اشرح باختصار هذه الصفات؟

ب- هل توجد صفات أهم من مما ذكر من وجهة نظرك؟ اذكرها مع الشرح باختصار.

### مقارنة بين القائد والمدير:

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العصر الحديث.
  - فالقيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير ، ولا يستطيع المدير أن يؤدي هذه الوظائف - بنجاح - بدون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة.
  - بينما المدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة عمل، ويطلب بالقيام بوظائف الإدارة التخطيط ، والتنظيم والتوجيه والرقابة.
  - ومع ذلك ، ليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا ، فالمركز الرسمي لا يجعل من المدير قائدا.
  - إن القيادة تعني بالتكيف والتعامل مع التغيير ، فالقائد يرسى توجهها من خلال تطوير رؤية مستقبلية ، ثم توصيل تلك الرؤية إلى الناس، ثم تحفيزهم لبلوغها ، ثم التغلب على الصعوبات التي تحول دون الوصول إليها.
  - والقيادة تهتم بالكليات ( اختيار العمل الصحيح ) بينما تهتم الإدارة بالتفاصيل والجزئيات ( اختيار الطريقة الصحيحة في أداء العمل ).
- تقويم ذاتي ( ٦ ) : قارن بين المدير والقائد.

## الاتصال الإداري

### تعريف الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات من طرف إلى آخر ثم التأكد من فهمه لهذه المعلومات بهدف التأثير في سلوكه.

تقويم ذاتي (٧): عرف الاتصال؟

مفهوم الاتصال، وأثره في توجيه سلوك الأفراد:

الاتصال في المؤسسات عملية مهمة جدا حيث يتم من خلالها التأثير في السلوك الوظيفي للأفراد مما يؤدي إلى انجاز الأعمال بالشكل المطلوب.

- من المهارات التي يجب أن تتوفر في المدير مهارات الاتصال الفعال.
- ولأن الإدارة تعني انجاز الأعمال بواسطة الآخرين فهي تتطلب استمرار التواصل بأحسن صورة مع العاملين حتى يستوعبوا جيدا مهامهم ويقومون بتنفيذها على أكمل وجه.
- إن القصور في أداء الواجبات ربما يكون من سببه عدم أو ضعف فهم الرسالة من قبل العاملين لذلك إذا أراد المدير انجازا دقيقا وسريعا عليه القيام بعملية اتصال ناجحة.

اتجاهات الاتصال في التنظيم الإداري :

تتم عملية نقل المعلومات والبيانات في التنظيم الإداري في ثلاثة اتجاهات هي:

١- الاتصال من أعلى إلى أسفل:

وفي هذا النوع تتم عملية نقل الأوامر والتعليمات والقرارات والتوجيهات والتفسيرات للأفراد من أعلى إلى أسفل، أي من المدير إلى الموظفين ، أي من الإدارة العليا بشكل عام إلى مجموع الموظفين في المشروع.

## ٢- الاتصال من أسفل إلى أعلى:

وفي هذا النوع من الاتصال تتجه المعلومات من الموظفين على مختلف مستوياتهم إلى إدارة المشروع ، على شكل تقارير أو أبحاث واقتراحات وشكاوى وغيرها، وذلك بهدف إعانة الإدارة على تقييم فعالية تنفيذ القرارات والتعليمات التي أصدرتها والوقوف على وجهات نظر الموظفين ومشكلاتهم ومشاعرهم نحو رؤسائهم وزملائهم ونحو العمل والمشروع ككل.

## ٣- الاتصال الجانبي أو الأفقي :

ويشمل الاتصال الذي يتم بين مدرء الدوائر في المشروع وبين رؤساء المنظمات المختلفة ذات المستوى الواحد والهدف منه التنسيق والتعاون .

تقويم ذاتي (٨): حدد مع الشرح اتجاهات الاتصال في التنظيم الإداري

### أهداف الاتصال الإداري:

لخص علماء الإدارة أهداف الاتصال التي يقوم بها المدير كما يلي:

- ١- شرح السياسات الإدارية والتعليمات والقرارات بشكل تفصيلي.
- ٢- توجيه الموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله .
- ٣- توزيع المهام على الموظفين.
- ٤- متابعة مدى التقدم في العمل.

- ٥- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والعاملين.
  - ٦- تصحيح أخطاء الموظفين.
  - ٧- تقدير أعمال الموظفين والاعتراف بمجوداتهم وكفاءتهم في العمل وتشجيعهم على الاستمرار في التقدم والنجاح.
  - ٨- التفاوض مع الزملاء من رؤساء الإدارات الأخرى في المشروع.
  - ٩- التوسط في حل المشكلات التي تحصل بين الموظفين.
- تقويم ذاتي(٩) : عدد أهداف الاتصال الإداري؟**

### وسائل الاتصال الاداري:

تتضمن وسائل الاتصال في وسيلتين مهمتين هما:

- وسيلة الاتصال الكتابي
- وسيلة الاتصال الشفوي.

### ١- الاتصال الكتابي:

هي عملية اتصال ذات اتجاه واحد وتتم عن طريق الكتابة بهدف إيصال المعلومات والتعليمات وإجراءات تنفيذ الأعمال والأوامر والنشرات الإدارية وبيان حقوق العاملين وواجباتهم وكل ما يهم الموظفين معرفته من قبل الإدارة.

### من مميزات هذه الوسيلة:

- اختيار الأفكار والكلمات بعناية بحيث يضمن وصولها للموظفين بوضوح ودقة تامة
- الاتصال بعدد كبير من الموظفين في وقت واحد وتوفير الجهد والوقت.

### ومن عيوبها:

- أنها لا توفر فرصة طرح الأسئلة والمناقشة الفورية حول مضمون القرارات والبلاغات والأوامر.
- احتمال الفهم الخاطئ أو القاصر.
- احتمال عدم وصولها للبعض بسبب الضياع.
- عدم اهتمام البعض بها بسبب الانشغال أو اللامبالاة

### ٢- الاتصال الشفوي:

وهي وسيلة اتصال ذات اتجاهين يتم فيها الاتصال بين مصدر الرسالة وبين مستقبلها بطريقة مباشرة.

### ومن أمثلتها:

- الاجتماعات التي تهدف إلى الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه لمعالجة مختلف القضايا وتوضيح الأمور الغامضة.
- المؤتمرات التي تجمع بين المسؤولين والموظفين.
- المحاضرات والدروس والندوات للتعليم والاستفادة.
- حلقات النقاش والحوار وما يسمى بورش العمل التي تهدف إلى حل المشكلات أو حشد أو تنضيج الآراء والأفكار حول موضوع محدد.
- الاتصالات الهاتفية بكافة أشكالها.

من مميزاتهما:

- توفر فرصة المناقشة والمحاورة بين مصدر الرسالة وبين المستقبل.
- توفير فرصة أكبر لفهم الرسالة بشكل أعمق من خلال الاستفسار والاستيضاح.
- إمكانية توفير بدائل لمحتوى الرسالة في حالة عدم ملائمتها.

ومن عيوبها:

- أنها تتطلب وقتا طويلا لانجازها.
  - كما أنها تشمل عددا محدودا من العاملين.
  - وهي مكلفة إذا تطلبت جمع كافة العاملين.
- ابرز اختلاف بين عملية الاتصال ذات الاتجاه الواحد وذات الاتجاهين هي التغذية الراجعة ، حيث تتوفر في الثانية ولا تتوفر في الأولى.

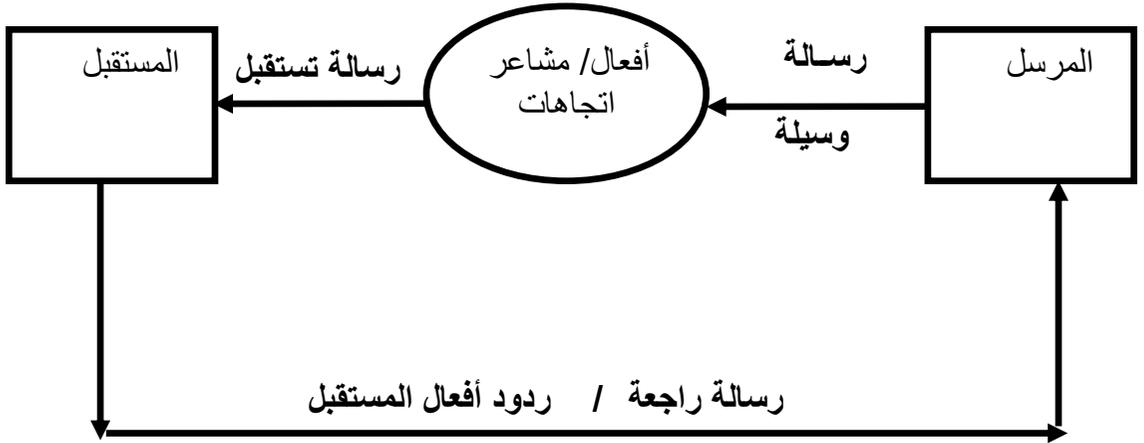
تقويم ذاتي (١٠) :

- (أ) عدد وسائل الاتصال الاداري.
- (ب) اشرح وسيلة الاتصال الكتابي.
- (ت) ماذا تعرف عن وسيلة الاتصال الشفوي.

تقويم ذاتي (١١) :

- (أ) اذكر مميزات الاتصال الكتابي وعيوبه
- (ب) اذكر مميزات الاتصال الشفوي وعيوبه

عناصر عملية الاتصال:



الشكل (٩-١) عناصر عملية الاتصال

تتطلب عملية الاتصال توفر العناصر التالية:

المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال والرسالة الراجعة.

**المرسل:** هو الشخص أو الجهة التي تقوم بإرسال المعلومات إلى الجهة الأخرى.

**المستقبل:** هو الشخص أو الجهة التي تقوم باستقبال الرسالة.

**الرسالة:** وهي الفكرة أو المعلومات أو الأوامر والتعليمات المراد إيصالها إلى المستقبل

**وسيلة الاتصال:** هي الوسيلة التي تستخدم لنقل الرسالة بين الطرفين وقد تكون مكتوبة أو شفوية.

**الرسالة الراجعة:** وهي نتيجة الاتصال وردود أفعال المستقبل وهي ضرورية لإتمام عملية الاتصال الناجحة للتأكد من فهمه لمحتويات الرسالة بوضوح. وهي الفرق بين الاتصال ذي الاتجاه وذي الاتجاهين.

**تقويم ذاتي (١٢):** ارسم شكلا تبين فيه عناصر عملية الاتصال مع شرح مكوناته.

### معوقات عملية الاتصال:

توجد عدة عوامل تعيق عملية الاتصال الناجحة ومنها:

#### ١- معوقات تتعلق بالإدراك:

وتعني اختلاف المرسل والمستقبل في الطريقة التي يفهمون بها بيئتهم والخبرة والثقافة والقيم والمقدمات والخلفيات الأخرى وتأثير ذلك على فهم الرسالة.

#### ٢- معوقات تتعلق باللغة ومعاني الكلمات والرموز:

وتعني استخدام اللغة السهلة والمفهومة والرموز المعروفة غير المعقدة والمصطلحات اليسيرة لتسهيل عملية إيصال الرسالة إلى المستقبل.

#### ٣- معوقات تتعلق بسلاسة عملية الإرسال:

وتعني عدم التقطع والوضوح في وسيلة الاتصال وجودتها.

#### ٤- معيق كثرة المعلومات:

فكلما كانت الرسالة موجزة وشاملة للمعنى ومركزة على هدف الرسالة كانت أقرب إلى الفهم والرسوخ والعكس بالعكس.

وهذا يفسر من سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم أنه أوتي جوامع الكلم وأنه كان يتكلم بالكلام القليل الذي يستطيع العباد أن يعده ويفسر قصر خطبته.

#### ٥- معوقات البعد الزمني والمكاني:

وتتأثر عملية الاتصال بتفاوت الأزمنة والأمكنة بين المرسل والمستقبل بناء على أثر ظروف نقل الرسالة ووسيلتها والبيئة التي أنشئت فيها والقيم والخلفيات والدوافع وراء تلك الرسالة وما تحدثه من أثر في التفاعل بين المرسل والمستقبل.

#### ٦- معوقات تتعلق بعناصر التشويش:

وهي العناصر والمفردات لعملية الاتصال التي تحد من وضوح الرسالة وتؤثر على مستوى التركيز ف ينقل الرسالة وفهمها بين المرسل والمستقبل وتدخل في ذلك رداءة وسيلة الاتصال.

تقويم ذاتي (١٢): اذكر مع الشرح بإيجاز معوقات الاتصال

#### عملية الاتصال الفعال:

حتى تكون عملية الاتصال مجدية وفعالة لا بد أن يتوفر فيها العوامل التالية:

#### ١- أن يكون الاتصال ذي اتجاهين بين المرسل والمستقبل:

وذلك بالسماح بالاستفسار والمحاورة والمناقشة والاستيضاح. ومن فوائدها أنها تعطي دقة كبيرة وشمولية أكبر واحترام متبادل وتقدير للذات بشكل كبير.

## ٢- الإصغاء الجيد:

تتيح عملية الإصغاء الجيد المساهمة الفعالة من قبل المستقبل في التفكير بالمعلومات التي يقولها المرسل.

الأصل أن المستقبل يسمع أكثر مما يتكلم وهو يستطيع معالجة ٤٠٠ في الدقيقة ويستطيع المرسل إرسال ٢٠٠ كلمة في الدقيقة فلا بد من توفر الوقت الكافي من المستقبل للتركيز على المعاني عن طريق الإصغاء الجيد.

### بعض القواعد للإصغاء الجيد:

- ١- محاولة التركيز على النقاط أو الفكرة الأساسية في الرسالة.
- ٢- أن تكون هناك فترة زمنية بين السماع والكلام.
- ٣- التفكير في معاني وقاصد المتكلم قبل الانشغال في الرد عليه لما يحدث من تشويش في الفهم.

### تقويم ذاتي (١٣):

- (أ) اذكر مع الشرح عوامل الاتصال الفعال.
- (ب) اذكر قواعد الإصغاء الجيد.

## خلاصة الوحدة

تناولت الوحدة مفهومي القيادة والاتصال الإداري كوسائل تنفيذية لوظيفة التوجيه الإداري المناطة بالمدرء والتي تهدف إلى إرشاد وتحفيز الأفراد لتنفيذ المهام المناطة بهم. وقد عرفت القيادة بأنها : عملية التأثير على مجموعة من الناس لتحريكهم باتجاه هدف محدد ومخطط، وذلك بحثهم على العمل بكامل اختيارهم ورضاهم. والقدرة على فهم السلوك الإنساني للمرؤوسين بغرض توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة. كما عرفت الاتصال الإداري بأنه : عملية نقل المعلومات من طرف إلى آخر ثم التأكد من فهمه لهذه المعلومات بهدف التأثير في سلوكه. واهم مكوناته المرسل والرسالة والمستقبل والتغذية الراجعة، ثم شرحت أساليب القيادة والاتصال الفعال.

## تدريبات عامة

تدريب ( ١ ) : فسر ما يلي :

- ١- القيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد وجنبا إلى جنب مع تحقيق أهداف المنظمة.
- ٢- القائد الأمين هو الذي يتقدم الصفوف ، وليس الذي يناور من أجل أن يتصدر الناس.

تدريب ( ٢ ) : علل لما يأتي :

- ١- من مصادر قوة التأثير القائد:
  - أ- الخبر والمهارات.
  - ب- التأثير الشخصي ( الإعجاب ).

ج- الإكراه والضغط.

د- إن استخدام طريقة الإكراه والضغط قد تؤدي إلى تغير إيجابي في سلوك المرؤوسين على المدى القريب، لكنها لن تخلو من آثار سلبية على المدى البعيد. كما أن المبالغة في اتخاذ هذه القوة قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

تدريب (٣) :

فيما يلي عناصر تنسب إلى أنماط القيادة التي درستها ، حاول أن تصل بين الصفة الملائمة وبين ما يقابلها من النمط القيادي، بكتابة رقم النمط في المربع المناسب:

| العنصر  | رقم النمط | أنماط القيادة                |
|---|-----------|------------------------------|
| - لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأفراد           |           | ١- القائد المتفرد            |
| - ينصت بعناية لما يقوله الأتباع ويتخذ قراره بمفرده  |           | ٢- القائد المتفرد الرحيم     |
| - يشرك الأعضاء في اتخاذ القرار ويتخذ قراراته بنفسه  |           | ٣- القائد الديمقراطي الشوروي |
| - ثقته في قدراته القيادية ضعيفة                     |           | ٤- القائد الليبرالي          |
| - يصدر الأوامر للتنفيذ دون نقاش                     |           |                              |
| - يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة لاتخاذ القرار بمفرده |           |                              |
| - قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم               |           |                              |
| - يعطي انطباعاً أنه ديمقراطي شوروي                  |           |                              |

تدريب ( ٤ ) حالة دراسية: أثر الأتباع على القائد

بينما كان موكب استعراضى يعبر أحد شوارع المدينة على رأسهم القائد العام للموكب ، ارتفع صوت من بين الجمهور الغفير يقول : ( انتبهوا أيها الحمقى! لقد ظللتكم الطريق ، وطريقكم هذا لا يؤدي إلى شيء ، وهو طريق مسدود ).

توقف الركب وفزع الناس وتساءلوا: ( هل حقاً ما تقول ؟ ) ، ثم نظروا إلى المقدمة وإذا بقائدهم ومعه أعوانه ، يشق الطريق نحو الأمام في فخر وكبرياء ، فقالوا: ( لا شك أنه يسير في الاتجاه الصحيح ، فهاهو يمشي شامخاً مرفوع الرأس ، إنه حقاً يسير في الطريق الصحيح ) وانطلقوا ورائه بحماسة.

لكن القائد الوسيم توقف وبدت على وجهه ملامح الفزع ، فالتفت خلفه ، ونظر إلى أعوانه ، ثم قال يخاطب نفسه : ( هل أنا في حلم أم في واقع ؟ لا شك أني أسير في الاتجاه الصحيح ، فهاهي الأعداد الهائلة من الناس تتبعني ، وهؤلاء أعواني يؤيدونني ، فلا يمكن أن أكون على الطريق الخاطئة ).

وانطلق في مسيرته في طريق مسدود ، إنه مع الأسف يؤدي إلى هاوية.

#### أسئلة للمناقشة:

ناقش الحالة أعلاه ثم حلل المواقف التالية ، مبيناً ما هو الخطأ وما هو الصواب

في تلك المواقف:

١- موقف الشخص الذي صاح في الموكب.

٢- موقف الناس.

٣- موقف الأعوان.

٤- موقف القائد.

تدريب (٥) : ما هي أهمية المفاهيم التالية في الاتصال :

(١) التأكد من فهم المستقبل للرسالة

(٢) من المهارات التي يجب أن تتوفر في المدير مهارات الاتصال الفعال

تدريب (٦) علل لما يأتي:

إن القصور في أداء الواجبات ربما يكون سببه عدم أو ضعف في فهم الرسالة من

قبل العاملين؟

تدريب (٧) : رتب اتجاهات الاتصال حسب أهميتها مع تفسير ذلك

تدريب (٨) : علل لما يأتي:

أ- الاتصالات ذات الاتجاهين أحسن بكثير من الاتصالات ذات

الاتجاه الواحد.

ب- الاجتماعات أحسن طرق الاتصالات

تدريب (٩) : حدد أي الاتصالات التالية ذات اتجاه واحد:

- |                          |                          |                |
|--------------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | خطبة الجمعة    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الإعلانات      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الصحف          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الهاتف         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعليمات القرآن |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | المحاضرة       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | التعلم عن بعد  |

**تدريب (١٠):** هل تستطيع أن تعرف أثر الرسالة الراجعة في عملية الاتصال؟  
اشرح ذلك الأثر.

**تدريب (١١) :** يظهر من سيرة النبي صلى الله عليه وسلم أنه كان يقوم بالاتصال الفعال وقد ظهر ذلك في الامثلة التالية:

- ١) قصر الخطبة
- ٢) كان إذا خطب احمر وجهه وعلا صوته واشتد غضبه حتى كأنه منذر جيش.
- ٣) كان كلامه معدودا
- ٤) كان كثيرا ما يكرر بعض الألفاظ والعبارات  
كيف تفسر ذلك ؟

**تدريب (١٢) :** ماذا تفيد المفاهيم التالية:

- (أ) الفترة الزمنية بين السماع والكلام.
- (ب) التفكير في معاني مقاصد المتكلم عن الانشغال في الرد عليه.

**تدريب (١٣) حالة دراسية: فح الافتراضات المسبقة**

درست أن من معوقات الاتصال الافتراضات المسبقة لدى المستقبل ، فتوجد لديه قناعات وأفكار مسبقة تعكس نفسها على فهم الرسالة.  
وكم مرة سمعنا : أنها مشكلة في الاتصال ، سوء اتصال ، قلة اتصال ، سوء فهم ، وغالبا ما يكون ذلك حقيقيا لكن الرد على ذلك هو إيجاد الحل. وأحد الطرق الفعالة هو التأكد الشامل من صحة المعلومات التي يقوم على أساسها

الاتصال. فحينما نقل رسالة، إما نزيد فيها أو ننقص منها ، وفي كلتا الحالتين تصبح الرسالة مشوهة.

ادرس هذين المثالين:

- ١- كان هناك رجل يقود سيارة ومعه ابنه ، قتل الرجل في حادث احتاج الابن إلى إجراء عملية جراحية ، لكن الجراح قال : ( أنا لا أستطيع أن أجري العملية فالمرضى ابني ) فمن هو الجراح؟
- ٢- غادر رجل المنزل ووضع المفاتيح في جيبه أتى لص وسرق المنزل ، فكيف دخل اللص؟

### لمحة عن الوحدة العاشرة، الرقابة الادارية

تناولت هذه الوحدة الرقابة الادارية التي تعتبر من اهم وظائف المدير والعملية الادارية، وتعرف الرقابة الادارية وأهميتها وأهدافها ومراحلها وأنواعها وعناصر نجاح الرقابة الفعالة.

## حل التدريبات:

### حل التدريب ( ١ ):

١- القيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد جنب إلى جنب مع تحقيق أهداف المنظمة.

ليس كل الناس يدركون مصالحهم بعيدة المدى، إنهم يدركون مصالحهم العاجلة ولذلك يريدون قائدا ناصحا يحرص على تحقيق مصالحهم القريبة والبعيدة.

وقد يمنعهم من بعض المصالح القريبة حرصا على الحصول على مميزات مهمة في المستقبل ، مثل أن يمنع الطبيب الطفل من أكل الحلوى من أجل سلامة أسنانه ، ويمنع المدير الموظفين من ضياع أوقات الدوام لأنه عنصر مهم في الترقية آخر العام والحصول على علاوة ترقية مجزية.

فالقائد الناجح يحب أتباعه ويتمنى الخير لهم على المدى البعيد وإن منعهم من بعض المميزات في المدى القريب ، لكنه يجب أن يحسن إيصال هذا المفهوم بشكل صحيح حتى يتفهم الناس حقيقة موقفه.

٢- القائد الأمين ، هو الذي يتقدم الصفوف ، وليس الذي يناور من أجل أن يتصدر الناس.

القائد الذي يتقدم الصفوف يحب مصلحة الناس ، ويتصدرهم من أجل أن يدفع عنهم الخطر ويفديهم بنفسه ، لأنهم أحيانا عنده أغلى من نفسه ، وهذا من أسرار التفوق لدى القادة.

أما القائد الآخر فإنه يحب مصلحته أكثر من مصالح أتباعه ، لذلك يعمل كل شيء وهو ينظر إلى مصلحته، وبصفته قائدا ، لابد أن يناور ويحاول الإثبات للناس أنه يجب مصالحهم ، وقد يقنعهم على المدى القريب ، لكن مع طول الزمان ،

يكشفون الحقيقة فيتركونه ، ولن يبقى معه إلا من تفهم موقفه ، وكانت له مصلحة في البقاء معه.

وهذا من أسرار انعدام الثقة في القادة.

**حل التدريب ( ٢ ) : من مصادر قوة تأثير القائد:**

**أ- الخبرة والمهارة:**

لأنه يعطي انطبعا للعاملين بأنه أكثر تجربة وقادر على التصدي للمشكلات الصعبة الطارئة واتخاذ القرارات القوية تجاهها ، وبالتالي فإنه سيقودهم إلى بر الأمان، فلا داعي حينها للقلق مع قائد هذه صفته.

**ب- التأثير الشخصي ( الإعجاب ):**

لأنه تأكد لهم من خلال طول العشرة وكثرة المواقف بأنه يحبهم بصدق ويتفاني من أجل مصالحهم ، ويتفني في رفع معنوياتهم ويجتهد في حل مشكلاتهم بصدق وحرص.

**ج- الإكراه والضغط:**

قد يحصل القائد على كل ما يريد بالإكراه والضغط ، لكن على حساب أمرين:  
الأمر الأول: على حساب معنويات وإخلاص وولاء العاملين ورضاهم وتعاونهم مع المنظمة ، وتضحيتهم من أجلها.  
الأمر الثاني: على حساب استمرارهم في المنظمة، واستمرار عطائهم.

**د- إن استخدام طريقة الإكراه والضغط ، تؤدي إلى زيادة التوتر والشحناء وقتل الرضا والتعاون والحماس والتضحية ، مما يؤدي إلى تأدية العمل من أجل الراتب الشهري مصحوبة بتلمس الأعذار للتملص من العمل. والمبالغة في ذلك فقد**

يفجر هذه المشاعر ويتكون تنظيم غير رسمي يضغط على المنظمة ويدفعها إلى مواقف خاسرة ربما على حساب الجانبين المنظمة والموظفين.

### حل التدريب ( ٣ ) :

| أنماط القيادة   | رقم النمط | العنصر  |
|---|-----------|---|
| ١ - القائد المتفرد<br>٢ - القائد المتفرد الرحيم<br>٣ - القائد الديمقراطي<br>الشوروي<br>٤ - القائد الليبرالي | ١         | - لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأفراد           |
|   | ٢         | - ينصت بعناية لما يقوله الأتباع ويتخذ قراره بمفرده  |
|   | ٣         | - يشرك الأعضاء في اتخاذ القرار ويتخذ قراراته بنفسه  |
|   | ٤         | - ثقته في قدراته القيادية ضعيفة                     |
|   | ١         | - يصد الأوامر للتنفيذ دون نقاش                      |
|   | ٣         | - يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة لاتخاذ القرار بمفرده |
|   | ٤         | - قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم               |
|   | ٢         | - يعطي انطباعا أنه ديمقراطي شوروي                   |

### حل التدريب ( ٤ ) :

- ١- موقف الشخص الذي صاح في الموكب.  
موقفا ايجابيا ذي مسؤولية أراد التنبيه على الخطر الداهم الذي ينتظر القوم مع غرور القائد.
- ٢- موقف الناس.  
اغتروا بالقائد المغرور ولم يكلفوا انفسهم عنا التاكيد من صحة النذير، ولم يحاولوا نصح القائد.
- ٣- موقف الأعوان.  
موقفا ايجابيا ذي مسؤولية أراد التنبيه على الخطر الداهم الذي ينتظر القوم مع غرور القائد.

كان الواجب عليهم نصح القائد بعد التحري من صحة البلاغ،  
بقاءهم دون نصح للقائد خيانة خاصة مع القدرة.  
٤- موقف القائد.

قائد مغرور زاد غروره متابعة اعوانه والناس من ورائه، فهلك واهلك كل الناس.

### حل التدريب (٥):

(أ) التأكد من فهم المستقبل للرسالة من أجل عدم إتاحة فرصة للفهم الخاطئ الذي ينتج عنه تصرف يتنافى مع هدف الاتصال.  
(ب) الاتصال الفعال من المهارات الضرورية للمدير حتى يضمن إصدار توجيهات سليمة تؤدي إلى تصرفات سليمة، تؤدي بمجموعها إلى السير في الطريق الصحيح لتحقيق أهداف المنشأة. والعكس إذا لم يتمتع المدير بهذه المهارة فقد تفهم تعليماته خطأً أو بفهم معكوس فتؤدي إلى الاضطراب والتشويش وربما ردود أفعال عكسية وكل هذا يؤخر الوصول إلى الأهداف.

### حل التدريب (٦):

إن القصور في أداء العاملين للواجبات ربما يكون سببه عدم أو ضعف في فهم الرسالة، فالرسالة التي لم تصل بوضوح تام قد تشوش الفهم مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ والعامل ينفذ بحسب ما فهم لا بحسب ما يريد المدير، والذي يوفق بين فهم العامل ونية المدير هي الرسالة الصحيحة.

### حل التدريب (٧):

اتجاهات الاتصال مرتبة حسب الأولوية:

- أ- الاتصال من الأعلى إلى الأسفل لأنه الأصل في تحديد ماذا تريد المنظمة من العاملين.
- ب- الاتصال الجانبي لحدوث التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام وهو ضروري لتحقيق أهداف المنشأة.
- ج- الاتصال من أسفل إلى أعلى: وهو انعكاس للاتجاهين السابقين وهي التغذية العكسية ونتائج التكاليف والأوامر السابقة.

### حل التدريب (٨):

- أ) لأن الاتصال ذي الاتجاهين يوفر فرص للمناقشة والاستفسار عن الأمور الغامضة في الرسالة، ولذلك كان التعلم عن بعد اتصال ذات اتجاه واحد نتيجة لعدم توفر فرص اللقاء والمناقشة بين الطالب والمدرس
- ب) في الاجتماعات يلتقي كافة الأطراف الذين يهمهم الأمر، وهذا يزيل و تتلاقح الأفكار وتتقارب وجهات النظر ويتفق الجميع على أساس واحد، وهذه أفضل وسيلة لفهم شيء محدد من قبل أطراف عدة وبنفس المستوى من الدقة والوضوح.

### حل التدريب (٩):

- أ- خطبة الجمعة اتصال ذي اتجاه واحد
- ب- الإعلانات اتصال ذي اتجاه واحد
- ج- الصحف اتصال ذي اتجاه واحد
- د- الهاتف اتصال ذي اتجاهين

- هـ- تعليمات القرآن اتصال ذي اتجاه واحد  
 و- المحاضرة اتصال ذي اتجاهين  
 ز- التعلم عن بعد اتصال ذي اتجاه واحد  
**حل التدريب (١٠):**

يكمن أثر الرسالة الراجعة في عملية الاتصال في أنها تؤدي إلى المناقشة والاستفسار من قبل المستقبل والتأكيد والمزيد من التوضيح من قبل المرسل.

**حل التدريب (١١):** أمثلة في فن الاتصال من سيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(١) قصر الخطبة: حتى لا يقع السامع في معوق كثرة المعلومات فلا يستطيع أن يستوعبها لكثرتها فيضيع بعض معانيها وقد يكون مهما. وقد يكون لطرده السامة والملل.

(٢) كان إذا خطب احمر وجهه وعلا صوته، وذلك من أجل شد الانتباه ولفت الأنظار وإيصال رسالة إضافية أن الأمر جد وليس بالهزل وكذلك التغلب على الملل والسامة لأن الصوت الكبير من الرجل المهم أمر لا يمكن أن يتجاهله أحد.

(٣) كان كلامه معدودا: حتى يحفظ بكل سهولة وتتناقله الأجيال بالنص لأنه في غاية الأهمية وحتى لا يطرأ عليه التحريف وبالمثل الناس يحفظون الآيات الشعرية المعبرة والأمثلة الشعبية لنفس السبب.

(أ) كان كثيرا ما يكرر الألفاظ: من أجل الوضوح في وصول الرسالة والتأكيد عليها ، وإقامة الحجة حتى لا يتذرع أحدهم بعدم فهم المعني.

## حل التدريب (١٢):

(أ) الفترة الزمنية بين السماع والكلام من قبل المستقبل ضرورية لكي يسمع حتى ينتهي المرسل ثم يجيب عليه ، كل ذلك يفيد في فهم المقصود الذي يريده المرسل بكل وضوح والجواب على نفس المقصود وليس على معنى خاطئ أو على سوء الظن الناتج عن عدم الإصغاء الجيد.

(ب) عدم التفكير في معاني ومقاصد المتكلم عن الانشغال في الرد عليه يؤدي إلى انشغال ذهن المستقبل في تجهيز الرد ولا يأخذ فرصته الكاملة في التركيز على مقصد المتكلم. فيأتي الرد كما فهم المستقبل (فهما مغلوطين) لا كما يريد المتكلم.

## حل التدريب (١٣) النتائج :

نتيجة للافتراضات المسبقة تقفز إلى الأذهان استنتاجات مختلفة ، ومن ثم تعطي إجابات خاطئة.

ففي الحالة الأولى: كان الجراح هو أم المريض ، لكننا افترضنا خطأ أن الجراح يجب أن يكون رجلاً.

وأما في الحالة الثانية: فإن اللص دخل من الباب لأنه لم يكن مغلقاً بالمفتاح ، لقد افترضنا خطأً إن الرجل أغلق الباب بالمفتاح قبل أن يضعه في جيبه. إن هذا الاتجاه كثير جداً في عملنا اليومي ويضر بأدائنا أداءً بليغاً.

مراجع الوحدة:

- ١- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، جامعة البتراء دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن ٢٠٠٤ م
- ١- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٢- هشام الطالب، دليل التنمية البشرية، من إصدارات المعهد العالي للفكر الإسلامي، والاتحاد الإسلامي للمنظمات الطلابية، واشنطن، ١٩٩٤ م.
- ٢- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، المملكة العربية السعودية- الطبعة الثانية، ٢٠٠٢ م.
- ٣- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٤- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن، ٢٠٠٣ م.



# الوحدة الثالثة

## المدارس الإدارية





## المقدمة:

### أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب بعد دراستك للوحدة يتوقع منك أن:

- ١- تميز بين أنواع المدارس الإدارية
- ٢- تتعرف على المدرسة العلمية ومدارسها الفرعية
- ٣- تحدد أبرز سمات المدرسة العلمية
- ٤- تعدد السمات المشتركة بين فروع المدرسة العلمية
- ٥- توضح أسباب نشوء المدرسة (الإنسانية) السلوكية على أثر المدرسة الكلاسيكية، كرد فعل لها
- ٦- تعدد وتشرح أنواع المدارس (الإنسانية) السلوكية
- ٧- تشرح أسباب نشوء المداخل المعاصرة في الإدارة
- ٨- تعدد وتشرح أنواع المداخل المعاصرة في الإدارة.

### محتويات الوحدة :

- ١- المدرسة التقليدية الكلاسيكية
  - مدرسة الإدارة العلمية
  - مدرسة التقسيمات الإدارية
  - المدرسة البيروقراطية
- ٢- المدرسة الإنسانية السلوكية
  - دراسات هاوثورن والتون مايو
  - دراسة فولت
  - دراسة جستر بارنرد

- دراسة دوكلاسماكريجور نظرية (X) و(Y)
- ٣- المدرسة المعاصرة في الإدارة
- مدخل النظم
- الإدارة الموقفية
- الإدارة اليابانية نظرية (Z)

### القراءات المساعدة:

- للاستزادة، بإمكانك عزيزي الطالب الرجوع إلى المراجع التالية:
- عمر السعيد وآخرون . مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٣ م
- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة جدة الطبعة الثانية ٢٠٠٢ م.
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤ م
- المنتدى العربي للموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/>

## تمهيد:

في هذه الوحدة سوف نتناول بداية ظهور المدارس الإدارية وأنواعها وتقسيماتها وابرز روادها، في مقارنة سريعة بين أهم السمات المشتركة بينها ، وأهم مميزاتهما وأهم الفروق بينها، ثم نتناول المدرسة الإدارية المعاصرة ونظريتها الحديثة.

### بداية ظهور المدارس الإدارية المعاصرة :

الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه منذ أن قام الإنسان بتحديد أهداف معينة وعمل على تحقيقها، إلا أن دراسة الإدارة دراسة علمية منظمة قد بدأت فعليا منذ بداية ١٨٨٠م. وكانت تلك الدراسات تهدف إلى الإجابة على استفسار كثرت الحاجة إليه مع بداية ظهور الثورة الصناعية، وهو: كيف نقلل من الضياع في وقت المديرين والعمال؟

وبناء على الإجابة على هذا الاستفسار ظهرت العديد من الدراسات لعل أهمها على الإطلاق ما قام به (فريدريك تايلور) وحاول فيها الربط بين الجهد المبذول والوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة من السلع وكانت أساس ظهور ما يسمى بالإدارة العلمية ومن خلالها كسب تايلور لقب أبو (الإدارة العلمية) ثم تلت ذلك مجموعة من الدراسات ظهرت على أثرها عدد من المدارس الإدارية والتي سنتعرض لها في هذه الوحدة.

**تقويم ذاتي (١):** كيف كانت بداية ظهور المدارس الإدارية؟

**المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):**

تتألف المدرسة التقليدية من ثلاث مدارس فرعية هي :

- مدرسة الإدارة العلمية

- مدرسة التقسيمات الإدارية

- مدرسة البيروقراطية

أولاً: مدرسة الإدارة العلمية:

بدأت هذه المدرسة ببحوث (فريدريك تايلور) المهندس الأمريكي (١٨٥٦-١٩١٥م) وكان يعمل مديراً لإحدى شركات الصلب وكانت الأهداف من وراء أبحاثه هي:

- ١- تبديل الإحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة بضوابط علمية.
  - ٢- زيادة إنتاجية العامل في المنشأة من خلال التحليل العلمي لعمله
  - ٣- اكتشاف أفضل الطرق لزيادة الإنتاج
- ومن أجل ذلك عمل تايلور على ابتكار عدد من الإجراءات منها ما يلي:
- ١- اختيار العمال المؤهلين دون سواهم ممن تقدم لهم التوجيهات فيلتزمون بتطبيقها.
  - ٢- يحصل هؤلاء العمال على أجور تفوق كثيراً الأجور التي كانوا يحصلون عليها في السابق بسبب التعاقد معهم على أجر الانجاز بالقطعة.
  - ٣- رأى أن الحوافز والعلاوات (الاقتصادية) هي الدافع الأول للعمال في زيادة إنتاجهم
  - ٤- شجع على استخدام الخبراء المتخصصين كرؤساء للعمل وأعطاهم سلطات فنية لوضع الوسائل والطرق لتنظيم مهام العمل.
- تقويم ذاتي (٢):
- أ- عدد أنواع المدارس التقليدية (الكلاسيكية)
  - ب- من هو رائد مدرسة الإدارة العلمية؟

ج- هل تستطيع ذكر الأهداف من وراء أبحاث فريدريكتايلور؟

د- ماهي الإجراءات التي اتخذها تايلور للوصول إلى أهدافه؟

ثانيا: مدرسة التقسيمات الإدارية:

يعد هنري فايول (Henri Fayol) رجل الأعمال الفرنسي (١٨٤١م-١٩٢٥م) هو مؤسس هذه المدرسة وكان له أتباع في الولايات المتحدة الأمريكية أشهرهم كوليك (Gulick) وموني رايلي (Moony Reily) وأوريك (Urwick) في بريطانيا. وكانت توجيهاته منطلقة من خبرته كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم. وقد قام بتطوير ثلاث مجالات رئيسية في الإدارة، هي :

١- تحديد وظائف المدراء:

وقسم وظائف المدير إلى خمس وظائف هي : التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

٢- تطوير أنشطة المنشأة: حيث قسم أنشطة المنشأة إلى خمسة أقسام أساسية هي:

أ - الأنشطة الفنية وهي (الصنع والإنتاج)

ب - الأنشطة التجارية وهي : (البيع والشراء التداول )

ج- الأنشطة المالية وهي : الحصول على رأس المال واستخدامه

د - الأنشطة المحاسبية وهي : التكاليف والميزانيات والإحصاء

هـ أنشطة الضمان أو الأمان وهي : حماية الأشخاص والممتلكات.

وبذلك وضع فايول حجر الأساس في التقسيم المعاصر لأنشطة المنشأة

٣- وضع مجموعة من المبادئ والقواعد: ويقصد بها مبادئ الإدارة الأربعة عشر، التي لا زالت متداولة بين منظمات الأعمال إلى يومنا هذا، وقد تناولناها بالتفصيل في الوحدة الأولى بعنوان مبادئ الإدارة.

### تقويم ذاتي (٣):

- أ- من هو رائد مدرسة التقسيمات الإدارية  
 ب- عدد مع الشرح (بإيجاز) الأعمال التي قام هنري فايول بتطويرها في مجال الإدارة

### ثالثا: المدرسة البيروقراطية:

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (M. Webber) (1864-1920)، والذي انصب اهتمامه في دراسة السلطة. وقد انبثق من دراساته مفهوم البيروقراطية أو حكم المكتب، ويقصد به تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة.

ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي :

- ١- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضاء المنشأة
- ٢- سلسلة واضحة من إصدار الأوامر
- ٣- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب
- ٤- اعتماد الترقية على الانجاز أو الأقدمية أو الاثنين معا
- ٥- تدوين الأعمال والقواعد والقرارات الإدارية
- ٦- الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها
- ٧- خضوع الجميع للانضباط والرقابة الدقيقة أثناء أداء مهامهم.

## معنى البيروقراطية اليوم:

وتعني البيروقراطية اليوم الإجراءات الطويلة والروتينية والبطء في مسار العمل الإداري وتعقيداته غير المبررة وعدم الكفاءة. ومع ذلك لم تكن هذه المعاني مقصودة من قبل (فيبر) عندما أطلق تسميته الأولى، فقد كان يرى أن المنظمة البيروقراطية تدار من قبل مدراء على درجة عالية من الكفاءة، وتم تأهيلهم بشكل سليم وقد حصلوا على مواقعهم على أساس من الترقية فهم قادرون بسبب ذلك على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء.

### تقويم ذاتي (٤) :

- أ- من هو رائد المدرسة البيروقراطية
- ب- بماذا تعرف البيروقراطية (حكم المكتب) وماهي مكوناتها الأساسية.
- ج- ماذا يعني مصطلح البيروقراطية اليوم وهل كان مؤسس هذه المدرسة يقصده.

### السمات المشتركة بين فروع المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) :

بالرغم من عدم التواصل العلمي بين فروع المدارس الكلاسيكية ونشوء بعضها بمعزل عن الأخرى إلا أن هناك اهتمامات مشتركة ركزت عليها هذه الفروع جميعا مما أعطى السمة المشتركة لهذه المدرسة وهذه السمات هي:

- ١- تصرف الإنسان بشكل رشيد إذا وجد من يوجهه ويضبط سلوكه
- ٢- حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الإرباك في العمل
- ٣- ضعف رغبة الأفراد في العمل وبالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة
- ٤- جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء.
- ٥- تقسيم العمل.

٦- السلطة الرسمية.

تقويم ذاتي (٥):

اذكر السمات المشتركة بين فروع المدرسة التقليدية (الكلاسيكية).

### المدرسة الإنسانية (السلوكية)

وتسمى الجسر الموصل بين الإدارة التقليدية والإدارة المعاصرة وتشتمل على مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات والمدارس الفكرية وقد تم اختيار أربعة اتجاهات أساسية هي:

١- دراسات هورثون والتون مايو

٢- دراسة فولت

٣- دراسة جستربارنرد

٤- دراسة دوكلاسماكريجور ونظرية (X)، (Y)

أولاً: دراسات هورثون والتون مايو [Hawthorne Studies and Elton

Mayo]

كثيرة هي الدراسات التي أجريت في معمل هورثون التابع لشركة وسترن إليكتريك في شيكاغو اعتباراً من ١٩٢٤ م ، وقد استعان الباحثون بخبرة ألتون مايو في جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية، الأسترالي الأصل (١٨٨٠م- ١٩٤٩م)، وقد هدفت مجموعة التجارب إلى دراسة أثر مستوى الإضاءة على حجم الإنتاج ثم توسعت لتشمل العلاقات الإنسانية في العمل والسمات الشخصية للعاملين.

وأبرز سمة لهذه المدرسة، اعتبارها أن الأفراد هم مكون أكثر أهمية بكثير مما تصورته الإدارة العلمية والتي ركزت على إنتاجية الفرد دون النظر إلى عوامل التأثير الإنسانية على أدائه، ف أثبتت الدراسات تأثر مستوى الإنتاج بمشكلات العاملين الشخصية، وإن الانفعالات والمشاعر و التفاعل إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى في العمل، تؤثر على الكفاءة والإنتاجية بشكل كبير.

### تقويم ذاتي (٦) :

أ - عدد الاتجاهات الأساسية للمدرسة الإنسانية (السلوكية )

ب- اذكر باختصار ماتعرف عن دراسات هوثورنوالتونمايو.

ثانيا: دراسة فولت (M.P.Follett) (١٨٦٨-١٩٣٣م) :

ميري باركر فولت، أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية ركزت في دراساتها بشكل خاص على الجماعة (Group) باعتبارها حجر الأساس في بناء المنظمات، ومن النتائج التي أكدتها دراساتها:

- ١- أنه من خلال علاقة الفرد بالآخرين يستطيع أن يحدد هويته وأن يكون فعالا في عمله وكل عضو جزء مكمل لأجزاء المنظمة
- ٢- أن المنظمة جماعة كبيرة لأعضائها مصالح مشتركة وتحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة.

٣- أن عمل الجماعة بصورة مشتركة يعطيها الوحدة المتكاملة

٤- يؤدي العمال من خلال الجماعة مهماتهم ليس للمدير ولكن مع المدير

٥- يتلقى العمال والأوامر بحكم الموقف (Situation) الذي يواجهونه ومن مهمتهم اكتشاف النظام الذي يحكم الموقف.

٦- الرقابة في هذا النظام أفقية تعاونية وليست عمودية

٧- يظهر الأعضاء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة

تقويم ذاتي (٧):

أ- ماذا تعرف عن دراسة فولت

ب- عدد أبرز النتائج التي أكدتها الدراسة

ثالثا: دراسة تشستربارنرد (Ch. Barnard) (١٨٨٦م-١٩٦١م):

هو رئيس شركة نيو جرسى للهواتف عاش في الولايات المتحدة الأمريكية وكتب

مؤلفه (وظائف المدير) سنة ١٩٣٨م. وكان من ضمن أفكاره :

١- أن التحدي الأساسي الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد على التعاون لبلوغ أهداف المنظمة .

٢- ولتحقيق ذلك لابد للمدير من منح الحوافز الايجابية لأعضاء المنظمة أو

تقليل الأعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب)

٣- يرى أن الحوافز تبوب في عدة مجموعات هي:

أ- النقود والأشياء المادية.

ب- فرص التميز والاحترام.

ت- ظروف العمل المناسبة.

ث- إشباع الاعتبارات الشخصية.

ج- الموقف الاجتماعي الجذاب.

ح- الشعور بالمشاركة.

خ- فرص الاتصال، والرفقة، والتعاون.

٤- عرف المنظمة بأنها منظومة تعاونية من الأنشطة و القوى المنسقة بوعي وتتكون من شخصين أو أكثر وكل جزء منها مرتبط بالأجزاء الأخرى.

تقويم ذاتي(٨):

(أ) ماذا تعرف عن دراسة جستر بارنرد.

(ب) اذكر تبويبات الحوافز التي اقترحها بارنرد

رابعاً: دراسة دوكلاسماكريجور، ونظرية (X)،(Y):

إن ماكريجور من علماء النفس الاجتماعي الذي أجرى العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام للناس في المنظمات وتقوم فلسفته الإدارية على ما يلي:

١- الافتراض بأن كل مدير له فلسفته الخاصة التي يعتنقها وتعتبر عاملاً أساسياً في تحديد سلوكه الإداري والتنظيمي

٢- يعتقد أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة التقليدية أصبح لديهم قناعة بأن هذه المبادئ راسخة ولا تحمل التعديل

٣- ابتكر نظرية (X)،(Y) على أن العامل (X) يمثل فروض من النظرية التقليدية في الإدارة والعامل (Y) يمثل نظرية العلاقات الإنسانية.

تصورات ماكريجور حول نظريات (X)،(Y).

فرضيات نظرية (X): هي وجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة ، وتفترض

أن الإنسان العادي:

١- لديه كراهية فطرية للعمل ويحاول تجنبه.

- ٢- يكره المسؤولية ويجب أن يوجه من رئيسه.
  - ٣- حامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
  - ٤- يفتقد المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.
- ولذلك تفترض أن أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف فلو ترك العامل لوحده فلن يعمل.

فرضيات نظرية (Y): وتفترض أن الإنسان:

- ١- يجب العمل كحبه للراحة متى توفرت الظروف المناسبة لذلك.
- ٢- يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها
- ٣- تحت الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية ويسعى إليها
- ٤- طموح بطبيعته ويكرر التصرفات التي ينتج عنها إشباع رغباته
- ٥- قادر على استخدام الفكر البناء وحل الإشكالات التنظيمية إذا ما أعطى الفرصة لذلك.
- ٦- قادر على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر إذا أعطي الفرصة لذلك
- ٧- أن العقاب ليس الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد إلى العمل.

تقويم ذاتي(٩):

- (أ) ماذا تعرف عن دراسة ماكريجور.
- (ب) عدد افتراضات نظرية (X) من وجهة نظر ماكريجور
- (ج) عدد افتراضات نظرية (Y) من وجهة نظر ماكريجور

### ثالثا: المدرسة المعاصرة في الإدارة:

ويسمى أحيانا بالمدخل المتكامل للفكر الإداري، وسبب هذه التسمية هو بروز تساؤل مهم وهو : أي المدخل السابقة ينبغي الاعتماد عليها لزيادة فعالية المنظمة وإنتاجية أفرادها. وللإجابة على هذا التساؤل ينبغي تقسيم المدخل السابقة وتحديد مدى قدرة وفعالية كل مدخل في معالجة المشاكل الإدارية في المنظمات الحديثة. إن القول بأن هناك مدخلا معيناً دون الآخر يمكن الاعتماد عليه بصورة شاملة في حل هذه المشاكل هو قول يشوبه الكثير من الخطأ والمخاطر فكل مدخل يقدم رؤية مختلفة وكل رؤية تعتبر مناسبة في موقف معين. ولذلك ظهرت العديد من الكتابات حاولت تتوصل إلى مدخل متكامل يمكن أن ينظر إلى المشكلة الإدارية من زاوية أكثر شمولاً من المدخل السابقة. ويمكن التعرض في هذا الصدد إلى ثلاثة مدخل أساسية هي:

١- مدخل النظم The System Approach

٢- مدخل الإدارة الموقفية The Contingency Approach

٣- الإدارة اليابانية ونظرية (Z).

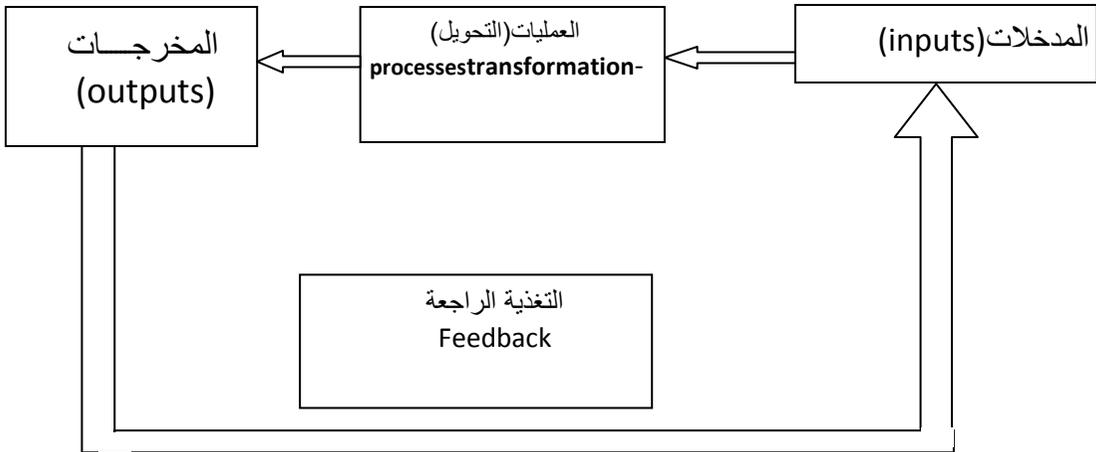
#### أولاً: مدخل النظم:

ويعتمد على نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory) ، وهي تتكون من نظام أساسي system ومن خلاله يتم النظر إلى المنظمة على أنها مفتوحة ويتكون من أجزاء فرعية (subsystems) ويعمل مجموعة المدراء في المنظمة كمنظومة فرعية.

**مفهوم النظام:** المنظومة هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين والمنظمة تعتبر نظاماً مفتوحاً.

**مفهوم المنظمة:** هي وحدة اجتماعية هادفة تتكون من أفراد متفاعلين مع بعض في أنماط من الفعاليات وتبرز فيها الاتجاهات والمعتقدات والعادات والتوقعات الخاصة بالأفراد.

**مكونات المنظمة كنظام:** تشترك المنظمات - كنظام مفتوح - في وجود مكونات أساسية هي المدخلات (inputs) و العمليات (processes) (processes)، وتسمى أحياناً بالتحويل (transformation) والمخرجات (outputs) والتغذية العكسية (أو المرتدة أو الراجعة) (feedback) كما في الشكل (٣-١).



المصدر: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال خليل محمد حسن الشماع دار المسيرة عمان الأردن ٢٠٠٤ ص (٤٨).

الشكل (٣-١)

المكونات الأساسية للمنظمة كنظام مفتوح

**العمليات:** هي عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات تقدم للمستهلكين.

**والمخرجات:** كلما ينتج من نتائج عمليات التحويل من سلع وخدمات **والتغذية العكسية:** هي مقدار قبول المستهلكين أو رفضهم للسلعة الذي يعكس نفسه على المردود المالي للمنشأة والذي بدوره يعيد السلسلة ويحسن الإنتاج.

### تقويم ذاتي (١٠)

(أ) ماذا تعرف عن مدخل النظم من أنظمة المدرسة الإدارية المعاصرة

(ب) ماهو مفهوم النظام

(ج) ماهو مفهوم المنظمة

### تقويم ذاتي (١١):

اذكر ماذا تعرف عن المكونات الأساسية للمنظمة كنظام مفتوح، مبينا

إجابتك بالرسم

### النظم الفرعية (subsystems):

تتألف المنظمة (كنظام مفتوح) من عدد مترابط من النظم الفرعية

### مثال:

**النظم الفرعية في الوظائف الإدارية:** هي (التخطيط والتنظيم

والتحفيز والرقابة)

**النظم الفرعية في الأنشطة:** الموارد البشرية والمالية والعلاقات العامة والهيكلي

التنظيمي، وغيرها.

## أهمية مدخل النظم في دراسة المنظمة:

تبرز أهمية هذا المدخل فيما يلي:

- ١- أن المنظمات لا تعيش في فراغ ولا بد من أن تقوم إدارتها بتكييف أوجه نشاطها بالتفاعل مع البيئة وبما يحقق أهدافها.
- ٢- ترابط الأنظمة الفرعية وتفاعلها داخل النظام الرئيسي مما يعني ضرورة تفهم الإدارة لترابط عمل التقسيمات الداخلية وأثر سعي كل منها في تحقيق أهداف المنظمة.

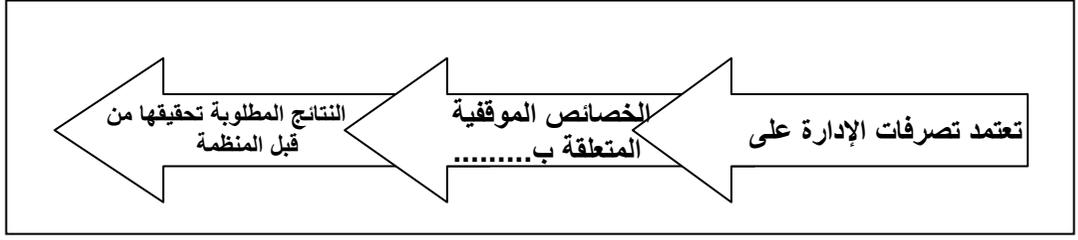
### تقويم ذاتي (١٢):

(أ) ماذا تعرف عن الأنظمة الفرعية.

(ب) أين تبرز أهمية مدخل النظم في دراسة المنظمة.

### ثانياً: الإدارة الموقفية:

هي اتجاه إداري معاصر يقوم على فكرة أساسية هي أنه لا توجد طريقة مثلى للإدارة يمكن استخدامها في كل المواقف بمعنى أنه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار وتنظيم وقيادة وتحفيز ورقابة تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة، فيجب على المدراء أن يجدوا الطرق المختلفة كي تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة. ففي مواقف معينة قد تبرز ممارسات إدارية قابلة للتطبيق ولكن لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع مصدر سابق ص(٥٢)

### الشكل (٣-٢) يبين الإدارة الموقفية

تهويم داتي (١٣) :

(أ) ماذا تعرف عن الإدارة الموقفية

(ب) وضح بالرسم الإدارة الموقفية

### ٣- الإدارة اليابانية ونظرية (Z):

وليام أوتشي (W.Ouchi) أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا - لوس أنجلوس - استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية فطرح نظرية جديدة تسمى نظرية (Z) وكأنه بذلك يكمل تبويب مايكربجور (X)، (Y). فالتطور الصناعي في اليابان مركز على البعد الاجتماعي وبوجه خاص الاهتمام بعائلات العاملين فكان الآباء لا يسمحون لأبنائهم في العمل في المصانع حتى تقدم لهم المساكن القريبة والغذاء المناسب والعناية المطلوبة في العديد من أوجه الحياة. فأصبح العمال بهذه الإمكانيات يميلون نحو العيش في جماعات يجيدون العمل الشاق بإخلاص. والإدارة تنظر إليهم بالروح الأبوية وبالمسؤولية تجاههم وتشاركهم في اتخاذ القرارات وهكذا صار أكثر من ثلثي القوى العاملة اليابانية يبقى في الخدمة مدى الحياة. ومن سمة الإدارة اليابانية أن القيمة الإنسانية هي أساس

السلطة فيها وتنطلق بسبب ذلك احترام الأفراد لها وقبولهم إياها حتى يصبح المصنع كأنه عشيرة أو قبيلة متألفة.

أبرز سمات الإدارة اليابانية:

- ١- التوظيف مدى الحياة
- ٢- الرقابة الذاتية من داخل الأفراد
- ٣- القرارات الجماعية.
- ٤- التأكيد على الجماعة وعلى فريق العمل
- ٥- الاهتمام الشمولي بالأفراد
- ٦- الاهتمام بالتنوع وجودة المنتجات

تقويم ذاتي (١٤):

(أ) ماذا تعرف عن نظرية (Z)

(ب) عدد أبرز سمات الإدارة اليابانية

### خلاصة الوحدة

تناولت الوحدة بداية ظهور المدارس الإدارية وأنواعها وتقسيماتها وأبرز روادها، في مقارنة سريعة بين أهم السمات المشتركة بينها ، وأهم مميزاتها وأهم الفروق بينها، ثم تناولت المدرسة الإدارية المعاصرة ونظريتها الحديثة.

### تدريبات عامة

ارسم جدولاً تقارن فيه بين أنواع المدارس الإدارية التي درستها في هذه الوحدة

## لمحة عن الوحدة الثالثة: الإدارة في الإسلام

اشتملت على مفهوم الإدارة الإسلامية، وأسس وخصائص الإدارة في الإسلام، وتقدم تصور إسلامي للعملية الإدارية بصورة شاملة، كما تعرض نماذج من الإدارة الإسلامية التي وجدت قبل ظهور الثورة الصناعية، والإدارة المعاصرة.

### حل التدريبات

#### جدول المقارنة بين المدارس الإدارية

| التقسيم العام   | المدرسة                    | رائدها            | زمن وجودها | ابرز سماتها  |
|-----------------|----------------------------|-------------------|------------|--|
| الكلاسيكية      | العلمية                    | فريدريك تايلور    | ١٨٥٦-      | ● أسست لعلم الإدارة  |
|                 | التقسيمات الإدارية         | هنري فايول        | ١٩١٥م      | ● قسمت المهام الإدارية                                       |
|                 |                            |                   | ١٨٤١م-     | ● ابتكرت مبادئ الإدارة                                       |
|                 | البيروقراطية               | ماكس فيبر         | ١٩٢٠-      | ● أرست نظاما دقيقا في الإدارة                                |
| السلوك الإنساني | دراسات هورثورن والتون مايو |                   | ١٨٨٠م-     | ● وتسمى الجسر الموصل بين الإدارة التقليدية والإدارة المعاصرة |
|                 | دراسة فولت                 | ماري باركر فولت   | ١٨٦٨م-     | ● تعتبر أن الأفراد هم مكون                                   |
|                 |                            | دراسة تشستربارنرد |            | ١٨٨٦م-   |
|                 |                            |                   | ١٩٤٩م      |  |
|                 |                            | ١٩٣٣م             |            |  |
|                 |                            | ١٩٦١م             |            |  |

|  |           |                       |                                      |                                    |
|--|-----------|-----------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• أثبتت إن الفعاليات والمشاعر و التفاعل إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى في العمل، تؤثر على الكفاءة والإنتاجية بشكل كبير.</li> </ul>                                | <p>==</p> | <p>دوكلاسماكريجور</p> | <p>نظرية (X) ،<br/>(Y)</p>           |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعتمد على نظرية النظم المفتوحة</li> <li>• تفترض ان المنظمة تتكون من نظام أساسية وأنظمة فرعية</li> <li>• لكل نظام مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة</li> </ul>   |           |                       | <p>مدخل النظم</p>                    | <p>المدرسة المعاصرة في الإدارة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تفترض أنها لا توجد طريقة مثلى للإدارة يمكن استخدامها في كل المواقف</li> <li>• يجب تحديد الأساليب الإدارية المختلفة كي تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة</li> </ul> |           |                       | <p>مدخل الإدارة الموقفية</p>         |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ركزت على البعد الاجتماعي وبوجه خاص</li> </ul>   |           | <p>وليام أوتشي</p>    | <p>الإدارة اليابانية ونظرية (Z).</p> |                                    |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>الاهتمام بعائلات<br/>العاملين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الإدارة تنظر إليهم بالروح<br/>الأبوية والمسؤولية<br/>تجاههم</li> <li>● ساد بسبب ذلك احترام<br/>الأفراد لها وقبولهم إياها<br/>حتى يصبح المصنع كأنه<br/>عشيرة أو قبيلة متألفة.</li> </ul> |  |  |  |
|---|--|--|--|

### مراجع الوحدة

- ١- خليل محمد حسن الشماع مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال  
دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الرابعة ٢٠٠٤م.
- ٢- أحمد عبد الله الصباب وآخرون جده المملكة العربية السعودية الطبعة الثانية  
٢٠٠٢م.
- ٣- محمد فريد الصحن وآخرون مبادئ الإدارة الدار الجامعية الإسكندرية  
جمهورية مصر العربية ٢٠٠٠م.



# الوحدة الثامنة

## التوجيه والدافعية وتحفيز العاملين





مقدمة:

### أهداف الوحدة:

يتوقع منك عزيزي الطالب بعد الانتهاء من دراسة الوحدة أن:

- تحيط بمفهوم التوجيه .
- تدرك أهمية التوجيه الإداري للرئيس والمرؤوسين.
- تحدد العوامل التي تعتمد عليها وظيفة التوجيه.
- تعدد مع الشرح المبادئ الأساسية لإصدار الأوامر.
- تعدد عوامل نجاح وظيفة التوجيه.
- تعرف معنى الدافعية.
- تدرك مفهوم الدافعية الإنسانية وأثرها في توجيه سلوك العاملين.
- توضح الطرق الحديثة لزيادة دافعية العاملين.
- تعرف التحفيز.
- تدرك مفهوم التحفيز وأثره في أداء العاملين.
- تحدد مع الشرح العوامل المؤثرة على الحوافز.
- تقارن بين أنواع الحوافز ، وأثر استخدامها في تحفيز العاملين.
- تعدد مع الشرح نظريات التحفيز.

### المحتوى العلمي للوحدة:

- مفهوم التوجيه.
- أهمية التوجيه الإداري للرئيس والمرؤوسين.
- العوامل التي تعتمد عليها وظيفة التوجيه.
- المبادئ الأساسية لإصدار الأوامر.

- عوامل نجاح وظيفة التوجيه.
- تعريف الدافعية.
- مفهوم الدافعية الإنسانية وأثرها في توجيه سلوك العاملين.
- الطرق الحديثة لزيادة دافعية العاملين.
- اقتراحات مفيدة لتعزيز الدافعية الإنسانية لدى العاملين.
- تعريف التحفيز.
- مفهوم التحفيز ، وأثره في أداء العاملين.
- أنواع التحفيز.
- نظريات التحفيز.
- نظرية الثواب والعقاب.
- نظرية هرم الحاجات لماسلوا.

### القراءات المساعدة:

- للاستزادة، بإمكانك عزيزي الطالب الرجوع الى المراجع التالية:
- عمر السعيد وآخرون . مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٣ م
- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة جدة الطبعة الثانية ٢٠٠٢ م.
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤ م
- المنتدى العربي للموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/>

## تمهيد:

بعد أن تمت عملية التخطيط في المنشأة التي تضمنت تحديد الأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها، وتحديد السياسات والإجراءات الواجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف. وبعد أن تمت عملية التنظيم الإداري وتم تصميم الهيكل التنظيمي وحددت الوظائف الإدارية والواجبات والمسؤوليات والسلطات، لا بد أن يتبع ذلك خطوة جديدة في العملية الإدارية، وهذه الخطوة هي إصدار التعليمات إلى الموظفين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وإرشادهم عن كيفية تنفيذ هذه الأعمال، وهذه العملية ما هي ما تسمى بالتوجيه.

وفي هذه الوحدة والتي تليها سنتناول مفهوم التوجيه وأبعاده، والدافعية الإنسانية، وتحفيز العاملين، والقيادة والاتصال الفعال بين الرئيس ومرؤوسيه، وهذه الأبعاد مرتبطة ارتباطاً وثيقاً، وسوف نفرد القيادة والاتصال بوحدة منفصلة.

## التوجيه الإداري

### أهمية التوجيه:

الموظفون في كل مجال من مجالات عملهم في المنشأة يحتاجون إلى من يرشدهم ويشرف عليهم لتأدية الأعمال المطلوبة منهم ولمساعدتهم في رفع مستوى أدائهم وبالتالي زيادة إنتاجهم.

وتعتبر وظيفة التوجيه إحدى أعقد الوظائف الإدارية لارتباطها بالدافعية والحوافز والقيادة والاتصال، وكذلك مواجهة تحدي العمل في ظل الفريق الواحد، بالإضافة

إلى علاقتها المباشرة في إدارة الصراع في المنشأة، ومهما كانت الخطط والتنظيمات فعالة، فلا بد من وظيفة التوجيه لتطبيق تلك الخطط ضمن إطار التنظيم.

### تعريف التوجيه:

هو الجهود الفنية والإدارية التي يبذلها المسئول الإداري في المنشأة ( سواء كان مديرا أو رئيسا لقسم أو شعبة) نحو الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب وذلك تحقيقا لأهداف المنشأة التي يعملون بها.

### ويعرف أيضا بأنه:

العمل أثناء التنفيذ لمواجهة أية مشكلات، من أجل ضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب الذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

### تقويم ذاتي ( ١ ):

أ- عرف التوجيه.

ب- اذكر أهمية وظيفة التوجيه.

### عوامل تعتمد عليها وظيفة التوجيه:

هناك عدة عوامل ينبغي توفرها في التنظيم الإداري ومن يباشرون العملية التوجيهية منها:

- ١- قدرة المشرف على التعامل الإنساني ، والإلمام بأصول العلاقات الإنسانية.
- ٢- قدرته على إثارة الحماس في نفوس الموظفين للقيام بأعمالهم بكل كفاءة وفعالية.
- ٣- وضوح الأهداف لجميع الموظفين.

٤- مدى فهم الموظفين للسياسات التي وضعت في المنشأة.

٥- كفاءة التخطيط والتنظيم وفعاليتها في المنشأة.

٦- دقة ووضوح الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الأعمال.

تقويم ذاتي ( ٢ ) :

اذكر العوامل التي تعتمد عليها وظيفة التوجيه.

أنشطة التوجيه الأساسية:

وحتى تتم وظيفة التوجيه بفاعلية ، فإن ذلك يتطلب القيام بنشاطين مهمين:

النشاط الأول : إصدار الأوامر.

النشاط الثاني : تحفيز العاملين.

أولا : المبادئ الأساسية لإصدار الأوامر :

يعتبر إصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات أو الإرشادات الإدارية نحو إنجاز الأعمال المطلوب تحقيقها جانبا أساسيا في الوظيفة الإدارية الخاصة بالتوجيه.

كما تعتبر الوسيلة التنشيطية التي تبعث التفاعل والحركة في جميع قطاعات العمل في المنظمة.

وتتطلب عملية إصدار الأوامر فهم هذه المهمة وحدود التنفيذ قبل إبلاغها إلى المرؤوسين لتنفيذها.

وهناك بعض المبادئ الأساسية التي ينبغي الاسترشاد بها عند إصدار الأوامر للمرؤوسين، وهي:

١- ينبغي أن تكون الأوامر الصادرة والتعليمات واضحة للمرؤوسين بحيث تغطي كافة الجوانب المطلوب تنفيذها.

- ٢- ينبغي أن تكون الأوامر موضوعية وتتفق مع طاقات وقدرات المرؤوسين والموارد المتاحة والوقت اللازم للتنفيذ.
  - ٣- ينبغي ألا تدخل الاعتبارات الشخصية والعواطف أو الاستبداد.
  - ٤- يفضل أن تكون الأوامر بصورة اقتراحات حتى تكون أكثر فاعلية مما لو كانت بصورة مباشرة أو أسلوب عنيف.
  - ٥- ينبغي أن تشتمل طريقة إلقاء الأمر على قبوله والموافقة عليه من قبل المرؤوسين.
  - ٦- يفضل أن يقوم صاحب الأمر بتبرير أسباب الأوامر أو التعليمات حتى تكون أكثر قبولا وتشجيعا على التنفيذ.
- تقويم ذاتي ( ٣ ):**

١. ماذا تعرف عن عملية إصدار الأوامر؟
٢. اذكر المبادئ الأساسية لإصدار الأوامر.

#### ثانيا: عوامل نجاح وظيفة التوجيه:

حتى ينجح الرئيس في وظيفة توجيه مرؤوسيه ، هناك عدة اعتبارات يجب أخذها بالاعتبار ، منها:

- ١- عمق إدراك الرئيس بأن الإدارة تعامل مع البشر.
- ٢- تقبل الموظف مسؤولية العمل.
- ٣- اهتمام الرئيس بالنواحي الشخصية والنفسية للأفراد دون إهمال لأهداف العمل ومتطلباته.
- ٤- التوجيه عند حصول الخطأ في إطار من الاحترام.
- ٥- تعميق معرفة الرئيس بالمرؤوسين.

- ٦- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على أنفسهم.
- ٧- أن يكون الرئيس قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- ٨- إشراك المرؤوسين في التخطيط واتخاذ القرارات ، وتفويضهم للسلطة.

### تقويم ذاتي ( ٤ ) :

عدد العوامل التي تؤدي إلى نجاح وظيفة التوجيه الإداري

### تحفيز العاملين

إن وظيفة التحفيز تتطلب تحفيز المرؤوسين على العمل بكفاءة عالية عن طريق الاهتمام بالروح المعنوية لديهم ، من أجل ضمان احترامهم لأهداف المنظمة والإخلاص لها وبث روح الفريق الواحد.

### مفهوم التحفيز :

يعرف التحفيز بأنه شعور أو قوة داخلية محرّكة للفرد تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق رغباته وتشبع حاجته ، مما يسهم في تحقيق أهداف بكفاءة عالية.

### معادلة الأداء الوظيفي :

الأداء الوظيفي للعامل هو دالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه.

وهناك معادلة رياضية تربط بين هذه العوامل.

**الأداء الوظيفي = التحفيز ( القدرة + المعلومات )**

ويمكن الاستنتاج من المعادلة المذكورة ما يلي :

- ١- إن القدرة والمعلومات في أي فرد غير كافيتين لتحقيق أداء جيد.
- ٢- إن الأداء الجيد يتطلب عامل مهم وهو التحفيز.
- ٣- ويضاف إلى ذلك الرغبة لدى الموظف في هذا العمل وطبيعته.

## تقويم ذاتي ( ٥ ):

١. عرف معنى التحفيز.
٢. اكتب معادلة الأداء الوظيفي واذكر ما ذا يستنتج منها.

## العوامل المؤثرة على الحوافز:

حتى يتمكن المدير من توجيه سلوك العاملين ، ينبغي أن يدرك أساسيات الحوافز لدى الموظف أو الفرد. وهناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على عملية التحفيز، هي :

## ١- الاختلافات الفردية:

ويقصد بذلك اختلافات الأفراد من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمامات التي دفعتهم لهذه الوظيفة.

وبسبب هذه الاختلافات بين الأفراد تختلف أيضا الحوافز، فما يحفز شخصا ليس بالضرورة أن يكون نفسه هو الذي يحفز شخصا آخر. فبعض الأفراد يحفزهم المرتب ، وآخرون يدفعهم المنصب الوظيفي وآخرون ربما تؤثر فيهم خطابات الشكر والتقدير أو منحهم فرص للإبتعاث أو إرسالهم إلى الدورات التدريبية. ومن هناك نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يحفز العامل على غيره.

## ٢- صفات الوظيفة :

وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية الموظف على أن ينفذ مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه. وبما أن الصفات في الوظائف تختلف من وظيفة إلى

أخرى ، فإن كل صفة من الصفات لها طريقة مناسبة لتحفيز شاغلها من العاملين.

### ٣- الممارسات الادارية وتطبيق الانظمة والقوانين داخل المنظمة:

هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة ، ونظام المكافآت والبدلات وغيرها ، كل ذلك يجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس هذا على إنتاجه من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة عالية.

### تقويم ذاتي (٦):

عدد العوامل المؤثرة على الحوافز مع التعليق عليها باختصار.

### أنواع الحوافز:

تعتبر الحوافز من أهم المؤثرات التي تؤثر على السلوك الإنساني ، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع:

١- حوافز مادية.

٢- حوافز غير مادية.

٣- حوافز فردية.

٤- حوافز جماعية.

### ١- الحوافز المادية: وتأخذ أشكالا متعددة منها:

- الزيادة في الأجر.
- نسبة مئوية من الأرباح.
- تخصيص نسبة معينة من الوفورات المالية للعاملين.
- نسبة من المبيعات.

ويجمع هذه الأمور هدف تحسين دخل الموظف من خلال أدائه للحد الأدنى المطلوب منه.

## ٢- الحوافز غير المادية: وهذه تأخذ أشكالاً عدة منها:

- المشاركة في القرارات.
  - المشاركة في الاجتماعات.
  - المشاركة في المؤتمرات والندوات.
  - إجازة سفر للموظف منفرداً أو مع عائلة.
  - شهادات التقدير.
  - الترقيات من مركز إلى آخر أعلى.
  - منح الأوسمة الفخرية.
  - الدعوة لتناول وجبة معه وعلى شرفه في إحدى المطاعم المشهورة.
- وغير ذلك من أشكال التحفيز.
- ويلاحظ أنها مشتركة بين المادية والمعنوية.

## ٣- الحوافز الفردية: وهي عبارة عن حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة،

كإعطاء جائزة لأفضل موظف استقبال أو أفضل بائع أو إعطاء هدية للطلاب المتفوق في صفه أو كليته أو جامعته.

وهذا يتيح التنافس الشريف والقوي بين أفراد المجموعة.

إن من نقص الكفاءة الإدارية لبعض المديرين أو المشرفين إهمال هذا النوع من الحوافز، وقد يكون من أسباب ذلك الأنانية وعدم الرغبة في التعاون، وربما بحجة أنها تكلف المؤسسة أعباءً مالية إضافية، وما علموا بمردودها الكبير الذي هو ثمرة تحفيز العاملين.

٤- الحوافز الجماعية: إن الهدف الأول والأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد وبث التعاون بين أفراد المجموعة الواحدة. ومن أشكال هذا التحفيز تخصيص جائزة لأفضل قسم أو إدارة أو شعبة أو فرع ، فتتم هذه الحوافز على شكل أجور جماعية.

#### تقويم ذاتي ( ٧ ) :

اذكر أنواع الحوافز ، مع ذكر أمثلة لذلك.

#### نظريات التحفيز :

وضعت عدة نظريات للتحفيز ، نورد منها ما يلي :

#### ١- نظرية الثواب والعقاب :

ترتكز هذه النظرية على أسلوب المكافأة والمدح والثناء والترقية وزيادة الأجر، كأسلوب للمكافأة عندما يحقق العامل ما أوكل إليه من مهام وواجبات. و أسلوب التهديد والتخويف والتوبيخ وربما الطرد من العمل، حينما يقصر العامل في عمله.

#### ٢- نظرية سلم الحاجات :

قسم العالم ( ابراهام ماسلو ) احتياجات الإنسان إلى خمسة أقسام رئيسية كما تظهر في هرم سلم الحاجات في الشكل ( ٨-١ ) .

| أمثلة من العمل :                           |                                 | أمثلة عامة :                               |
|--|---------------------------------|--|
| وظيفة تسم بالتحدي، وتحقيق الأهداف المرسومة |                                 | تطور في الحياة                             |
| الألقاب، الترقيات، الحوافز                 | حاجات التقدير                   | الوضع الاجتماعي بين الناس<br>[جيران....]   |
| علاقات العمل في المنظمة، أصدقاء من العمل   | الحاجات الاجتماعية              | الصدقة                                     |
| معاش تقاعدي، تأمين صحي، سلامة مهنية        | حاجات الأمان                    | الخوف من التعرض للسرقة/ القتل/<br>الاختطاف |
| راتب أساسي، مزايا عينية                    | الحاجات الأساسية (الفيسيولوجية) | الطعام/ الشراب/ اللبس/ المسكن              |

المصدر: منصور العريقي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، ط ٣: ٢٠٠٨

### الشكل ( ٨-١ ) هرم ( ماسلو ) لسلم الحاجات

نلاحظ من الشكل ترتيب الحاجات من قاعدة الهرم إلى أعلاه حسب الأهمية، فتقع الحاجات الجسدية ( الغريزية ) أسفل الهرم تليها حاجات الأمان والسلامة تليها الحاجات الاجتماعية تليها الحاجة للاحترام والتقدير وأخيرا تحقيق الذات.

#### ١- الحاجات الجسدية ( الغريزية ):

وتمثل حاجات الإنسان الضرورية، مثل الماء والغذاء والكساء والهواء، وتأتي في المرتبة الأولى.

## ٢- حاجات الأمن والسلامة:

وتشمل حاجة الإنسان إلى الأمن والحماية من الأخطار والمخاوف والأذى ( جسديا أو صحيا أو اقتصاديا ) وتأتي في المرتبة الثانية.

## ٣- الحاجات الاجتماعية :

وتتضمن حاجة الإنسان للانتماء ، والصداقة ، والتعاطف ، والمودة بينه وبين الآخرين وتأتي في المرتبة الثالثة.

## ٤- الحاجة إلى الاحترام والتقدير:

وتتضمن الحاجة إلى الشعور بالاحترام والثقة والتقدير للذات من قبل الآخرين، وبالتالي الحصول على المركز الاجتماعي الذي يعتقد الفرد أنه يستحقه ، وتأتي في المرتبة الرابعة.

## ٥- حاجات تحقيق الذات:

وتعني حاجات الفرد في الحصول على الفرصة التي يستحقها في الحياة وتحقيق الصورة التي يتخيلها لنفسه ، والوصول إلى أعلى ما يمكن أن يصل إليه وهي تمثل حاجة الإشباع الكامل لرغباته ، وتأتي في المرتبة الخامسة.

## تقويم ذاتي ( ٨ ):

١. ماذا تعرف عن نظرية الثواب والعقاب.
٢. ارسم هرم ( ماسلو ) لسلم الحاجات ثم علق عليه باختصار.

## الدافعية الإنسانية

تختص الدافعية بدراسة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين.

## تعريف الدافعية:

وتعرف الدافعية بأنها : ( توفر قوة موجهة ومحركة لسلوك الفرد بهدف تقليص التوتر لديه والناشئ عن وجود حاجة أو نقص فسيولوجي أو نفسي ).

## مفهوم الدافعية:

أ- تتصدر الدافعية والحفز الإنساني قائمة اهتمامات وأولويات المديرين في شتى المنظمات ، فهم يسعون لبذل قصارى جهودهم وبشتى السبل الممكنة لحث الأفراد على بذل أقصى جهد و عطاء لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

## ب- الدافعية تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- لماذا يتصرف الإنسان على نحو معين؟
- لماذا يقدم المرء على سلوك معين؟
- لماذا نجد أفرادا يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل؟ بينما نجد آخرين يبذلون أدنى جهد.
- لماذا نجد أفرادا راضيين عن العمل ويستمتعون بالقيام بأعمالهم، وآخرين غير راضيين ويكرهون أعمالهم؟

ج- إن أي فعل أو سلوك إنساني؛ مسبب، بمعنى أنه وراء كل سلوك دافع أو أكثر يوجه تلك السلوك نحو تحقيق هدف أو غاية أو نتيجة معينة.

د- لا يمكن مشاهدة الدافعية أو قياسها ، وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد مثل:

- المواظبة والالتزام بمواعيد العمل الرسمي.
- التعاون البناء مع الآخرين .

- عدم التغيب إلا للضرورة.
  - عدم التمارض.
  - الحرص على إنجاز ما يسند للفرد من مهام بأفضل صورة ممكنة.
  - تكريس جهد ووقت الفرد للعمل.
- هـ - الحوافز جزء من عملية الدافعية وتأتي نهاية دورتها، حيث أن الحافز هو كل ما يخفف من الحاجة التي تقلل مفعول الدافع أو الباعث، ومن ذلك ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل.
- و- معظم النظريات التي تناقش الأداء والإنجاز تعتبر الدافعية المفتاح الرئيس لذلك. فإذا كان المديرين معينين بزيادة الإنتاج والجودة فعليهم الاهتمام بالدافعية الإنسانية.

### تقويم ذاتي ( ٩ ):

١. عرف الدافعية الإنسانية.

٢. ما الفرق بينها وبين التحفيز.

### الطرق الحديثة لزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم:

- أ- مشاركة العاملين: وهي ما تسمى الإدارة بالمشاركة ، من خلال الاشتراك في الملكية التي تأتي من خلال التزامهم بنجاح المنظمة التي هم مشاركون فيها ، وهذا يعني استخدام كامل طاقات وإمكانيات الأفراد لإنجاح المنظمة.

ب- تصميم برامج رواتب متنوعة: ومن أنواعها:

١- حصول العامل على مبلغ ثابت لكل وحدة إنتاج ينجزها.

٢- المشاركة في الأرباح.

٣- خطة تحفيزية على أساس الجماعة ، مثل توزيع الأرباح مناصفة بين المؤسسة والأفراد العاملين.

ج- التعويض على أساس المهارة:

وهذا المبدأ لا يتعامل مع الأفراد على أنهم أصحاب وظائف ، وإنما يعاملهم على أنهم أناس لديهم مهارات محددة ويجب تعويضهم مقابل هذه المهارات.

د- توفير مكان عمل وعائلي مريح:

ومن ذلك جعل ساعات العمل مرنة ومريحة بإعادة جدولة أيام وساعات العمل ، ومشاطرة العمل ، وتوفير ساعات للموظف للعناية بأموره الشخصية ، وإعطائه إجازة مدفوعة الأجر لأجل الاهتمام بأموره الخاصة.

هـ - برامج الاعتراف والتقدير:

ويتم ذلك بتصميم برامج الاعتراف بالإنجاز والأداء المتميز للعامل.

تقويم ذاتي ( ١٠ ):

اسرد بعض الطرق الحديثة لزيادة دافعية العاملين مع التعليق عليها باختصار.

### بعض الاقتراحات المفيدة لتعزيز الدافعية الإنسانية للعاملين:

- ١- يستطيع المديرون التأثير على دافعية الأفراد لديهم ، فقط إذا أرادوا ذلك.
- ٢- على المدير أن يتذكر أن المقدرة والكفاءة تلعب دورا مهما في الدافعية لكنها ليست كل شيء فتحتاج إلى مهارات التحفيز.
- ٣- على المدير أن يعي الفروق الفردية من حيث الحاجات والقدرات والأهداف للعاملين.
- ٤- من مسؤوليات كل مدير تتبع حاجات الفرد وأهدافه وقدراته وأولوياته.
- ٥- المدير بحكم دوره ووظيفته يجب أن يمثل القدوة فيزيد دافعية العاملين.
- ٦- ربط الحوافز بالنتائج والعوائد المرغوبة في الأداء.
- ٧- تحديد أهداف واضحة وطموحة للأفراد.
- ٨- تكليف الأفراد بأعمال توفر لهم الشعور بالمساواة والتحدي والتنوع وفرص متنوعة لإشباع حاجتهم.
- ٩- إعطاء مزيد من الاهتمام بنوعية البيئة الكلية للعمل.
- ١٠- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- ١١- المساواة في منح المكافئات والحوافز.
- ١٢- استخدام مبدأ الثواب ولا يلجأ إلى العقاب ووسائله إلا للضرورة.
- ١٣- منح المكافئات مباشرة بعد الأداء حتى يكون تأثيرها أقوى.

## خلاصة الوحدة:

اشتملت الوحدة على وظيفة من اهم واعقد وظائف العملية الادارية وهي التوجيه والتي يندرج تحتها خمسة فروع هي: التوجيه والتحفيز والدافعية والاتصال والقيادة، وقد تناولت الوحدة بالتفصيل موضوع التوجيه والتحفيز والدافعية، وسوف تتناول الوحدة التاسعة موضعي القيادة والاتصال الاداري. عرفت الوحدة التوجيه بانه : هو الجهود الفنية والإدارية التي يبذلها المسئولون الإداريون في المنشأة على اختلاف مستوياتهم وانواعهم، نحو الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب وذلك تحقيقاً لأهداف المنشأة التي يعملون بها. وعرفت التحفيز بانه : يعرف التحفيز بأنه شعور أو قوة داخلية محركة للفرد تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق رغباته وتشبع حاجته ، مما يسهم في تحقيق أهداف بكفاءة عالية. بينما عرفت الدافعية بانها : قوة موجهة ومحركة لسلوك الفرد بهدف تقليص التوتر لديه والناشئ عن وجود حاجة أو نقص فسيولوجي أو نفسي. ثم عرضت بعض العوامل التي ينبغي للمرء اتباعها لتحسين اداء الافراد في المؤسسات بغية تحقيق اهداف المنشأة.

## تدريبات عامة

### حالة دراسية ( ١ ):

أصدر المدير أمرا شفويا لمساعدته بأن يرتب مع أمين المستودع صرف كمية من مواد التجميل التي تنتجها الشركة تقدر بخمسين كرتونا لمستودع الأناقة للتجميل. كان الاتصال بعد منتصف الليل والمساعد نائم فأيقظه من النوم وكان غير منتبه، ونتيجة لذلك نسي المساعد الأمر ولم يذكره أحد. وفي مساء اليوم التالي جاءت شكوى إلى المدير من مدير مستودع الأناقة للتجميل يشكو فيه سوء معاملة شركته مع عملائها ، متذعرا أن الاتفاق الذي كان بينهما لم ينفذ إلى هذه اللحظة. فقرر المدير معاقبة المساعد ، وفعلا أصدر قرارا بتوقيفه عن العمل لمدة أسبوع من غير مستحقات ، بحجة أنه أثر على العلاقة بين الشركة وبين أهم عملائها.

### المناقشة:

- ١- لو كنت محل المدير ماذا ستعمل أمام واحد من أكبر عملائك ، في تلبية رغبته مع المحافظة على مساعدك الأمين.
- ٢- لو كنت محل المساعد كيف ستتصرف في تلقي الأمر ، وفي تلقي العقاب.
- ٣- حلل المشكلة وبين أوجه الصواب وما هو التصرف السليم ، من وجهة نظرك.
- ٤- ما علاقة ما حدث بموضوع التوجيه الذي درسته.

### حالة دراسية ( ٢ ) : في الحالة السابقة:

ثار المساعد عندما جاءه قرار التوقيف وصدمه الموقف ، فإنه لا يعرف عنه إلا الإخلاص مع مديره، وجلس على مكتبه والحزن يملأ قلبه.

التف حوله بعض الزملاء يسألونه عن ما جرى ، فأخبرهم بصدق ما جرى ، وفي هذه اللحظة جاء المدير فسمع بعض كلام المساعد مع الزملاء ، وصاح فيه قائلاً : أنت لا تحترم الشركة ولا تحترم مديرك، الأصل أن تكون مساعدا طائعا لا تفضح أسرار العمل للناس ، فأنت لا تستحق التقدير ، ولذلك قررت عدم إرجاعك إلى العمل إلا باعتذار خطي يحفظ في ملفك تأديبا لك على سوء فعلك.

### المناقشة:

١- هل كان موقف المساعد عاديا أم مخالفا أم لك رأيا آخر؟

٢- هل كان موقف المدير سليما؟

٣- ما هو الواجب الذي ينبغي أن يعمله المدير؟

٤- ما هو واجب الزملاء؟

٥- ما علاقة الحدث بموضوع التوجيه الذي درسته؟

حالة دراسية ( ٣ ) : فن التحفيز ، سبب لرفع المعنويات ونيل

رضا الوظيفي.

أحمد عبد العظيم مدير إدارة التسويق والمبيعات في شركة الأمل الطبية للأدوية البديلة، يعمل معه عشرة من مندوبي المبيعات ، وهم من ذوي الكفاءة والخبرة السابقة ، وقد أثبتوا نجاحا في أعمالهم السابقة جعل شركة الأمل تغريهم من أجل العمل لديها ، بمميزات إضافية هي رفع النسبة على المبيعات من ( ١٠ % ) في

أعمالهم السابقة إلى ( ٢٠% ) واشترطت الشركة موافقة مدير إدارة التسويق على هذه الحوافز.

أحمد عبد العظيم كان رجلا مزاجيا لا يعتمد على المعلومات والإحصاء في اتخاذ قراراته وكانت تغلب عليه العاطفة ، وغالبا ما كان يسيء الظن بهؤلاء المندوبين ويدعي أنهم يأخذون عمولات إضافية على العملاء ، فكان هذا الادعاء يؤثر على العاملين في حساب نسبهم ، فكثير ما يكون تقريره الشهري إلى المدير المالي يشتمل على خصومات من نسب المبيعات المستحقة.

اتفق المندوبون على الجلوس معه ومصارحته ، وبالفعل جهزوا أنفسهم لذلك وقدموا أدلتهم على أنهم يتعاملون بصدق مع الشركة ولا يضطرون إلى أخذ عمولة إضافية من العملاء لأن مرتباتهم من الشركة مع العمولات كافية إلى درجة لا يحتاجون معها إلى التحايل على نظام الشركة.

غضب أحمد من تصرفاتهم هذه واتهمهم بأنهم يكذبونه، وأنهم يتكلمون ضد الشركة من أجل الإضرار بمصالحها، والإساءة إليه.

صدم الجميع من موقفه، بعد أن توعدهم بأن يبعث تقريراً المدير العام يصف فيه ما جرى، فخرجوا ونفوسهم مشحونة على طريقة مقابله لهم وطريقة تهديدهم.

وقرروا الاستمرار في العمل، لكنهم يدرسون عدة بدائل، منها التقاعس عن أداء العمل، ومنها البحث عن بديل أفضل، ومنها أخذ العمولة من الشركات التي يتعاملون معها، ومنهم من رأى طلب مقابلة المدير العام لشرح الموضوع والخروج بحل يرضي الجميع.

## المناقشة:

- ١- ناقش موقف المدير أحمد عبد العظيم وأثر ذلك على معنويات المندوبين.
- ٢- ناقش موقف المندوبين قبل وبعد المقابلة.
- ٣- ما علاقة الحادثة بالموضوع الذي درسته؟

## حالة دراسية (٤) : في الحالة السابقة:

انعقد إجماع المندوبين على مقابلة المدير العام، وكان المدير العام رجلاً ناجحاً وأباً رحيماً وقائداً حكيماً يشهد له الجميع بذلك. وبعد أن طلبوا المقابلة مع المدير وسمح لهم مدير المكتب بالدخول في الموعد المحدد لذلك، استقبلهم المدير العام ببشاشته المعروفة وأثنى على عملهم وأخبرهم بأنه يتابع عملهم من خلال الشركات التي يتعاملون معها، وأخبرهم أنه يأسف لعدم وضوح موقف مدير التسويق منهم، ثم طلب منهم الحديث، فتحدث أحدهم إليه نيابة عن المجموعة، وقدم له كافة ما يثبت جدهم وحرصهم على أنجاح الشركة وأثنوا عليها خيراً لأنها تعطيهم مكافآت عالية، ومن الواجب عليهم رد الجميل لهذه الشركة.

ثم أخبروه بموقف مدير التسويق وما جرى بينهم من المشادات الكلامية والتقارير الذي قرر أن يرفعه عنهم، ولخصوا له سبب زيارتهم؛ بأنهم جاءوا لإثبات حسن نواياهم تجاه الشركة والحديث عن هضم حقوقهم، والسؤال عن أسباب اتخاذ مديرهم المباشر موقف عدائي منهم.

وكعادته في حل المشكلات، تفهم المدير العام موقفهم ولم يعلق على تفاصيل الحادثة فقط سألهم بضعة أسئلة يتأكد من صحة ما نقلوا، وموقف مدير التسويق منهم، ثم كرر ثناءه وشكرهم على التصرف السليم، ووعدهم أن يبت موضوعهم بعد يومين فقط من ذلك اليوم.

وفي اليوم التالي ، استدعى المدير العام أحمد عبد العظيم ، وتكلم معه كثيرا وطلب منه تقارير تقييم المندوبين أو حيثيات موقفه منهم ، فتبين له أن المدير أحمد لم يستطيع أن يقدم شيئا يذكر ، بنى عليه موقفه من تقييم مندوبيه.

حينها صارحه المدير بقوله ، لقد جلست مع المندوبين وقارنت بين موقفك وموقفهم ، وما قدمت وما قدموا ، فرأيت أن الحق معهم ، وأن الخطأ عندك ، ورأيت أن معاملتهم يجب أن تكون أحسن مما هي عليه حتى لا يحدث ذلك عندهم ردة فعل ، وأن استمرارهم في العمل ضروري ، نتيجة للتحسن الكبير في سمعة الشركة في السوق.

وعلى إثر ذلك قرر المدير العام إعطاء أحمد فرصة أخيرة لتحسين المعاملة مع هؤلاء المخلصين وطلب منه إثبات ذلك في المرات القادمة.

اعترف أحمد بخطئه ووعد المدير العام بذلك ، ووعد به بأن يغير أسلوبه معهم. وفي اليوم الثالث ، وهو الموعد المقرر ، استدعى المدير العام مدير التسويق والمندوبين ، وبين لهم ما الذي حصل ، ووعدهم - بناء على وعد مدير التسويق - على أن تتغير المعاملة إلى أحسن ما يكون ، ففرح الجميع وتعاهدوا على العمل بجد من اجل نجاح الشركة.

### المناقشة:

١- حلل شخصية المدير العام في حل المشكلة وأثر ذلك على معنويات المندوبين.

## لمحة عن الوحدة التاسعة: القيادة والاتصال

تتناول الوحدة موضوع القيادة والاتصال الإداري كأسلوبين من أساليب التوجيه التي يمارسها المدير في إرشاد وتوجيه الأفراد لتأدية واجباتهم بأعلى كفاءة وأقل كلفة مع المحافظة على رضاهم وكسب ولائهم.

## حل التدريبات

## حل التدريب (١) :

١- لو كنت محل المدير ماذا ستعمل أمام واحد من أكبر عملائك ، في تلبية رغبته مع المحافظة على مساعدك الأمين.

الجواب: اعتذر عن التصرف غير المقصود بالتأكيد، وأعدده ان أحل المشكلة وأدبر الأمر، وألا يتكرر الامر مرة اخرى.

التصرف مع المساعد: أسأله بهدوء عن الامر، وانظر في عذره فان كان سائغا قبلته، وان كان غير ذلك ألومه بطريقة لا تهينه أو تجرح مشاعره.

٢- لو كنت محل المساعد كيف ستتصرف في تلقي الأمر ، وفي تلقي العقاب. الجواب: ان كنتُ مخطئاً أتحمّل اللوم، وان كنت غير ذلك أتكلم مع مديري بكل لياقة مقدما احتجاجي على التصرف غير اللائق.

٣- حلل المشكلة وبين أوجه الصواب وما هو التصرف السليم ، من وجهة نظرك.

الجواب: المشكلة تكمن في نسيان المساعد للأمر، نتيجة لتصرفات المدير والعميل غير اللائقة، ومع ذلك تسرع المدير بالعقاب دون تثبت من حقيقة الامر من المساعد. والتصرف السليم هو: تأجيل طلب العميل الى

وقت الدوام حتى يستعد المساعد لتلبية حاجته، ومع الخطأ الموجود يجب ان لايتصرف المدير مع المساعد باهانة ودون تثبت وروية.  
٤- ما علاقة ما حدث بموضوع التوجيه الذي درسته.  
الجواب: علاقة الحدث بموضوع التوجيه، فن اصدار الاوامر، واختيار الوقت المناسب لذلك وعلاقته بموضوع التحفيز عدم الالهانة وجرح المشاعر مهما كان الخطأ.

### حل التدريب (٢):

- ١- هل كان موقف المساعد عاديا أم مخالفا أم لك رأيا آخر؟  
الجواب: بل كان عاديا جدا
- ٢- هل كان موقف المدير سليما؟  
الجواب: لا، لم يكن سليما بسبب التحامل والتسرع
- ٣- ما هو الواجب الذي ينبغي أن يعمله المدير؟  
الجواب: استدعاء المساعد والتحدث معه
- ٤- ما هو واجب الزملاء؟  
الجواب: ان يخبروا المدير بكل احترام عن حقيقة موقف المساعد وتضامنهم معه.
- ٥- ما علاقة الحدث بموضوع التوجيه الذي درسته؟  
الجواب: فن التعامل مع الموظفين ومراعاة مشاعرهم وعدم اهانتهم خاصة امام زملائهم.

## حل التدريب (٣) :

١- ناقش موقف المدير أحمد عبد العظيم وأثر ذلك على معنويات المندوبين.  
الجواب: يجب ان يحترم مشاعر الموظفين لعلاقته الوطيدة في الدافعية نحو العمل، فهو بتصرفه قتل حماسهم ودفعهم للتقاعس و التحايل على الشركة.

٢- ناقش موقف المندوبين قبل وبعد المقابلة.

الجواب: تصرفوا بحكمة قبل المقابلة ، اما بعد المقابلة رغم ان ما اتخذه قد يقع فيه اي انسان نتيجة لرد الفعل السيء تجاه تصرفات المدراء غير المسئولة، الا ان الواجب عليهم الاستمرار في العمل وعدم اتخاذ اي اجراء حتى يقابلوا المدير العام ليجد حلا لمشكلتهم.

٣- ما علاقة الحادثة بالموضوع الذي درسته؟

الجواب: تصرفات المدراء غير المدروسة تؤثر بعمق على دافعية الموظفين ولو كانوا متحمسين فانهم يجبطون ويذهب حماسهم ولو كانوا اكفاء مهرة.

حل التدريب (٤): حلل شخصية المدير العام في حل المشكلة وأثر ذلك على معنويات المندوبين.

الجواب: المدير العام شخص ذي مسؤولية وأخلاق عالية وذكي للغاية وعادل وغير متحامل، وبهذه التصرفات استطاع ان يكسب الموظفين الجيدين، وكذا المدير احمد عبد العظيم على مافيه من سوء، وهكذا يجب ان تكون اخلاق المدراء في تنفيذ وظيفة من أهم الوظائف الادارية وهي التوجيه والتحفيز، وإلا كانت النتائج سلبية للغاية، بسبب تصرفات ربما تكون يسيرة في نظر المدير ، لكنها كبيرة في نظر العاملين.

## مراجع الوحدة

- ١- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، المملكة العربية السعودية- الطبعة الثانية، ٢٠٠٢ م.
- ٢- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٣- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٤- هشام الطالب، دليل التنمية البشرية، من إصدارات المعهد العالي للفكر الإسلامي، والاتحاد الإسلامي للمنظمات الطلابية، واشنطن، ١٩٩٤ م.
- ٥- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن، ٢٠٠٣ م.
- ٦- منصور العريقي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، ط٣: ٢٠٠٨
- ٧- Bob Poston, CST. Maslow's. Hierarchy of Needs. © 2009. Association of Surgical Technologists.



# الوحدة الثانية

## المدير الصفات والمهارات الأساسية





## المقدمة

### أهداف الوحدة:

بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة ، يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادرا على أن :

- ١- توضح التفاوت في المستويات الإدارية.
- ٢- تعدد المهارات الإدارية التي يقوم بها المدير في المنشأة.
- ٣- تعدد وتشرح صفات المدير الناجح

### المحتوى العلمي للوحدة:

- المدراء أنواعهم ومستوياتهم.
- المهارات الإدارية للمدراء في المنشأة.
- صفات المدير الناجح.

### القراءات المساعدة :

- للاستزادة، بإمكانك عزيزي الطالب الرجوع إلى المراجع التالية:
- عمر السعيد وآخرون . مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٣ م
  - أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة جدة الطبعة الثانية ٢٠٠٢ م.
  - علي عباس، أساسيات علم الإدارة - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤ م

- المنتدى العربي للموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/>
- هشام الطالب، دليل التنمية البشرية، من إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي والاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية، واشنطن ١٩٩٤م

### تمهيد:

المدير هو الشخص المكلف بتسيير المنظمة وقيادة فريق العمل، وتسخير الموارد المتاحة باتجاه تحقيق الأهداف، وفقا للسياسات التي ترسمها القيادة العليا، وبه تناط مسؤولية تخطيط وتنفيذ وتقييم الأعمال، فلا بد أن يكون ذا مواصفات معينة يستطيع بواسطتها أداء المسؤولية، وستناول في هذه الوحدة تعريف المدير، وأنواع المدراء ومستوياتهم والمهارات التي يجب ان يتقنوها، ثم مواصفات المدير الناجح.

### من هو المدير؟:

المدير هو الشخص الذي يعين من قبل جهة مسؤولة على عمل المنظمة، للقيام بتخطيط وتنظيم ومتابعة أنشطة وأعمال تلك المنظمة أو الوحدة الإدارية فيها، ويقوم بتوجيه العاملين والتحقق من حسن سير الأداء في سبيل تحقيق أهداف المنظمة أو الوحدة الإدارية.

وقد تشمل كلمة مدير؛ المدير العام ، ومدراء الإدارات الوسطى، ورؤساء الأقسام ومسئولي الوحدات في المنشأة ، ويجمعهم الدور الإشرافي الذي يقومون به، كل حسب مستواه وتخصصه .

ولذلك المدراء هم المسؤولون عن كيفية إدارة المنظمات وبالتالي فان مختلف جوانب حياة العاملين اليومية تتأثر بشكل مباشر بقراراتهم.

### تصنيف المدراء:

يمكن تصنيف المدراء بحسب المستوى الإداري وطبيعة المهمة أفقيا ورأسيا.

فيصنفون أفقياً إلى ثلاثة أصناف هي:

١- المدير العام: **General Manger**:

ويكون مسئولاً عن عدد من الإدارات التي تؤدي وظائف مختلفة، و عدد من المدراء المتخصصين الذين أسندت إليهم تلك الإدارات في منظمة متعددة الإدارات والأقسام.

٢- المدير المتخصص أو المدير الوظيفي: **Functional Manager**:

ويكون مسئولاً عن إدارة وحدة تنظيمية معينة، تؤدي مهمة وظيفية واحدة، ويعمل فيها أفراد لديهم تعليم وتدريب ومهارات متشابهة، مثل: إدارة المبيعات والتمويل والأفراد، وغيرها.

٣- مدير المشروع **Project Manager**:

وهو يدير مشروعاً معيناً ويقوم بالتنسيق بين الأفراد العاملين في المشروع وبين الإدارات الأخرى المعنية في المنظمة أو مع جهات خارج المنظمة.

تقويم ذاتي (١) :

أ- عرف المدير.

ب- كيف يمكن تصنيف المديرين أفقياً في المنظمة ؟

كما يصنف المديرون راسياً إلى ثلاثة أصناف، هي :

- مدراء القمة (الإدارة العليا)
- مدراء الإدارة الوسطى
- مدراء الخط الأول والشكل رقم (٢-١) يوضح هذا التقسيم



Source: David Holt, Management Principles, 3<sup>rd</sup> ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993

الشكل رقم (٢-١) المستويات الإدارية للمدرء

من الشكل رقم (٢-١) يمكن ملاحظة مايلي:

### مدرء القمة ( الإدارة العليا ) Top Management :

وتتضمن مجموعة محدودة من الأفراد، تشمل عادة رئيس مجلس الإدارة ونائبه والمدير العام ونائبه ، وهم مسئولون عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف العام الكلي على المنظمة من خلال مدرء الإدارة الوسطى.

### مدرء الإدارة الوسطى : Middle Management :

ومن بين هؤلاء مدرء إدارات المبيعات والإنتاج والعمليات والتسويق والمالية والموارد البشرية وغيرها. وكل مدير منهم مسئول عن تنظيم وتوجيه وتنسيق ومراقبة أنشطة وفعاليات مدرء آخرين هم: مدرء الخط الأول. لذلك فهم يفسرون

ويوضحون توجيهات الإدارة العليا وسياساتها وقراراتها لمدرء الخط الأول، وبنفس الوقت، يخضعون للمساءلة أمام رؤسائهم ( الإدارة العليا).

### مدرء الخط الأول: First- Line management :

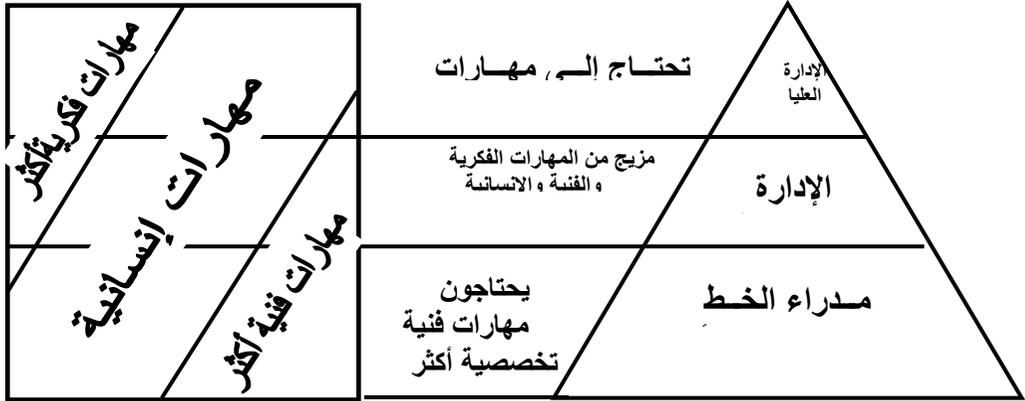
وهؤلاء مسئولون عن توجيه وتنسيق أعمال الأفراد الذين يقومون بتنفيذ أعمال المنظمة الإنتاجية أو الخدمية فعلياً، ويطلق عليهم تسميات مثل: رئيس قسم، مشرف، رئيس شعبة، مدير مكتب، مراقب.

ويعمل تحت إشرافهم المباشر، الأفراد الذين يباشرون العملية التنفيذية ، مثل : رجال البيع والمحاسبون والمهندسون و الكتبة، وغيرهم تبعاً لنشاط القسم أو الوحدة، وهؤلاء المدرء بدورهم يتبعون لمدرء الإدارة الوسطى.

تقويم ذاتي(٢) : ارسم شكلاً تبين فيه المستويات الإدارية للمدرء، ثم اشرح تلك المستويات

### المهارات الإدارية للمدرء في المنشأة:

توجد ثلاث مهارات أساسية يجب أن تتوفر في كافة أنواع المدرء، وتعتبر ضرورية لنجاحهم في إدارة أعمال المنشآت، هي: المهارات الفكرية والمهارات الإنسانية والمهارات الفنية ، والشكل (٢-٢) يبين العلاقة بين مستويات المدرء وكيف تتدرج هذه المهارات بين المستويات الإدارية.



المصدر علي عباس: أساسيات علم الإدارة إدارة المسيرة عمان الأردن ٢٠٠٤م ص (٢٠)  
الشكل (٢-٢) العلاقة بين المهارات الإدارية ومستويات المدراء.

ومن الشكل (٢-٢) يمكن ملاحظة مايلي:

### ١- المهارات الفكرية: Conceptual skills:

وتشمل المهارات الفكرية القدرة على رؤية المنظمة ككل، بحيث يكون المدير قادراً على فهم كيف تعتمد وظائف المنظمة الواحدة على الأخرى، وكيف ترتبط المنظمة بالبيئة المحيطة بها، وكيف يؤثر التغيير في أحد أجزاء المنظمة على النظام الكلي لها.

### ٢- المهارات الفنية: Technical skill:

وتشمل استخدام المعارف المتخصصة والخبرة العالية في تنفيذ الأعمال بأساليب وإجراءات فنية، ومن أمثلتها المهارات الهندسية وبرمجة الحاسوب، وغيرها مما يتطلبه العمل، وهي غالباً تتطلب القيام بأعمال تتعلق بأهداف عملية تنفيذية.

### ٣- المهارات الإنسانية: Human skills:

وهي المهارات التي تعزز التعاون ضمن الفريق الذي يتم التعامل معه، وتتعلق بالتعامل مع مختلف الطبائع البشرية وسلوكياتهم أي بالعنصر البشري ذي الطبيعة الإنسانية.

ومن الطبيعي أنه عندما يرتقى الشخص من مستوى الإدارة الدنيا إلى مستوى الإدارة العليا، فإن المهارات الفكرية تصبح أكثر أهمية في حين تصبح المهارات الفنية أقل أهمية .

والتفسير المنطقي لذلك، أنه عندما يتقدم المديرون في مستواهم الإداري في المنظمة فإنهم يصبحون أقل اهتماماً بالأنشطة التنفيذية الفنية، في حين يتحول اهتمامهم أكثر بتوجيه المنظمة ككل.

والمهارات الإنسانية مهمة للغاية للمديرين في مستوى الإدارة العليا والوسطى والدنيا، لان القاسم المشترك الذي تتعامل معه جميع المستويات الإدارية هم البشر، أي الأفراد العاملين في المنظمة، لذا فهم يحتاجون إلى مهارات إنسانية في التعامل معهم.

**تقويم ذاتي (٣) :** ارسم شكلاً تبين فيه العلاقة بين المهارات الإدارية ومستويات المدراء، ثم اشرح هذا الشكل.

**صفات المدير الناجح:** يمكن تصنيف الصفات التي تحدد معالم الشخصية الإدارية والقيادية الناجحة كما يلي:

- ١- صفات أثبتتها البحث العلمي
- ٢- صفات أثبتتها التجربة
- ٣- صفات يؤكدتها الإتياع

## أولاً: صفات أثبتتها البحث العلمي:

برزت هذه الصفات فيما نشر من نتائج البحوث العلمية التي أجريت على شخصيات قيادية ناجحة ورجال أعمال ومسؤولي مشروعات ناجحة، ومنها:

- القدرات الذهنية العالية
- الاهتمامات الكبيرة وسعة المدارك والآفاق
- الثقافة الواسعة
- القدرة العالية على التواصل والتفاهم مع الآخرين
- النضج العقلي والسمات الرجولية وتقدير المسؤولية
- الحماس والهمة العالية
- المهارات الاجتماعية في تقدير الآخرين واحترام آرائهم وميولاتهم
- القدرات الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم وقوة الملاحظة وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

## ثانياً: الصفات التي أثبتتها التجربة:

هذه العوامل هي حصيلة تجارب وخبرات الكثير ممن مارسوا بنجاح للقيادة والتنفيذ، وتولوا إدارة وتنظيم الأعمال وهي:

- سلامة الأخلاق
- العدل والإنصاف
- القدرة على التوجيه السليم
- الاهتمام بالتخطيط
- احترام النفس والآخرين
- الحماس والجد والمثابرة

- الحسم في القرار وعدم التراخي والتسوية
  - موثوق ويعتمد عليه
  - الاهتمام بتدريب وتطوير الإتياع
  - تحمل المسؤولية
  - التطلع نحو الأفضل
  - روح المبادرة والجدد في العمل
  - عدم التطلع للمنصب أو التمسك به
  - الإخلاص لله والصدق مع الناس
- ثالثاً: صفات يؤكد عليها الإتياع:

وهي مقومات لاحظها العاملون في قيادتهم من خلال مواقف كثيرة وعبروا عنها، ومنها:

- مراعاة مشاعر الآخرين
- عدم التعصب
- التحكم في النفس
- الأمانة والعدل
- الشجاعة والوضوح
- الحسم وعدم التسوية
- احترام النفس والهوية
- حب مساعدة الآخرين

تقويم ذاتي (٤) : عدد ابرز صفات المدير الناجح

## خلاصة الوحدة:

تناولت الوحدة تعريف مدراء المنظمات باعتبارهم العقل المفكر والضمير المدبر والموجه الواعي وقائد الفريق نحو بلوغ المنظمة لأهدافها وغاياتها ، فالاهتمام بهم امر له اهميته البالغة بقدر الحاجة الى تحقيق الاهداف بكفاءة عالية وكلفة اقل.

## تدريبات عامة

**تدريب (١):** هل يمكن أن تتصور ما الذي سيحصل لو أن الإدارة العليا تجاوزت في أوامرها وقراراتها الإدارة الوسطى وخاطبت مباشرة مدراء الخط الأول أو العاملين المنفذين في قاعدة الهرم.

## تدريب (٢): ماذا لو:

- أ- مارس مدراء الإدارة العليا المهارات التنفيذية بدلاً عن المهارات الفكرية.
- ب- ضعفت المهارات الإنسانية في المستويات الإدارية.
- ت- ضعفت المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا

## لمحة عن الوحدة الثالثة، المدارس الإدارية

تناولت الوحدة الثالثة بداية ظهور المدارس الإدارية وأنواعها وتقسيماتها وبرز روادها ، في مقارنة سريعة بينأهم السمات المشتركة بينها ، وأهم مميزاتا وهم الفروق بينها، ثم تتناول المدرسة الإدارية المعاصرة ونظريتها الحديثة.

## حل التدريبات:

تدريب (١): لو أن الإدارة العليا تجاوزت في أوامرها وقراراتها الإدارة الوسطى:

بمعنى أنها تأمر وتنهى مباشرة مدراء الخط الأول أو التنفيذيين، فإن هذا يعتبر تهميش مدراء الإدارة الوسطى، وهذا يؤدي إلى إضعافهم أمام رؤوسهم، وبنفس الوقت تكون الإدارة العليا قد فتحت على نفسها بابا من العمل التنفيذي، بأن يتصل بهم العمال التنفيذيون في الميدان مباشرة، ويهمشون مدراء هم المباشرين، مما يزيد في الأعمال التنفيذية العارضة للإدارة العليا، والانشغال بحل مشكلات العمال التنفيذيين في الميدان، ويؤدي بدوره إلى الإحباط لدى المدراء المباشرين.

## تدريب (٢): ماذا لو:

أ- ماذا لو مارس مدراء الإدارة العليا المهارات التنفيذية بدلاً عن المهارات الفكرية.

الجواب: في هذه الحالة : سيقوم مدراء الإدارات العليا بترك أعمالهم الفكرية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وحل مشكلات المنظمة وتطويرها، وغيرها من وظائف المدراء وهي جهود فكرية شاقة ومنهكة، وأي محاولة منهم للانشغال بالأعمال التنفيذية التي هي سهلة نسبياً، فإنما هي هروب من المشقة والتشاغل بالأمر الأقل أهمية، ففي هذه الحالة ستضيع المنشأة ولن تتقدم، ولن تحل مشكلاتها، ولن تنشغل بالتطوير والمنافسة، لان المدراء منشغلون بغير أعمالهم التي وجدوا من أجلها في المنشأة.

### ب- ماذا لو ضعفت المهارات الإنسانية في المستويات الإدارية.

في هذه الحالة سيقبل منسوب التعامل الإنساني الأخوي، والمبني على الصداقة والثقة المتبادلة ، خاصة من المدراء تجاه مرؤوسيه، وستخف روح المودة والتحفيز والتوجيه الذي يبعث الحماس والنشاط، وسيحل محل ذلك الأوامر الجافة والتوجيهات الإدارية البحتة، ويحل الروتين الإداري القاتل للهمم والمعنويات بدلاً عن وجود روح التعاون والتضحية والإيثار، حينها ستخسر المؤسسة ولاء موظفيها، وسيبادلونها نفس المعاملة الإدارية البحتة، وربما سعوا إلى استنزاف أكبر قدر من مواردها بحاجة أو بغير حاجة. لأنهم لم يعد كل همهم نجاح المؤسسة، فضلاً عن بروز مشاعر الإحباط والملل التي تسود بينهم ، ويدب فيهم روح العمل في وقت المراقبة، والخوف من المدير ، فإذا غابت المراقبة وغاب المدير، تقاعس الجميع، عن أداء مهامهم.

### ت - ماذا لو ضعفت المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا:

حينئذ لن تتطور المؤسسة ولن تواكب التطورات في البيئة، وستزداد القرارات غير المدروسة وغير المبنية على معطيات البيئة المحيطة، وستبدأ بالاضمحلال والتآكل، وستكون إدارتها تقليدية، تنقل تجارب الآخرين من مثيلاتها على علاقتها، وبدون تمحيص، حينها لن تكون مؤسسة مبدعة ومبتكرة.

## مراجع الوحدة:

- ١- عمر السعيد وآخرون. مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٣م
- ٢- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة جدة الطبعة الثانية ٢٠٠٢م.
- ٣- علي عباس، أساسيات علم الإدارة - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤م
- ٤- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ٢٠٠٣م.
- ٥- هشام الطالب، دليل التنمية البشرية، من إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي والاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية ، واشنطن ١٩٩٤م
- ٦- David Holt, Management Principles.,3rd ed. Prentice Hall ,Englewood Cliffs ,New Jercoy.,1993

# الوحدة الخامسة

## مبادئ التخطيط الإداري





مقدمة:

أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب ، بعد دراستك لهذه الوحدة، يتوقع منك أن تكون قادرا على:

١. تعريف التخطيط
٢. تحديد فوائد التخطيط والحاجة إليه
٣. تحديد من يملك صلاحية التخطيط في المنظمة
٤. المقارنة بين الأنواع المختلفة للتخطيط
٥. تحديد الخطوات العملية للتخطيط
٦. شرح صعوبات ومعوقات التخطيط
٧. شرح خصائص التخطيط الجيد

المحتوى العلمي للوحدة:

١. مقدمة
٢. تعريف التخطيط
٣. فوائد التخطيط والحاجة إليه
٤. المسئولون عن التخطيط في المنظمة
٥. أنواع التخطيط
٦. الخطوات العملية للتخطيط
٧. صعوبات ومعوقات التخطيط
٨. خصائص التخطيط الجيد

القراءات المساعدة:

- للاستزادة، بإمكانك عزيزي الطالب الرجوع الى المراجع التالية:
- عمر السعيد وآخرون . مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٣ م
- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة جدة الطبعة الثانية ٢٠٠٢ م.
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤ م
- المنتدى العربي للموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/>

**تمهيد:**

التخطيط اولى وظائف العملية الادارية التي يمارسها المدراء ، وسوف تتناول هذه الوحدة تعريف التخطيط وأنواعه وفوائده والحاجة إليه واثر غياب التخطيط، وأهمية المشاركة في التخطيط ، والمسئولون عنه، وصعوبات ومعوقات التخطيط، وخصائص التخطيط الجيد، والخطوات العملية للتخطيط الاداري.

**تعريف التخطيط:**

- يعرف التخطيط بأنه: (جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة، وبمال وجهد محدد).
- ويرى (فايول): أن التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد التام لهذا المستقبل.

- وعرفه (أوريك Urwic): بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء، الحقائق بدلا عن التخمين.
- وعرف التخطيط أيضا بأنه: (مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل، والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد، تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
- من معاني التخطيط؛ ارتكاب الأخطاء على الورق وتوفير تكاليف الأخطاء على الأرض.

تقويم ذاتي (١): عرف التخطيط بتعريفين على الأقل.

ومما سبق نستنتج الحقائق التالية في التخطيط:

- ١- أن التخطيط نشاط ذهني لا بد من أن يسبق أي عمل تنفيذي.
- ٢- أن التخطيط عمل فكري تتحدد في أوله نقطة البداية وهي الهدف، وفي آخره تتحدد نقطة النهاية وهي تحقيق الهدف، فالهدف هو نقطة البداية والنهاية في عملية التخطيط الناجحة.
- ٣- التخطيط يجب عن الأسئلة التالية:

- أين نحن الآن؟ ----- التحليل
- أين سنكون غدا؟ ----- الاهداف
- وكيف سنصل إلى هناك؟ ----- الوسائل / الخطة
- وكيف نعرف أننا وصلنا؟ ----- التقييم

٤- أن التخطيط يعتمد على الاستقراء والتحليل للماضي، وتصور لما يجب أن يكون عليه الوضع مستقبلاً، مع رصد التغيرات البيئية التي تؤثر في نشاط المنظمة.

٥- أن التخطيط يعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، بحيث توجه نحو تحقيق أهداف المنشأة.

**تقويم ذاتي (٢):** ماذا يقصد بالعبارات التالية:

- أ- التخطيط نشاط ذهني لأبد أن يسبق أي عمل تنفيذي
- ب- الهدف هو نقطة البداية والنهاية في عملية التخطيط الناجحة
- ج- أن التخطيط يعتمد على الاستقراء والتحليل للماضي، وتصور لما يجب أن يكون عليه الوضع مستقبلاً
- د- أن التخطيط يعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة

**فوائد التخطيط والحاجة إليه:**

هناك أسباب ودوافع عديدة للأخذ بأسلوب التخطيط وتطبيقه، ويمكن إجمالها فيما يلي:

**أولاً: على مستوى الدول**

- ١- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع وإعادة توزيع الموارد بين السكان والمناطق بشكل مقبول، وكذلك التوزيع العادل لعائدات النمو ومكاسب التنمية بين مختلف شرائح المجتمع.
- ٢- الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة الكامنة في الطبيعة.
- ٣- التوظيف السليم للموارد البشرية.

٤- تحقيق معدلات نمو اقتصادية عالمية وتحسين مستوى معيشة السكان ونوعية حياتهم.

٥- المساهمة في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والبيئية.

### ثانيا على مستوى المنظمات:

١. يوفر التخطيط قدرة كبيرة على التنبؤ بأحداث المستقبل، وتحديد أفضل أساليب وطرائق العمل في ضوء ما يحتمل حدوثه.

٢. التخطيط يمكن إدارة المنظمات من بلورة أهدافها العامة والتفصيلية مع التجانس والتنسيق فيما بينهما.

٣. يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.

٤. يعمل التخطيط السليم على تحقيق الرقابة الفعالة في جميع مراحل التنفيذ، وبشكل يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

٥. يقلل التخطيط من الأخطاء بجميع أشكالها وعلى كافة المستويات لأنه يقوم على التأني والموضوعية في صنع القرارات الصحيحة التي تحكمها الأهداف المنشودة، مع التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها.

### وخلاصة القول في فوائد التخطيط:

أن التخطيط: ضمان نمو وبقاء المنظمة واستمرارها، فقد أثبتت الدراسات أن نحو ٨٠% من المنظمات التي يتم تصنيفها وجد أنها لم تكن تطبق التخطيط العلمي على أنشطتها.

تقويم ذاتي (٣) : أذكر فوائد التخطيط على مستوى الدول والمنظمات.

أثر غياب التخطيط:

إن لغياب التخطيط آثارا خطيرة على المنظمة ومنها:

- ١- عدم الوضوح الأهداف وإن كانت مرسومة.
- ٢- الخلط في تحديد الأولويات
- ٣- فقدان (البوصلة) فلا تدري المنظمة إلى أين تسير.
- ٤- ضعف التقويم.
- ٥- ضعف المحاسبة.
- ٦- الهدر في الموارد.

تقويم ذاتي (٤): عدد بعض فوائد التخطيط:

أ- على مستوى الدول

ب- على مستوى المنظمات

المسؤولون عن التخطيط:

إن التخطيط وظيفة إدارية مستمرة لا تتوقف عند حد إنجاز هدف معين، وينصب على كافة المستويات الإدارية في المنظمة؛ مستوى الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى، ومستوى الإدارة الإشرافية.

ومن الناحية العملية، فإن رجال الإدارة العليا الموجودين في قمة الهرم التنظيمي، يخصصون جزءا أكبر من وقتهم لعمل التخطيط أكبر مما يخصصه المسؤولون القائمون على العمل داخل المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية.

وتوجد ثلاث طرق تتضمنها مسؤولية التخطيط بين المدير والمرؤوسين هي:

١. أن يقوم المدير منفردا في بعض الأحيان بكل ما يتعلق بالتخطيط مستعينا بأفكار وآراء المرؤوسين التابعين له.
٢. وربما يحدد النقاط الأساسية التي يجب أن تحتويها الخطة، مع تكليف المرؤوسين بوضع كافة تفاصيلها وفقا للحدود التي رسمها.
٣. وقد يقوم المرؤوسون بوضع الخطط شريطة أن يتم عرضها على المدير لإعادة النظر فيها لمعالجة القصور والثغرات فيها قبل اعتمادها وإحالتها للتنفيذ.

### مزايا المشاركة في التخطيط:

هناك العديد من المزايا التي تنجم عن إشراك الرئيس للمرؤوسين في عملية التخطيط نوردتها فيما يلي:

١. إحساس المرؤوسين بأهميتهم وقيمتهم، الأمر الذي يرفع الروح المعنوية لديهم، ويجعلهم أكثر عطاء.
٢. الوصول إلى خطط أكثر واقعية وملائمة للواقع، الأمر الذي يجعلها موضوعية وأكثر قدرة على تحقيق الأهداف.
٣. جعل الخطط أكثر مرونة وأكثر قبولا من قبل كافة المرؤوسين.
٤. الاستفادة من الأفكار و الطاقات الفكرية والبشرية داخل المنشأة.
٥. تخفيض الكثير من الجهد والمال.
٦. يساهم في تسهيل الرقابة الحقيقية التي تعكس إنجازات خطة ساهم المرؤوسون في إعداد تفاصيلها.

### تقويم ذاتي (٥):

- أ- اذكر العلاقة بين المدير والمرؤوسين في تحمل مسؤولية التخطيط.
- ب- عدد مزايا المشاركة في التخطيط.

## أنواع التخطيط:

تستخدم منظمات الأعمال أنواع مختلفة من التخطيط بما يتلاءم مع أهدافها وغاياتها، ويمكن تصنيف أنواع التخطيط بحسب معايير معينة، على النحو التالي:

١- التخطيط بحسب الفترة الزمنية التي تشملها الخطة وينقسم بموجبه إلى:

أ- تخطيط طويل الأجل.

ب- تخطيط متوسط الأجل.

ج- تخطيط قصير الأجل.

٢- نطاق شمولية الخطة، وينقسم بموجبه إلى:

أ- التخطيط الإستراتيجي.

ب- التخطيط التكتيكي.

ج- التخطيط التشغيلي.

٣- التخطيط على أساس تكرار الاستعمال، وينقسم بموجبه إلى:

١- البرامج

٢- الموازنة (الميزانية التقديرية).

٣- السياسات.

٤- الإجراءات.

٥- القواعد.

تقويم ذاتي(٦): عدد أنواع التخطيط مع ذكر كل تفرعاتها

أولاً : التخطيط بحسب الفترة الزمنية التي تشملها الخطة:

### ١- التخطيط طويل الأجل:

يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة، قد تتراوح ما بين (٣-٥) سنوات، وكلما طالت المدة زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية بصورة دقيقة، نظراً لتعدد الظروف وسرعة تغيرها، وبشكل عام فإنه يشتمل على أهداف عامة ولا يتناول التفاصيل.

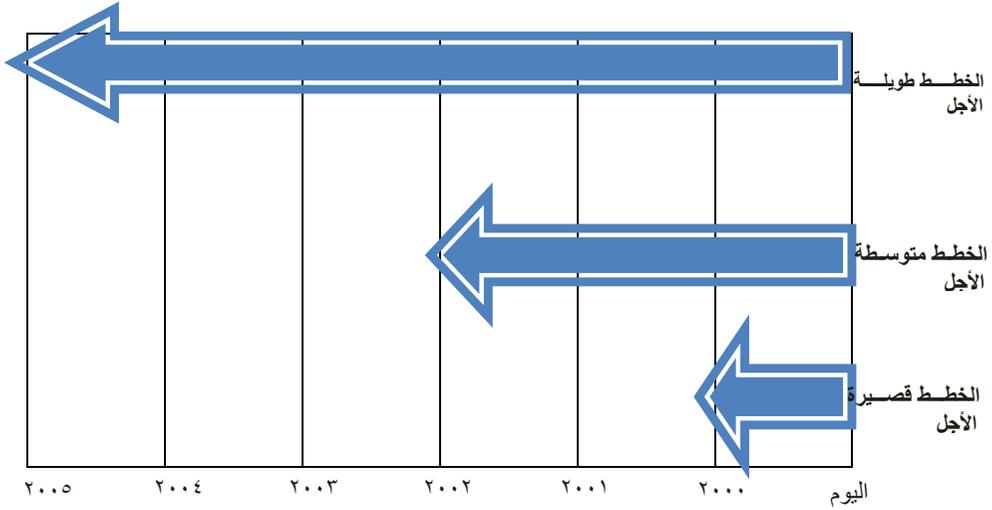
### ٢- التخطيط متوسط الأجل:

يغطي فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة، وقد تمتد من (١-٣) سنوات، وعادة ما توضع هذه الخطط استناداً إلى الخطط طويلة الأجل، وتشتمل على تفاصيل أكثر، فهي تسعى لتحقيق الأهداف التي تضمنتها الخطط طويلة الأجل.

### ٣- التخطيط قصير الأجل:

ويغطي فترة زمنية تمتد من شهر إلى سنة، وعادة ما تكون هذه الخطط آلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط متوسطة الأجل، وهي أكثر تفصيلاً من الخطط السابقة.

وقد تقوم أي منظمة بجميع أنواع التخطيط السابقة أو بعضها، وفي جميع الحالات يجب أن تحرص المنظمة على تحقيق التكامل فيما بين هذه الأنواع من الخطط، وتجنب أي تعارض أو تقارب فيما بينها. والشكل (١-٥) يبين العلاقة بين أنواع التخطيط بحسب الفترة الزمنية.



المصدر: مبادئ الإدارة- دكتور خليل محمد حسن شماع، درا المسيرة - عمان الأردن -  
الطبعة الرابعة ٢٠٠٤.

الشكل (١-٥)

## العلاقة بين انواع التخطيط على اساس الزمن

مثال:

وضعت شركة سيناء للمياه المعدنية، خطة طويلة الأجل مدتها ست سنوات بعد دراسة مستفيضة للأسواق، رأت أن الأسواق تحتاج إلى إنتاج قد يصل إلى (١٧,٢٨٠,٠٠٠) زجاجة ليغطي حاجة كافة فروعها في مختلف محافظات الجمهورية. فقامت إدارة التخطيط والمتابعة بالاشتراك مع كل من إدارة التسويق والإنتاج والمشتريات، بتوزيع الكمية أعلاه كخطط متوسطة وقصيرة الأجل على النحو التالي:

الخطة طويلة الأجل - ٦ سنوات - ١٧,٢٨٠,٠٠٠ زجاجة

الخطة متوسطة الأجل - ٣ سنوات -  $١٧,٢٨٠,٠٠٠ \div ٢ = ٨,٦٤٠,٠٠٠$  زجاجة

الخطة قصيرة الأجل - سنة واحدة -  $٨,٦٤٠,٠٠٠ \div ٣ = ٢,٨٨٠,٠٠٠$  زجاجة  
ويتفرع عن الخطة قصيرة الأجل الخطة الشهرية والأسبوعية واليومية، على النحو التالي:

الخطة السنوية - سنة واحدة -  $٢,٨٨٠,٠٠٠$  زجاجة

الخطة الشهرية - شهر واحد -  $٢,٨٨٠,٠٠٠ \div ١٢ = ٢٤٠,٠٠٠$  زجاجة

الخطة الأسبوعية - أسبوع واحد -  $٢٤٠,٠٠٠ \div ٤ = ٦٠,٠٠٠$  زجاجة

الخطة اليومية - يوم واحد -  $٦٠,٠٠٠ \div ٦ = ١٠,٠٠٠$  زجاجة

وعلى ذلك يجب أن لا يقل الإنتاج اليومي عن (١٠,٠٠٠) زجاجة والأسبوعي عن (٦٠,٠٠٠) زجاجة والشهري عن (٢٤٠,٠٠٠) زجاجة حتى تتحقق الخطة السنوية ثم الثلاثية ثم الخطة السداسية.

ثانياً التخطيط بحسب شمولية الخطة:

### ١- التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):

وهذا التخطيط يغطي فترة زمنية طويلة. وفيه يتم تحديد أهداف بعيدة المدى لتحقيق الصورة التي يراد أن تكون عليها المنظمة مستقبلاً .  
وتعرف الاستراتيجية بأنها: ( خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها).

ويتم التخطيط الاستراتيجي، بتحديد رؤية ورسالة المنظمة التي تشتمل على الغايات البعيدة من وجود المنظمة وسبل تنفيذها، ثم تصاغ الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق تلك الرؤية والرسالة.

ويركز هذا النوع من التخطيط على دراسة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية التي تؤثر على أهداف المنظمة وأنشطتها في بيئة شديدة التقلب والمنافسة.

## ٢- التخطيط التكتيكي (Tactical Planning):

تقوم المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة بترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تكتيكية متوسطة المدى لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط الاستراتيجية. ويشمل جميع نشاطات المنظمة من إنتاج وتسويق ومالية وموارد بشرية وغيرها.

## ٣- التخطيط التشغيلي (Operational Planning):

ويتم إنجاز هذا النوع من التخطيط من قبل مدراء الخط الأول، من رؤساء أقسام ومشرفين ومراقبين، وهي عبارة عن خطط تفصيلية مركزة ومحددة، تتم فيها ترجمة العموميات في الخطط الإستراتيجية إلى أرقام واضحة محددة وأهداف قابلة للقياس على المدى القصير، ويركز هذا النوع من التخطيط على الموازنات وكميات الإنتاج وجداول العمل، ويتضمن معايير وأرقام تسمح بقياس النتائج لمقارنتها بالأهداف.

تقويم ذاتي (٧) : اشرح باختصار كلا من :

١- التخطيط الاستراتيجي.

٢- التخطيط التكتيكي.

٣- التخطيط التشغيلي.

### ثالثا : التخطيط على أساس تكرار الاستعمال:

يعتمد هذا النوع من التخطيط على استمرارية تطبيقها المنظمة ومن أهم هذه الأنواع:

#### ١- البرامج Programs:

والبرامج عبارة عن خطط تشتمل على نشاطات متعددة لإنجاز أهداف محددة، ويشتمل البرنامج على مراحل لها بدايات ونهايات واضحة، وتعتبر البرامج آلية لتنفيذ الإستراتيجية، وهي الترجمة العملية لها.

مثال:

إذا أرادت الجامعة وضع برنامج لتطوير تقنيات التعليم فيها، فإنها تحتاج إلى عدة برامج مثل، برنامج لشراء أجهزة الحاسوب، وبرنامج للصيانة، وبرنامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس.

ويتطلب نجاح البرنامج الرئيس التنسيق بين البرامج الفرعية فأى إخفاق فيها قد يؤدي إلى تأخير إنجاز البرنامج.

#### ٢- الموازنة Budget:

الموازنة عبارة عن خطة سنوية تصف بطريقة رقمية توزيع الموارد من أموال وعناصر بشرية وغيرها على نشاطات المنظمة. ويمكن النظر إليها باعتبارها أداة تخطيط ورقابة.

والموازنة تشتمل على تقديرات للنفقات والإيرادات للعمليات والنشاطات المختلفة. فبعد قيام المنظمة بإنجاز بعض النشاطات في فترة معينة، يتم مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة، ويمكن أن تؤدي إلى إجراءات علاجية.

### ٣- السياسات Policies:

السياسات عبارة عن خطط توفر إطارا عاما لمساعدة المسؤولين في المنظمة في عملية صنع القرار، بما يساهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح. فهي عبارة عن موج ومرشد لصانع القرار لمساعدته في الوصول إلى الأهداف المنشودة بصورة صحيحة وسليمة.

والسياسات توفر توجيهات وإرشادات، لضمان إتباع طريقة واحدة، والثبات على مبدأ واحد، في المنظمة من قبل مختلف المسؤولين بحيث تسمح للجميع التصرف والاجتهاد ضمن هذا الإطار.

وقد تكون السياسات مكتوبة وقد تكون غير مكتوبة.

#### مستويات السياسات:

هناك ثلاثة مستويات من السياسات على التفصيل التالي:

- **سياسات تضعها الإدارة العليا:** وهي ذات خاصية بعيدة المدى وتؤثر على المنظمة ككل.

#### مثال:

- إتباع المنظمة سياسة التوزيع في إرجاء المحافظات

- اعتماد سياسة الجودة الشاملة في الإنتاج.

- **سياسيات الفرعية تضعها الإدارة الوسطى:** وتطبق على نشاط معين، مثل

سياسات التسويق وسياسات الإنتاج أو الموارد البشرية، وتؤثر على مستوى

الإدارات المتوسطة.

وهناك السياسات التنفيذية وهي التي تضعها الإدارة الإشرافية وهذه السياسات أكثر تفصيلا وتطبق على النشاطات اليومية على مستوى الإدارات، ويمكن أن يعاد فيها النظر من حين إلى آخر.

مثال:

- عدد ساعات الدوام.
- ونوع الملابس الموحدة للعمال.
- طريقة استئذان العاملين.

٤- الإجراءات:

الإجراءات عبارة عن خطط تفصيلية تتضمن خطوات متتابعة زمنيا في كل عمل مستقبلي.

وتوضح هذه الخطط عادة ما الذي يجب عمله؟ ولماذا؟ ومن يقوم به؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين يجب أن يقام؟

ولذا تعتبر أكثر تحديدا وتفصيلا ودقة من السياسات ولا تترك مجالا لحرية التصرف للعامل في إنجاز العمل.

إن الغاية من الإجراء هو وضع أسلوب نمطي محدد لإنجاز العمل الذي يتكرر من أجل الحصول على نتيجة نمطية واحدة في كل مرة يتكرر فيها هذا العمل. ومن أجل اختصار الوقت والجهد وتحقيق الثبات والتوحيد في إنجاز الأعمال المتكررة.

فهو بذلك يحدد وبدقة وبشكل مفصل الخطوات التنفيذية ولا يترك مجالا للاجتهاد والمرونة في التطبيق.

مثال:

إجراءات التعيين، إجراءات منح الإجازات، إجراءات الشراء، إجراءات التوزيع وغيرها.

٥- القواعد:

القواعد عبارة عن تعليمات محددة تتضمن الأوامر والنواهي التي تحدد للفرد ما الذي يجب القيام به من عمل أو سلوك ما هي الأعمال أو التصرفات الذي يجب عليه عدم القيام بها.

وهي تعتبر آلية تنفيذية لتطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة في المنظمة، ولا يستطيع الفرد تجاوز هذه القواعد وهي بذلك لا تتضمن إي مرونة، ولا تتيح للفرد أي قدر من الحرية في التصرف والاجتهاد. ويجب أن تكون واضحة مفهومة ومقبولة للجميع.

مثال:

- ممنوع الدخول.

- ممنوع التدخين.

ومثل ذلك قواعد المرور في تنظيم سير السيارات في الشوارع، والوقوف في الأماكن المخصصة لذلك.

تقويم ذاتي (٨): عرف كلا من :

١- البرامج. ٢- الموازنة. ٣- السياسات. ٤- القواعد.

## الخطوات العملية للتخطيط:

تتكون عملية التخطيط من مجموعة من الخطوات أو المراحل المتلاحقة التي يمكن تحديدها على النحو التالي:

١. دراسة وتقييم الأوضاع الحالية للمنظمة.
٢. وضع الأهداف
٣. تحديد الأنشطة المطلوب القيام بها.
٤. تحديد الإمكانيات المتاحة.
٥. وضع الخطة.
٦. تنفيذ الخط.
٧. متابعة الخطة.

تقويم ذاتي(٩): عدد(فقط) الخطوات العملية لعملية التخطيط.

## الخطوة الأولى: دراسة وتقييم الأوضاع الحالية للمنظمة:

ويقصد بذلك تلمس أحوال المستقبل بناء على استقرار منطقي يعتمد على أحداث الماضي للمنظمة.

وفي منظمة الأعمال، يبدأ التخطيط كله بالتنبؤ بحجم المبيعات، والعوامل التي تؤثر فيها بالزيادة والنقصان، ويتم ذلك بالاسترشاد بمبيعات العام الماضي مضافا إليه نسبة النمو الطبيعية (المتوقعة) مع مراعاة ما يستجد من أحداث المستقبل. وفي سبيل ذلك تلجأ الإدارة إلى التعرف على حصة المنشأة في السوق، وتحديد العوامل المؤثرة في الخطط مثل: السياسات الحكومية، والسياسات المالية، والنقدية

والسياسات الضريبية، والظروف الاقتصادية العامة، وسلوك المستهلكين، وغير ذلك من العوامل.

ثم يقدر الإنتاج والمشتريات والأرباح بناء على معرفة التكاليف اللازمة لإنتاج تلك المبيعات.

ويعتبر تحليل SWOT هو التحليل المثالي للتعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة. حيث أن الأحرف الأربعة تمثل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

### الخطوة الثانية : وضع الأهداف:

وضع الأهداف وتحديدها وكتابتها والاتفاق عليها، أول نقطة في عملية التخطيط، والخطة إنما هي إجراءات عملية لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وأقل تكلفة وأسرع وقت.

وتنقسم الأهداف بالنسبة للزمن إلى قسمين رئيسيين:

#### ١- الأهداف البعيدة ( الغايات):

- وهي تعبير واسع عن تحصيل نتوقه على المدى البعيد.
- وهي النتائج الرئيسية التي أنشئت المنظمة من أجلها.
- وهي طويلة طبيعتها، وتعيش حياة المنشأة في أغلب الأحوال.

#### يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- أ- أن تكون محددة بزمن معين، طويل نسبيا (٣-٥) سنوات.
- ب- أن تكون ممكنة التحقيق وفقا للإمكانات المتاحة.
- ج- أن تكون واقعية، ولا تكون مغرقة في الخيال بعيدة عن الواقع.
- د- أن تكون طموحة تثير حماس، واهتمام العاملين لتحقيقها.

هـ - أن تكون منسجمة مع بعضها بحيث لا تتعارض ولا تتكرر.

مثال (١):

- الهدف البعيد : لشركة الحديد والصلب هو: توفير منتجات الحديد والصلب من مواصفات ونوعيات محددة وتوفيرها للسوق المحلي .

## ٢- الأهداف القريبة (الأهداف الاجرائية):

وهي فروع للأهداف البعيدة مجموعها يحقق تلك الأهداف.

ويشترط في الهدف القريب ما يلي:

- أ- أن يكون بسيطاً في التعبير ومفهوماً لجميع المنفذين.
- ب- أن يكون واضحاً .
- ج- أن يكون دقيقاً محددًا .
- د- أن يكون قابلاً للقياس.
- هـ- أن يكون مؤقتاً بزمن معين.
- و- أن يكون واقعياً .
- ز- أن ينسجم مع غيره من الأهداف ولا يتعارض معها ولا يتكرر.
- ح- أن يكون اقتصادياً في توفير المال.

مثال (٢): الأهداف القريبة لشركة الحديد والصلب: (بالرجوع الى الهدف السابق):

- إنتاج حديد الخرسانة المسلحة من المقاسات ١٢ ملم بطاقة إنتاجية ٧٠٠ طن سنويا .
- إنتاج الصفائح الحديدية بأحجامها (٢×٢) متر سمك (١ ملم) بطاقة إنتاجية ٧٠٠ طن سنويا .

كما توجد بعض التقسيمات الأخرى للأهداف كما يلي:

١- أهداف طويلة المدى ( إستراتيجية ).

٢- أهداف متوسطة المدى.

٣- أهداف قصيرة المدى.

وتنطبق على الجميع التعريفات السابقة في الأهداف البعيدة والقريبة، غير أن الأهداف متوسطة المدى تمثل مراحل أو حلقة وصل بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى.

**تقويم ذاتي (١٠):**

أ- عدد أنواع الأهداف.

ب- عرف الأهداف البعيدة واذكر شروطها واضرب مثالا عليها

ج- عرف الأهداف القريبة واذكر شروطها واضرب مثالا عليها

**الخطوة الثالثة: تحديد الأنشطة المطلوب قيامها:**

في ضوء الأهداف المقررة والتقدير التي تم التوصل إليها، يصبح بإمكان المخطط تحديد مدى الجهد المطلوب بذله للوصول إلى المستوى المطلوب للأداء.

وتحديد كافة أنواع الأنشطة التي يجب توفرها للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ثم

البحث عن الأنشطة السلبية في المنظمة التي تعيق تحقيق الأهداف وتضمن الخطة

للأنشطة العلاجية لها، مع مراعاة أنشطة التطوير والتحديث.

**مثال:**

في إحدى شركات الإنتاج، تم تقدير المبيعات بمقارنة المبيعات المخططة أول

العام مع المنفذة ، فكانت حصلت خسارة كبيرة.

عند البحث عن الأسباب، تم التعرف على أسباب انخفاض المبيعات فوجدت أنها كالتالي:

- ١- انخفاض كفاءة رجال البيع.
  - ٢- ازدياد حدة المنافسة الأجنبية.
  - ٣- التحول في أذواق المستهلكين.
- وبناء على ذلك ظهرت أمام المخطط مشكلة تحديد الأنشطة الجديدة ( المعالجة) لهذه العوامل، فتكون جزء من الخطة التالية، وتلك الأنشطة هي:
- ١- تدريب رجال البيع.
  - ٢- تقدير حافز للبائعين.
  - ٣- التوزيع في مناطق جديدة.

#### الخطوة الرابعة: تحديد الإمكانيات المتاحة:

ويقصد بها الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف، من قوى بشرية متنوعة المهارات والكفاءة، والمعدات، والآلات والمواد الخام وقطع الغيار..... الخ.

#### الخطوة الخامسة: وضع الخطة:

في ضوء ما توصلت إليه عملية التخطيط في مراحلها الأربع المذكورة تفصيلها سابقا ، وفقا للتفاصيل التالية:

- ١- تحديد جدول زمني للقيام بالأنشطة وتحديد بداية ونهاية كل نشاط.
- ٢- تحديد المكلفين بالتنفيذ.
- ٣- تحديد متطلبات العمل.
- ٤- تحديد تكاليف الإنجاز.

- ٥- مراعاة الأولوية للنشاط، وتقديم الأهم قبل المهم في الجدول الزمني.
- ٦- تحديد السياسات والإجراءات والقواعد الانضباطية التي ترشد المنفذين إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.
- ٧- كتابة الخطة، بكافة التفاصيل المذكورة آنفا.
- ولتطبيق ذلك ، انظر الأمثلة من خلال الحالات الدراسية في نهاية هذه الوحدة.

### الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة:

بعد الانتهاء من وضع الخطة، يجب اعتمادها من الجهة المخولة بذلك في المنشأة. ويبدأ التنفيذ بتوزيع البرامج على الإدارات والأقسام التنظيمية في المنظمة والأفراد العاملين، ليعرف الجميع ما هو المطلوب منهم لإنجازه، وفقا للأزمنة المحددة لكل برنامج، ومراعاة الضوابط والإجراءات المنظمة في الخطة.

### الخطوة السابعة: متابعة التنفيذ، وتقييم الخطة:

من الضروري أن تقوم المنظمة بين كل فترة زمنية وأخرى بتقييم خطتها. وتقييم الخطة الذي تقوم به الخطة المنظمة نوعان:

#### - النوع الأول : التقييم المرحلي:

ويتم بشكل مرحلي، أسبوعي، شهري، فصلي، نصف سنوي، سنوي. بحسب ما يناسب حجم الخطة، والغرض من ذلك التعرف على حجم الإنجاز الفعلي، واكتشاف الأخطاء والانحرافات عن معايير الأداء فور حدوثها، والعمل على تصحيحها وتجنبها في المستقبل.

## - النوع الثاني: التقييم النهائي:

ويتم في نهاية تنفيذ الخطة، ويعتمد على نتائج التقييم المرحلي وبالتالي الحكم على نجاح أو فشل الخطة من خلال تحديد نسبة ما تم تحقيقه.

### تقويم ذاتي (١١):

(أ) عدد وشرح باختصار المراحل السبع للتخطيط.

(ب) اذكر أنواع تقييم الخطط الذي تقوم به المنظمة.

### صعوبات ومعوقات التخطيط:

تؤثر على عملية التخطيط وإعداد الخطط بعض المتغيرات السلبية التي تحد من فاعليتها، فإذا استطاع القائمون على عملية التخطيط التنبؤ فإنهم سيكونون قادرين ومستعدين مسبقاً للتعامل مع هذه المتغيرات بالطريقة التي تجنب مؤسستهم وخططهم الأضرار والخسائر.

ومن هذه المعوقات:

١- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة، مثل التغير في أذواق المستهلكين ودخول منافسين جدد فجأة إلى السوق وغيرها.

٢- صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.

٣- مقاومة بعض القيادات الإدارية والأفراد داخل المنظمة للتغير والابتكار الذي تنشده عملية التخطيط.

٤- التكلفة العالية التي تحتاجها عملية التخطيط، إضافة إلى الجهد والوقت المطلوب لإنجازها.

تقويم ذاتي (١٢) :

عدد وشرح الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط

خصائص التخطيط الجيد:

للتخطيط الجيد في منظمات الأعمال خصائص معينة مميزة عن غيرها من التخطيط الذي لا يعتمد على المنهج العملي، ومن هذه الخصائص:

١- ترشيد الأنفاق:

ويقصد بذلك أن يضع المخطط نصب عينيه أن تكون التكلفة مثالية وغير مرتفعة.

٢- المرونة:

وذلك يجعل الخطة مرنة حتى تستجيب للتغيرات المحتملة في الظروف المستقبلية.

٣- المشاركة :

ويقصد بذلك إشراك العاملين في المنظمة ضمن لجنة خاصة بالتخطيط، فإن الشخص بمفرده لا يستطيع أن يضع خطة جيدة.

٤- التوقيت:

ويقصد بذلك الجدول الزمني المحدد ابتداء وانتهاء بحيث يلتزم به الجميع، ومراعاة سلم الأولويات في ذلك.

٥- الشمولية:

ويقصد بذلك شمولية الخطة لكافة جوانب العمل في المنظمة وأن لا يخطط لعمل على حساب آخر أو أفراد على حساب آخرين، فاهتمام المخطط يجب أن يكون عادلا ومتوازنا

٦- الاستمرارية:

التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء حياة المنظمة.

٧- المتابعة:

يجب على المسؤولين القيام بمهام متابعة تنفيذ الخطة، وذلك لضرورتها في كشف الانحرافات السلبية والقيام بتصحيحها أولا بأول قبل أن تكبر ويصبح أمر معالجتها صعب ومكلف.

٨- الوضوح:

ويقصد به البعد ما أمكن عن التعقيد وتجنب الظن والتشويش وسوء الفهم من قبل أن يقوم بتنفيذها.

٩- السرية:

ويقصد بذلك المحافظة على الجوانب المتعلقة بالسوق حتى لا تتسرب إلى المنافسين، وكل يعتبر مهم للمنظمة.

١٠- الواقعية:

ويقصد بذلك بناءها على توقعات معقولة ومحسوبة وغير مبالغ فيها.

١١- مراعاة العنصر الإنساني:

أي معاملة الموظفين والعمال معاملة ممتازة وتحاول دائما رفع معنوياتهم لتضمن حسن تنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها.

## تقويم ذاتي (١٣) :

عدد واشرح خصائص التخطيط الجيد

### خلاصة الوحدة

من خلال استعراضنا للوحدة تم الوقوف على أشهر التعريفات للتخطيط الإداري أنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة، وبمال وجهد محددين، والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد التام لهذا المستقبل، وتطرت الوحدة الى فوائد التخطيط والحاجة اليه على مستوى الدول والمنظمات، واستعرضت اثر غياب التخطيط على المنظمة والمسؤولون عن التخطيط ومشاركة العاملين في التخطيط وأثره عليهم، ثم استعرضت انواع التخطيط بحسب الفترة الزمنية وبحسب شمولية الخطة وبحسب تكرار الاستعمال، والخطوات العملية لعملية التخطيط، اضافة الى صعوبات ومعوقات التخطيط وخصائص التخطيط الجيد.

### تدريبات عامة

**تدريب (١) :** رتب العبارات التالية بالوصل بين العبارتين المتجانستين.

|         |  |
|---------|--|
| الهدف   | نجاح المنظمة أو المنشأة يعتمد على مقدار النجاح أو الفشل            |
| الهدف   | التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد التام لهذا  |
| التخطيط | عملية التخطيط عملية ذكية وتصرف ذهني بعمل في ضوء الحقائق<br>بدلا عن |
| التخطيط | التخطيط نشاط ذهني لا بد أن يسبق أي عمل                             |
| الخطة   | نقطة البداية والنهاية في عملية التخطيط هي                          |

|          |   |
|----------|---|
| التخمين  | التخطيط يعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة حيث توجد نحو            |
| المستقبل | تحديد الأهداف ووضع القواعد والإجراءات لتنفيذ الأهداف يسمى             |
| تنفيذي   | الوثيقة التي تتضمن الأهداف والنشاطات والأعمال التي ينبغي إنجازها تسمى |

### تدريب (٢) :

بعض العوامل المذكورة أدناه فوائدها للتخطيط، وبعضها آثار سيئة لغياب التخطيط، وقد دجت مع بعضها المطلوب فرزها وترتيبها في الجدول اللاحق:

القدرة على التنبؤ - نمو وبقاء المنظمة - الخلط في تحديد الأولويات - تقليل الأخطاء - القدرة على المحاسبة - القدرة على التقويم - منع الهدر في الموارد - تحديد ( البوصلة ) لاتجاه السليم - عدم وضوح الأهداف - التوزيع العادل للثروة - التوظيف السليم للموارد - رفع الكفاءة الإنتاجية - ارتكاب الأخطاء على الورق - ارتكاب الأخطاء على الأرض

### تدريب (٣):

هل تستطيع تفسير ما يحدث على الحالات التالية:

- أ- إشراك المرؤوسين في التخطيط يرفع روحهم المعنوية.
- ب- إشراك المرؤوسين في وضع الخطط يجعلها أكثر واقعية.
- ج- إشراك المرؤوسين في وضع الخطط يجعلها أكثر قبولا وتنفيذا من قبلهم.

تدريب (٤):

- أراد مصنع الخيرات للصناعات النسيجية عمل خطة خماسية لإنتاج ٢٨٨,٠٠٠  
تشكيلة متنوعة من الملابس الجاهزة، احسب ما يلي:
- الخطة الثلاثية متوسطة الأجل.
  - الخطة السنوية قصيرة الأجل.
  - الإنتاج اليومي المقرر حتى تتحقق الخطة الخماسية.

تدريب (٥):

العوامل المذكورة أدناه خليط من البرامج والسياسات والقواعد والإجراءات، صل كل عامل مع ما يناسبه:

- ١- إنشاء وحدة تدفئة مركزية
  - ٢- ممنوع الدخول لغير العاملين
  - ٣- يتم توزيع على المحافظات الباردة
  - ٤- توحيد زي العاملين
  - ٥- شراء شحنة من الحواسيب المتطورة
  - ٦- ممنوع الجلوس على السور
  - ٧- تعيين الإداريين
  - ٨- الإجازات الرسمية
- برامج
  - سياسات
  - قواعد
  - إجراءات

## حالات دراسية

حالة دراسية (١) سفينة نوح عليه السلام:

خطوات التخطيط السليم تتلخص في الإجابة على الأسئلة السبعة التالية:

- س(١) - ما - ما الهدف من عملية التخطيط؟  
وما هي الغاية من تحقيق الأهداف؟
- س(٢) - لماذا - لماذا كان الهدف ذا قيمة كبيرة؟
- س(٣) - من - من سيقوم بتنفيذ الخطة؟  
ومن المستهدف من عملية التخطيط؟
- س(٤) - كيف - كيف سيتم تحقيق الأهداف؟
- س(٥) - متى - متى سيكون التنفيذ؟
- س(٦) - أين - أين سيكون تنفيذ المشروع؟
- س(٧) - كم - كم ستكون التكاليف المادية والبشرية؟  
وكم سيكون الزمن اللازم لتحقيق الهدف؟

### التطبيق على سفينة نوح (عليه السلام):

- س(١) ما الهدف من عملية التخطيط؟  
- نقل مجموعة من الكائنات إلى مكان آخر.  
وما هي الغاية من تحقيق الهدف؟
- س(٢) لماذا كان الهدف ذا قيمة؟  
- عمارة الأرض ب حياة بشرية خاضعة لله سبحانه وتعالى.  
لأنه سيحافظ على استمرارية الحياة والعبادة على الأرض.

س(٣) من سيقوم بالتنفيذ؟

- نوح عليه السلام ومن معه من المؤمنين.
- من المستهدف من عملية التخطيط؟
- نوح عليه السلام وأهله ومن آمن معه، ومجموعة من الكائنات(من كل زوجين اثنين).

س(٤) كيف سيتم تحقيق الهدف؟

- باستخدام وسيلة نقل بحرية تجري على الماء.

س(٥) متى سيكون التنفيذ؟

- عند بداية الفيضان مباشرة.

س(٦) أين سيكون مكان تنفيذ المشروع؟

- في ضاحية المدينة.

س(٧) كم التكاليف المادية والبشرية، وكم الزمن المقرر للإنجاز؟

- أن يتفرغ نوح ومن معه فترة(محددة) للعمل التطوعي، وبذلك لن تزيد التكاليف على ثمن المواد المطلوبة لبناء السفينة.

تمرين :

حاول عزيزي الطالب ان تطبق هذه الأسئلة على أي مشروع في حياتك، وستجد انك تستطيع رسم ملامح خطة مبسطة.

حالة دراسية (٢) : مسودة خطة جامعة الأندلس للعلوم والتقنية:

الهدف العام :

تطوير نظام التعليم في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية بنهاية العام الجاري

٢٠٠٨-٢٠٠٩ م.

الأهداف المرحلية:

- ١- تطوير الخطط الدراسية - بنهاية ١٢ / ٢٠٠٨ م.
- ٢- تطوير المناهج الدراسية - بنهاية ٦ / ٢٠٠٩ م.
- ٣- تطوير الكادر التدريسي - بنهاية ١٢ / ٢٠٠٩ م.

الجدول الزمني:

| الهدف السنوي                  | الهدف المرحلي                                 | الأنشطة المطلوبة لتحقيق الهدف                               | المسئول عن التنفيذ         | جهة المتابعة               | آخر موعد للإنجاز | أسلوب التقييم          | التكاليف ريال |
|-------------------------------|---|---|----------------------------|----------------------------|------------------|------------------------|---------------|
| تطوير نظام التعليم في الجامعة | ١- تطوير الخطط الدراسية                       | ١- النظر في الخطط السابقة واعداد تقرير حول ذلك              | د/عمار د/حلمي              | رئيس قسم الإدارة والمحاسبة | ٢٠٠٨/٦/٣٠ م      | تقرير الإنجاز          | ١٠٠٠٠٠        |
|                               |   | ٢- إعداد الخطة المعدلة وتجهيزها للاعتماد من قبل مجلس الكلية | د/علاء د/مصطفى             | رئيس قسم الإدارة والمحاسبة | ٢٠٠٨/٩/٣٠ م      | الخطط المعدلة          | ١٠٠٠٠٠        |
|                               |   | ٣- اعتماد الخطة المعدلة من قبل مجلس الكلية                  | رئيس قسم الإدارة والمحاسبة | عميد الكلية                | ٢٠٠٨/١٢/٣١ م     | الخطة المعتمدة         | ===           |
|                               | ٢- تطوير المناهج الحالية واعتماده من قبل مجلس | ١- تشكيل لجنة المناهج                                       | مجلس الكلية                | عميد الكلية                | ٢٠٠٩/١/١ م       | قرار تشكيل اللجنة      | ===           |
|                               |   | ٢- جمع المناهج وتوفير نسخ منها                              | لجنة المناهج               | عميد الكلية                | ٢٠٠٩/٣/١ م       | قائمة معتمدة بالعناوين | ١٠٠٠٠٠        |
|                               |   | ٣- البدء في   | لجنة                       | عميد                       | ٢٠٠٩/٤/١ م       | محضر                   | ١٠٠٠٠٠        |

|  | الكلية                  | التدقيق والمطابقة              | المناهج      | الكلية      | اجتماع المدراء                 |              |
|--|-------------------------|--------------------------------|--------------|-------------|--------------------------------|--------------|
| ١٠٠٠٠٠   |                         | ٤-الانتهاء من عملية التدقيق    | لجنة المناهج | عميد الكلية | محاضر الاجتماعات ومحضر الأقسام | ٢٠٠٩/٦/١ م   |
| ===  |                         | ٥-رفع مقترحات التطوير          | لجنة المناهج | عميد الكلية | تقرير مقترحات                  | ٢٠٠٩ /٦/١٥ م |
| ===  |                         | ٦-اعتماد المناهج من مجلس الكلي | عميد الكلية  | مجلس الكلية | قائمة معتمدة من المناهج        | ٢٠٠٩/٦/٣٠ م  |
|  |                         | ١-                             | -            | -           | -                              | -            |
|  | ٣-تطوير الكادر التدريسي | ٢-                             | -            | -           | -                              | -            |
|  |                         | ٣-                             |              |             |                                |              |
|  |                         | ٤-                             |              |             |                                |              |
| إجمالي التكاليف                                  |                         |                                |              |             |                                |              |
| تمرين : حاول أن تملأ الفراغات أعلاه بنفس الطريقة |                         |                                |              |             |                                |              |

### حالة دراسية (٣) : مشروع شراء أرض وبناء ومنزل عليها:

بعد عمر من الجهد والعناء، قرر المهندس شوقي العماد شراء أرض، وبناء منزل عليها. وكان قد جمع مبلغاً من المال يقارب ١٠٠,٠٠٠,٠٠٠ ريال، وأراد أن يكون ثمناً للأرض وقيمة بناء بيت العمر الذي يحلم به طوال سنين عمره السابقة، لقد قرر قبل بدء البناء أن لا تزيد التكلفة المالية عن المبلغ المحدد وأن لا تزيد فترة التنفيذ عن سنتين أي من ٢٠٠٨/١/١ م وحتى ٢٠٠٩/١٢/٣١ م.

فهل تستطيع بصفتك مخططاً بارعاً أن تساعد على رسم برنامج زمني ( عملي ) لخطة دقيقة لتنفيذ هذا الهدف المهم في حياته.

خطوات العمل:

- ١- تحديد الهدف بدقة :١- شراء ارض وفق التفاصيل أدناه.
- ٢- بناء منزل عليها على شكل ( فيلا ) عالية التشطيب.
- ٢- تحديد الفترة الزمنية المتاحة للإنجاز:
  - الفترة الزمنية سنتان منذ البدء بشراء الأرض وحتى استلام مفتاح المنزل جاهز، وبنفس المواصفات المطلوبة.
- ٣- تحديد التكلفة الإجمالية:
  - التكلفة ١٠٠,٠٠٠,٠٠٠ ريال، كحد أقصى ويقترح أن يكون ثمن الأرض ( المناسبة ) في منطقة ( الأصبحي ) ٢٠,٠٠٠,٠٠٠ ريال وبناء البيت بالمواصفات المطلوبة ٨٠,٠٠٠,٠٠٠ ريال شاملة لكافة النفقات.

البرنامج الزمني المقترح

| التكلفة<br>بالريال                 | ٢٠٠٩ م          |                 |                 |                | زمن الإنجاز ٢٠٠٨ م |                 |                   |                              | الجهة<br>المنفذة                             | الأنشطة<br>(مراحل<br>العمل) |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|--------------------|-----------------|-------------------|------------------------------|--|-----------------------------|
|                                    | الربع<br>الرابع | الربع<br>الثالث | الربع<br>الثاني | الربع<br>الأول | الربع<br>الرابع    | الربع<br>الثالث | الربع<br>الثاني   | الربع<br>الأول               |  |                             |
| ٢٠,٠٠٠,<br>٠٠٠<br>شاملة لكل<br>شيء |                 |                 |                 |                |                    |                 |                   | xxxx<br>xxxx<br>xxxx         | مكتب<br>الوحدة<br>لييوع<br>وشراء<br>العقارات | ١- شراء<br>الأرض            |
| ١٠٠,٠٠<br>٠<br>من<br>قيمة البناء   |                 |                 |                 |                |                    |                 | xxx<br>xxx<br>xxx | المكتب<br>الهندسي<br>العالمي |  | ٢- تخطيط<br>الأرض           |

|  |                          |               |                   |                   |                   |                      |  |  |                                     |  |
|--|--------------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|--|--|-------------------------------------|--|
| ٧٩,٩٠٠,<br>٠٠٠<br>مخصص<br>قيمة<br>المخططات |                          |               |                   |                   |                   | xxxx<br>xxxx<br>xxxx |  |  | شركة<br>اتحاد<br>إخوان<br>للمقاولات | ٣- التعاقد<br>مع المقاول<br>المناسب                                      |
|  | xxx<br>xxx<br>xxx        | xxxxx<br>xxxx | xxx<br>xxx<br>xxx | xxxx<br>xxxx<br>x | xxxx<br>xxxx<br>x |                      |  |  |                                     | ٤- البدء<br>بتنفيذ البناء  |
|  | xxx<br>xxx<br>xxx<br>xxx |               |                   |                   |                   |                      |  |  |                                     | ٥- استلام<br>القبول<br>بجميع<br>المواصفات<br>المتفق<br>عليها في<br>العقد |

### إجراءات وضوابط في الخطة:

- ١- يتم تعيين مهندس من قبل المالك - ضمن برنامج زمني يتفق عليه لاستلام العمل من الشركة المنفذة، مهمته مطابقة المواصفات على الواقع.
  - ٢- تراعي الدقة العالية في التشطيب والخدمات الخارجية وفقا للمواصفات المتفق عليها.
  - ٣- يتفق على شرط جزائي عند الإخلال بتنفيذ بنود العقد من قبل الطرفين.
- تمرين :

تستطيع عزيزي الطالب المحاولة لتنفيذ اي خطة مبسطة لمشروعك الخاص باتباع الخطوات السابقة.

## لمحة عن الوحدة السادسة، مبادئ التنظيم الإداري

تناولت الوحدة السادسة مفهوم التنظيم الإداري وأهدافه ومبرراته والحاجة إليه ، ثم فصلت مبادئ التنظيم الإداري الاثنا عشر، وأنواع التنظيم الإداري الرسمي وغير الرسمي والفرق بينهما ومميزات وعيوب التنظيم غير الرسمي وكيفية الاستفادة منه في تحقيق اهداف المنشأة ، ثم تعرضت لاهم المصطلحات التنظيمية وهي السلطة والمسئولية والمركزية واللامركزية وتفويض السلطة وسلطة اللجان.

### حل التدريبات

#### حل التدريب ( ١ ) :

|          |                          |                          |   |
|----------|--------------------------|--------------------------|---|
| الهدف    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | نجاح المنظمة أو المنشأة يعتمد على مقدار النجاح أو الفشل في            |
| الهدف    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد التام لهذا     |
| التخطيط  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | عملية التخطيط عملية ذكية وتصرف ذهني يعمل في ضوء الحقائق بدلا عن       |
| التخطيط  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | التخطيط نشاط ذهني لا بد أن يسبق أي عمل                                |
| الخطة    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | نقطة البداية والنهاية في عملية التخطيط هي                             |
| التخمين  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | التخطيط يعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة حيث توجه نحو            |
| المستقبل | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تحديد الأهداف ووضع القواعد والإجراءات لتنفيذ الأهداف يسمى             |
| تنفيذي   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الوثيقة التي تتضمن الأهداف والنشاطات والأعمال التي ينبغي إنجازها تسمى |

حل التدريب ( ٢ ) :

| الآثار السيئة لغياب التخطيط | فوائد التخطيط                     |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| الخلط في تحديد الأولويات    | القدرة على التنبؤ                 |
| عدم وضوح الأهداف            | نمو وبقاء المنظمة                 |
| التوظيف غير السليم للموارد  | تقليل الأخطاء                     |
| انخفاض الكفاءة الإنتاجية    | القدرة على المحاسبة               |
| ارتكاب الأخطاء على الأرض    | القدرة على التقويم                |
| الهدر في الموارد            | ( البوصلة ) لتحديد الاتجاه السليم |
| التوزيع الغير عادل للثروة   | ارتكاب الأخطاء على الورق          |

حل التدريب ( ٣ ) :

أ- إشراك المرؤوسين في التخطيط يرفع روحهم المعنوية لشعورهم بالأهمية ، ومقدار الثقة التي توليها إياهم الإدارة.

ب- إشراك المرؤوسين في وضع الخطط يجعلها أكثر واقعية: ملامستهم الواقع ومعايشتهم للأحداث ومعرفة أكثر التفاصيل حول العمل والواقع الذي يعيشونه.

ج- إشراك المرؤوسين في وضع الخطط يجعلها أكثر قبولا وتنفيذا من قبلهم: لشعورهم بأنها خطط ساهموا فيها ولم يهملوا عند إعدادها فهم يعتبرونها خطط واقعية مما يبعث الحماس في نفوسهم ويعكس ذلك على إقناع مرؤوسيهم بتنفيذها.

حل التدريب ( ٤ ) :

|              |   |         |   |                      |
|--------------|---|---------|---|----------------------|
| تشكيلة منوعة | = | ٢٨٨,٠٠٠ | = | هدف الخطة الخمسية    |
| تشكيلة منوعة | = | ٥٧,٦٠٠  | = | هدف الخطة السنوية    |
| تشكيلة منوعة | = | ١٧٢,٨٠٠ | = | هدف الخطة الثلاثية   |
| تشكيلة منوعة | = | ١٩٢٠    | = | هدف الإنتاج الشهري   |
| تشكيلة منوعة | = | ٤٨٠     | = | هدف الإنتاج الأسبوعي |
| تشكيلة منوعة | = | ٨٠      | = | هدف الإنتاج اليومي   |

حل التدريب ( ٥ ) :

|         |                          |                                      |
|---------|--------------------------|--------------------------------------|
|         | <input type="checkbox"/> | ١- إنشاء وحدة تدفئة مركزية           |
| برامج   | <input type="checkbox"/> | ٢- ممنوع الدخول لغير العاملين        |
| سياسات  | <input type="checkbox"/> | ٣- يتم توزيع على المحافظات الباردة   |
| قواعد   | <input type="checkbox"/> | ٤- توحيد زي العاملين                 |
| إجراءات | <input type="checkbox"/> | ٥- شراء شحنة من الحواسيب المتطورة    |
|         | <input type="checkbox"/> | ٦- ممنوع الجلوس على السور            |
|         | <input type="checkbox"/> | ٧- تعيين إداريين                     |
|         | <input type="checkbox"/> | ٨- طرق منح العاملين إجازة للزواج     |
|         | <input type="checkbox"/> | ٩- عملية الحصول على الإجازات الرسمية |

## مراجع الوحدة

- ١- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، المملكة العربية السعودية- الطبعة الثانية، ٢٠٠٢ م.
- ٢- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٣- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٤- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، جمهورية مصر العربية ٢٠٠٠ م.
- ٥- خيرى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن ٢٠٠٧ م.
- ٦- هشام الطالب، دليل التنمية البشرية، من إصدارات المعهد العالي للفكر الإسلامي، الاتحاد الإسلامي للمنظمات الطلابية، واشنطن، ١٩٩٤ م.
- ٧- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الرابعة ٢٠٠٤ م.
- ٨- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن، ٢٠٠٣ م.

# الوحدة الرابعة

## الإدارة في الإسلام





مقدمة:

### أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب، يتوقع منك بعد دراسة الوحدة أن:

- ١- تلم بمعنى الإدارة من المنظور الإسلامي
- ٢- تقارن بين مفهوم الإدارة والتدبير، وتدبير المصالح الشرعية
- ٣- تعدد وتشرح خصائص الإدارة الإسلامية
- ٤- توضح مع الشرح النموذج التكاملي للإدارة في الإسلام
- ٥- توضح مع الشرح العلاقة بين الوسائل و الاهداف للإدارة الإسلامية

### محتويات الوحدة:

- ١- مفهوم الإدارة في الإسلام
- ٢- مفهوم مصطلح تدبير المصالح الشرعية
- ٣- خصائص الإدارة الإسلامية
- ٤- نموذج يوضح المنهج التكاملي للإدارة في الإسلام
- ٥- نموذج يوضح العلاقة التكاملية بين الوسائل والاهداف في الإدارة الإسلامية

### القراءات المساعدة :

- ١- فهمي خليفة الفهداوي الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد جامعة مؤتة دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الثانية ٢٠٠٤ م
- ٢- خليل محمد حسن الشماع مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الرابعة ٢٠٠٤ م

٣- حزام بن مطر المطيري الإدارة الإسلامية، مجلة آفاق الإدارة، العدد الأول  
جمادى الآخرة ١٤١٩ هـ، المملكة العربية السعودية، المصدر موقع الإسلام  
اليوم [www.islamtoday.net](http://www.islamtoday.net) قسم الإدارة والاقتصاد مفاهيم إدارية  
٢٣/٤/٢٠٠٣ الحلقة (١).

### تمهيد :

سبب إيراد هذه الوحدة بعد استعراض المدارس الإدارية ، كونها لم تأخذ  
حظها من الدراسة والتفصيل من قبل الكثير من كتاب الإدارة ، واكتفوا بسرد  
وتفصيل المدارس الإدارية المعاصرة والتي نشأت في العصر الحديث بعد القرن  
الثامن عشر؛ عصر الثورة الصناعية، في مجتمعات بدين أكثرها بالإسلام، الأمر  
الذي أثار العديد من الأسئلة من قبل الطلاب والقراء الكرام ، فكان لا بد من  
تقديم نبذة يسيرة تعطي فكرة مبسطة عم ماهية الإدارة في الإسلام ، وعلاقتها  
بالمدارس الإدارية المعاصرة.

وتكمن العلاقة بين الإدارة في الإسلام وبين المدارس الإدارية ، كون الإدارة  
في الإسلام قدمت نموذجاً إدارياً منطلقاً من أسس وثوابت وقيم ومعتقدات  
وأخلاقيات الإسلام التي تعتبر الضمان للممارسة العملية الإدارية التي تسير  
في جو من العدل والمصداقية والأمانة والشفافية، وهي ذات المبادئ التي تنادي  
بها الإدارة المعاصرة، فما أجدرها بالدراسة والتمحيص.

تحتوي هذه الوحدة على مفهوم الإدارة الإسلامية، وأسس وخصائص الإدارة  
في الإسلام، وتقديم تصور إسلامي للعملية الإدارية بصورتها الشاملة، كما

تعرض نماذج من الإدارة الإسلامية التي وجدت قبل ظهور الثورة الصناعية،  
والإدارة المعاصرة.

### مفهوم الإدارة في الإسلام:

وردت كلمة (إدارة) في لسان الميزان وتضمنت اشتقاقات عديدة منها التدورة بمعنى المجلس، ومداورة الشئون ومعالجتها، وأدرته عن الأمر طلبت منه تركه.

ويفهم من هذا أن الإدارة هي جهة أو مجلس يعني بمعالجة الأمور والقضايا  
الحاصلة بين الناس من خلال إلزامهم بتنفيذ الأمر أو تركه.

كما وردت مفردة اشتقاقية لكلمة (إدارة) في القرآن الكريم في قوله تعالى:  
( إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم فليس عليكم جناح  
ألا تكتبوها ) البقرة ٢٨٢

والتفسير العام للآية الكريمة يؤكد أنه عندما تكون التجارة قائمة على أساس  
التبادل المباشر فإن إدارتها بين الناس تعني تعاطيهم إياها يدا بيد فورا، ولا بأس من  
التكاتب بشأنها أو عدم التكاتب، حتى لا يحصل الشك والتوهم في حال التداين  
أو أي اتفاق آخر غير مكتوب.

ويفهم من ذلك أن الإدارة تصرف ملموس يهدف إلى إتمام قضايا المعاملات،  
وينظم شؤونها بين الناس على أساس الحقوق والواجبات، بما لا يقبل التأجيل  
ولا يمتثل المماطلة أو عدم التراضي. وهذا المفهوم تتطابق معه في الأبعاد والمدلولات  
الأعراف الإدارية المعاصرة ونظرتها لمفهوم الإدارة.

## التدبير:

والمفهوم الإسلامي الذي يقابل مصطلح الإدارة هو مصطلح التدبير، وما يتفرع عنه من مصطلحات، مثل المدبر مقابل المدير، وعلم التدبير مقابل علم الإدارة، أو تدبير المصالح الشرعية، وهو المصطلح الأكثر تجاوبا واشتمالاً على مجالاتها وطبيعتها أعمالها وممارساتها وتنوع أهدافها.

## تقويم ذاتي (١):

أ) كيف ورد معنى الإدارة في القرآن الكريم، اذكر الآية ومدلولها.

ب) كيف ورد معنى الإدارة في لسان العرب وماذا يفهم منه.

## تدبير المصالح الشرعية:

اشتملت كثير من آيات القرآن الحكيم على معنى التدبير فمن ذلك قوله تعالى: (ثم استوى على العرش يدبر الأمر) يونس ٣ ، وقوله تعالى: (يدبر الأمر من السماء إلى الأرض) السجدة ٥ ، وقوله تعالى: (أفلا يتدبرون القرآن) النساء ٨٢.

فجميع هذه المفردات وغيرها تدل على معنى التفكير في الأمر والنظر فيه و إلى ما تؤول إليه عواقبه، ومن ثم الاهتمام بأمور الناس وأحوالهم والقضاء بها وتقديرها بحسب مقتضى الحكمة والتحري عن الصواب فيها، تلافياً للمصاعب والشبهات وبما يصلح أمور العباد في دينهم ودنياهم على وفق ما أقره الله سبحانه وتعالى.

## المصالح الشرعية:

عرفها الإمام الغزالي بأنها: (جلب المنفعة ودفع المضرة والمحافظة على مقصود الشرع)،. وتمثل في غاياتها ثمرة العمل الصالح والجهد المفيد والنتيجة المأمولة التي ينبغي مراعاتها من قبل الناس في كل أمر من أمورهم الدنيوية والدنيوية بحسب مقتضى الشرع، إذ هي ما لا يتم الواجب الشرعي والتكليف إلا بها .  
ويؤكد الإمام (ابن القيم) أن معنى الإسلام في منهجه قائم على الحكم ومصالح العباد فكله عدل ورحمة ومصالح للجميع، وما يناقض ذلك فليس من الإسلام في شيء.

وبعد هذا العرض، يتبين أن كلمة (التدبير) أعم وأشمل من لفظ (الإدارة) لأنها تتحرى أصلح الطرق للقيام بعمل ما حول موضوع معين. وأيضاً تقوم على الربط بين الأمور الحسية والأمور المعنوية، أي بين الأمور المادية الدنيوية وبين الأمور الغيبية الآخروية

### تقويم ذاتي (٢):

(أ) أين ورد مفهوم (التدبير) في القرآن الكريم

(ب) أذكر مفهوم التدبير الذي اشتملت عليه الآيات

(ج) ماذا يعني مفهوم المصالح الشرعية في الإدارة الإسلامية

### تعريف الإدارة في الإسلام:

وبناء على ذلك يمكن إيراد بعض التعريفات للإدارة الإسلامية على

النحو التالي:

**التعريف الأول،** هي: تلك الإدارة التي يتحلى أفرادها قيادة وأتباعاً أفراداً وجماعات رجالاً ونساءً بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية.

**التعريف الثاني،** هي: تلك الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية على جميع المستويات وفقاً للسياسة والمصلحة الشرعية.

**ومن التعريفين السابقين نستنتج الحقائق التالية:**

- ١- أن السياسة والمصالح الشرعية هي الإطار اللازم للإدارة الإسلامية وتقوم على مبادئ وأصول الشريعة المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الصحيحة، فيما يتعلق بالعقائد والأحكام والعبادات والمعاملات، وفيما يجلب المصالح ويدرك المفسدات عن المجتمع المسلم .
- ٣- أن يتحلى العاملون في الإدارة - من قمة الهرم الإداري إلى أدناه - بالقيم الإسلامية، وذلك في أنفسهم أولاً، وفي تعاملهم مع الآخرين ثانياً، سواء كانوا رؤساءً أو مرؤوسين أو مستفيدين.
- ٤- أن تترجم السياسة الشرعية إلى واقع ملموس عند تنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإدارة لشؤون الأفراد في جميع المستويات والمجالات والأجهزة الخاصة والعامة.
- ٥- أهمية التكامل بين العلم والإيمان في الإدارة وغيرها وعدم الفصل بينهما لأن العلم الحقيقي في أي حقل، وفقاً للإسلام، ينبغي أن يعمق الإيمان في النفوس، وأن يزيد الخشية لله طمعاً في ثواب الله وخوفاً من عذابه في الحياة الأخرى.

## تقويم ذاتي (٤):

أ) اذكر تعريفين للإدارة الإسلامية

ب) استنتج الحقائق التي اشتملت عليه تعريفات الإدارة الإسلامية

### خصائص الإدارة الإسلامية:

الإدارة في الإسلام هي التي أسس القرآن الكريم طبيعة أعمالها ودواعي أهدافها، وفصل لها في الواجبات والمسؤوليات، ومدتها بالوسائل وضمن لها النهج الصحيح في بلوغ أهدافها، كل هذا يجعل منها إدارة تتمتع بخصائص متميزة .

### ومن تلك الخصائص ما يلي:

١- أنها إدارة متميزة وذات خصوصيات منفردة تجمع بين أصولها المرجعية وأساليبها التطبيقية الإنسانية، فهي إدارة صالحة لكل زمان ومكان، تهدف إلى عمارة الدنيا والآخرة وتشتمل على مضامين الواقع والدنيا والسمو الروحي والعمل العقلي، في سبيل تحقيق الأهداف الشرعية.

٢- أنها إدارة مؤمنة موحدة ملتزمة بأوامر الخالق تعالى ونواهيه، ومع هذا الالتزام فهي إدارة تدعو إلى إقرار التوازن بين المادة والروح وبين الحقوق والواجبات، وتعمل على سيادة الأجواء الطيبة في العمل الإداري بين الرئيس المرؤوس.

٣- أنها إدارة تحث الجميع على العمل المشترك في غاية الإخلاص والنزاهة، وتحقيق متطلبات القوة و الأمانة، الواردة في قوله تعالى: (إن خير من

استأجرت القوي الأمين) القصص ٢٦

٤- أنها إدارة شوروية ، لا تغالي في الاستبدادية وتختار القرارات اليسيرة التي يمكن للمرؤوسين تنفيذها دون مشقة، حيث تحرص على خلق الفهم والتجاوب في الأداء، بعيدا عن الغموض والصعوبات التنفيذية .

٥- أنها إدارة متعاونة وغير متعالية على المرؤوسين ومتفهمة لحاجاتهم وحريرة على الاستمرار معهم في سبيل استدامة نشاطاتها استحصالا للخير منهم ودعما لما يحقق حاجاتهم المشروعة بصورة واضحة وفاعلة.

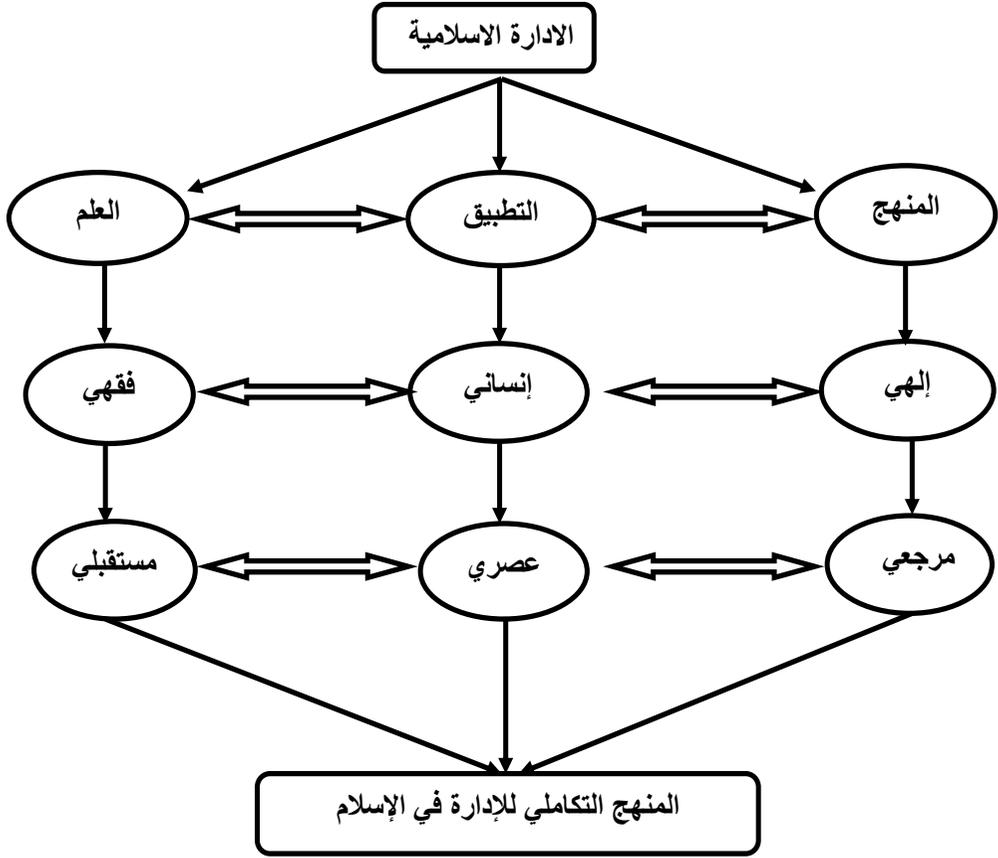
٦- أنها إدارة تعطي المسؤولية حقها في الأداء والمراقبة والإشراف ومحاسبة الذات والإتقان في تقديم المنفعة وبما فيه مصلحة مرجوة تعزز من قيمة الإسلام بين الناس والإدارة وتحميها معا من المحاولات المضادة والنوايا الفاسدة وتجعلها يتصدیان لها بثقة وحرص.

٧- أن عمل الإدارة الإسلامية ينبغي أن يكون عملا تكليفيا، أساسه الدين القويم، وبنائه الإصلاح والمصلحة، ويجب أن يكون العمل مستندا إلى وسائل متفاعلة تعمق وحدة الدين والإيمان والوفاق بما سيضمن تحقيق وحدة التنظيم الإداري ، والمصلحة الشرعية .

**تقويم ذاتي (٥):** اذكر مع الشرح باختصار خصائص الإدارة الإسلامية

**المنهج التكاملي للإدارة في الإسلام:**

المنهج الإسلامي يوازن بطريقة حكيمة بين المنهج والتطبيق والعلم ، ومراعاة الإنسان بصفته مناط التكليف ومعطيات العصر الذي كانت الشريعة صالحة للتطبيق في أي عصر من العصور وفق الأسس والمفاهيم العامة لمقاصد الشريعة. والشكل (٤-١) يبين المنهج التكاملي للإدارة في الإسلام.



المصدر: الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد فهمي خليفة الفهداوي - جامعة مؤتة ٢٠٠٤ م ص (٨١)

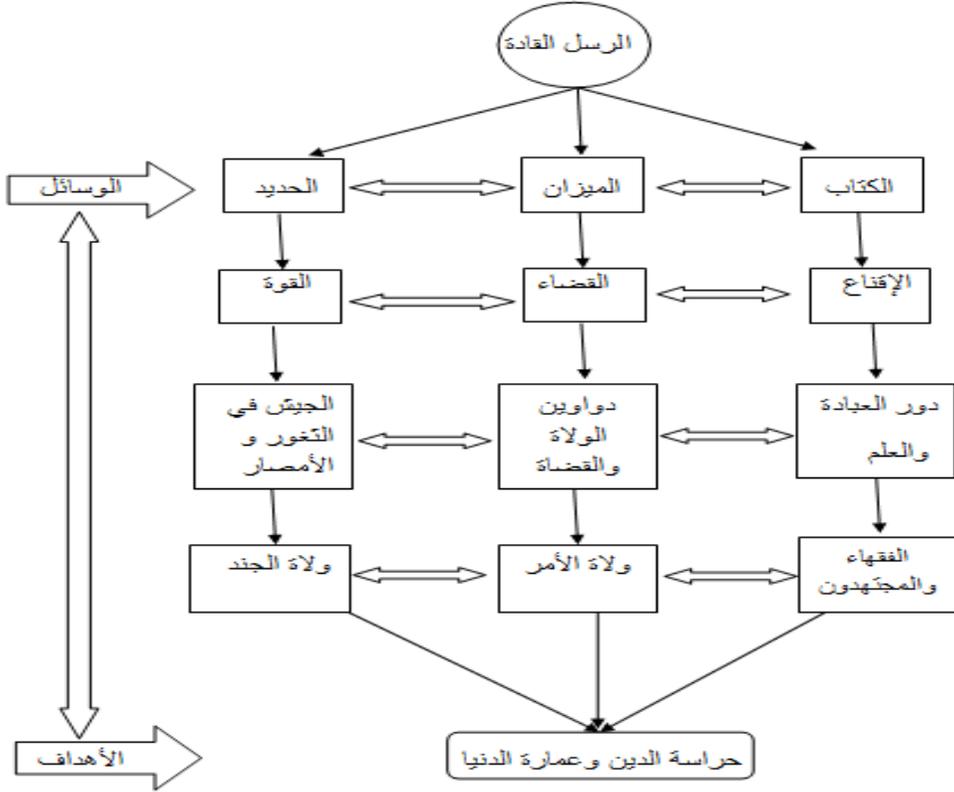
الشكل (٤-١)

نموذج يوضح المنهج التكاملية للإدارة في الإسلام

تقويم ذاتي (٦): ارسم شكلا يوضح المنهج التكاملية للإدارة في الإسلام

## العلاقة التكاملية بين الوسائل والأهداف للإدارة الإسلامية :

هناك علاقة تكاملية وطيدة في الإدارة الإسلامية بين الأهداف والوسائل ،  
يوضحها الشكل (٤-٢).



المصدر : الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد فهمي خليفة الفهداوي جامعة مؤتة دار  
المسيرة ٢٠٠٤م ص(٧٧)

الشكل (٤-٢)

حزها من الدراسة والتفصيل من قبل الكثير من كتاب الإدارة ، واكتفوا بسرد وتفصيل المدارس الإدارية المعاصرة والتي نشأت في العصر الحديث بعد القرن الثامن عشر؛ عصر الثورة الصناعية، في مجتمعات بدين أكثرها بالإسلام، الأمر الذي أثار العديد من الأسئلة من قبل الطلاب والقراء الكرام، فكان لابد من تقديم نبذة يسيرة تعطي فكرة مبسطة عم ماهية الإدارة في الإسلام ، وعلاقتها بالمدارس الإدارية المعاصرة.

وتكمن العلاقة بين الإدارة في الإسلام وبين المدارس الإدارية ، كون الإدارة في الاستلام قدمت نموذجا إداريا منطلقا من أسس وثوابت وقيم ومعتقدات وأخلاقيات الإسلام التي تعتبر الضمان للممارسة العمليات الإدارية التي تسير في جو من العدل والمصداقية والأمانة والشفافية، وهي ذات المبادئ التي تنادي بها الإدارة المعاصرة، فما أجدرها بالدراسة والتمحيص.

واشتملت الوحدة على مفهوم الإدارة الإسلامية، وأسس وخصائص الإدارة في الإسلام، وقدمت تصورا إسلاميا للعملية الإدارية بصورتها الشاملة، كما عرضت نماذج من الإدارة الإسلامية التي وجدت قبل ظهور الثورة الصناعية والإدارة المعاصرة.

## تدريبات عامة

## تدريب (١) :

المفهوم الإسلامي لمعنى الإدارة هو التدبير ومعناه أشمل من معنى الإدارة ناقش هذه العبارة.

## تدريب (٢) :

ماهو مفهوم المصالح الشرعية ، وتدبير المصالح الشرعية في الإسلام .

## تدريب (٣) :

استنتج خصائص الإدارة الإسلامية بعبارات موجزة من فهمك الخاص دون الرجوع إلى الكتاب.

## لمحة عن الوحدة الخامسة: مبادئ التخطيط الإداري

بما أن التخطيط أولى وظائف العملية الإدارية التي يمارسها المدراء ، فسوف تتناول الوحدة الخامسة ، مبادئ التخطيط الإداري من حيث: تعريف التخطيط ، وأنواعه وفوائده والحاجة إليه واثـر غياب التخطيط، وأهمية المشاركة في التخطيط ، والمسئولون عنه، وصعوبات ومعوقات التخطيط، وخصائص التخطيط الجيد، والخطوات العملية للتخطيط الإداري.

## حل التدريبات

### حل التدريب ( ١ ، ٢ ):

عرف الإمام الغزالي المصالح الشرعية، أنها تعني : ( جلب المنفعة ودفع المضرة والمحافظة على مقصود الشرع )، فهي تتمثل في غاياتها ثمرة العمل الصالح والاجتهاد المفيد والنتيجة المأمولة التي ينبغي مراعاتها من قبل الناس في كل أمر من أمورهم الدينية والدينية بحسب مقتضى الشرع إذ هي ما لا يتم الواجب الشرعي والتكليفي إلا بها .

ويؤكد الإمام (ابن القيم) أن معنى الإسلام في منهجه قائم على الحكم ومصالح العباد فكله عدل ورحمة ومصالح، وما يناقض ذلك فليس من الإسلام في شيء. وبهذا يتبين أن كلمة (التدبير) أعم وأشمل من لفظ (الإدارة) لأنها تتحرى أصلح الطرق للقيام بعمل ما حول موضوع معين، في حين أن لفظ الإدارة يقتضي التنفيذ فقط. وأيضاً مما يميزها عن الإدارة الوضعية المعاصرة أنها تربط بين الأمور الحسية والأمور المعنوية أي بين الأمور المادية الدنيوية وبين الأمور الغيبية الأخروية .

### حل التدريب (٣):

الربانية، العدل ، المرونة، الحرص على مصالح العباد الدنيوية والاخروية، التوازن بين الغايات والوسائل، التوازن بين الروح والجسد، والدنيا والآخرة.

## مراجع الوحدة:

- ٤- حامد أحمد رمضان بدر إدارة المنظمات اتجاه شرطي دار القلم للنشر والتوزيع الكويت ١٩٨٢م
- ٥- فهمي خليفة الفهداوي الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد جامعة مؤتة دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الثانية ٢٠٠٤م
- ٦- خليل محمد حسن الشماع مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الرابعة ٢٠٠٤م
- ٧- حزام بن ماطر المطيري الإدارة الإسلامية، مجلة آفاق الإدارة، العدد الأول جمادى الآخرة ١٤١٩هـ، المملكة العربية السعودية، المصدر موقع الإسلام اليوم [www.islamtoday.net](http://www.islamtoday.net) قسم الإدارة والاقتصاد مفاهيم إدارية ٢٣/٤/٢٠٠٣ الحلقة (١).

# الوحدة السابعة

## الهيكل التنظيمي





مقدمة:

### أهداف الوحدة:

- نتوقع أن تكون عزيزي الطالب بعد دراستك لهذه الوحدة قادرا على أن :
- ١- تعرف الهيكل التنظيمي والخرائط التنظيمية
  - ٢- تعدد أهداف الهيكل التنظيمي
  - ٣- تميز بين أنواع الهياكل التنظيمية
  - ٤- تعرف الدليل التنظيمي وتدرک أهميته بالنسبة للمنظمة
  - ٥- تعدد وتشرح وظائف الهيكل التنظيمي
  - ٦- تشرح مع الرسم طرق التقسيم التنظيمي والتميز بين سلبيات وإيجابيات كل طريقة
  - ٧- تعدد مع الشرح خطوات بناء الهيكل التنظيمي في المنظمة
  - ٨- تدرک أعراض وآثار التطبيق غير السليم للهيكل التنظيمي
- ### المحتوى العلمي للوحدة:

- ١- مفهوم الهيكل التنظيمي والخرائط التنظيمية
- ٢- أهداف الهيكل التنظيمي .
- ٣- أنواع الهياكل التنظيمية
- ٤- الدليل التنظيمي وتدرک أهميته بالنسبة للمنظمة
- ٥- وظائف الهيكل التنظيمي
- ٦- طرق التقسيم التنظيمي
- ٧- خطوات بناء الهيكل التنظيمي في المنظمة
- ٨- أعراض وآثار التطبيق غير السليم للهيكل التنظيمي

القراءات المساعدة:

- ١- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، المملكة العربية السعودية- الطبعة الثانية، ٢٠٠٢ م.
- ٢- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٣- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/>

## تمهيد:

إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية صعبة ومعقدة ، بل وتشكل معضلة لكثير من رؤساء المنظمات وذلك لما تتضمنه هذه العملية من أبعاد ومتغيرات عديدة تعمل وتتفاعل مع بعضها البعض ، مما يتيح بدائل كثيرة في تصميم الهيكل التنظيمي ، يصعب معها تحديد البديل الأفضل الذي يحقق أهداف المنشأة بأعلى كفاءة وأقل كلفة. وفي هذه الوحدة سنتناول مفهوم الهيكل التنظيمي وأهدافه وفوائده والدليل التنظيمي وأنواع الهياكل التنظيمية وطرق تقسيم الهياكل التنظيمية ومراحل بناء الهياكل التنظيمية، إضافة الى مظاهر أعراض وآثار التطبيق غير السليم للهيكل التنظيمي

## مفهوم الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي والخرائط التنظيمية مصطلحات مترادفة ، وهي صورة أو مخطط لهيكل المنظمة يوضح خطوط السلطة الرسمية للإدارات الرئيسية والفرعية ومواقع اتخاذ القرار ، وعلاقة هذه الوحدات والأقسام ببعضها البعض ، وقنوات الإشراف الإداري ، وكذلك حدود سلطات الموظفين في إطار الوظائف الإدارية.

## أهداف الهياكل التنظيمية :

- ١- تحدد إطار المنظمة والوحدات الإدارية فيها، والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.
- ٢- تبين كيفية تقسيم العمل بين الموظفين في المنظمة.
- ٣- توضح مواقع اتخاذ القرارات في المنظمة
- ٤- توضح خطوط السلطة، والمسؤولية في المنظمة.
- ٥- توضح العلاقة بين مختلف الإدارات والأقسام.

٦- تعرف الموظف برئيسه المباشر وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.

٧- توضح عدد المستويات الإدارية في المنظمة .

### أنواع الخرائط في المنظمة:

١- الخرائط الرئيسية: وهي التي تظهر فيها جميع الوحدات الإدارية بمختلف

مستوياتها العليا والوسطى والدنيا، وتظهر فيها جميع الإدارات من الإدارة العامة

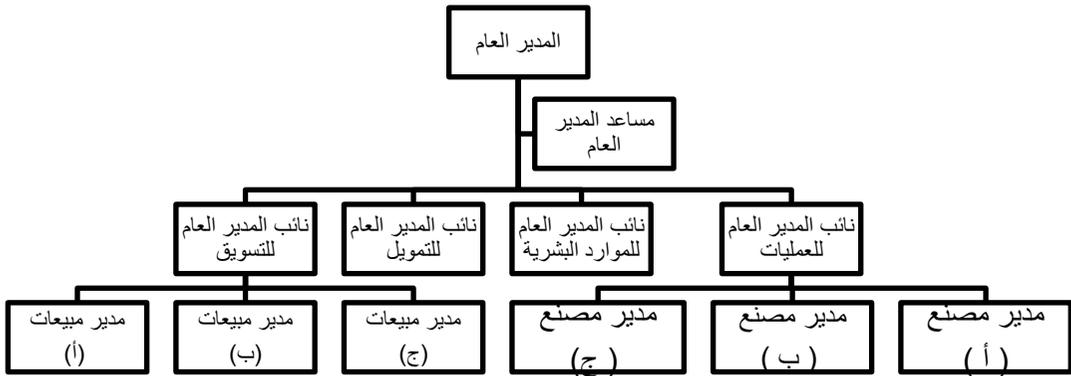
( المدير العام) إلى الموظفين والعمال التنفيذيين.

٢- الخرائط المساعدة: وهي التي تظهر التفاصيل الخاصة بوحدة إدارية واحدة،

مثل أن تظهر فيها إدارة الأفراد وأقسامها وشعبها.

### نموذج الهيكل التنظيمي :

الشكل (٧-١) نموذج الهيكل التنظيمي لشركة صناعية متوسطة الحجم.



الشكل (٧-١) الهيكل التنظيمي لشركة صناعية متوسطة الحجم

- ١- كل وظيفة رئيسية يرأسها نائب مدير عام.
- ٢- نواب المدير العام يرفعون تقاريرهم إلى المدير العام.
- ٣- نائب المدير العام للعمليات يتبعه ثلاثة مديرون للمصانع، كما أن نائب المدير العام للتسويق يتبعه ثلاثة مديرون للمبيعات.
- ٤- يستعين المدير العام بمساعد استشاري.

**تقويم ذاتي ( ١ ):** ما هي الخرائط التنظيمية وما أهميتها بالنسبة للمنظمة  
**الدليل التنظيمي:**

إضافة إلى الخرائط التنظيمية، فقد جرت العادة أن تقوم المنظمات بإصدار ما يسمى بالدليل التنظيمي أو الإداري والذي يتميز بالشمول والتفصيل بالاستناد إلى الهيكل التنظيمي، فهو يحتوي على التفاصيل التالية:

- ١- أسماء الوظائف.
  - ٢- السلطة والمسؤولية الخاصة بكل وظيفة.
  - ٣- الواجبات المحددة لكل وظيفة.
  - ٤- المؤهلات المطلوبة في شاغلي الوظائف.
  - ٥- العلاقات بين الإدارات والأقسام.
- وللدليل التنظيمي أهمية كبرى لأنه يحتوي على المعلومات الأساسية عن المنشأة مثل أهدافها، وسياساتها، والعلاقات الإدارية فيها، مجموع القوى العاملة والتقسيمات الضرورية كما يحتوي على الخرائط التنظيمية الموجودة في المنشأة.

**تقويم ذاتي ( ٢ ):**

١. ما هو الدليل التنظيمي؟
٢. ما أهميته بالنسبة للمنظمة؟

## وظائف الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي ثلاث وظائف رئيسية وهي :

١. مساعدة المنظمة على تنفيذ خططها بنجاح.
٢. تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة وتحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات الإدارية.
٣. تحديد الوظائف التي تمتلك القوة في اتخاذ القرارات في المنظمة.

وللهيكل التنظيمي عدد من الوظائف الفرعية ، منها:

- ١- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.
- ٢- تجنب الاختناقات في العمل.
- ٣- تمكين المنظمة من الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

## تقويم ذاتي ( ٣ ):

اذكر الوظائف الرئيسية والفرعية للهيكل التنظيمي.

## طرق التقسيم التنظيمي:

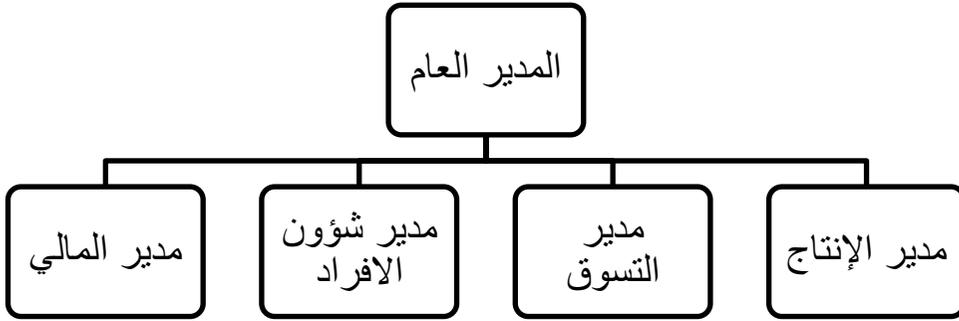
يوجد العديد من طرق تقسيم الأنشطة في وحدات تنظيمية، وعلى إدارة المنشأة أن تختار الطريقة الملائمة لنوع النشاط الذي تمارسه، ولا توجد طريقة واحدة تصلح بمفردها لتقسيم الأنشطة في كل المؤسسات بل حسب الهدف الذي تقصده والظروف التي تعمل في ظلها.

ومن أكثر الطرق استخداماً ، ما يلي:

### ١- التقسيم الوظيفي:

في هذه الطريقة يتم تقسيم المنشأة إلى إدارات، كل إدارة تقوم بأداء مجموعة من الأنشطة الرئيسية في مجال معين ، مثل مجال الإنتاج يخصص له إدارة الإنتاج ، ونشاط التسويق الذي يهدف إلى بيع السلعة في السوق يخصص له إدارة تسمى إدارة التسويق، وهكذا، كما هو مبين في الشكل (٧-٢).

وهذه الإدارات تقسم إلى وحدات إدارية أصغر وكل وحدة إدارية تسمى قسم وربما يقسم كل قسم إلى مجموعة من الوحدات أو الوظائف.



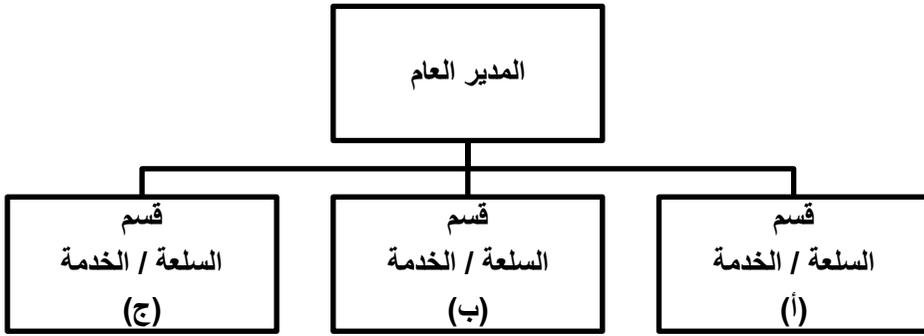
الشكل (٧-٢) التقسيم الوظيفي للهيكل التنظيمي

### مميزات التقسيم الوظيفي:

- ١- استخدام مبدأ التخصص في العمل.
- ٢- التنسيق مع الوحدات الأخرى في الأعمال المشتركة.
- ٣- سهولة الإشراف والمتابعة.

عيوبه:

- ١- المركزية ، مما يصعب استخدامه في فروع المنشأة.
  - ٢- صعوبة توفير الافراد ذوي الكفاءات العالية والتخصصات الدقيقة.
- ٢- التقسيم حسب نوع المنتج:
- طبقاً لهذا التقسيم يتم تصميم الهيكل التنظيمي الى إدارات حسب نوع السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة.



الشكل ( ٧ - ٣ ) التقسيم للهيكل التنظيمي حسب المنتج

مميزاته

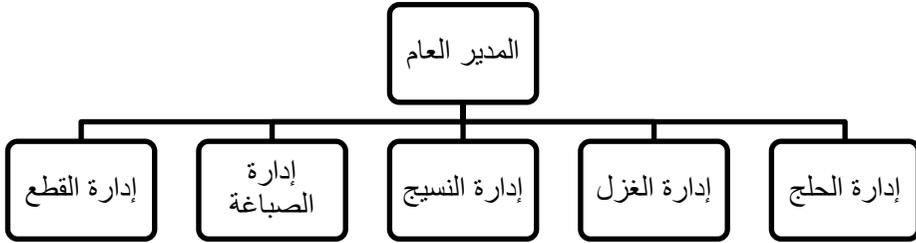
- ١- الاستفادة من التخصص في التركيز على جودة انتاج السلعة او تقديم الخدمة.
- ٢- سهولة الإشراف والرقابة.

عيوبه:

- ١- صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة.
- ٢- صعوبة إيجاد المتخصصين.

### ٣- التقسيم حسب مراحل العمل:

وبموجب هذه الطريقة يقسم الهيكل التنظيمي إلى إدارات حسب المراحل التي ينفذ بها العمل. و الشكل ( ٧-٤ ) يوضح الهيكل التنظيمي لمصنع الغزل النسيج.



الشكل (٧-٤) يبين الهيكل التنظيمي حسب مراحل العمل

#### مميزاته

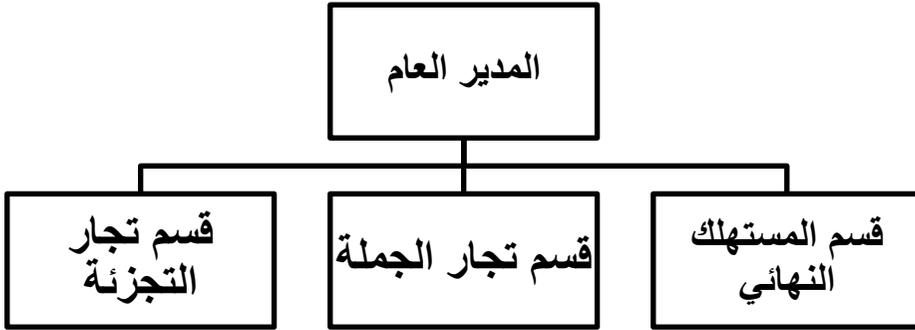
- ١- الاستفادة من التخصص بالتركيز على عملية معينة ، لرفع جودة الإنتاج.
- ٢- سهولة الرقابة واكتشاف الأخطاء بوقت مبكر.

#### عيوبه:

صعوبة التنسيق بين المراحل المتتابعة.

#### ٤- التقسيم حسب فئات المستهلكين:

بموجب هذا النوع من التقسيم ، يصمم الهيكل التنظيمي على شكل إدارات أو أقسام حسب فئات المستهلكين كما هو الحال في المؤسسات التجارية.



الشكل ( ٧-٥ ) يبين تقسيم الهيكل التنظيمي حسب فئات المستهلكين.

مميزاته:

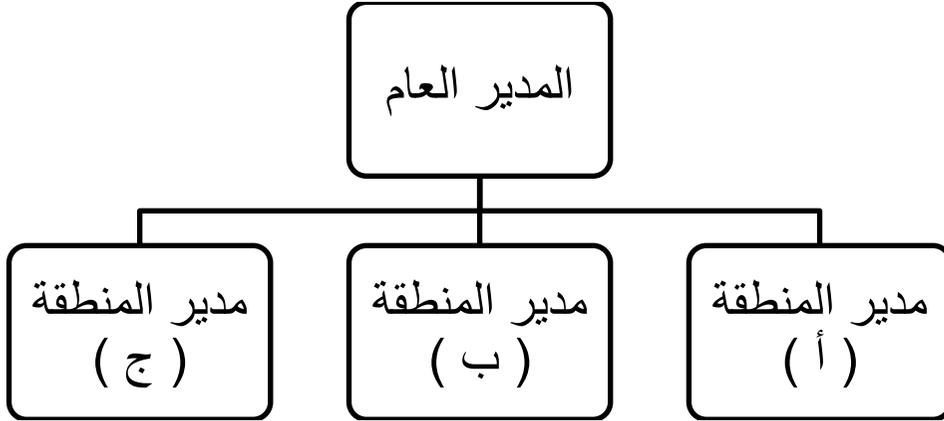
- سهولة التنسيق بين الأقسام

عيوبه:

- صعوبة تحديد سياسات معينة وثابتة يمكن تطبيقها على جميع فئات المستهلكين.
- عدم مراعاة مبدأ التخصص.

٥- التقسيم حسب الموقع الجغرافي:

يستخدم هذا النوع من التقسيمات في المؤسسات التي لها فروع في مناطق جغرافية متباعدة مثل البنوك والمؤسسات التجارية.



الشكل (٧-٦) تقسيم الهيكل التنظيمي حسب الموقع الجغرافي

مميزاته:

- ١- السرعة في اتخاذ القرار فيما يخص المناطق البعيدة عن المركز الرئيس.
- ٢- تنمية قدرات المديرين.
- ٣- الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية.

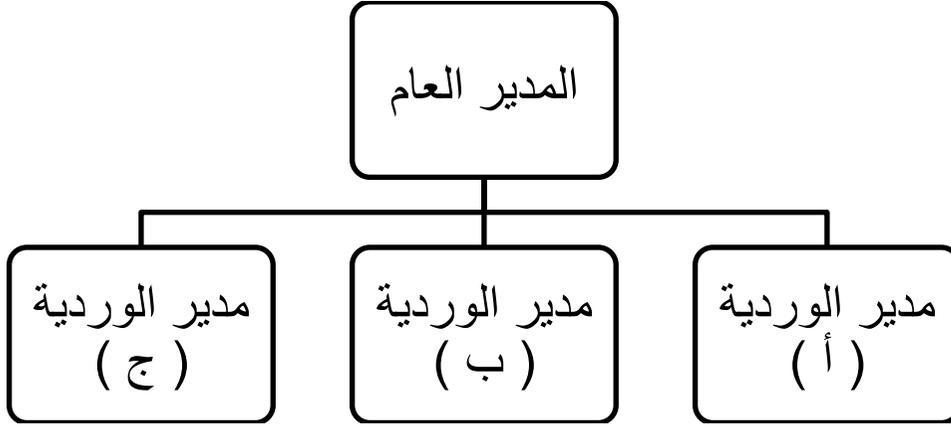
عيوبه:

- ١- صعوبة التنسيق بين الفروع ومع المركز الرئيس.
- ٢- ضعف الرقابة والإشراف على المناطق.

٦- التقسيم الزمني:

طبقاً لهذه الطريقة ، يتم تقسيم الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى ورديات حسب الزمن الذي تستغرقه كل وردية ، وعادة ما تكون ثمان ساعات عمل ، أي ثلاث ورديات يومياً .

ويستخدم هذه النوع من الهياكل في المنشآت التي تتسم عملها بالإستمرارية، مثل المستشفيات وإدارة الكهرباء ، وشركات الإتصالات ، وغيرها.



#### الشكل ( ٧-٧ ) التقسيم الزمني للهيكل التنظيمي

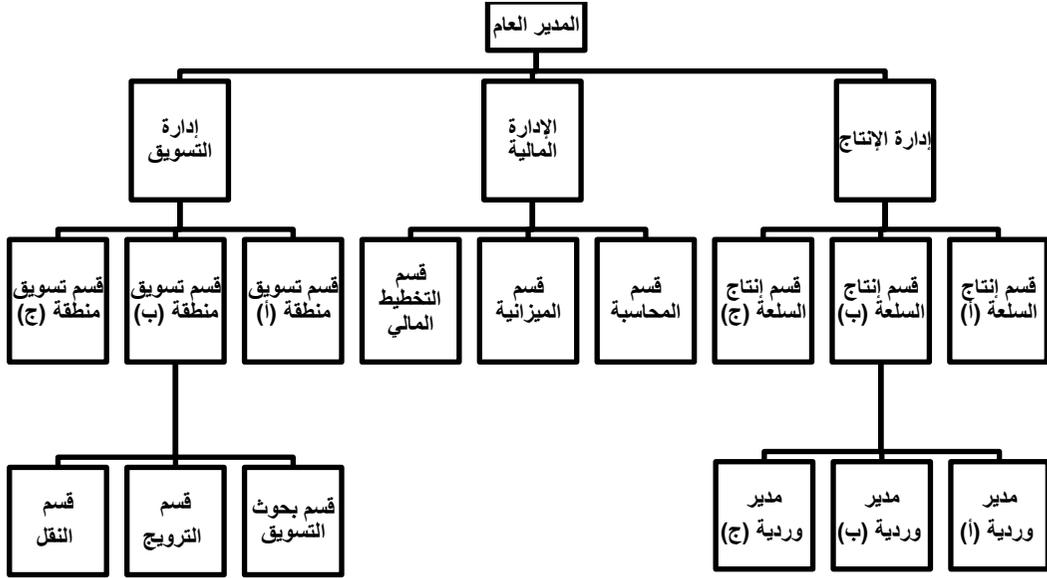
- مميزاته: - القدرة على التكيف مع احتياجات ومتطلبات السوق.
- الاستغلال الافضل للطاقات البشرية والمادية للمنشأة.
- توفير المرونة في العمل للعاملين.

عيوبه: -صعوبة التنسيق بين الورديات.

-ارتفاع تكاليف الصيانة للآلات والمعدات نتيجة العمل المستمر.

#### ٧- التقسيم المركب:

- يضم هذا التقسيم أكثر من طريقة من الطرق المذكورة سابقاً ، حيث أنه يصعب على الشركة أن تستخدم طريقة واحدة في إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي.
- ويعتبر هذا التقسيم الأكثر شيوعاً وغالباً ما يكون ملائماً للتغيرات التي تنشأ ويحقق أعلى قدر ممكن من المرونة ، وأكبر استغلال للموارد البشرية والمادية.



### تقويم ذاتي ( ٤ ) :

- ١ - أذكر التقسيمات التي درستها للهيكل التنظيمي .
- ٢ - أذكر الفرق بين هذه التقسيمات .
- ٣ - أذكر مميزات وعيوب كل نوع من هذه التقسيمات .
- ٤ - ارسم التقسيم المركب للهيكل التنظيمي .

### خطوات بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة:

لكل منظمة سواء كانت قديمة أم جديدة بناء تنظيمي يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات. وعليه ، فإن عملية البناء التنظيمي تستلزم اتخاذ الخطوات التالية:

- ١ - تحديد الأهداف .
- ٢ - تحديد النشاطات المختلفة التي تحقق الأهداف .

- مثل : الإنتاج، التسويق ، الأفراد ، التمويل ، في منظمة صناعية.
- ومثل : المناهج ، المدرسون ، الإشراف ، التمويل ، شؤون الطالب ، في منظمة تعليمية.
- ٣- تحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط من هذه النشاطات ، وتجميع العمليات في وحدات إدارية.
- ٤- تحديد الوظائف المطلوبة في كل عملية.
- ٥- تحديد واجبات كل وظيفة والمؤهلات المطلوبة في شاغلها.
- ٦- إعطاء السلطات ( الصلاحيات ) اللازمة لهؤلاء الأفراد لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم.
- ٧- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية ، وبين الموظفين من أجل التنسيق فيما بينهم.
- ٨- توفير التسهيلات والإمكانيات ، الخاصة بالعمل مثل المكان والمواد والآلات والأدوات القرطاسية.
- ٩- تعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة.
- ١٠- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.
- تقويم ذاتي ( ٥ ):**
- عدد خطوات البناء التنظيمي للمنظمة.

## مؤشرات وأعراض الهيكل التنظيمي غير السليم:

١. وجود عدد كبير من المستويات الإدارية في الهيكل.
  ٢. وجود أفراد يتبعون لرؤساء ولا يستطيع هؤلاء الرؤساء في أن يكون لهم رأي في تعيينهم أو فصلهم.
  ٣. ازدواجية واضحة في العمل بين الإدارات.
  ٤. عدم وضوح الأهداف.
  ٥. وجود عدد كثير من المرؤوسين يتبعون لرئيس واحد بحيث لا يتسع وقته للتطوير والإرشاد والمتابعة.
  ٦. إسناد مسؤوليات إشرافية للأفراد بدون منحهم سلطات كافية.
  ٧. تلقي الأفراد أوامر وتوجيهات من قبل رئيسين فأكثر.
  ٨. عدم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح ، مع غموض في الوصف الوظيفي.
  ٩. وجود مديرين يشرفون على عدد قليل من العاملين وبإمكانهم الإشراف على عدد أكبر بحيث تستغل قدراتهم.
  ١٠. وجود صراعات بين الجماعات والوحدات التنظيمية.
  ١١. وجود صعوبة في التنسيق بين الوحدات.
  ١٢. البطء في التكيف مع المتغيرات.
  ١٣. حاجة الأفراد الدائمة إلى الاستفسار عن الأهداف الأكثر أهمية للمنظمة بسبب عدم التوضيح التلقائي من قبل الإدارة.
- تقويم ذاتي ( ٦ ): عدد مؤشرات واعراض الهيكل التنظيمي غير السليم.
- الآثار السلبية الناجمة عن التطبيق غير السليم للهيكل التنظيمي:
- التطبيق غير السليم للهيكل التنظيمي له آثارا سلبية عديدة منها:

١- تدني معنويات العاملين وحماسهم؛ بسبب:

أ- تناقض القرارات وعدم موضوعيتها، وعدم وجود قواعد ومعايير واضحة ومحددة.

ب- عدم وضوح دور كل فرد وما هو متوقع منه نتيجة لعدم تعريف وتحديد مهام الوظائف.

ج- تعرضهم لضغوطات ومتطلبات متضاربة نتيجة لعدم وجود سلم للأولويات وقواعد لاتخاذ القرار.

٢- بطئ القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة؛ بسبب:

أ- عدم إيصال المعلومات في الوقت المناسب.

ب- عدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات في المنظمة.

ج- الأعباء الكبيرة الملقاة على عاتق صانعي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة من قبلهم.

د- عدم توافر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات السابقة المتشابهة.

٣- حدوث الاحتكاك والنزاع والافتقار إلى التنسيق؛ بسبب:

أ- وجود أهداف متضاربة.

ب- عدم توافر وسائل ارتباط وتنسيق بين العاملين، فيعمل كل فرد بمفرده.

ج- الفصل بين التخطيط والتنفيذ.

٤- عدم قدرة المنظمة على الاستجابة للمستجدات؛ بسبب:

أ- عدم تضمين الهيكل وظائف تختص بالتنبؤ والرصد ومراقبة التغيرات.

ب- عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية النشاط الإبداعي.

ج- عدم وجود تنسيق كاف بين الجهات المعنية بتحديد احتياجات السوق المتغيرة.

هـ- تزايد النفقات والمصروفات خاصة في المجالات الإدارية؛ بسبب:

أ- طول السلم الهرمي الذي ينشأ عنه رؤساء وموظفون كثيرون.

ب- المغالاة في الإجراءات والعمل الكتابي.

تقويم ذاتي (٧) : عدد الآثار السلبية الناجمة عن التطبيق غير السليم للهيكل التنظيمي.

### خلاصة الوحدة

تناولت هذه الوحدة تعريف الهيكل التنظيمي وأهدافه وفوائده وأنواعه، والدليل التنظيمي وأهميته للمنظمة، ثم عرضت تقسيمات الهياكل التنظيمية، وخطوات بناء الهيكل التنظيمي، والآثار الناجمة عن التطبيق غير السليم للهيكل التنظيمي.

## تدريبات عامة

### تدريب (١):

صف الهيكل التنظيمي لجامعتك، واذكر من أي التقسيمات هو.

تدريب (٢) : فيما يلي مؤشرات وأعراض الهيكل التنظيمي غير السليم، ما

هي المعالجات التي تنصح بها مدير المنظمة:

| المعالجات | المؤشر  |
|-----------|---|
|           | وجود أكثر من خمسة مستويات إدارية في الهيكل التنظيمي.  |
|           | ازدواجية واضحة في العمل بين الإدارات.   |
|           | وجود عدد كبير من المرؤوسين يتبعون لرئيس واحد، وإمكانية المنظمة لا تسمح بتعيين المزيد من الرؤساء . |
|           | عدم تحديد مهام ومسؤوليات الأفراد مع غموض في التوصيف الوظيفي.                                      |
|           | وجود صراعات بين الجماعات والوحدات التنظيمية.  |
|           | حاجة الأفراد الدائمة إلى الاستفسار عن الأهداف الأكثر أهمية للمنظمة.                               |

تدريب (٣) : قرر أحد الأثرياء إنشاء دار لرعاية الأيتام يهدف إلى العناية

بالأيتام من الإعاشة والتغذية، والرعاية الصحية، التربية ، والتعليم. قدم مقترحا لبناء

الهيكل التنظيمي لهذه الدار.

## لمحة عن الوحدة الثامنة

اشتملت الوحدة على وظيفة من أهم واعقد وظائف العملية الادارية وهي التوجيه والتي يندرج تحتها خمسة فروع هي: التوجيه والتحفيز والدافعية والاتصال والقيادة، وقد تناولت الوحدة بالتفصيل موضوع التوجيه والتحفيز والدافعية، وسوف تتناول الوحدة التاسعة موضوعي القيادة والاتصال الاداري.

### حل التدريبات

**حل التدريب (٢) :** فيما يلي مؤشرات وأعراض الهيكل التنظيمي غير السليم، ما هي المعالجات التي تنصح بها مدير المنظمة:

| المعالجات  | المؤشر  |
|--|---|
| يضمم الهيكل بطريقة صحيحة وتعد وثيقة الوصف الوظيفي  | ازدواجية واضحة في العمل بين الإدارات.   |
| التدريب المستمر للرئيس في تحين عملية الاشراف بطريقة علمية، وللمرؤوسين حتى يتحسن مستوى ادائهم وتعاملهم الاداري. | وجود عدد كثير من المرؤوسين يتبعون لرئيس واحد، وإمكانية المنظمة لا تسمح بتعيين المزيد من الرؤساء . |
| اعادة صياغة التوصيف الوظيفي  | عدم تحديد مهام ومسؤوليات الأفراد مع غموض في التوصيف الوظيفي.                                      |
| اعادة بناء الهيكل والتوصيف الوظيفي ومعالجة الاوضاع الادارية من خلال الانضباط بتطبيق النظام.                    | وجود صراعات بين الجماعات والوحدات التنظيمية.  |
| تثقيف الافراد بالهيكل والتوصيف وشرح المهام والمسؤوليات بالتفصيل.   | حاجة الأفراد الدائمة إلى الاستفسار عن الأهداف الأكثر أهمية للمنظمة.                               |

### حل التدريب ( ٣ ) :

دار الأوفياء لرعاية الايتام

#### نطبق الخطوات العملية لبناء الهيكل التنظيمي، على النحو التالي:

- ١- تحديد الأهداف : رعاية الأيتام اجتماعيا وصحيا وتعليميا وتربويا وبدنيا
- ٢- تحديد النشاطات المختلفة :
  - الرعاية الاجتماعية (تغذية وإعاشة وما يتبعها)
  - التعليم ( تعليم أساسي + تعليم ديني)
  - الرعاية التربوية (تقوية الإيمان وتحسين الأخلاق والسلوك ومكافحة العادات السيئة)
  - الرعاية الصحية
  - التربية الرياضية والبدنية
- ٣- تحديد العمليات :
  - توفير السكن المناسب المزود بالطاقت الإداري والإشرافي المؤهل والنظام المتكامل
  - يقدم برنامج التغذية الصحية بحسب الإمكانيات المتاحة
  - يقدم الرعاية الصحية من خلال لجنة صحية تابعة للسكن
  - يفتح في الدار مدرسة ابتدائية للصغار وإعدادية وثانوية وتتولى إدارة المدرسة إدارة العملية التعليمية بكفاءة عالية حسب رغبة المتبرع
  - يقدم التعليم الديني عن طريق تقديم برنامج تعليمي من خلال حلقات لتعليم القرآن الكريم والعلوم الشرعية في الفترة المسائية من كل يوم

- تقدم الرعاية التربوية من خلال لجنة تربوية يتبعها مسئولو الأسر يشرف كل مسئول على أسرة مكونة من عشرة طلاب، لهم برنامج سنوي
  - تقدم الرعاية الرياضية والبدنية عن طريق اللجنة التربوية وبإشراف مسئولو الأسر
  - يكون للدار إدارة تتولى إدارة الأعمال المساندة من شؤون الأفراد والشئون المالية والعلاقات العامة والإعلام والصيانة وخدمات الصيانة والمشتريات والمخازن وغيرها
- ٤- تحديد الوظائف المطلوبة :
- المدير العام على الدار  
يتبعه السكرتير العام للدار
  - نائب المدير العام للشئون التعليمية والتربوية  
يتبعه مدير المدرسة ومدير التحفيظ والمشرف التربوي ومدير شؤون الطلاب
  - نائب المدير العام للشئون الاجتماعية والصحية  
يتبعه مدير السكن والمشرف الصحي
  - نائب المدير العام للشئون الإدارية والمالية  
يتبعه مدير شؤون الموظفين والمدير المالي ومدير العلاقات والإعلام والمدير الإداري
- بقية التفاصيل للوظائف المساندة تظهر على الهيكل

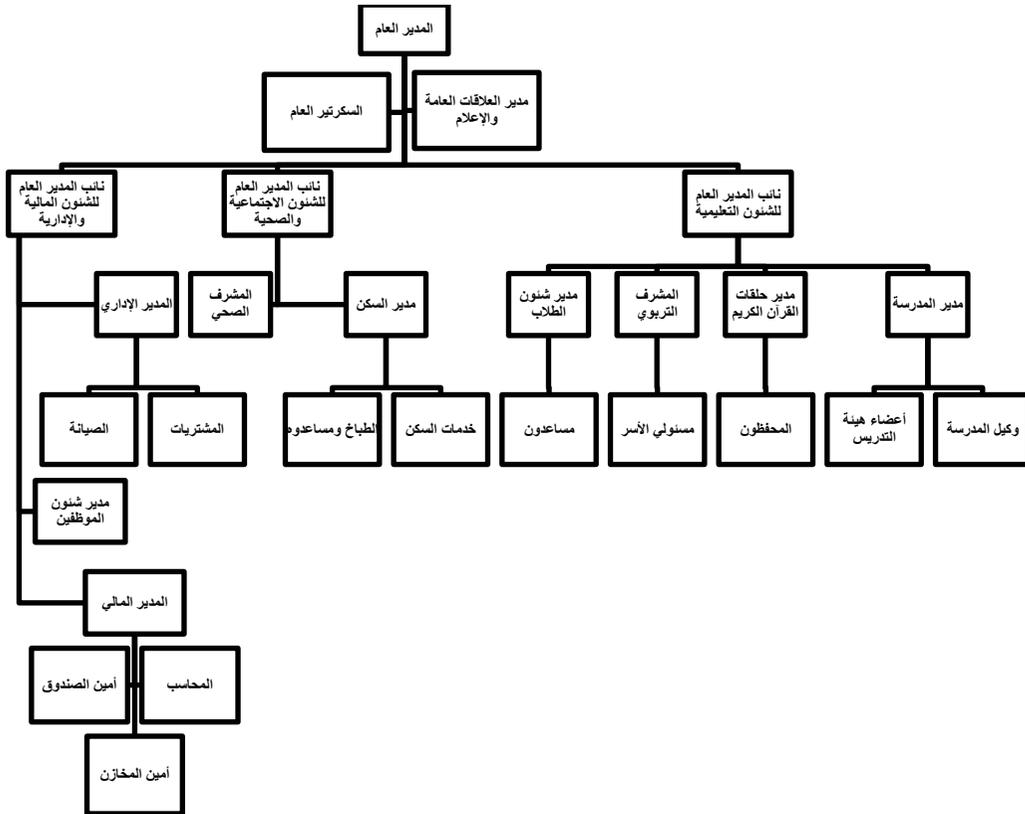
٥- تحديد الواجبات والتفاصيل الأخرى مثل الصلاحيات والسلطات والعلاقات بين الوحدات وتعيين الأفراد نتركها، لأنه ليس هنا محل تفصيلها،  
خشية التطويل

٦- إعداد الخريطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي)

انظر الصفحة اللاحقة

## الهيكل التنظيمي

### لدار الأوفياء لرعاية الأيتام الفقراء



## مراجع الوحدة

- ١- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، المملكة العربية السعودية- الطبعة الثانية، ٢٠٠٢ م.
- ٢- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٣- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٤- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، جمهورية مصر العربية ٢٠٠٠ م.
- ٥- خيرى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن ٢٠٠٧ م.
- ٦- هشام الطالب، دليل التنمية البشرية، من إصدارات المعهد العالي للفكر الإسلامي، والاتحاد الإسلامي للمنظمات الطلابية، واشنطن، ١٩٩٤ م.
- ٧- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن، ٢٠٠٣ م.



# الوحدة السادسة

## مبادئ التنظيم الإداري





## المقدمة:

### أهداف الوحدة:

بمشيئة الله ستكون عزيزي الطالب بعد دراستك لهذه الوحدة قادرا على أن :

- ١- تعرف التنظيم الإداري
- ٢- تحدد أهداف التنظيم
- ٣- تحدد مبررات وفوائد التنظيم الجيد
- ٤- تعدد مع الشرح مبادئ التنظيم الإداري
- ٥- تقارن بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وتعرف على مميزات وعيوب كل منهما
- ٦- تقارن بين معنى السلطة والمسئولية والمساءلة
- ٧- تميز بين أنواع السلطات في المنظمة
- ٨- تدرك معنى وأهمية تفويض السلطة
- ٩- توضح معنى المركزية واللامركزية
- ١٠- تحدد معنى سلطة اللجان وتذكر مميزاتها وعيوبها

## المحتوى العلمي للوحدة:

١. تعريف التنظيم
٢. أهداف التنظيم
٣. مبررات وفوائد التنظيم الجيد
٤. مبادئ التنظيم الإداري
٥. أنواع التنظيم
٦. السلطة والمسئولية والمساءلة
٧. أنواع السلطات في المنظمة
٨. تفويض السلطة
٩. المركزية واللامركزية
١٠. سلطة اللجان

## القراءات المساعدة:

- ١- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، المملكة العربية السعودية- الطبعة الثانية، ٢٠٠٢ م.
- ٢- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٣- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/>

### تمهيد:

التنظيم الإداري هي الوظيفة الثانية من وظائف المدير والعملية الإدارية ، وسوف نتناول في هذه الوحدة مفهوم التنظيم الإداري وأهدافه وفوائده ومبادئه ، ثم نعرض على أنواع التنظيم وكيفية التعامل مع التنظيم غير الرسمي لتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنشأة ، إضافة إلى المفاهيم التنظيمية الأساسية وهي السلطة والمسئولية والمركزية واللامركزية ومفهوم تفويض السلطة وسلطة اللجان.

### تعريف التنظيم :

هناك العديد من التعريفات لوظيفة التنظيم الإداري ، من هذه التعريفات:

- التنظيم هو الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف أو أهداف محددة.
- التنظيم هو عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات.

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن وظيفة التنظيم تدل على ما يلي :

- ١- تقسيم النشاط العام الذي يحقق أهداف المنظمة وتجزئته إلى وظائف يتضمن كل منها واجبات محددة.
- ٢- تحميل الأفراد مسؤولية إنجاز مهام الوظائف المسندة إليهم.
- ٣- تجميع الوظائف في وحدات استنادا إلى أسس سليمة.
- ٤- تقدير عدد الوظائف المناسب في كل وحدة.
- ٥- تفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بما عهد إليهم من مهام بما في ذلك صلاحية اتخاذ القرارات.
- ٦- تحديد الرؤساء والمرؤوسين التابعين لهم وطرق التواصل فيما بينهم.

### تقويم ذاتي ( ١ ) :

- ١- عرف التنظيم بتعريفين مختلفين.
- ٢- استنتج ما تدل عليه التعريفات

### أهداف التنظيم:

إن الهدف الرئيس للتنظيم الإداري ، هو مساعدة جميع العاملين على العمل بكفاءة وانسجام وتنسيق تام، كما إنه يساعد في تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:

- ١- يساعد على إظهار الأهمية ومدى المساهمة التي تقدمها كل وحدة من وحدات التنظيم، وما هي مكانتها في التنظيم.
- ٢- يساعد على تخفيض التضارب والازدواجية والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة وتخليصها من الغموض.
- ٣- يساعد على تحديد نوعية ومدى النشاط الذي يعهد به المدير إلى كل فرد وكل وحدة إدارية في التنظيم مهما كان حجمها ودرجة تخصصها.
- ٤- يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات، مما يمكن من تحسين مستوى الأداء.

### تقويم ذاتي ( ٢ ) :

- ١- اذكر ( بإيجاز ) الهدف الرئيس للتنظيم.
- ٢- اذكر الأهداف التفصيلية للتنظيم.

### مبررات وفوائد التنظيم الجيد:

للتنظيم الجيد مبررات وفوائد عديدة منها:

- ١- التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون للتأثير الشخصي دور يذكر.
  - ٢- إعطاء كل موظف الوظيفة التي تتلاءم مع خبرته واختصاصه ومؤهله العلمي.
  - ٣- تحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل موظف اختصاصاته وحدود صلاحياته.
  - ٤- التنسيق بين الأعمال التي يشترك في إنجازها أكثر من موظف أو إدارة أو قسم.
  - ٥- تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته مروراً بمختلف المستويات الإدارية.
  - ٦- الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة والفرد الذي يشغلها.
  - ٧- تيسير إنجاز الأعمال بما يتوافق مع السياسات المقررة وبما يحقق الأهداف بكفاءة وسرعة.
  - ٨- الاستخدام الأمثل للقوى والمواد والمعدات.
  - ٩- استقرار حياة المنظمة ، وتعزيز ثقة المتعاملين معها.
  - ١٠- تحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء التنظيم.
  - ١١- الاقتصاد في الجهد والوقت والمال، طالما يؤدي كل شخص مهمته ووضع كل شيء في موضعه الصحيح.
- تقويم ذاتي (٣): للتنظيم الإداري مبررات فوائد عديدة أذكرها.

## مبادئ التنظيم الإداري:

يتصف التنظيم الجيد بمجموعة من المبادئ التي تزيد من كفاءته، ويمكن توضيحها فيما يلي:

### ١- مبدأ ضرورة التنظيم:

ويعني تقسيم العمل بين الأفراد إذا زاد عددهم عن فرد واحد، وجعل كل فرد مسئولاً عن جزء منه، مع إعطائه السلطات اللازمة للقيام بما أسند إليه من أعمال.

### ٢- مبدأ الهدف:

يجب أن يكون لكل تنظيم هدف أو أهداف وجد من أجلها، والتنظيم وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وليس غاية بحد ذاته، فإن غابت تلك الأهداف، فلا حاجة لوجوده إذن.

### ٣- مبدأ الوظيفة:

والوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها التنظيم، وهي عبارة عن منصب يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة.

ويجب أن يتم التنظيم على أساس الوظيفة وليس على أساس الأشخاص فالوظيفة لا تتأثر بالشخص المعين فيها، وهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها . وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ، والموظف هو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها.

#### ٤- مبدأ التخصص:

تزداد الكفاءة الإدارية كلما ازداد التخصص ، فعندما يتفرغ الموظف لنوع واحد من الأعمال ، فإن ذلك يؤدي إلى إتقانها وإجادتها ، واكتساب المزيد من المهارات في أدائها.

#### ٥- مبدأ وحدة الرئاسة:

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد يستلم منه الأوامر والتعليمات ويكون مسئولا عن أعماله أمامه ، وعدم احترام هذا المبدأ يؤدي إلى الإخلال بالنظام ويؤدي إلى الفوضى.

#### ٦- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية:

يجب أن تتساوى المسؤولية عن وظيفة ما مع السلطة المفوضة للوظيفة. فليس من العدل إسناد وظيفة لموظف ثم لا يعطى الصلاحية اللازمة التي تساعد على إنجاز مهام تلك الوظيفة.

#### مثال:

فتكليف مدير مستودع بتحمل مسؤولية تأمين وحماية احتياجات المنظمة، يتطلب منحه الصلاحية لتأمين تلك الاحتياجات وحمايتها، والمحافظة عليها من التلاعب والاختلاس والإهمال وسوء الاستخدام.

#### ٧- مبدأ نطاق الإشراف:

لكل رئيس إداري طاقة إشرافية محددة فلا يستطيع أن يشرف بفعالية إلا على عدد محدد من المرؤوسين ويختلف هذا العدد باختلاف طبيعة العمل، وقدرة

الرئيس، وقدرة المرؤوسين، وقرب أو بعد الموظفين عن المركز الرئيس ( الموقع الجغرافي).

فإذا كان عدد المرؤوسين كثير ( نطاق إشراف واسع ) يصعب على الرئيس الإشراف عليهم بفاعلية ويعجز عن مراقبتهم ومتابعتهم.

وكلما كان العدد صغيرا ( نطاق أشرف ضيق ) كلما توفر لدى الرئيس وقت فراغ كبير ، مما يدفعه للقيام ببعض أعمال المرؤوسين والتدخل في أعمالهم ، وذلك يؤدي إلى مضايقتهم والتقليل من شعورهم بالمسؤولية والاعتماد على النفس.

#### ٨- مبدأ قصر خط السلطة:

تزداد كفاءة وفاعلية التنظيم كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة، فكلما قلت المستويات والمراحل التي تمر بها المعاملات الإدارية ( الاتصالات الإدارية ) ما بين الرئيس وأصغر موظف في المنظمة ، كلما زادت الكفاءة الإدارية ، لأن الاتصالات في هذه الحالة تكون أسرع وتمر في طريق أقصر ولا يكون هناك مجال لتأخير المعاملات.

#### ٩- مبدأ تفويض السلطة:

لا يستطيع المدير الإداري القيام بكافة أعمال المنشأة التي هو مسئول عنها، وبالتالي فإنه يتحتم عليه تفويض السلطة بإعطاء بعض صلاحياته إلى مساعديه ووكلائه. كما يتحتم تفويض السلطة في حال وجود فروع أو وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيس للمنظمة.

### ١٠ - مبدأ المرونة:

ويقصد بذلك أن يكون التنظيم قابلاً للتكيف بما يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي.

### ١١ - مبدأ الكفاءة:

يعتبر التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف ، بأقل ما يمكن من التكاليف ، وأقل قدر من الأخطاء والنتائج غير المرغوبة. ويكون التنظيم ذا كفاءة عندما يكون فيه تقسيم السلطة واضح المعالم، وتنفيذ سليم للمسؤولية، وإشراك العقول في حل المشكلات.

### ١٢ - مبدأ العلاقات الإنسانية:

ويقصد بذلك الاهتمام بالجانب الإنساني للموظفين وتنمية الروح المعنوية التي تعين على الرضا الوظيفي وتحقيق مبدأ التعاون، بحيث تصب كافة جهود الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق أهداف المنشأة.

تقويم ذاتي (٤) : عدد ثم ناقش مع زملائك مبادئ التنظيم الإداري

### أنواع التنظيم:

في كل منشأة يوجد نوعان من التنظيم؛ التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

### ١ - التنظيم الرسمي:

وهو الذي ينشأ رسمياً بفعل إدارة المنشأة وبموجب الهيكل التنظيمي لها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد العلاقات بين الأفراد وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنشأة.

ويشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تمارس في المنشأة لتحقيق أهدافها.

## ٢- التنظيم غير الرسمي:

وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بطريقة عفوية ثم تنمو وتستمر بين أفراد التنظيم نتيجة لوجودهم في مكان واحد. وفي هذا التنظيم تتكون ( الشُّكْل ) التي تشكل بطريقة عفوية نتيجة لسوء معاملة الرئيس للمرؤوسين ، أو لعدم قدرته على توجيه المرؤوسين بطريقة سليمة نحو أهداف التنظيم.

## والتنظيم غير الرسمي نوعان :

جماعة المصلحة: وهي تجمع العاملين على أهداف مشتركة ، وجماعة الصداقة وهي التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية. ويكون من بين أهداف هذه الجماعات تحقيق حاجاتهم النفسية والمادية والتي لم يستجيب لها أو لم يستطع المدير تحقيقها لهم.

## مقارنة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

| التنظيم الرسمي                         | التنظيم غير الرسمي                          |
|--|---|
| ينشأ بطريقة مقصودة ومحددة              | ينشأ بطريقة عفوية وغير مقصودة               |
| تحدد العلاقات عن طريق اللوائح المكتوبة | العلاقات الشخصية هي الأساس فيه              |
| العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل       | العلاقات الشخصية لها قوة تأثير على العاملين |
| هذا التنظيم تريده المنظمة              | هذا التنظيم يريده الأفراد                   |

### مميزات التنظيم غير الرسمي:

- ١- يشبع بعض الدوافع الخاصة لدى الأفراد وخاصة الشعور بالاحترام والتقدير.
- ٢- الحصول على النصح والمشورة من الأفراد الأكثر معرفة وخبرة.
- ٣- الضغط على إدارة المنشأة لتحقيق بعض المصالح أو المزايا للمجموعة.
- ٤- يمكن استفادة المنشأة منه لحل الإشكالات أو أداء أفضل للأعمال بالطرق الودية.

### عيوب التنظيم غير الرسمي:

- ١- في حالة عدم الوفاق بين الإدارة وبعض المجموعات، قد يؤدي إلى الضغط على الأفراد بالتباطؤ عن العمل.
- ٢- كثرة اللقاءات والحديث بين المجموعات والأفراد وتبادل الزيارات غالبا ما تكون على حساب العمل مما يؤدي إلى خسارة اقتصادية كبيرة.
- ٣- عدم قدرة المنظمة على التنبؤ بالسلوك الإنساني داخل المنظمة.

### كيفية تعامل الإدارة مع التنظيم غير الرسمي:

حيث أن التنظيمات غير الرسمية تنشأ وتتكون بصورة تلقائية داخل التنظيم الرسمي فإنه يصبح لزاما على المدير أن يعترف بأهمية الدور الذي تلعبه التنظيمات غير الرسمية، وأن يتعامل معها بحرص وليس بمحاربتها والقضاء عليها وإنما بجذبها بذلك لتعمل في صف الإدارة وبالشكل الذي يحقق التوافق والانسجام بين أهداف الطرفين.

## تقويم ذاتي ( ٥ ) :

- ١ - عرف كل من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- ٢ - قارن بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- ٣ - اذكر مميزات وعيوب التنظيم غير الرسمي.
- ٤ - كيف يتعامل المدير مع التنظيم غير الرسمي.

## مفاهيم تنظيمية

### السلطة والمسؤولية والمساءلة:

#### ١ - المسؤولية:

هي التزام أو تعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة ، وببذل أقصى جهد ، وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته.

#### السلطة:

هي الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم، وهي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد، ومصادر هذه السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات السائدة في المنظمة.

#### المساءلة:

حينما يلتزم الفرد العامل في المنظمة بأداء واجبات الوظيفة، وتفوض له السلطة الكافية للقيام بذلك ، تتم مساءلته ( محاسبته ) من قبل رئيسه عن مدى نجاحه في إنجاز هذه المسؤوليات ، فالمساءلة هي الوجه الثاني للمسؤولية.

### أمثلة:

- مثال ( ١ ) : المسؤولية : تكليف المرؤوس بإعداد موازنة المبيعات.
- السلطة : منح المرؤوس حق التصرف للحصول على المعلومات اللازمة.
- المساءلة : هل تقديرات المبيعات بالموازنة دقيقة أم غير دقيقة.
- مثال ( ٢ ) : المسؤولية : تكليف المرؤوس بطلب مواد خام من السوق.
- السلطة : مفاوضة الموردين على الأسعار وتحديد تواريخ التسليم.
- المساءلة : هل المواد مطابقة للمواصفات.

### تقويم ذاتي ( ٦ ) :

١- عرف كل من: أ- المسؤولية ب- السلطة ج- المساءلة

٢- وضح بمثال العلاقة بين هذه العوامل الثلاثة

### أنواع السلطات في المنظمات:

تصنف السلطات في المنظمات إلى ثلاثة أنواع:

١- السلطة التنفيذية.

٢- السلطة الاستشارية.

٣- السلطة الوظيفية.

### ١- السلطة التنفيذية:

وهي السلطة الرئيسية والأكثر انتشارا ، وهي السلطة النهائية لاتخاذ القرارات في المنظمة، وتستند إلى علاقة الرئيس بالمرؤوسين، حيث يمارس الرئيس إشرافا مباشرا على المرؤوسين ، وبموجب هذه العلاقة يحق للرئيس إصدار أوامر وتوجيهات إلى المرؤوسين الذين يجب عليهم طاعتها وتنفيذها.

## ٢- السلطة الاستشارية:

وتعتمد على خبرة ومعرفة الأفراد ، وهي استشارية بطبيعتها ، حيث يقوم صاحبها بتقديم المشورة والتوصيات لغيره ، ولا يملك الحق في إصدار الأوامر للوحدات الأخرى أو إرغامها على قبول توصياته ومقترحاته. وترتبط ببعض الوحدات مثل العلاقات العامة ، والأبحاث ، والخدمات وغيرها، وربما يكون للمدير العام أو الرئيس الأعلى مستشار متخصص أو أكثر بحسب الحاجة.

## ٣- السلطة الوظيفية:

وهي السلطة التي تفوض الأفراد أو وحدات تنظيمية لتطبيق إجراءات أو عمليات يتم إنجازها في وحدات أخرى، مثل : مدير الموارد البشرية ، والمدير المالي، ومدير العلاقات العامة وغيرهم ، حيث يمارس هؤلاء سلطات معينة على الوحدات الأخرى ، كل في الأمور التي ترتبط بوظيفة. ويجب الانتباه إلى أنه لا ينبغي التوسع في منح مزيد من السلطة الوظيفية إلا بقدر الحاجة ، لأنها تسبب تقلص السلطة التنفيذية للمديرين المباشرين ، مما يضيق ممارسة أعمالهم.

## تقويم ذاتي ( ٧ ):

اذكر أنواع السلطات المختلفة في المنظمات مع الشرح باختصار.

## تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة توزيع حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر على المساعدين ، ضمن نطاق يحدد مداه المدير العام حسب المستويات الإدارية.

### أهمية تفويض السلطة:

تفويض السلطة أمر ضروري للأسباب التالية:

- أ- أن المدير له طاقة محددة ووقت محدد ومعرفة محدودة.
- ب- أن المهام المسندة إليه أكبر بكثير من إمكانياته ولا يستطيع القيام بها شخصيا .
- ج- يجد من تركيز السلطة بيد فرد واحد وهو شخص المدير.
- د- إن تفويض السلطة لا يعني تخليه عنها ، بل يمكن سحبها في أي وقت يشاء .
- هـ- إن تفويض السلطة لا يعفي المدير من المسؤولية المترتبة على أخطاء من فوضت إليه السلطة، إن هو أساء استخدامها، مع حقه في مساءلته عن تلك الأخطاء.

### فوائد التفويض:

- أ- يخفف من أعباء العمل على المدير.
- ب- يوفر السرعة في اتخاذ القرار وتصريف الأعمال دون الحاجة إلى الرجوع إلى المدير.
- ج- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية ، ورفع روحهم المعنوية.
- د- يساعد في تركيز القرارات الأساسية بيد المدير وترك القرارات الفرعية للمساعدين.

### عيوب التفويض:

- أ- قد يؤدي إلى سوء استخدام السلطة المفوضة من قبل المرؤوسين.
- ب- قد يؤدي إلى تعدد مراكز المسؤولية مما قد يعرضها للضياع.

### تقويم ذاتي ( ٨ ) :

- أ- ماذا يقصد بتفويض السلطة؟
- ب- اذكر أهمية تفويض السلطة.
- ت- اذكر مميزات وعيوب التفويض.

### المركزية واللامركزية:

#### المركزية :

المركزية مصطلح يقصد به مركزية السلطة الإدارية، وهي رغبة المدير في تركيز عملية اتخاذ القرار وتصريف أمور المنظمة في يديه أو لدى جهات قليلة في الهيكل التنظيمي.

#### اللامركزية:

وهي عكس المركزية ، وتعني مدى رغبة المدير في توزيع أجزاء من السلطة على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المنظمة.

### مبادئ المركزية واللامركزية:

- أ- المركزية واللامركزية عملية ليست مطلقة ، بل يوجد مزيج منهما في كل منظمة كل بحسبها ، والعبرة في زيادة أو نقصان إي منها.
- ب- وجود المركزية وتركيزها في جهات أو أفراد قليلين يؤدي إلى تعطيل الأعمال ويؤخر إنجازها ويحد بصورة كبيرة من تطور المنظمة وقدرتها على تنفيذ الأعمال الكبيرة.

ج- أما وجود اللامركزية فإنه يفسح المجال إلى اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الدنيا مما يؤدي إلى تصريف الأمور في وقت قياسي.

د- السلطة هي التي تفوض من خلال اللامركزية ، بينما المسئولية لا تفوض فإنها تبقى على عاتق مفوض السلطة، مع حقه في محاسبة من فوضه.

### مؤشرات وجود المركزية واللامركزية في المنظمة:

هناك عدد من المؤشرات التي تساعد على اكتشاف عما إذا كانت المنظمة تدار بطريقة مركزية أو لامركزية، وهذه المؤشرات هي:

- ١- زيادة أو نقص عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية التنفيذية.
- ٢- مدى أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية التنفيذية.
- ٣- مدى تدخل المديرين في المستويات الإدارية العليا في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الدنيا.

### مزايا المركزية :

قد تحتاج المنشأة أحيانا استخدام المركزية خصوصا في الازمات او حينما تكون صغيرة الحجم. ومن مزاياها في هذه الحالات مايلي:

- ١- توفر درجة عالية من التنسيق والاتصال السريع وتحد من الازدواجية في العمل.
- ٢- تحد من إجراءات الرقابة والإشراف ، لأنها محصورة في عدد قليل من الجهات.
- ٣- تكون الانحرافات قليلة لأن الرقابة والإشراف تتم بشكل مباشر وشديد.
- ٤- تتلاءم مع المنشآت الصغيرة وبما يتناسب مع إمكانياتها.
- ٥- الحسم في القرارات خاصة عند الطوارئ والأزمات.
- ٦- الاقتصاد في النفقات.

### عيوب اللامركزية:

- ١ - زيادة النفقات نتيجة ازدواجية الخدمات المساندة في كل وحدة.
- ٢ - صعوبة الرقابة.
- ٣ - ازدياد إمكانية ازدواجية العمل.
- ٤ - تتطلب عددا كبيرا من المديرين الأكفاء.

### تقويم ذاتي (٩):

- ١- ماذا يقصد بكل من المركزية واللامركزية.
- ٢- ما هي مؤشرات المركزية واللامركزية في المنظمة.
- ٣- اذكر مزايا المركزية وعيوب اللامركزية.

### سلطة اللجان:

تعتبر اللجان من الأمور ذات العلاقة بالهيكل التنظيمي للمنشأة فاللجنة عبارة عن فردين أو أكثر ويتم تشكيلها لدراسة موضوع أو لحل مشكلة معينة والتوصل إلى رأي موحد حولها واتخاذ القرار المناسب.

### أنواع اللجان:

- النوع الأول: لجان يحق لها اتخاذ قرارات ملزمة التنفيذ.
- النوع الثاني: لجان استشارية تختص بدراسة موضوع معين ثم اتخاذ التوصيات غير ملزمة التنفيذ أي عبارة عن إرشادات ونصائح فقط.

ومن اللجان ما هو دائم ، ومنها ما هو مؤقت:

فاللجنة الدائمة لا بد أن تظهر على الهيكل التنظيمي وتكون جزء منه ، أما اللجان المؤقتة فتنتهي بانتهاء دراسة الموضوع الذي شكلت اللجنة من أجل دراسته.

### فوائد اللجان :

للجان فوائد عديدة منها:

١- أنها تنمي روح الفريق والتعاون بين أعضائه.

٢- أنها أداة مهمة للتنسيق داخل المنظمة.

### ومن عيوب اللجان:

١- احتمال اختلاف أعضائها في الرأي وحلولها تكون وسطية.

٢- تستغرق وقت طويل.

٣- احتمال سيطرة أحد الأشخاص في التأثير على قراراتها، مما يجعلها ذات صفة شخصية فردية وليست جماعية.

### تقويم ذاتي ( ١٠ ):

١- ماذا يقصد باللجان؟

٢- عدد أنواع اللجان مع الشرح.

٣- اذكر مميزات وعيوب اللجان.

## خلاصة الوحدة

تناولت الوحدة مفهوم التنظيم الإداري وأهدافه ومبرراته والحاجة إليه ، ثم فصلت مبادئ التنظيم الإداري الاثنا عشر، وأنواع التنظيم الإداري الرسمي وغير الرسمي والفرق بينهما ومميزات وعيوب التنظيم غير الرسمي وكيفية الاستفادة منه في تحقيق اهداف المنشأة ، ثم تعرضت لاهم المصطلحات التنظيمية وهي السلطة والمسئولية والمركزية واللامركزية وتفويض السلطة وسلطة اللجان.

## تدريبات عامة

### حالة دراسية:

عزيزي الطالب ، لتوضيح مفهوم التنظيم الإداري ، دعنا ننظر هذه الحالة ونستنتج الفوائد التنظيمية منها.

أرادت إحدى السيدات استغلال مهارتها في الحياكة والتفصيل لتحقيق أكبر قدر من الربح من وراء ذلك.

لذلك بدأت بوضع بعض التصميمات ونفذتها داخل منزلها، وعرضتها على من تربطهم بها بعض العلاقات الاجتماعية، وخصصت لهذا العمل يومين فقط في الأسبوع حتى تتمكن من أداء عملها الأصلي في إحدى المدارس القريبة من المنزل.

ذاع صيتها وزادت شهرتها، فزاد الطلب على الأزياء التي تقدمها، وأصبح عبء العمل أكبر من أن تؤديه منفردة ، فاستقالت من عملها الأصلي في المدرسة ، وتفرغت لهذا العمل بالكلية.

وبزيادة الطلب احتاجت إلى مساعدة أفراد آخرين، فاستعانت بثلاث متخصصات في التصميم والقص واحتاجت إلى محاسب لترتيب أوضاعها المالية وضبط حسابات العملاء وإيرادات ومصروفات المحل.

مع استمرار الزيادة في الطلب، نقلت نشاطها من المنزل إلى أحد المحلات بوسط المدينة، واحتاجت إلى مدير للإنتاج وعدد من عاملات البيع، نتيجة للنجاح المتواصل.

ومع زيادة الطلب قررت إنشاء مصنع للملابس الجاهزة في أحد أطراف المدينة، وبعد أن كان نشاطها محصوراً في الملابس النسائية، أنشأت مصنعين آخرين لملابس الأطفال وملابس الرجال، ثم فتحت عدداً من المعارض لبيع المنتجات في المدن والمحافظات الرئيسية. وبذلك تحول عملها من العمل الفردي القائم على جهودها إلى عمل جماعي مؤسسي يضم المئات من العاملين والفنيين والإداريين والمتخصصين.

### النتائج :

من المثل السابق أن كل خطوة من خطوات النمو السابقة تتطلب تصرفاً تنظيمياً من نوع ( ما )، مثل إيجاد أعمال جديدة، وتجميع هذه الأعمال، وتحديد مراكز إدارية للإشراف عليها، وتفويض سلطة إصدار القرارات إلى تلك المراكز. وكل ذلك يمثل الخطوات الرئيسية في العملية التنظيمية كما يلاحظ أن تلك الخطوات صممت لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف المطلوب الوصول إليها.

تدريب ( ١ ) : بعد دراستك لمبادئ التنظيم الإداري، علل لما يأتي:

- ١- إذا زاد عدد الأفراد عن فرد واحد، يجب تقسيم العمل بينهم.
- ٢- التنظيم الإداري وسيلة لتحقيق الأهداف وليس هدفاً بحد ذاته.
- ٣- يجب أن يتم التنظيم على أساس الوظيفة وليس على أساس الأشخاص.
- ٤- تزداد الكفاءة الإدارية كلما زاد التخصص.
- ٥- يجب أن يكون للموظف الإداري رئيس واحد يستلم منه الأوامر والتعليمات.
- ٦- يجب أن تتساوى المسؤولية المعطاة للوظيفة مع السلطة ( الصلاحيات ) المفوضة لها.
- ٧- توجد مشكلة في كل من نطاق الإشراف الواسع، ونطاق الإشراف الضيق.
- ٨- تزداد الكفاءة والفعالية في التنظيم كلما قلت المستويات الإدارية.
- ٩- يجب أن تفوض السلطة ( الصلاحية ) من الرئيس الأعلى إلى مساعديه ووكلائه خاصة إذا وجدت فروع للمنظمة.
- ١٠- التنظيم الكفء يهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية.

تدريب ( ٢ ) : علل لما يأتي :

- ١- لا يتحمل المستشار مسؤولية عن آرائه كمستشار.
- ٢- التوسع في منح السلطة الوظيفية يقلص من السلطة التنفيذية للمديرين.

تدريب ( ٣ ) : علل لما يأتي :

- ١ - إن تفويض السلطة لا يعفي المدير من المسؤولية المترتبة على الأخطاء ممن فوضت إليه تلك السلطة.
- ٢ - من عيوب التفويض أنه قد يؤدي إلى تعدد مراكز المسؤولية مما قد يعرضها للضياع.

تدريب ( ٤ ) : حدد أي المديرين أدناه أكثر مركزية أو أكثر لامركزية، مع التعليل:

المدير ( أ ):

- ١ - يطالب برفع الخطط والموازنة العامة لإقرارها واعتماد العمل بموجبها.
- ٢ - يصادق على كافة التعيينات في المنظمة.
- ٣ - يصادق على عقوبة الفصل من الوظيفة.
- ٤ - يطلب تقريراً أسبوعياً من كل مدير عن إنجازاته.
- ٥ - ينزل ميدانيا للإطلاع على سير العمل بشكل أسبوعي.
- ٦ - يخطط لافتتاح أكبر عدد من الفروع للمؤسسة في المحافظات وربما في الخارج.
- ٧ - يخطط لتوسيع نطاق عمل المؤسسة.
- ٨ - يهتم كثيراً بالاجتماعات التي تهتم بالمتابعة ومراقبة سير الأداء.

المدير ( ب ):

- ١ - لا يهتم كثيراً بالتخطيط والموازنات.
- ٢ - يعين بنفسه كافة الوظائف ويتخذ قرارات الفصل.
- ٣ - لا يهتم كثيراً بالتقارير.

- ٤- غير متفرغ للزيارات الميدانية.
- ٥- يتابع بنفسه العمل بشكل يومي.
- ٦- يوقع على الشيكات وأوامر الصرف بنفسه ولا يسمح لأحد غيره بذلك.
- ٧- يخطط إلى توسيع المركز الرئيس ولا يميل إلى التوسع في المحافظات.
- ٨- يتابع بنفسه سير الأداء الإداري ويرى أن الاجتماعات لا تجدي كثيرا .

#### تدريب (٥) :

عينت مديرا للتسويق في إحدى الشركات الصناعية، لإنتاج المواد الغذائية

١- صف لنا كيف ستطبق المبادئ التالية:

٢- السلطة والمسئولية والمساءلة والمركزية واللامركزية، مع كل من:

٣- مجلس الإدارة

٤- المدير العام

٥- المديرين من زملائك

٦- رؤساء الأقسام لديك

٧- العمال التنفيذيين التابعين لإدارتك

## لمحة عن الوحدة السابعة، أسس الهيكل التنظيمي

تناولت الوحدة السابعة تعريف الهيكل التنظيمي وأهدافه وفوائده وأنواعه، والدليل التنظيمي وأهميته للمنظمة، ثم عرضت تقسيمات الهياكل التنظيمية ، وخطوات بناء الهيكل التنظيمي ، والآثار الناجمة عن التطبيق غير السليم للهيكل التنظيمي.

### حل التدريبات

#### حل التدريب (١) : علل لما يأتي:

|  |  |
|--|--|
| توزيع المسؤولية عن الجزء المخصص لكل فرد  | إذا زاد عدد الأفراد عن فرد واحد، يجب تقسيم العمل بينهم.            |
| لان التنظيم وجد لمساعدة الإدارة في الوصول إلى أهدافها فان لم يكن لها أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم، ولا يمكن أن يكون التنظيم هو هدف المنشأة   | التنظيم الإداري وسيلة لتحقيق الأهداف وليس هدفا بحد ذاته.           |
| المبدأ العلمي التنظيم على أساس الوظيفة، فإذا خالفنا هذا المبدأ حل محلة المحسوبية والمجاملة ، حينها سيحل الفساد محل الإصلاح.  | يجب أن يتم التنظيم على أساس الوظيفة وليس على أساس الأشخاص.         |
| لتفرغ الموظف لتخصصه والإبداع فيه ومتابعة ما هو جديد لتطوير عمله  | تزداد الكفاءة الإدارية كلما زاد التخصص.                            |
| عدم الاحترام لهذا المبدأ يؤدي إلى التضارب والازدواجية مما يشتت ذهن الموظف لأنه لا يدري هو مسائل أمام من ، وربما حصل على العقاب وهو لا يستحق مما يؤدي إلى إحباطه وانعدام رضاه الوظيفي | يجب أن يكون للموظف الإداري رئيس واحد يستلم منه الأوامر والتعليمات. |

|  |   |
|--|---|
| <p>من العدل إذا كلف شخص ما بمسئولية ما أن يعطى من الصلاحيات ما يساعده على القيام بتلك المسئولية على أكمل وجه. والقصور في فهم هذا المبدأ يجعل المكلف مقيدا في تنفيذ أعماله، ولا يحق حينئذ مساءلته عن التقصير فضلا عن تعطيل العمل وتعقيد الإجراءات التي تتحمل مسئوليتها الإدارة.</p> | <p>يجب أن تتساوى المسئولية المعطاة للوظيفة مع السلطة (الصلاحيات) المفوضة لها.</p>                       |
| <p>مشكلة نطاق الإشراف الواسع عجز المدير عن متابعة كافة المرؤوسين تحته فضلا عن تطويرهم والاهتمام بهم، أما نطاق الإشراف الضيق فانه يدفع المدير إلى الإكثار من التدخل في أعمال مرؤوسيه والقيام ببعض أعمالهم نتيجة الفراغ الإداري لديه وهذا يؤدي إلى المضايقة لهم و الإحباط لديهم</p>  | <p>توجد مشكلة في نطاق الإشراف الواسع، ونطاق الإشراف الضيق.</p>  |
| <p>لأنها تقل المراحل التي تمر بها المعاملات الإدارية ما بين الرئيس واصغر موظف في المنظمة</p>   | <p>تزداد الكفاءة والفعالية في التنظيم كلما قلت المستويات الإدارية.</p>                                  |
| <p>لأنه مهما بلغت قدراته وإمكانياته فلن يستطيع الإلمام بكافة أعمال المؤسسة فلا بد حينئذ من تفويض ما يمكن منها إلى مساعديه ووكلائه ويتابعهم على ذلك حتى تنجز تلك الأعمال</p>  | <p>يجب أن تفوض السلطة (الصلاحيات) من الرئيس الأعلى إلى مساعديه ووكلائه، خاصة إذا وجدت فروع للمنظمة.</p> |
| <p>لتنمية الروح المعنوية لدى العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يثمر التعاون والتضحية ونكران الذات من قبلهم في تحقيق أهداف المؤسسة</p>   | <p>التنظيم الكفء يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية.</p>  |

### حل التدريب (٢): علل لما يأتي :

١- لا يتحمل المستشار مسؤولية عن آرائه كمستشار.

لان طبيعة عمله استشارية ، و يقوم بتقديم المشورة والتوصيات لغيره ، ولا يملك حق إصدار الأوامر للوحدات الأخرى أو إرغامها على قبول توصياته ومقترحاته.

٢- التوسع في منح السلطة الوظيفية يقلص من السلطة التنفيذية للمديرين.

بسبب التداخلات والازدواجية الكثيرة بين المدير المباشر وصاحب السلطة الوظيفية ويؤدي إلى إضعافهم والتحكم المباشر بالأفراد التابعين لهم

### حل التدريب (٣) : علل لما يأتي :

١- إن تفويض السلطة لا يعفي المدير من المسؤولية المترتبة على الأخطاء ممن فوضت إليه تلك السلطة.

بسبب إن السلطة هي التي تفوض، أما المسؤولية التي التزم بتحملها فلا تفوض بل تبقى لازمة له، وهذا لا يمنع حقه في محاسبة من فوض إليه السلطة، ولا يحق له التذرع بذلك للهروب من المساءلة.

٢- من عيوب التفويض أنه قد يؤدي إلى تعدد مراكز المسؤولية مما قد يعرضها للضياع.

تفويض السلطة يؤدي إلى تشتت المسؤولية بين الشخص المفوض للسلطة ومن فوضت إليه تلك السلطة، لذلك كل يريد التنصل من المسؤولية خصوصا عند الأزمات و بروز الأخطاء.

حل التدريب (٤):

المدير ( أ ) : هو مدير يميل إلى اللامركزية للأسباب التالية :

|  |   |
|--|---|
| تصرف لا مركزي بعد تفويض السلطة   | يطالب برفع الخطط والموازنة العامة لإقرارها واعتماد العمل بموجبها      |
| لقد فوض التعيينات والفصل لغيره فهو يطلع ويصادق كإجراء رقابي ومركزية محدودة ومطلوبة | ١- يصادق على كافة التعيينات في المنظمة.                               |
|  | ٢- يصادق على عقوبة الفصل من الوظيفة.                                  |
| إجراءات رقابية بعد التفويض   | ٣- يطلب تقريرا أسبوعيا من كل مدير عن إنجازة.                          |
|  | ٤- ينزل ميدانيا للإطلاع على سير العمل بشكل أسبوعي.                    |
| لأنه يعتمد اللامركزية التي يتحتم ممارستها في الفروع                                | يخطط لافتتاح أكبر عدد من الفروع للمؤسسة في المحافظات وربما في الخارج. |
| لان اعتماد مبدأ اللامركزية يسهل عملية التوسع الجغرافي لنشاط المؤسسة                | ٥- يخطط لتوسيع نطاق عمل المؤسسة.                                      |
| لأنه إجراء رقابي بعد التفويض   | ٦- يهتم كثيرا بالاجتماعات التي تهتم بالمتابعة ومراقبة سير الأداء.     |

المدير ( ب ) :هو مدير يميل إلى المركزية للأسباب التالية:

|  |  |
|--|--|
| ١- لا يهتم كثيرا بالتنسيق والموازنات.                                | انه يميل إلى المركزية فلا يرى جدوى كبيرة من ذلك طالما كل شيء يقع تحت إشرافه  |
| ٢- يعين بنفسه كافة الوظائف ويتخذ قرارات الفصل.                       | لا يرى التفويض في الفصل والتعيين   |
| ٣- لا يهتم كثيراً بالتقارير.   | لأنه يميل إلى المركزية وبالتالي يطلع على كل شيء بنفسه  |
| ٤- غير متفرغ للزيارات الميدانية.                                     | أعماله كثيرة بسبب عدم التفويض  |
| ٥- يتابع بنفسه العمل بشكل يومي.                                      | إجراء رقابي مركزي قاتل   |
| ٦- يوقع على الشيكات وأوامر الصرف بنفسه ولا يسمح لأحد غيره بذلك.      | إجراء مركزي لضمان صرف الأموال بالطريقة التي يريد   |
| ٧- يخطط إلى توسيع المركز الرئيس ولا يميل إلى التوسع في المحافظات.    | لان النمط المركزي يميل إلى أن يكون كل شيء تحت سماعه وبصره والفروع قد تبعد عنه، وان كان لابد من التوسع فليكن في المركز الرئيس |
| ٨- يتابع بنفسه سير الأداء الإداري ويرى أن الاجتماعات لا تجدي كثيرا . | يرى أن الاجتماعات مضیعة للوقت ولا تجدي كثيرا كإجراء رقابي لأنه يقوم بمتابعة الأعمال بنفسه                                    |

حل التدريب (٥):

| العمال التنفيذيين لديك   | رؤساء الأقسام لديك  | زملائك من المديرين  | المدير العام   | مجلس الإدارة  |           |
|--|---|---|--|---------------|-----------|
| المتابعة عن طريق رؤساء الأقسام المشرفين المباشرين عليهم التشجيع والتحفيز والعلاقات الإنسانية | أفوضهم السلطة (الصلاحيات) اللازمة التي تسير عملهم وأتابعهم بشكل منتظم   | التنسيق معهم في الأعمال المشتركة  | استلم سلطاتي منه                                     | احترام وتشاور | السلطة    |
| المتابعة عن طريق رؤساء الأقسام المشرفين المباشرين عليهم التشجيع والتحفيز والعلاقات الإنسانية | أكلفهم بالأعمال اعد معهم الخطط أشاركهم في صنع القرارات أتابعهم دورياً على تنفيذ الخطط احل مشكلاتهم احفزهم وأشجعهم على تنفيذ الأعمال | التنسيق معهم في الأعمال المشتركة والاحترام المتبادل والتعاون المستمر من اجل إنجاح العمل | استلم التوجيهات منه اعرض خططي عليه اعرض عليه تقاريري | احترام وتشاور | المسئولية |

|  |  |   |  |                      |                              |
|--|--|---|--|----------------------|------------------------------|
| <p>المتابعة عن طريق رؤساء الأقسام المشرفين المباشرين عليهم التشجيع والتحفيز والعلاقات الإنسانية لا أتدخل مباشرة في أعمالهم أنبه على الأخطاء أحاسبهم عن طريق مسؤوليهم المباشرين</p> | <p>مسؤولين أمامي عن تنفيذ المهام التي اتفقنا عليها أكافئ المجد منهم أعاقب المقصر بشكل لا أجرح كرامته اسند الفضل في النجاح إليهم لا أتصل عن تحمل المسؤولية ولا أحملهم نتيجتها كاملة</p> | <p>التنسيق معهم في الأعمال المشتركة والاحترام المتبادل والتعاون المستمر من اجل نجاح العمل</p> | <p>أنا مسئول أمامه عن تنفيذ المهام المتفق عليها معه أتحمّل مسؤولية تقصير من تحتي لا القي اللوم عند الخطاء على من تحتي وأتحمّل المسؤولية بصدر رحب</p> | <p>احترام وتشاور</p> | <p>المساءلة</p>              |
| <p>لا أتدخل مباشرة في أعمالهم أنبه على الأخطاء أحاسبهم عن طريق مسؤوليهم المباشرين</p>  | <p>أفوضهم الصلاحيات اللازمة لهم عملاً بمبدأ اللامركزية مع مساءلتهم ومتابعتهم بانتظام</p>   | <p>التنسيق والتعاون</p>   | <p>أطالبه بتفويض كل ما يخص إدارتي من صلاحيات مع استعدادي لتحمل المسؤولية أمامه</p>   | <p>احترام وتشاور</p> | <p>المركزية و اللامركزية</p> |

## مراجع الوحدة السادسة

- ١- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، المملكة العربية السعودية- الطبعة الثانية، ٢٠٠٢ م.
- ٢- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٣- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، ٢٠٠٤ م.
- ٤- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، جمهورية مصر العربية ٢٠٠٠ م.
- ٥- خيرى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن ٢٠٠٧ م.
- ٦- هشام الطالب، دليل التنمية البشرية، من إصدارات المعهد العالي للفكر الإسلامي، والاتحاد الإسلامي للمنظمات الطلابية، واشنطن، ١٩٩٤ م.
- ٧- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن، ٢٠٠٣ م.

# الوحدة العاشرة

## الرقابة الإدارية





## مقدمة

### أهداف الوحدة:

يتوقع منك عزيزي الطالب بعد دراسة الوحدة أن:

- ١- تعرف الرقابة
- ٢- تدرك أهمية الرقابة في الحياة العملية
- ٣- تلم بمراحل العملية الرقابية
- ٤- تعدد وتشرح أنواع المعايير الرقابية
- ٥- تتعلم كيفية تطبيق المراحل الرقابية في الواقع العملي
- ٦- تلم بالأنواع المختلفة لعملية للرقابة.
- ٧- تحدد أهداف الرقابة.
- ٨- تعدد عناصر الرقابة الفعالة.
- ٩- تلم بمعوقات نجاح الرقابة.
- ١٠- تعدد وتشرح أساليب الرقابة.
- ١١- تدرك أهمية الجانب الإنساني في العملية الرقابية وأثره على سلوك العاملين

### المحتوى العلمي للوحدة:

- ١- تمهيد
- ٢- تعريف الرقابة
- ٣- أهمية الرقابة
- ٤- مراحل العملية الرقابية
- ٥- أنواع المعايير الرقابية

- ٦- مثال تطبيقي للعملية الرقابية
- ٧- أنواع الرقابة
- ٨- أهداف الرقابة.
- ٩- عناصر الرقابة الفعالة.
- ١٠- معوقات نجاح الرقابة.
- ١١- أساليب الرقابة.
- ١٢- الجانب الإنساني في العملية الرقابية:
- ١٣- تطبيقات عملية

### القراءات المساعدة:

- للاستزادة، بإمكانك عزيزي الطالب الرجوع الى المراجع التالية:
- عمر السعيد وآخرون . مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٣ م
  - أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة جدة الطبعة الثانية ٢٠٠٢ م.
  - علي عباس، أساسيات علم الإدارة – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤ م
  - المنتدى العربي للموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/>
  - موسوعة ويكيبيديا الحرة <http://ar.wikipedia.org/>

## تمهيد:

سوف تتناول هذه الوحدة الرقابة الادارية التي تعتبر من اهم وظائف المدير والعملية الادارية، وتعرف الرقابة الادارية وأهميتها وأهدافها ومراحلها وأنواعها وعناصر نجاح الرقابة الفعالة.

## تعريف الرقابة:

هي الوظيفة الإدارية المختصة بالتأكد على حسن سير العمل وانسجامه مع الخطط الموضوعة لتحقيقها والكف عن الأخطاء المحتملة ومعالجتها قبل وقوعها.

تقويم ذاتي (١): عرف الرقابة

أهمية الرقابة والحاجة إليها:

تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة للأسباب التالية:

- ١- عن طريق الرقابة تتمكن المنظمة من معرفة مدى التقدم في أداء أفرادها من خلال قياس مدة التقدم في تحقيق الأهداف المرسومة وبغياب الرقابة يكثر الإسراف والتخبط.
- ٢- التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة فوضوح الخطة يؤدي إلى وضوح المعايير الرقابية على التنفيذ وبغير الرقابة يصبح التخطيط لا معنى له.
- ٣- تتطلب الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤولية التنظيمية عن الأخطاء حتى يتم اكتشافها بسهولة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- ٤- تتأثر الرقابة بعاملين مهمين للغاية، هما: القيادة الجيدة والاتصال الفعال؛ فكلما توفرت الصفات القيادية الجيدة في المسئول عن النشاط وتوفر النظام الفعال للاتصال كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها.
- ٥- ينشأ الانحراف نتيجة للفجوة الزمنية بين تحديد الأهداف والخطط وبين زمن التنفيذ وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الانجاز عن الأداء غير المرغوب فيه وهنا يأتي دور الرقابة في تحديد الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.
- ٦- تقوم الرقابة الفعالة على الموازنة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة بحيث تعمل على منع تعارض هذه الأهداف مع بعضها البعض فهي تعمل على ضمان أن يكون عمل الأفراد موجها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

### مراحل العملية الرقابية:

تتضمن عملية الرقابة ثلاث مراحل أساسية هي:

مرحلة تحديد المعايير الرقابية.

مرحلة مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الرقابية.

مرحلة اتخاذ القرار.

### المرحلة الأولى : مرحلة تحديد المعايير الرقابية:

إن المعايير الرقابية مرتبطة أصلا بوظيفة التخطيط حيث يحدد المخطط بوضوح

المؤشرات والمعايير المحددة التي تعكس مدى كفاءة الخطة الموضوعة.

### أنواع المعايير الرقابية :

توجد العديد من المعايير الرقابية منها على سبيل المثال مايلي:

**المعايير الإنتاجية:** عدد العمال، عدد ساعات العمل، عدد الساعات الدراسية، عدد الأجهزة.

**اتجاهات الموظفين :** معدلات الغياب، الشكاوى، نوع المنتج.  
**وضع المؤسسة في السوق:** الاتجاه العام للنمو، والفرق في الإنتاج بين السنة اللاحقة مع السنة السابقة.

**معايير الربحية:** نسبة الربحية وتتم بقياس نسبة الربح إلى رأس المال  
**معايير الجودة:** معايير النوعية ومقارنتها بمثيلاتها في السوق مع قياس عدد ملاحظات وشكاوى العملاء

**تطوير الأفراد وتأهيلهم:** عدد الأفراد المشاركين في التدريب عدد الأفراد الذين تم فصلهم مقارنة بالذين تم تعيينهم

**المسؤولية الاجتماعية:** المبالغ النقدية التي تنفق من أجل النظافة وصحة البيئة ودعم العمل الخيري وغيرها مقارنة ذلك بما تقدمه المنظمات المماثلة.

### **المرحلة الثانية: مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الرقابية:**

والغاية منها تقييم الأداء الفعلي وجمع وتحليل وتصنيف المعلومات واستخراج النتائج اللازمة لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب.

### **المرحلة الثالثة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:**

وتهدف إلى تعديل الانحرافات واتخاذ ما يلزم من أجل ضمان تنفيذ الخطة المرسومة من قبل الإدارة العليا واكتشاف الأخطاء ومعالجتها قبل وقوعها إن أمكن. ويتم ذلك إما بتعديل الخطط أو إجراء أي تعديلات على المنفذين.

## مثال تطبيقي على العملية الرقابية:

الجدول التالي يبين آلية قياس تنفيذ الخطة التعليمية لمدرسي مركز الأمل للعلوم الإدارية:

المعيار = مؤشر نجاح الخطة، ويضعه المخطط أو المدير.

وفي هذه الحالة المعيار أن كل مدرس يجب أن ينجز (٢٠) درسا لكل مقرر في العام الدراسي للفصلين.

وجدت الإحصائيات التالية لإحدى المدارس: المصدر: من إعداد المؤلف

| اسم المدرس    | الانجاز الفعلي | الانحراف | أسباب الانحراف                                | الحلول والمعالجات  |
|---------------|----------------|----------|---|--|
| صالح          | ٢٢             | ٢+       | نشاط المدرس واستغلاله لغياب بعض الزملاء.      | يكافأ  |
| حميد          | ١٤             | ٦-       | غياب الأستاذ المتكرر بدون عذر.                | البحث مع الأستاذ عن الأسباب واقتراح الحل.                |
| عبد الفتاح    | ١٦             | ٤-       | مرض الأستاذ                                   | البحث عن أصل المشكلة واقتراح الحل.                       |
| توفيق         | ١٥             | ٥-       | غياب الطلاب في رحلة للمركز                    | البحث مع شئون الطلاب لإمكانية تنسيق الأنشطة خارج الدوام. |
| عبد السميع    | ٢٣             | ٣+       | نشاط الأستاذ واستغلال الحصص الفارغة للطلاب.   | يكافأ  |
| المتوسط العام | ١٨             | -        | (أعلى انحراف ايجابي +٣) (أعلى انحراف سلبي) -٦ |  |

## تقويم ذاتي (٢):

(أ) عدد المراحل الرقابية مع الشرح باختصار

(ب) عدد أنواع المعايير الرقابية.

### أنواع الرقابة:

يوجد العديد من أنواع الرقابة يمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها مثل الزمن أو الكمية أو التكلفة وغيرها ومن هذه الأنواع:

#### رقابة قبلية (وقائية):

وتهدف إلى اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التي تمنع حدوثها مما يوفر الكثير من الجهد والمال على المؤسسة. وفي اغلب الاحيان تتمثل بالرقابة على المدخلات.

#### رقابة بعدية (علاجية):

وتستخدم في معالجة الانحرافات بعد وقوعها واستخلاص العبر وكيفية منعها من التكرار، واستمرار استخدام هذا النوع من الرقابة ، مؤشر يدل على ضعف فاعلية النظام الرقابي في المؤسسة الذي يسمح بوقوع الانحراف أصلا.

#### رقابة مفاجئة :

وتهدف إلى التأكد من سير العمل بالشكل المطلوب وقد تكون من جهة عليا في المؤسسة أو جهة مشرفة أعلى منها.

**رقابة دورية:**

وتقوم على أساس إجراء العملية الرقابية دوريا كل أسبوع أو شهر أو سنة إما بالزيارات الميدانية ورفع تقارير عن الملاحظات أو بطلب التقارير دوريا من المشرفين المباشرين.

**رقابة مستمرة :**

وتهدف إلى مراقبة العمل باستمرار في الأقسام خلال جميع مراحل العمل لتقليل الأخطاء إلى أقل قدر ممكن مثل مراقبة خطوط الإنتاج والمرضى في المستشفيات والطلاب في قاعة الامتحانات.

**رقابة داخلية:**

ويقوم به جهاز الرقابة في المؤسسة أو المدير أو الشخص المكلف بذلك من قبل المدير.

**رقابة خارجية:**

وهي رقابة تقوم بها جهة خارجة عن المؤسسة غالبا ماتكون من الجهات المشرفة عليها.

**تقويم ذاتي (٣):** عدد أنواع الرقابة مع الشرح بإيجاز لكل نوع منها

## أهداف الرقابة:

للمعملية الرقابية جملة من الاهداف من بينها مايلي:

### ١ - حماية الصالح العام:

وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

### ٢ - توجيه القيادة الإدارية بالتدخل لتصحيح الأخطاء:

توجيه القيادة الإدارية بالتدخل أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

### ٣ - الكشف عن الأفراد المؤثرين في العمل :

ويعني أن تكشف عملية الرقابة عن الأفراد الذين أسهموا في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هؤلاء الأفراد وتخفيفهم معنويًا وماديًا. وبالمقابل الكشف عن الأفراد المتقاعسين والذين يتسببون في حدوث الانحرافات وتكرارها، واتخاذ الإجراءات المناسبة تجاههم .

تقويم ذاتي ( ٤ ): عدد أهداف الرقابة مع الشرح باختصار.

### عناصر الرقابة الفعالة :

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ منها :

١. اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
٢. وضع أهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.
٣. الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
٤. وضوح المعايير الرقابية وتعميمها وسهولة فهمها من قبل العاملين.
٥. إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
٦. توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
٧. وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات للقائمين على العملية الرقابية.
٨. الاقتصاد والمرونة.
٩. استمرارية الرقابة.
١٠. دقة النتائج ووضوحها

### معوقات نجاح الرقابة:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين، بسبب عوامل كثيرة من أهمها:

#### ١. الرقابة الزائدة:

يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

#### ٢. التركيز في غير محله:

تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية مختلفة عن رؤيتهم، مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة، ولتفادي ذلك يجب توضيح المعايير الرقابية وشرحها ومناقشتها مع العاملين.

### ٣. عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:

يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يؤثر سلبياً على قبول العاملين وتجاربهم مع النظم الرقابية.

### ٤. عدم التوازن بين العائد والتكاليف:

قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

### ٥. عدم الحيادية:

قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

### أساليب الرقابة:

توجد بعض الوسائل المساعدة على إجراء العملية الرقابية ، وتتوقف قيمة هذه الوسائل على الإدارة التي تستخدمها وعلى طريقة فهمها للبيانات التي تعطيها هذه الوسائل وترجمتها على أرض الواقع، ومن هذه الوسائل:

### أولاً: الموازنة التقديرية:

وهي عبارة عن قوائم رقمية تقديرية لأنشطة المنظمة. تعتمد على ثلاثة بيانات أساسية النشاط المخطط والنشاط المنفذ والانحراف وهو الفرق بين المنفذ والمخطط،

كما هو مبين في الشكل (١/١٠)

| المخطط | المنفذ | الانحراف | البيان |
|--------|--------|----------|--------|
|        |        |          |        |
|        |        |          |        |
|        |        |          |        |
|        |        |          |        |
|        |        |          |        |

الشكل (١/١٠)

جدول الميزانية التقديرية في العملية الرقابية  
ومن أمثلتها:

- ١- الميزانية التقديرية للإيرادات والمصروفات
- ٢- قوائم تقديرية للإنتاج
- ٣- قوائم توريد واستهلاك المواد الخام
- ٤- الجداول الزمنية للإنتاج..... وغيرها

١- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية:

وفيها تتم المقارنة بين المدخلات والمخرجات بواسطة الأعمدة والرسوم البيانية  
لمشاهدة الفرق بين الأنشطة المخططة والمنفذة وملاحظة الانحراف.

٢- الملاحظة المباشرة :

وتتم بعدة صور منها الزيارات التي يقوم بها رجال الإدارة لمواقع العمل.  
أو ملاحظة بعض المشرفين أو المستشارين لأنشطة العاملين.

ومن مميزاتهما:

نقل انطباع عن سير العمل ولو بصورة غير دقيقة لكن لها اثر في تحسين جودته

ومن عيوبها:

- تغير تصرفات العاملين إثناء شعورهم بالملاحظة ، مما يؤدي إلى نقل صورة غير واقعية عن العمل
- صعوبة نقل صورة دقيقة عن العمل
- التحيز الشخصي من الملاحظ بما قد يضر بالعامل.

### ٣- التقارير الإدارية المكتوبة :

وهي طريقة شائعة يتم بواسطتها الوقوف على سير العمل من قبل المدير المباشر عن طريق تعبئة نماذج محددة تحتوي على أرقام وبيانات محدد مسبقا. وقد تكون دورية تعد على فترات معينة ومعروفة. وقد تكون تقارير إخبارية، أي تقارير تهتم بنقل الحقائق والأرقام دون تفسير وتحليل لها، أو تحليلية، وتهتم بنقل البيانات ثم تحليلها ومعرفة النتائج وتفسير تلك النتائج ومعرفة أسبابها.

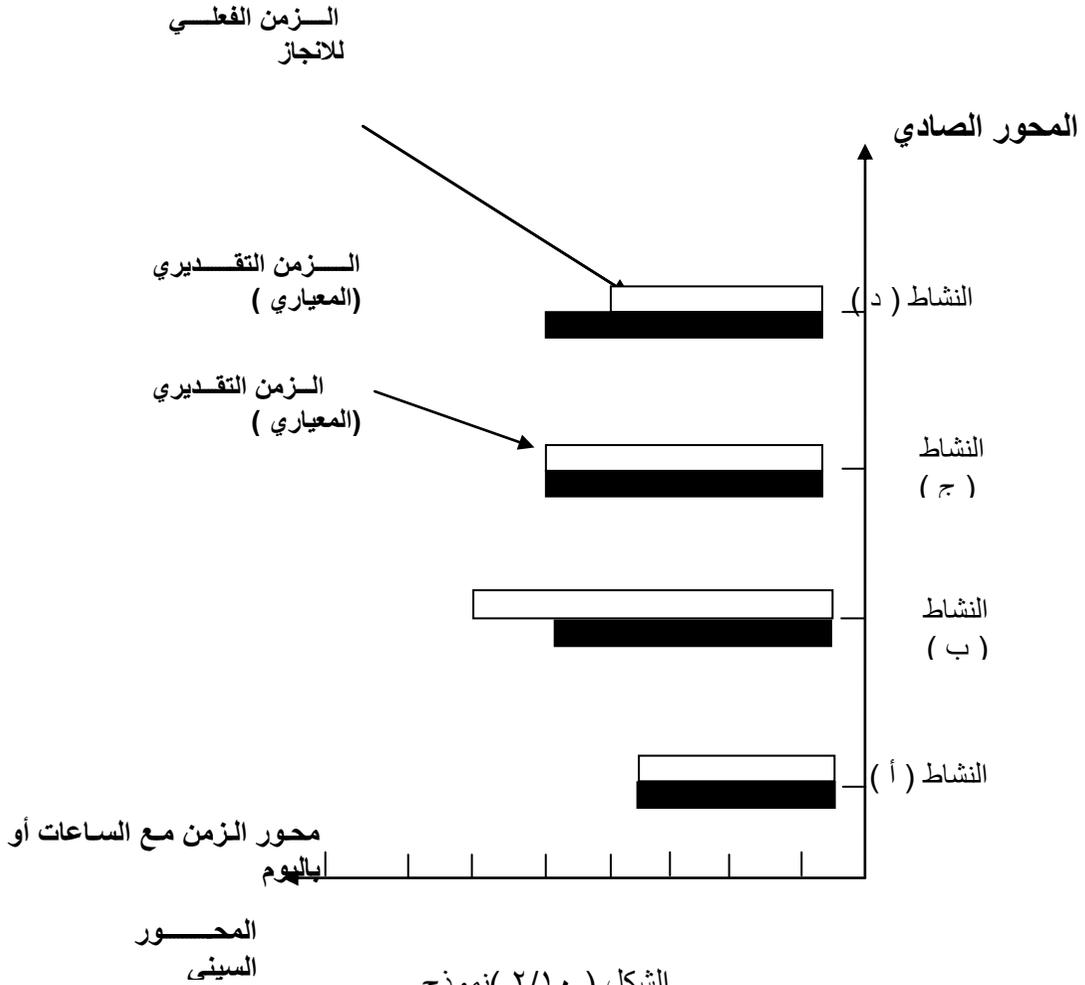
### ٥- سجلات بطاقات النظام:

سجل الدوام عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام وانتهائه وربما يستعاض عنها ببطاقات آلة الساعة بحيث تسجل أوقات حضورهم ومغادرتهم أو بنظام البصمة الحديث. وتفيد هذه الأساليب بدراسة أحوال الأفراد، ومعرفة مدى انضباطهم أو تخلفهم، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

## ٦- خرائط جانت:

مخطط هنري جانت هو نوع من التخطيط الشريطي يوضح الجدول الزمني للمشروع. توضح مخططات جانت تواريخ بدء وانتهاء من العناصر الفرعية وتلخص عناصر المشروع. العناصر الفرعية وملخص العناصر تؤلف تحليل نظم العمل في المشروع. أيضاً تظهر بعض مخططات جانت الاستقلالية، والعلاقات بين الأنشطة. يمكن لمخططات جانت أن تظهر الوضع الحالي للجدول الزمني باستخدام الظلال حسب نسبة استكمال العمل وخط طولي يمثل اليوم كما هو موضح بالشكل

تستخدم خرائط جانت للرقابة على زمن الإنتاج، وتتكون من محورين المحور السيني والمحور الصادي، فالمحور السيني سيكتب عليه الزمن والذي تستغرقه كل عملية صناعية أو إدارية، والمحور العمودي يمثل الأنشطة التي يتم تنفيذها، وهناك زمن معياري وزمن فعلي، فيتم من خلال هذه الخرائط المقارنة بين هذه العوامل. وربما يتحول محور الزمن إلى تكاليف ليقاس تكاليف الإنجاز ويقارنهما. والشكل ( ٢/١٠ ) يوضح هذه الوسيلة



الشكل ( ٢/١٠ ) نموذج لخرائط جانت

#### ٧- الزيارات الميدانية:

عندما يخطر ببال المراقب ( من يحق له المراقبة ) أن يتأكد بنفسه من حسن سير العمل وسلامة التنفيذ وانضباطية العاملين، فإنه يقوم بجولة ميدانية لها أهداف محددة.

وهذه الزيارات إما أن تتم بصورة مفاجئة أو معتادة، فالزيارات المفاجئة لمكان العمل تتم في وقت غير محدد وتهدف إلى اكتشاف واقع الحال دون التحضير

المسبق له، ويفضل أن تتم الزيارات المفاجئة بشكل متكرر بحيث يفصل بين الزيارتين أسبوعين أو شهر.

أما الزيارات المعتادة، فتتم من قبل المدير كما يعتاده بشكل دوري يوميا أو كل يومين أو الصباح أو الظهر أو عند مغادرة العاملين للدوام.

### تقويم ذاتي ( ٥/٩ ):

أ- عدد أساليب الرقابة التي درستها.

ب- اشرح الأساليب الرقابية التالية:

١- الملاحظة المباشرة.

٢- الميزانية التقديرية.

٣- خرائط جانت.

٤- التقارير الإدارية المكتوبة.

### الجانب الإنساني في العملية الرقابية:

تعتبر الرقابة الأداة التي تستخدمها المنشأة لتحديد جوانب الثواب والعقاب للأفراد داخل التنظيم، ولهذا فان للرقابة آثارا عاطفية ودافعية لهؤلاء الأفراد.

وفي نفس الوقت ينظر للرقابة كنوع من القيود المفروضة على الأفراد، التي عادة ما تكون محل مقاومة منهم. والسبب في ذلك قد يكون نتيجة لعدم فهمهم لأهداف النظام الرقابي. كما إن القصور في فهم دور العملية الرقابية قد يؤدي إلى العديد من المشكلات.

## فعلى سبيل المثال:

في بعض الأحيان قد يرفض بعض العمال إجراءات ولوائح الأمان المطبقة في المصانع ، والسبب عدم فهمهم للأسباب الضرورية من وجودها كحماية لكل فرد داخل المنظمة من الحوادث الصناعية.

وقد يركز مشرف المصنع على حجم الإنتاج، وبالتالي يحكم الرقابة على العمال في محاولة لزيادة إنتاجيتهم دون الاهتمام بمعدلات تحميل الآلات فوق طاقتها أو زيادة مصروفات الصيانة أو زيادة التالف في الإنتاج وانخفاض مستوى الجودة، وكل هذه الأمور تؤدي إلى الشعور بالإحباط لدى الأفراد، يضاف إلى ذلك الضغط المستمر عليهم دون الاهتمام بالنواحي النفسية لهم .

وبناء على ذلك يجب على المديرين أن يتفهموا التأثيرات التي تمارسها الرقابة على سلوك الأفراد في العمل ،حتى يحقق النظام الرقابي أهدافه مع تفادي آثاره السلبية على العاملين.

## مؤثرات الرقابة على سلوك الأفراد:

١- يقاوم الناس أنواعا من الرقابة، فالبعض لا يتحملون الرقابة الدقيقة المباشرة، وقد لا يتحمل البعض الآخر الرقابة المفروضة على الملابس أو أوقات الحضور والانصراف

٢- تعني الرقابة إعطاء من يمارسها نوعا من النفوذ وهو ما يضيف عليه مركزا أعلى في العمل، فينبغي حسن اختيار هؤلاء الأشخاص واتصافهم بالعدل والرحمة والحرص على تحقيق أهداف العملية الرقابية دون تمييز أو إضرار بحق المنشأة أو الأفراد، أو تحويلها إلى مجال لتصفية الحسابات الشخصية مع الأفراد.

٣- تؤدي الرقابة إلى نوع من الصراعات بين الإدارة وبين الأفراد نتيجة للاختلاف في تفسير معاني بعض المعايير الرقابية أو سوء تقدير حجم الأداء الفعلي. ولذلك يجب القضاء على هذا الاختلاف.

٤- تؤدي الرقابة إلى تقييد السلوك الإنساني والالتزام باللوائح والأنظمة، مما يقضي على روح المبادرة والابتكار، ومن ثم التحجر على السلوك الروتيني في العمل. ولذلك يجب على المدير مراعاة التوازن في تحقيق كلا الأمرين، الرقابة والابتكار.

ومن الوسائل التي يمكن للمدير إتباعها حتى تكون العملية الرقابية أكثر كفاءة:

١- مراعاة الاختلافات الفردية بين الأفراد، والعامل الإنساني عند تصميم المعايير الرقابية

٢- إشراك الأفراد في وضع الأهداف والمعايير الرقابية التي تحقق تلك الأهداف

٣- تشجيع الرقابة الذاتية من الأفراد لأنفسهم وتشجيعهم على وضع معايير رقابية لأنفسهم، الأمر الذي يدفعهم إلى التحدي والمنافسة بينهم، لمحاولتهم إشباع حاجات الانجاز الذاتية، إضافة إلى الالتزام بتلك المعايير التي شاركوا في وضعها.

تقويم ذاتي ( ٦/٩ ):

١- ماذا تعرف عن الجانب الإنساني في العملية الرقابية ؟

٢- كيف يمكن أن تكون العملية الرقابية أكثر كفاءة ؟

## خلاصة الوحدة

إن الرقابة عملية إدارية مهمة للغاية في التأكد من تحقيق أهداف المؤسسة. وهي تمارس من قبل جميع الأفراد في المستويات الإدارية. و يجدر بكل إداري التأكد من قدرته على ممارسة هذه الوظيفة واستخدام الأساليب الممكنة لمساعدته في القيام بها، ولا تكتمل العملية الإدارية إلا بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق قدر مرض من الأداء.

الرقابة تؤثر وتتأثر بباقي الوظائف الإدارية بالمنشأة ومن ثم يجب على إدارة المنشأة ضمان التعاون والتكامل بين هذه الوظائف بما يساهم في تحقيق أهدافها. وقد عرفت الوحدة الرقابة الادارية بأنها: الوظيفة الإدارية المختصة بالتأكيد على حسن سير العمل وانسجامه مع الخطط الموضوعة لتحقيقها والكف عن الأخطاء المحتملة ومعالجتها قبل وقوعها.

## تدريبات عامة

**تدريب (١) :** فسر كيف يمكن للنظام الرقابي الجيد أن يوفر الهدر في الموارد المالية عندما يكتشف الأخطاء قبل وقوعها.

**تدريب (٢) :** علل الأمور التالية :

أ- عن طريق الرقابة يمكن معرفة مدى التقدم في أداء الأفراد نحو تحقيق الأهداف

ب- بغياب الرقابة يكثر الإسراف والتخبط.

ج- بغير الرقابة يصبح التخطيط لا معنى له.

د- تتأثر الرقابة الفعالة بالقيادة الجيدة والاتصال الفعال.

## تدريب (٣) :

في خط من خطوط إنتاج المياه الغازية حدد المدير المعيار أو مؤشر النجاح في أداء العمال بما قدره ٢٠٠٠٠ زجاجة يوميا للعامل الواحد. فإذا أنتج محمد ٢١٠٠٠ زجاجة وعاصم ١٩٠٠٠ زجاجة ومياس ١٨٠٠٠ زجاجة ،

## المطلوب:

- أ- ارسم جدولاً يبين آلية قياس وتنفيذ خطة الأداء لخط إنتاج المياه الغازية
- ب- حدد انحراف الانجاز الفعلي عن المعيار المحدد
- ج- افترض من عندك أسباباً للانحراف ثم أوجد الحلول لكل حالة على حدة.

## تدريب (٤) : علل لما يأتي:

- ١- من معوقات نجاح الرقابة:
- الرقابة الزائدة ، التركيز في غير محله. ، وعدم الحيادية.
- ٢- من عناصر الرقابة الفعالة:
- الموضوعية والوضوح في المعايير الرقابية، استمرارية الرقابة، وإمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

## تدريب (٥) : حالة دراسية :

الرقابة الإدارية التي لا يستغنى عنها

مضى على إنشاء شركة خدمات المباني في الأردن ١٥ سنة من العمل في ميدان تقديم خدمات النظافة لمباني المكاتب والمواقع الصناعية، وقد اشتراها قبل خمس سنوات رجل أعمال أردني يدعى عبد العزيز كامل ، وعند الشراء كانت إيراداتها السنوية قرابة ٥٠٠.٠٠٠ دينار أردني، وفي غضون ثلاث

سنوات استطاعت الشركة مضاعفة الإيرادات حيث وصلت إلى مليون دينار، أما خلال السنتين الماضيتين فقد بقي حجم الإيرادات ثابتا عند مستواه.

يعزي السيد عبد العزيز كامل السبب في توقف النمو في المبيعات خلال السنتين الماضيتين إلى عدم قدرته على مواكبة التطورات الجديدة في ميدان العمل، وعدم استطاعته على حل الكثير من المشكلات والأخطاء وحالات تدني الخدمة التي تظهر بشكل مفاجئ في كل يوم، بالإضافة إلى النقص في المعلومات التي تصل إليه عن مدى جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركة.

إن خدمات النظافة عادة تكون بعد مغادرة الموظفين مكاتبهم في مباني الشركات والمصانع، وقد تأكد السيد عبد العزيز أن عددا قليلا من عمال النظافة يبدأون فعلا عملهم قبل السادسة مساء (وهي بداية دوامهم) وقد رأى أن يعرض عليهم العمل عشرين ساعة أسبوعيا بدلا من ١٥ ساعة وذلك بهدف مضاعفة العمل وتحسين إيرادات الشركة، ولكن العاملين رفضوا هذا العرض، حيث أن معظمهم يعملون بدوام جزئي، لذا فكر باستقطاب عمال دائمين يعملون بدوام كامل لتحقيق نفس الأهداف.

يعمل في الشركة مراقبان اثنان مهمتهم مراقبة سير العمل وعمال النظافة عن طريق المشرفين الميدانيين على عمال النظافة، أكد هؤلاء المراقبين أن ٨٠ - ٨٥% من التكاليف المدفوعة تذهب لشراء مواد التنظيف اللازمة، كما ذكروا أن السكرتير والمحاسب يقومان بالإضافة إلى عملهما الرئيس في الشركة، بصيانة المعدات والآلات المستخدمة في التنظيف كما أن هناك بعض المشرفين يقومون بالإشراف على ٢٥ عاملا، وان هؤلاء المشرفين ليس لهم مهام محددة.

لم يكن السيد عبد العزيز على علم بهذه الأمور، فقد كان يعتمد على مصدرين للمعلومات السابقة، أحدهما شكاوى العملاء التي تعتبر معيارا لمستوى ونوعية الخدمة المقدمة، والثاني جداول الرواتب الأسبوعية التي يعدها المحاسب.

وعندما كان السيد عبد العزيز يتفحص جداول المرتبات وجد أن هناك قرابة ٤٠٠ ساعة عمل قد تم تسجيلها زيادة عن الزمن الفعلي الذي يستحقه العاملون ، ولم يجد سجلات منتظمة لمدفوعات اللوازم والمواد التي تحتاجها عمليات الشركة، ولا الطريقة التي تصرف بها هذه المواد لعمال النظافة.

وهكذا اكتشف السيد عبد العزيز انحرافات كثيرة لنتائج العمل الذي يقوم به الأفراد، فأدرك لماذا ظهرت الأرباح منخفضة والتكاليف مرتفعة ، والتي تمثل السبب وراء توقف نمو الإيرادات.

وبناء على هذا الوضع الذي اكتشفه، أراد بالطبع أن يعالج كافة الانحرافات والأخطاء فيها لكي يعيدها إلى سابق عهدها وتوفير ظروف النمو والازدهار لها.

### المناقشة :

- ١- أكتب المشكلات التي تعاني منها الشركة.
- ٢- قيم نظام الرقابة المعمول به حاليا في الشركة ؟
- ٣- قيم الأداء الرقابي للمدير؟
- ٤- هل هناك حاجة لنظام رقابي في هذه الشركة؟

٥- إذا كنت ترى أن الشركة بحاجة إلى نظام فعال للرقابة ، حدد المجالات التي هي بحاجة لذلك ، مع اقتراح الوسائل المناسبة لإتمام هذه العملية بنجاح.

٦- هل تستطيع إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي للشركة بما يضمن رفع مستوى الرقابة فيها ؟

### حل التدريبات

#### حل التدريب ( ١ ) :

النظام الرقابي الجيد يكتشف الأخطاء قبل وقوعها وبالتالي يحمي المؤسسة من نتائج الاستمرار في الأخطاء ، والعمل الخاطئ لا يخدم هدف المؤسسة، وبالتالي فإن بعض المؤسسات تضطر إلى إلغائه وإزالة آثاره ، وهذا يكلفها المال الكثير بقدر الأخطاء المرتكبة.

#### حل التدريب ( ٢ ) :

أ- نظام الرقابة الفعال يضع مؤشرات واضحة للأفراد يقيس من خلالها مدى تقدم الأفراد وعن غير طريق الرقابة، لا يمكن وضع معايير، ولا يمكن مقارنة الانجاز بشيء غير موضوع ولا مخطط له ، وبالتالي فإنه عن طريق الرقابة فقط نستطيع نتأكد من تقدم الأفراد نحو تحقيق أهدافهم.

ب- بغياب الرقابة تكثر الأخطاء ولا يستطيع أحد أن يكتشفها بسهولة وإذا اكتشفت لا تكتشف قبل وقوعها بل تكتشف بعد وقوعها، مما يؤدي إلى الإسراف في المال والتخبط بين الإدارة والعاملين فلا يدرون كيف يقيسون إنتاج أفرادهم.

ج- التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة، فإذا وضعت خطة من غير رقابة للأداء ومراحل الإنتاج، فإن الخطة لن تكون فعالة، وربما وجد انحراف في الأداء عن الخطة الموضوعة، يؤدي إلى الإسراف ووقوع الأخطاء الكثيرة، دون وجود نظام يكشف عن حجم الانحراف ودرجة خطورته.

د- القيادة الجيدة تعني التخطيط الجيد والمعايير الواضحة والمتابعة المستمرة والتحفيز الدائم وهذه يؤثر على سير العملية الرقابية. وبنفس الوقت الاتصال الفعال يعني وضوح التعليمات وتكرارها والتأكد من فهم العاملين لها وهذا يؤثر بشكل إيجابي على سير العملية الرقابية.

### حل التدريب ( ٣ ) :

الجدول يبين آلية قياس وتنفيذ خطة الأداء لخط إنتاج المياه الغازية المعيار = مؤشر النجاح وهو ٢٠٠٠٠ زجاجة يوميا إنتاج لكل عامل

| اسم العامل    | الانجاز الفعلي | الانحراف     | أسباب الانحراف           | الحلول                          |
|---------------|----------------|--------------|--------------------------|---------------------------------|
| محمد          | ٢١٠٠٠          | ١٠٠٠ +       | نشاط العامل واجتهاده     | يكافأ                           |
| عاصم          | ١٩٠٠٠          | ١٠٠٠         | تكاثر العامل وانشغاله    | تبحث معه الأسباب وينذر          |
| مياس          | ١٨٠٠٠          | ٢٠٠٠ -       | حدوث أخطاء في خط الإنتاج | تبحث مع العامل الأسباب الحقيقية |
| المتوسط العام | ١٩٣٣٣          | ٦٦٧- (سليمي) | -----                    | -----                           |



لا شك أن دقة المعيار ووضوحه وسهولة فهمه من قبل كافة المتعاملين معه، يؤدي إلى وضوح الهدف من الإنجاز مما يسهل الوصول إليه، والعكس صحيح.

- استمرارية الرقبة:

قد تنجح الرقابة في تحقيق الهدف الرقابي، ولكنها لن تكون ذات فاعلية ما لم تكن مستمرة بفترات مدروسة.

- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات:

وقد تنجح الرقابة في تحديد الانحرافات، لكنها لا توجد حماس لدى صانع القرار في تصحيح الانحرافات، حينها لن يكون للرقابة دور يذكر.

**حل التدريب (٥) :**

أ- اكتب المشكلات التي تعاني منها الشركة.

ضعف في نظام الرقابة ، سبب تلاعب المشرفين وبعض عمال النظافة، ورفع بيانات وهمية، وهذا أدى الى مضاعفة المصروفات ، ولم يكن المدير على علم بهذه الانحرافات.

ب- قيم نظام الرقابة المعمول به حالياً في الشركة ؟

النظام الرقابي يعتمد على المشرفين والتقارير المرفوعة منهم ، إضافة الى مصادر اخرى مثل كشوف الحضور والغياب وكشوف المرتبات،

ج- قيم الأداء الرقابي للمدير؟

المدير يحتاج الى

د- هل هناك حاجة لنظام رقابي في هذه الشركة؟

- هـ - إذا كنت ترى أن الشركة بحاجة إلى نظام فعال للرقابة ، حدد المجالات التي هي بحاجة لذلك ، مع اقتراح الوسائل المناسبة لإتمام هذه العملية بنجاح.
- و- هل تستطيع إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي للشركة بما يضمن رفع مستوى الرقابة فيها ؟

### مراجع الوحدة:

- ١- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان الأردن - ٢٠٠٣
- ٢- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، جامعة البتراء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٤ م
- ٣- حامد احمد رمضان، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت، ١٩٨٢ م
- ٤- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية ٢٠٠٠ م.
- ٥- موسوعة ويكيبيديا الحرة . <http://ar.wikipedia.org>

