

## تمهيد

إن أي عمل ناجح لا بد أن سبقه وبيوافقه ويختمه نشاط ناجح، وكذا شأن أي العمل ناجح هادف ينبغي على الإنسان إنجاز وتزداد الحاجة، إلى مثل هذا النشاط الذي نسميه الإدارة عندما يكون العمل جماعيا لتحديد هدف نشاط المجموعة، ودور كل فرد فيها في تحقيق ذلك الهدف، وهنا تبرز الصفات الشخصية المميزة لمن يتولون قيادة المجموعة البشرية .

فالإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط، ولتدابيرها وحتمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيما وفقا لشعار تقسيم العمل، وانتهاجا لتذكرة التخصيص والتخصيص مع تحديد صلاحيات محددة ولتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها كما تقضى الإدارة، كذلك على الإداري واجب التوجيه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد، تحجيما للأخطاء وتفاديا للعثرات، وتجنبنا للظواهر غير المرضية والمشاكل.

ومن هنا نجد أن نتائج الدراسات الحديثة أكدت أن سوء الإدارة وقصورها هو السبب الرئيسي وراء انخفاض المستوى الأداء للمؤسسات، وبالعكس بمعنى أن التأثير الإيجابي للمؤسسات جاء بفعل الإدارة الفاعلة الواعدة صاحبة الرؤية، الكافية التي خططت على مدى من منطلق موضوعي ونظمت فأضنت التنظيم ووضحت النظام المناسب، لظروفها وإمكاناتها، وحرصت على توفر قادة ومدار لديهم القدرة والخبرة والرغبة في أداء عملهم، فكانت توجهاتهم خير زاد لمرؤوسهم، وإشرافهم على العمل، نموذج للإشراف الفعال علاوة على حرصهم إحداث المتابعة والرقابة على العمل المبنية على فلسفة للاقتناص فرص ومجالات التفوق على الآخرين، وكفاءاتهم ومحاسبتهم ايجابا عليها.

## I - طبيعة الإدارة

### ١ - ماهية الإدارة

الإدارة هي نشاط إنساني، يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل لكافة المواد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فان الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدا بتحديد الأهداف المراد بلوغها، ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين، وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف، وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء<sup>(١)</sup>.

#### ١-١ - التعريف بماهية الإدارة

- **التعاريف التقليدية** : عرفت الإدارة حتى وقت قريب، بأنها مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف، من خلال الآخرين (أي بمشاركة الآخرين)، إلا أن هذه التعاريف تضمنت: أن من له الحق في الإدارة (المدير) تكون له سلطة التوجيه للآخرين بنية تحقيق الأهداف، وأن هذا الحق يستمد من المركز الإداري الرسمي الذي يشغله المدير على الهيكل التنظيمي عن الأنشطة الإدارية تمارس داخل إطار وحدود المنظمة دون النظر إلى البيئة المحيطة بها.

- **التعريف الحديث للإدارة** : تطور تعريف الإدارة نتيجة لظهور نظريتين حديثتين أثرتا في الفكر الإداري

أثرا جوهريا هما:

\* **نظرية القيادة**: والتي تنادي بان التوجيه الفعال لجهود الآخرين لا يتوقف على ما يتمتع به الفرد من سلطات مكتسبة، من مركزه في التنظيم، ولكن على ما يتمتع به القائد الإداري كفرد من قوة التأثير تجعل الآخرين يقبلونه كموجه لجهودهم، ومحفز يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة التي من خلالها تتحقق أهدافهم الشخصية.

\* **نظرية النظم**: والتي تنظر إلى المنشآت كنظام مفتوح، يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة، يأخذ مدخلات عملياته الإنتاجية منها، ويحولها إلى مخرجات مقبولة من البيئة ومطلوبة من أفراد المجتمع، وجماعاته. كما يسعى إلى الحصول على ردود فعل البيئة، ويستخدمها في تطوير المخرجات، وبذلك تتحقق المنشأة وأهدافها الرئيسية وهي الربحية والاستمرارية في الأجل الطويل<sup>(٢)</sup>.

- **المفهوم العلمي للإدارة**: هنا العديد من التعاريف للمفهوم العلمي للإدارة ولكن رغم تعددها فإننا

نقدم هذا التعريف الذي يضمن أهم عناصر وخصائص الإدارة .

هي مجموعة من الأنشطة التي تمكن من انجاز الأعمال من خلال الآخرين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ، ومن هذا التعريف يمكن استنباط الخصائص الآتية للإدارة:

- أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن إشكالها وأنواعها وأحجامها.

- أنها نشاط رسمي، أي دورها مععلن رسميا.

(١) - نبيل الحسيني النجار: الإدارة وأصولها وإجتهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، ١٩٩٣، ص ١٥ .

(٢) - سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة ، دار الجامعة، الإسكندرية ، مصر، ١٩٩٩، ص ٤ .

- أنها نشاط هام يقوم على تحقيق الأهداف.  
 - أنها وسيلة وليست غاية في ذاتها.  
 - إن هذا المفهوم ينظر إلى الإدارة في إطار مفهوم النظم، وسوف نناقش هذه الخاصية بشيء من التفصيل فيما بعد.

أما تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية من تحقيق النتائج والأهداف.

### - مفهوم الإدارة في ضوء نظرية النظم .

ينظر الاتجاه الحديث للإدارة على أنها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التي يوجد فيها<sup>(١)</sup> .

### ٢- أهمية الإدارة

تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية موجهة، إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة، وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تعرض لها المجتمع الإنساني أهمها:

- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعد عن العمومية.
- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك.
- التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.
- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.
- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية مما أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاية وفاعلية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج.
- النظرة إلى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة .
- اختفاء أهمية الجهود الفردية، وتفوق الجهود الجماعية، التي تحتاج إلى قيادة وتواجهها ناحية الهدف لمشارك<sup>(٢)</sup>.

(١) - د/ احمد ماهر و د/ جلال المحجسي وآخرون: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠١-٢٠٠٢، ص ٠٨ .

(٢) - سعيد محمد المصري : مرجع سابق ، ص ٣ .

### ٣- تطور الفكر الإداري

#### ٣-١- مدارس الفكر الإداري

##### ٣-١-١- الفكر الإداري الكلاسيكي:

ويطلق عليه اسم المدرسة الكلاسيكية، لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد والتقاليد العريقة، في الإدارة والتي لم تكن معروفة من قبل، وتضم هذه المدرسة الاتجاهين الفكريين التاليين<sup>(١)</sup>:

\* الإدارة العلمية.

\* الإدارة البيروقراطية.

أولاً- الإدارة العلمية : قامت المدرسة العلمية على المرتكزات التالية:

أ- **وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية:** وتعني هذه العبارة الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج كما تعني الحصول على أفضل الإيرادات المالية التي تغطي النفقات والتكاليف، وتحقق أفضل الأرباح للمنتج وبكلمة موجزة تعني الكفاية الإنتاجية، سلعة أو خدمة بأفضل المواصفات من حيث الجودة وقلل التكاليف وبجهد اقل وزمن اقل الأمر الذي يعود على رب العمل بأفضل الأرباح.

ب- **البحث العلمي :** تطبيق الأسلوب العلمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته، بعيداً عن التخمين والتقديرات الشخصية بالنسبة للعمل أو لشاغله.

ج- **تقسيم العمل:** إن الهدف الذي سعت إليه الإدارة العلمية من وراء تقسيم العمل هو تحديد أدق لإبعاد النشاط، الذي يوكل إلى العامل، بحيث يمكنه التخصص فيه، مما يزيد كفاءة الإنتاجية ولا يدع مجالاً لزيادة التكلفة وعليه فإن التركيز على تقسيم العمل أدى إلى تجميع التخصص في مجال الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال، بل أيضاً بالنسبة للمدراء وفقاً لطبيعة النشاط الذي يتولون إدارته.

د- **وضع قواعد وأصول علمية للقيام بإدارة المنظمة والعناية بإنتاجها:** ركزت الإدارة العلمية على عملية المتابعة والمراقبة والحوافز المادية ووضع اللوائح الخاصة بذلك للالتزام بها.

هـ- **تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب، عملية مكتملة لزيادة كفاءة هؤلاء وسد أي نقص قد يلاحظ في قدراتهم العملية .**

و- **التركيز على أهمية التوجيه والتقييد والاعتماد الكلي، على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة أي علاقة خارج هذا الإطار ، كونها لا تقع ضمن اللوائح العمل، والسلوك الرسمية المعتمدة .**

#### ثانياً- الإدارة البيروقراطية:

تتكون البيروقراطية من مقطعين هما Bureau وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب و Craty تعني سلطة أو حكم وبالتالي يصبح معني Bureaucraty سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ

(١) - صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، ط ١ ، عمان، الأردن ، ٢٠٠٢ ، ص ١٨ .



وأسلوب العمل المكتبي، ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر (1864-1920) وهو عالم اجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية، وكعالم اجتماع كان على دارية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة كما كان عالم اقتصاد مهتما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقييد بمواصفات الإنتاج لذا فقد وضع أسسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية سميت بالبيروقراطية<sup>(1)</sup>.

### ٣-٢- خصائص البيروقراطية المثالية التي دعا إليها ماكس فيبر.

أ- التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل عبر قوانين وأنظمة وتعليمات تصدر في لوائح يتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل: فالتركيز يكون على العمل لا على من يقوم بالعمل إذا يتم اختياره وفق ضرورات ومواصفات العمل كما يجرى إلزامه بالتقيد بدقة بما يفرضه العمل دون استثناء.

ب- الخدمة العامة: ولا تحيز فيها لمن تطبق عليه شروط الاستفادة منها وعلى الموظف أو العامل التفريق بين دورها الرسمي في العمل وبين علاقاته ومصالحه الشخصية وعدم إفساح المجال لها بأن تؤثر في دوره الرسمي الذي تحدده القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية

ج- تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص: وزيادة الكفاءة الإنتاجية وسهولة ضبطها ما يهدف إلى تبسيط بالسبة للعامل.

د- تنميط الأنشطة الخاصة بالعمل: وكذلك سياستها وإجراءاتها لتسهيل عملية مراقبة وتقسيم الأعمال وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة سواء أكانت عملية الإنتاج أو عملية تصريف المنتج أي العاملين في المنظمة ومع المتعاملين معها .

هـ- تدرج الوظائف في مستويات السلطة: حرص فيبر على أن تكون السلطة في تحديد مسؤولية العاملين واضحة ومفهومة لدى الجميع كي يتم عمليا التقيد باللوائح التي يتم بموجبها تنفيذ الأعمال.

و- تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة: والتقيد بهما عبر اختيار العامل أو الموظف والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال.

ز- الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة: ادخل فيبر العمل الكتابي لتدوين كافة الأنشطة المتعلقة بالعمل والتعامل المنظم لكي يسهل ضبطها والرجوع إليها مستقبلا سواء بالنسبة لإدارة المنظمة أو للعاملين فيها أو المتعاملين معها .

ح- وضع نظام خدمة للعاملين في المنظمة: بين كافة الأمور المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائيا مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم

(1) - صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص ٢٠.

ط- السرية والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات: إن هذا المبدأ يعتبر من الأمور الهامة في العلاقة بين المرؤوس لكي لا يسيء تفسير واستغلال العلاقة من قبل الآخرين أو يؤدي إلى إفشاء أسرار العمل عن قصد أو عن غير قصد مهما كانت هذه الأمور بسيطة أو معروفة.

ك- مركزية السلطة في اتخاذ القرارات أو تعديلها: ركز فيبر على أن سلطة اتخاذ القرار أو تعديله يجب أن تبقى في يد الإدارة العليا وأنه لا مانع من خلال المشاورات أو اللجان المتخصصة المساهمة في عملة صنع القرار<sup>(١)</sup>.

### ٣-٣- الفكر الإداري السلوكي

لا شك أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريده سواء أكان في مجال التعامل مع الآخرين وللوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة سلوك العاملين معه حتى يمكن من التعامل معهم بنجاح وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي الذي نستعرضهما فيما يلي:

\* **مدرسة النظام التعاوني**: صاحب هذه المدرسة ورائدها عالم الاجتماع الأمريكي تشتر برنارد ١٨٨٦-١٩٦١ ركز برنارد على آليات المجموعة البرية المنظمة وذكر أن المجموعة لها خصوصياتها التي تتميز بها الأفراد الأعضاء فيها ومهمة المدير فهم مجموعة ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين يشكلون هذه المجموعة

### \*مدرسة الدافعية

يرى Rudolf.sterner وهو فيلسوف اجتماعي نمساوي ١٨٦١-١٩٣٥ وموجد علم Antheoposphy وهو علم أشبه بنظام ديني يركز على تطوير الإنسان وتحفيزه على البناء والتقدم. ويرتبط بهذا المفهوم ثلاثة مفاهيم هي الحوافز والدوافع والحاجات الإنسانية وفيما يلي تحديد موجز لهذه المفاهيم التي يركز عليها مفهوم الدافعية:

- الحافز - الحاجة

### ٣-٤- المداخل الجزئية في الفكر الإداري

وتتميز هذه المداخل بتركيزها على نشاط في الإدارة أو ظاهرة فيها معتبرة إياها محور اهتمام الإدارة العليا والذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتعزيز مركزها في البيئة التي تعمل فيها ومن أهم هذه المداخل فيما يلي:

(١) - صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص ٣٣.

\* مدرسة اتخاذ القرارات:

تركز هذه المدرسة على عملية صنع واتخاذ وتطبيق القرار الناجح الذي يخدم ويحقق هدف هذه المنظمة وتعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ومهمة المدير الأولى التي تحدد نجاحه وفشله من خلال اتخاذ القرارات التي يتخذها أو يطبقها ويعتبر المفكرون في هذا المجال ومعظمهم من أصول ثقافية وعلمية اقتصادية أن نظريو القارات هي تفسير بكافة إبعاد الفكر الإداري حيث يرون أن كل نشاط إداري هو نوع من صناعة القرار من معظم إتباع هذه النظرية لهم توجد النظم ومن ابرز مفكري هذه المدرسة ودعاتها "هاربرت سيموت" الذي بين أن عملية صنع القرار الناجح تنطلق من اعتبارين هما :

- الجدوى الاقتصادية للقرار بالنسبة للمنظمة كإدارة عليية وكأصحاب مشروع وقد أطلق على المدير الذي يهتم بهذه الناحية بالرجل الاقتصادي

- الجدوى النفسية والمعنوية للقرار وهي تعس مدى الارتياح النفسي والروح المعنوية ودرجة تجاوب العاملين مع هذا القرار .

وقد أطلق "سيمون" على المدير الذي يركز على هذا الجانب "بالرجل الإداري" وأشار "سيمون" إلى ضرورة الموازنة بين هذين الاعتبارين في صنع القرار واتخاذ وهو من رواد مدرسة علم الاجتماع في الإدارة التي تهتم بسلوك المجموعة العلمية الهادفة وعلاقتها التبادلية مع الإدارة حيث أراد من المدير أن يجعل مثل هذه المجموعات المصدر الأول لاهتمام المدير عند اتخاذه للقرار ليكون الرجل الاقتصادي و الإداري في أن واحد.

\* المدرسة الكمية في الإدارة:

من المتعارف عليه عمليا أن هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل وتجاوز العقبات التي تعترض نشاط المنظمة وقد تقف في وجه تحقيق أهدافها . فهنا المدخل الكيفي حيث يستخدم المدير إلهامه ورأيه الشخصي في مواجهة المشاكل والعقبات ويعتمد على خبرته في اتخاذ القرار أو القرارات لحل أو لمواجهة مايعترض سبيله ويتم اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب الكيفي في الحالات التالية:

- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرار بشأنها بسيطة وغير معقدة.
- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ قرار بشأنها مألوفة ومتعارف عليها.
- عندما تكون تأليف حل المشاكل أو تجاوز العقبات والقرارات التي تتخذ قليلة التكاليف نسبيا.

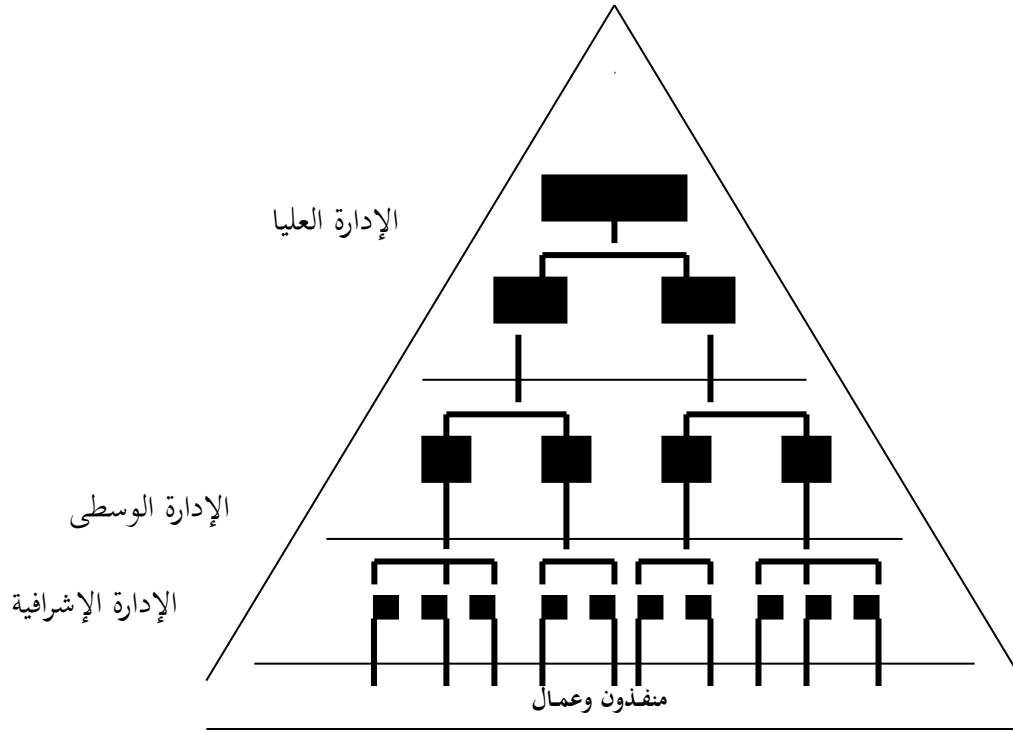
\* **المدرسة التجريبية:** يعتبر Ernestdale رائد لهذه المدرسة التي تركز على دراسة التجارب المميزة لبعض المدراء الناجحين أو محاولة استنباط سلوكية وممارسات إدارية يمكن تعميمها على منظمات<sup>(١)</sup> مشابهة وحالات مماثلة وذلك اختصارا للجهود والنفقات والوقت وتميز هذه المدرسة بأنها كإدارة العلمية تزود المدراء

(١) - صبحي العنبيبي: مرجع سابق ، ص ٣٥.

بثقافات إدارية تساعدهم في معالجة ما يصادفهم من أمور نتيجة تجارب واقعية حدثت ليس مجرد فكر نظري، ولكن تطبيق القواعد العامة المستخلصة من تجارب الآخرين تتطلب قدرة تقديرية عالية فيما إذا كانت الظروف والحالات والموكلة مطابقة للمشكلة والظروف والحالات التي استنبطت منها هذه القاعدة غير أن هذه المدرسة تساهم في توثيق النشاط الإداري الناجح وأسباب نجاحه والظروف والحالات التي رافقت ذلك النشاط .

#### ٤- المستويات الإدارية

عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم فمن الممكن أن يقوم بالعمل الإداري فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد، لكن عندما يكبر حجم المنظمة فإن الأمر يقتضي ظهور مستويات إدارية جديدة لضمان الكفاءة في الأداء الإداري، وفي المنظمات الكبيرة الحجم يمكن ملاحظة وجود عدد كبير من المستويات الإدارية وكلما ارتفع المستوى الإداري زاد معه نطاق المسؤولية الإدارية وزادت السلطات والصلاحيات الممنوحة لهذا المستوى، بينما كلما هبط المستوى الإداري ضاق نطاق السلطة وقلت السلطات والصلاحيات لهذا المستوى. وبوجه عام يمكن تمييز بين ثلاثة مستويات إدارية تظهر في الشكل (١) ويلي شرحها<sup>(١)</sup>.



شكل (١) المستويات الإدارية

١- د/ احمد ماهر، جلال المحجسي وآخرون: المرجع السابق، ص: ٣٣.



#### ٤-١- الإدارة العليا

وتمثل مجموعة المديرين على قمة الجهاز الإداري الذين يتخذون القرارات التي تؤثر على المنظمة ككل ويرأس هذه المجموعة المدير العام للمنظمة وتتميز غالبية القرارات التي يتخذها مستوى الإدارة العليا بسمات عديدة من أهمها:

- الكلية: بمعنى أنها تؤثر في المنظمة ككل بوجه عام.
- الأجل الطويل: وهذا يعني أن قراراتهم يكون تأثيرها على المنظمة مستمرا لسنوات عديدة في المستقبل.
- الشمولية: بمعنى أن قراراتهم غالبا ما تشتمل على جوانب متعددة مالية وإنسانية واجتماعية.

فعلى سبيل المثال حينما قررت جامعة الكويت تحويل كلية التجارة إلى كلية العلوم الإدارية لتواجه التطورات الحديثة في دراسة الإدارة والاقتصاد والمحاسبة يمثل قرارا من قرارات الإدارة العليا .

#### ٤-٢- الإدارة الوسطى:

وهذا المستوى الإداري يعتبر مسئولا عن تنفيذ قرارات الإدارة العليا كما يتخذون القرارات المرتبطة بإدارة الوظائف الرئيسية بالمنظمة أو القطاعات الأساسية بها فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار مديري الأفراد والتمويل والإنتاج والتسويق من مديري الإدارة الوسطى كذلك فان عمداء الكليات يمكن اعتبارهم إدارة وسطى على مدى مستوى الجامعة.

#### ٤-٣- الإدارة الدنيا والإشرافية:

وهؤلاء يتولون الإشراف على العمال التنفيذية بالمنظمة ويقومون بتنفيذ توجهات وسياسات وقرارات الإدارة الوسطى في مجال إشرافهم، كما يتخذون قرارات دورية روتينية لسير العمل اليومي في الوحدات الإدارية التي يشرفون عليها ويعد الشكل (١) أمثله من المسميات الوظيفية الشائعة في كل المستويات الإدارية الثلاثة وذلك حتى يكون لديك ألفة مع العالم الواقعي للوظائف (١).

(١) - د/ احمد ماهر، جلال المحجسي وآخرون: المرجع السابق، ص: ٣٨.

المسميات الشائعة للوظائف	مستوى الإدارة
رئيس مجلس الإدارة، والعضو المنتدب، والمدير العام، ورئيس القطاع، ومدير الإدارة (دائرة) مركزية، مستشار.	الإدارة العليا
مدير إدارة (دائرة)، كبير المحللين، كبير الباحثين، كبير أخصائيين، مدير مكتب، وكبير المهندسين (وفنيين)	الإدارة الوسطى
رئيس قسم، ومشرف، وملاحظ ورئيس عمال، وأخصائي، وباحث، وسكرتير تنفيذي، ناظر ومنسق	الإدارة الإشرافية
فني، وكاتب، وحرفي، وعامل، ومعاون، وسكرتير، طباع	العاملون والمنفذون

## II - وظائف الإدارة:

### ١ - مفهوم التخطيط :

إن السؤال عن التخطيط ومعناه كان ومازال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة، ومن أشخاص مختلفين ويذكر أن اينشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم. وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط. وان كان هنا شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم منها:

\* يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقاً أو سلفاً.

\* ويعرف بنتون (Benton) التخطيط كمفهوم عام على انه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من اجل العمل أي بناء خارطة ذهنية وتعبير بنتون فإن التخطيط يشمل كل فعل مقصود. يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة أي يجب أن يخلق قبل أن يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل وبهذا المضمون فان الناس يمارسون التخطيط في جميع الأوقات، وهذا المعنى للتخطيط يرادف المعنى في معجم أكسفورد والذي ينص على أن التخطيط هو جميع الأشياء ولجميع الناس.

\* يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة بجهد ومال محددين<sup>(١)</sup>.

\* فيردمان (Friedman) يعرف التخطيط على انه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعروفة من اجل توجه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها<sup>(٢)</sup>.  
وكمفهوم اقتصادي فان التخطيط يعرف بأنه حزمة من النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها وتنفيذها لحل مشكلات اقتصادية معينة وهو أيضا اختيار واع للأولويات الاقتصادية (Economic priorities) بواسطة بعض المؤسسات العامة.

\* يعرف كونتز ودونيل (Koohtzidannel) التخطيط بأنه اختيار مبني على مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل قسم من أقسامه<sup>(٣)</sup>.

### ١-٢ - مبادئ التخطيط :

لابد للتخطيط لكي يون مجدياً أن يلتزم بالمبادئ التالية والتي تشكل الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط:

(١) - عثمان محمد غنيم: "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٩، ص: ٢٦.

(٢) محمد غنيم: مرجع سابق ص ٢٧.

(٣) حسن عمر: التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د/سنة، ص ٦٩ - ٧٠.

أ- أن يعتمد الطريقة العلمية في طريقة التنبؤ وفي جميع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استكشاف المستقبل.

ب- التركيز على الهدف المراد تحقيقه وهذا يعني أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقاتنا في التنبؤ على ذلك الشيء بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بالأمر الجانبية لا تأثير أو صلة لها بالهدف الذي نخطط له.

ج- شمولية التخطيط وتعني يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له وان توفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك دون نقص.

د- أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب نعتمد أولاً على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانيات المؤدية إلى الغاية أو الهدف<sup>(١)</sup>.

### ١-٣- أدوات التخطيط وأساليبه الفنية:

- التنبؤ العلمي.
- استخدام المشاهد أو السيناريوهات المستقبلية.
- إشارات التثبيت المرجعية.
- المشاركة بخبراء التخطيط، المشاركة والالتزام.
- الاستعانة بخبراء التخطيط.
- استخدام الإدارة بالأهداف.

### ١-٤- خصائص التخطيط<sup>(٢)</sup>:

من الطبيعي جداً أن يكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط، من خطة لأخرى، مجموعة من العوامل والظروف التي يمكن ترجمتها في حزمة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

أ- **الدقة:** تشتمل هذه الخاصية على معاني ومفاهيم كثيرة، بل تنسحب في هذه وتلك على جميع مكونات ومراحل العملية التخطيطية فهي جميعاً وحتى تحقق الدقة دورها كما ينبغي، يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.
- إعداد وتهيئة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لإعداد الخطة.
- توفير الإمكانيات المادية والعينية اللازمة، لتحقيق المستويات المتقدمة من الدقة.
- اعتماد خاصية الدقة في جميع مراحل التخطيط، وليس في مرحلة جمع البيانات فقط.

(١) - د/صباحي العتيبي: مرجع سابق، ص ١٠٦.

(٢) - موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص ١٣.



ب- **الواقعية:** ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وإبعادها الحقيقية فلا يجوز أبداً التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.

ج- **المرونة:** تعتبر المرونة من الخصائص الشرطية، التي يجب أن تتوفر للخطة، حتى تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو إيقاف العمل بها، وربما كانت المرونة تعني الاستعداد من قبل الخطة، للتكيف مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها.

د- **الأولوية:** تمثل الأولوية إحدى أهم الخصائص الشرطية المطلوبة، لأي خطة تنموية، وذلك لضمان أعلى نسبة من النجاح، في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة. مثلاً وجود مشروعين ونظراً للإمكانيات المتوفرة نلاحظ أنه لا يمكن تنفيذهما معاً أو في وقت واحد فيأخذ بمبدأ الأولوية فإذا لم يؤخذ بهذه الخاصية فإنه لا يمكن تنفيذ أي من المشروعين وبالتالي تفشل الخطة عن تحقيق أهدافها.

هـ - **الشمولية:** يعني مفهوم الشمولية الإحاطة التامة بجميع جوانب أخرى إلا أن ذلك قد يظهر وكأنه يتعارض مع مبدأ الأولوية للتخطيط الذي يركز على جوانب من احتياجات وتطلعات المجتمع فالشمولية تهدف إلى الابتعاد عن التجزئة، أو الفردية في المخطط المقدم، إذا أن أحد أسباب نجاح الخطة يتمثل في عدم فردية المشكلة عند الدراسة، وكذلك النظرة الضعيفة أو المحددة.

و- **الاستمرارية:** تتطلب مراحل العملية التخطيطية التحلي بخاصية الاستمرارية إذا أن توقف العمل في قطاع معين أو نشاط معين يؤثر على نجاح الخطة ويتسبب في مشاكل عديدة منها ما يلي:

- إحداث بلبلة في البرنامج للتنفيذ.

- فقدان المصدقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد التخطيط.

- زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة الموضوعة.

ز- **التنسيق:** يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في نجاح العملية التخطيطية في سائر الدول وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه أكبر مشكلة تعيق عملية التنمية.

ح- **التكاملية:** تلعب التكاملية دوراً مهماً في عملية التخطيط وذلك لما تساهم به في مجالات عديدة ومؤثرة في مراحل عملية التخطيط الثلاثة وهي الإعداد والتنفيذ والمراقبة فيكفي أنها تساعد على نمو مختلف أقسام وخطوات العملية التخطيطية، وذلك بالاعتماد على بعضها البعض، وقد تزداد أهمية التكاملية أكثر في مرحلة التنفيذ، حيث تؤدي زيادة التكاملية إلى نمو المشاريع والبرامج التنموية .

ومن المميزات المهمة التي تقدمها التكاملية ما يلي:

- توفير في التكاليف والجهود والزمن.

- تعميق وتطوير الخبرات الوطنية والمحلية، وحتى على مستوى المشروع.

- خفض الواردات وذلك من خلال زيادة اعتماد بعض المشاريع الجديدة، على مشاريع قائمة.

## ١-٥- أهمية التخطيط<sup>(١)</sup>:

\*القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات: يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية، لتبرير عملية اتخاذ القرارات حيث انه وبدون تخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

\*مواجهة حالة عدم التأكد: يعتبر التخطيط، محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي، وإلا فان الإنسان سوف يبقى خائفا ومتريدا ، من القيام بأي بنشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحركته.

\* الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل: إن وظيفة التخطيط تستوجب جمع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وتكلفتها وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهد والزمن.

\*التركيز على الأهداف: رأينا في ما تقدم إن التخطيط وظيفة تسعى إلى الوصول إلى الهدف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.

\* تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة: سنأتي لاحقا في شرحنا لوظيفة الرقابة إلا أن الرقابة تستند دائما على ما ورد في الخطة والتنظيم لقياس الأداء والسلوك المراقبين، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز ما تم عمله أو انجازه فعلا تؤكد الرقابة.

\*ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية: لا شك انه أثناء استقراء المستقبل، يمكن ملاحظة مؤشرات التغيير المستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة المستقبلية.

## ٢- وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكتملة للتخطيط، حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة، أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

### ٢-١- تعريف التنظيم<sup>(٢)</sup>:

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للإعمال وعلاقتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة ، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة

١- د/صحي العتيبي: مرجع سابق ، ص ١١٦ .

٢- د/ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة ، الجزء الثالث، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط١، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٩ .



تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس المباشر ومسؤولياته، ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسياً وأفقياً، أي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأيضاً بينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه، وعلى ذلك فكلما التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

- أ- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.
- ب- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.
- ج- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.

**التنظيم:** "ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبرية اللازمة لتحقيق الأهداف" (١).

### ٢-٢- خطوات التنظيم (٢):

- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.
- وضع الأنشطة المماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة، وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل، والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للمنظمة وتوصف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.

- توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.

- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أي إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.
- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعمودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.

### ٢-٣- مبادئ التنظيم:

تجدر الإشارة هنا إلى أن التنظيم يخضع بشكل رئيسي إلى وجهتي نظر في الإدارة وجهة نظر التابعة للفكر الإداري الكلاسيكي التي ترى أن التنظيم عبارة عن عمليات بناء هيكل السلطة والمسؤولية في ضوء تقسيم النشاطات الضرورية إلى وحدات عمل متخصصة في الأنشطة لتحقيق الأهداف وتوزيع، الإمكانيات البشرية وغيرها من الإمكانيات المتاحة، ثم تحديد العلاقات الرسمية فيما بينها بما يخدم تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

(١) - د/احمد ماهر، جلال المحرسي وآخرون: مرجع سابق، ص ١٨.

(٢) - د/صبيح العتيبي: مرجع سابق، ص ١١٧.

أما وجهة النظر الثانية فهي عبارة عن وجهة النظر التي يتبناها الفكر الإداري السلوكي ومدرسة النظم الموقفية ، إذا تركزت وجهة النظر هذه على مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل أي أن التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة، كوسيلة لتحقيق الهدف، وان يعكس هيكل التنظيم واقع هذه العلاقات والعناصر المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وأهدافها. أما بالنسبة للإطار الفري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله والذي نسميه بمبادئ التنظيم فيمكن إيجازه بالنقاط التالية:

**أ - مبدأ تحديد الهدف:** رأينا فيما تقدم أن التخطيط يعمل على تحديد الهدف العام للمنظمة خلال

فترة التخطيط كما اشرنا إلى أن التنظيم ينبثق ويعتمد على التخطيط ويلتزم بما ورد فيه، أما بالنسبة إلى مبدأ تحديد الهدف فهذا يعني أن

على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمحملها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

**ب- مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب أن يشتمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.

**ج- مبدأ الفاعلية:** ويعني مبدأ الفاعلية أن يحقق التنظيم أهداف بأقل جهد وزمن وتكلفة ، وتقاس

الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع<sup>(١)</sup>.

**د- مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم مشرعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.

**هـ- مبدأ الوضوح:** يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة وغير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المنظمة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو لسوء التفسير.

**و- مبدأ الالتزام:** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة التنظيم وان ينطبق هذا المبدأ على كافة من لهم صلة به.

**ز- مبدأ تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة

**ح- مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص:** يجب أن يبني الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها، وليس حول الأفراد وعلاقاتهم، لأن التنظيم يبني لكي يبقى ويستمر بغض النظر عن الأشخاص القائمين عليه، كما أن الوظيفة تمثل أنشطة ضرورية لتحقيق هدف جزئي، يسهم في تحقيق الهدف العام في حين أن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها ، فالأصل هو الوظيفة لا الموظف، وهذه هي إحدى صفات المؤسسة الناجحة.

(١) - صبحي ألعتي: مرجع سابق ، ص ١١٩ .





- ط- مبدأ تحديد المسؤولية: إن المسؤولية لا تفوض ضمن مبدأ تفويض السلطة، إذا تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فوضتها، إلى المرؤوسين كي يساعدهم وعليه يجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم، في ضوء السلطة الممنوحة لهم.
- ك- مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية: إن إعطاء الموظف سلطة أكبر، مما هو مطلوب منه القيام به تفسده إعطائه سلطة أقل مما هو مطلوب منه، تعيقه ولا تمكنه من القيام بما هو مطلوب منه، حيث يكون ما هو مطلوب منه أكبر مما أعطي من سلطة، وعليه يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية كي يتمكن الموظف من إنجاز عمله وتحمل تلك المسؤولية المترتبة على ذلك.
- ل- مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر: يجب تحديد المرجع في تلقي الأوامر، والرجوع إلى مصدر إصدار الأمر في تلقي الأوامر، عند الضرورة كي لا تحدث مخالفات في العمل لتضارب التعليمات والتوجيهات.
- م- مبدأ نطاق الإشراف الإداري: ويعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذي يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وذلك من اجل تحقيق وظيفة المراقبة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي.
- ن- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة، وان يجيب على متطلبات التغيير، ويستمر في تحقيق أهدافه فحركية وحيوية التنظيم وليس جهوده أمر ضروري لنجاحه<sup>(١)</sup>.

١- صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص ١٢٠.



٣- وظيفة التوجيه:

٣-١- تعريف التوجيه :

لغة :

وجّه، يوجّه، توجيهها ، فلان : أي انقاد واتبع  
وجّه ، وتوجّه ، انقاد واتبع ، توجيهها ، أي ذهب وأقبل إليه<sup>(١)</sup>.  
توجيه : وجّه ، النصيح والإرشاد<sup>(٢)</sup>.

وجهة هي الجهة ، قال تعالى : ﴿ ولكل وجهة هو موليها ﴾ صدق الله العظيم<sup>(٣)</sup>.

ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والإتباع والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد .

اصطلاحا :

**تعريف سعد جلال :** " مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية ، فيحدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه ، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته<sup>(٤)</sup>

**تعريف حامد عبد السلام زهران :** " هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينتهي شخصيته ، جسميا ، عقليا ، اجتماعيا ، انفعاليا ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة<sup>(٥)</sup>

**تعريف فيصل خير الزواد :** " هو مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام أو يستعمل إمكانياته وإمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحقق لهذه الأهداف بحكمة وتعقل<sup>(٦)</sup>.

(١) - علي بن هادئة وآخرون : القاموس الجديد للطلاب ، معجم عربي مدرسي ، ط٧ ، الموسوعة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، ١٩٩١ ، ص ٢٤ .

(٢) - ابن منظور : لسان العرب ، ط١ ، الجزء ١٠ ، دار صادر ، بيروت ، ١٩٩٧ ، ص ١٦١ .

(٣) - سورة البقرة ، الآية ١٤٨ .

(٤) - سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني ، ط٢ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٢ ، ص ٨٥ .

(٥) - محمود عبد الحميد منسي وآخرون : المدخل إلى علم النفس التربوي ، مركز الإسكندرية للكتاب ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٨٦ .

(٦) - فيصل خير الزواد : علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية ، دار الملايين ، بيروت ، ٨٤، ص٧ .

٣-٢- أدوات التوجيه: للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

- إصدار القرارات.
- وجود القيادة الكفاءة.
- الاتصال.
- الدافعية
- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

سنستعرض في هذا المجال أهم مميزات هذه الأدوات ودورها في وظيفة التوجيه.

٣-٣- إصدار القرارات: القرارات جمع قرار، والقرار يأتي من فعل قرر ويقرر، تعني أن يجد المرء ما يجب عمله، أو عدم عمله، بعد فحص الأمر فالقرار إذا هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي، يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه، بعد تفحص الأمر موضوع القرار. ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:

أ- معايير التكرار: ويناول هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرارات لضمان حسن سير الأعمال وبالنسبة إلى هذا المعيار يفرز القرارات التالية:

- القرارات الطارئة : إن القرارات الطارئة، هي قرارات تفرضها الظروف الاستثنائية الغير مخطط لها وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

- القرارات العادية: وهي القرارات، التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

ب- معيار مجال التطبيق: ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:

- قرارات عامة: إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة، وليس موجهة لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة، وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.

- قرارات خاصة: يكون هذا النوع من القرارات موجهة لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة<sup>(١)</sup>.

(١) - صبحي العنبيبي: مرجع سابق ، ص ١٣٥.

#### ٤- وظيفة الرقابة:

##### ٤-١- مفهوم الرقابة وخصائصها:

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم<sup>(١)</sup>. ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط ، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوءها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا ، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة ، حسن توقيت المعلومات المقدمة ، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم ، التركيز ، تسهيل اتخاذ القرارات<sup>(٢)</sup>.

##### ٤-٢- خطوات الرقابة : تنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي :

أ- تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد للقسم ، للإدارة ، للمنظمة لكل حيث أن هذه المستويات والمعايير تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء منها إلى بلوغها ومن بينها معايير الربحية معايير تسويقية ، معايير تكنولوجية ، معايير زمنية ، معايير مالية ومعايير ترتبط بالقوى العاملة... الخ .

ب- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا :

هل ترجع هذه الانحرافات إلى الأفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية .

ج- تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة<sup>(٣)</sup>.

##### ٤-٣- أنواع الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة بالنسبة للنشاط الذي تمارس فيه إلى مايلي :

- الرقابة العملية : وتعني هذه الرقابة بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كانت سلعة أو خدمة .

(١) - عبد الهادي الجوهري : علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا ، دار المعارف ، ط ٢ ، القاهرة، مصر ، ١٩٨٧ ، ص ١٤ .

(٢) - ختيم شامة وآخرون : إتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية ، العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر ، ١٩٩٩ ، ص ٣١ .

(٣) - عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحن : تنظيم وإدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٣ ، ص: ٥٥٨ .



- رقابة عناصر الإنتاج : وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج .
- رقابة العنصر البشري : يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو بآخر ، ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.
- رقابة المنتج: يمثل المنتج سلعة أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع ويجب عليه أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع.
- رقابة موجودات المنظمة الأخرى :من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق .
- المراقبة المالية: وتعنى بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات... الخ. وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال .
- أما بالنسبة لزمين الرقابة الذي تمارس فيه يمكن ملاحظة الأنواع التالية:

- الرقابة المسبقة.

- الرقابة المتزامنة.

- الرقابة اللاحقة.

#### ٤-٤- أهداف الرقابة:

- أ- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
- ب- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.
- ج- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم والتقييم.
- د- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.
- هـ- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
- و- مساعدة الإدارة العليا في كشف اظاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.
- ز- كشف مؤشرات التغير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.
- ٤-٥- خصائص الرقابة الفعالة: فيما يلي أهم خصائص الرقابة الفعالة:
- أن يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المرآب.
- يجب أن تكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المرآبة أو النشاط المرآب.
- أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائجها.

- أن تكون الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمراقب<sup>(١)</sup>.
- أن ترتبط الرقابة بسلطة ووظيفة متصلة بمراكز اتخاذ القرار كي تكون فعالة في ممارستها وفي نتائجها.
- يجب أن تكون الرقابة على نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث وإمكانية تفسيرها.
- يجب أن تكون الرقابة مرنة وان تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة.

#### ٤-٦- أهمية الرقابة:

- حالة الفجوة الزمنية بين القول والفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه وبين البدء بتنفيذه.
- التباين بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه<sup>(١)</sup>.

### III- النماذج الحديثة للإدارة

#### ١- إدارة بالأهداف

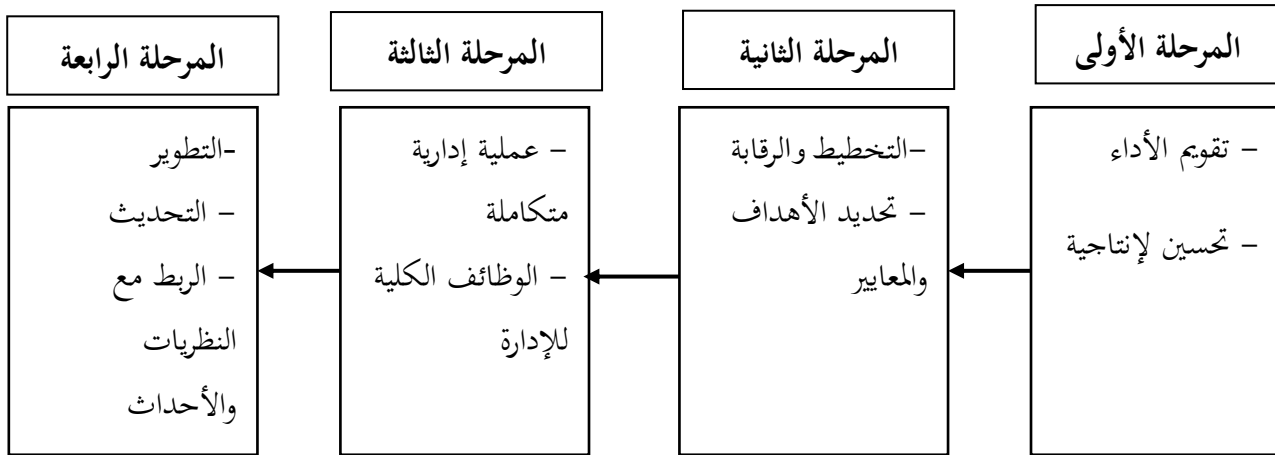
- ١-١- نشأة الإدارة بالأهداف: من المعروف أن مشكلة تقويم الإدارة كانت ومازالت تشغل بال المديرين حيث أن كل مدير يريد أن يتأكد أن :
  - أ- العمل قد تم كما يجب طبقا للمعايير الموضوعية.
  - ب- العامل قد اخذ حقه من التقدير المناسب والعائد الملائم.
- \* كانت ومازالت هناك طرق عديدة لتقويم أداء العاملين ولكن معظمها كان تقليديا وإما يفتقر إلى الموضوعية أو لا يعطي الصورة الحقيقية لانجازات العاملين، كما أن كل طرق تقويم الأداء تنصب على الماضي، فهي تنظر إلى أن ينتهي أداء العامل وتبدأ عملية التقويم.
- \* فكر جماعة من الباحثين بطريقة مختلفة :
  - لماذا لا نبدأ من نقطة النهاية؟
  - لماذا لا تكن بداية التقويم هي النتائج؟
- \* وهنا ظهرت طريقة جديدة تعرف باسم تخطيط ومراجعة العمل وهي أن :
  - يتم تحديد الأهداف التي يراد من المرؤوس بلوغها.
  - يتم وضع الخطة الآمنة لبلوغ هذه الأهداف.
  - يتم صياغة المعايير التي تقاس بها النتائج.
- \* كما أنها في السنوات الأخيرة بدأت تتطور وتستفيد من المستجدات الحديثة في الإدارة وتضيف أساليب متنوعة تلائم التغيرات الجارية وخاصة في التسعينات واستعداد لدخول القرن الجديد.

(١) - صبحي العتيبي : مرجع سابق ، ص ١٦٠ .

(١) - صبحي العتيبي : المرجع السابق ، ص ١٦٢ .

ويمكن تقسيم نشأة وتطور الإدارة بالأهداف إلى أربعة مراحل: (١).

- المرحلة الأولى: وفيها نشأة الإدارة بالأهداف كطريقة لتقويم الأداء وتحسين الإنتاجية
- المرحلة الثانية: أصبحت أداة للتخطيط والرقابة، يقوم الرؤساء والمرؤوسون فيها بتحديد الأهداف والمعايير.
- المرحلة الثالثة: تبلورت في شكل عملية إدارية كلية تشمل وظائف الإدارة جميعا.
- المرحلة الرابعة: بدأت الإدارة بالأهداف تتطور وتستفيد من النظريات والنماذج الإدارية الحديثة الابتكار ونظرية المروج ورجل الأعمال المشاركة وتمكين العاملين والإدارة بالحاسبات المفتوحة.



### نشأة وتطور الإدارة بالأهداف

١-٢- ماهية الإدارة بالأهداف: وتسمى أحيانا:

- الإدارة بالأهداف والنتائج.
- الإدارة بالأهداف والأولويات.
- الإدارة بالاتفاق.
- الإدارة بالالتزام.
- الإدارة بالإنتاجية.
- الإدارة بالجهد الجماعي.
- الإدارة بالعقود.

(١) - سعيد يس عامر وشركائه: سلسلة التمييز الإداري، مركز وايد للاستشارة والتطوير، مصر الجديدة، ١٩٩٩، ص: ١١-١٢.

\* وهي عملية تتعرف بموجبها المديرين ورؤسائهم على الأهداف العامة للمنظمة، وأهداف كل وحدة ومجالات نتائجها الرئيسية واستخدام المعايير الموضوعية كدليل للعمل وقياس النتائج.

\* هي عملية إدارية يتم من خلالها تشخيص وتنفيذ أهداف المنظمة بواسطة المرؤوسين ورؤسائهم الذين يلتزمون في تحديد الأهداف والاتفاق عليها ووضع خطة زمنية لبلوغها مع قياس التقدم ونتائج المحصلة طبقاً للمعايير الموضوعية<sup>(١)</sup>.

\* ويعرفها الدكتور علي محمد عبد الوهاب بأنها :

" أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك بجميع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والنفسية والمعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة وتحقيق النتائج بناء على معايير موضوعية".

### ١-٣- أسس ومبادئ الإدارة بالأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من الأسس والمبادئ لازمة لنجاحها وترابطها فلسفة إدارية تختلف اختلافاً جذرياً عن الفلسفة الإدارية الفكرية.

- تأييد الإدارة العليا.
- وضوح السياسات.
- أهمية العنصر الإنساني.
- التطوير المستمر.
- الوصف الوظيفي الجديد.
- ديناميكية التخطيط.
- اتفاق المصالح.
- تنوع الأساليب.
- المشاركة الإيجابية.
- الاتصالات.
- النمط الإداري.
- النمط القيادي.

(١) - سعيد ياسر عامر : المرجع السابق . ص : ١٩ .





النضوج	النمو والتعديل	التقديم
- طريقة التفكير	- التزام المديرين	- تأييد ودعم الإدارة
- الاستقرار	- التخطيط الجيد	- التعريف والتقديم
- الاستمرار	- الاستشارة	- التدريب
- التحسين	- التنفيذ	- استعراض الأهداف
	- علاج المشكلات	- المنطلق الصحيح
		- المراجعة الدورية

\*مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

#### ١-٤- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

في ما يلي الخطوات الفعالة لتطبيق الإدارة بالأهداف:

- تحديد الأدوار والمهام.
- تحديد مجالات النتائج الرئيسية.
- وضع مؤشرات الأداء.
- الاتفاق على الأهداف.
- تصميم خطة عمل.
- المراجعة والرقابة.

#### ١-٥- مهارات الإدارة بالأهداف:

- المهارات القيادية.
- المهارات السلوكية.
- المهارات النمطية.
- مهارات حل المشكلات.
- مهارات التغيير والتطوير<sup>(١)</sup>.

(١) - سعيد يس عامر : المرجع السابق ، ص: ٣٣-٣٢ .

بيئية	فنية	سلوكية	تنظيمية
- استغلال ثروات المجتمع	- تحسين الأساليب	- المشاركة والحوار	- تحسين التخطيط
- جودة السلع والخدمات	- تنمية الموارد	- تحفيز العاملين	- كفاءة الرقابة
- تحقيق أهداف المجتمع	- زيادة الإنتاجية	- تعميق الروابط	- فعالية الاتصالات
	- حل المشكلات	- تنمية الأفراد	- زيادة التنسيق
	- فاعلية تقويم الأداء	- الرقابة الذاتية	- تماسك النظم
		- التفكير الإبداعي	

### مزايا الإدارة بالأهداف

#### ٢- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

يمكن القول أن العلم اليوم وحدة واحدة أو بناء متكامل يتكون من عدة أجزاء متداخلة تتأثر ببعضها البعض وتؤثر في بعضها وهو أيضا يشبه المجتمع الكبير الذي يتألف من وحدات صغيرة تتراكم مع بعضها وتعتمد الوحدات على الأخرى وتقتض من بعض المفاهيم والقيم وتتبادل المعلومات والخبرات وتستشير بالأخذ والعطاء والتأثير والمثال على ذلك استعانة علم النفس بالعلوم الطبية والحاسب الآلي بالعلوم الرياضية والنماذج الهندسية توجد ضوابط وثيقة بين علم الإدارة والتاريخ والاقتصاد وعلم النفس والاجتماع وكذلك ارتباط الرياضة من العلوم الطبية والنفسية والاجتماعية<sup>(١)</sup>.

وعلم الإدارة وثيقة صلة بالعلوم الأخرى حيث أن كل علم أو معرفة تساهم في تكوين شخصية المدير ونجاحه وممارسته لعمله في الإدارة ومن الصعب حصر جميع العلوم ذات الصلة بالإدارة ولكن يمكن الإشارة إلى أهم الوظائف التي لها صلة قوية بها وذلك فيما يلي:

#### علم الاقتصاد:

(١) - أحمد ماهر وآخرون : الإدارة والمبادئ والمهارات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ٢٠٠٢ ، ص: ٤٣ .



يساهم علم الاقتصاد في زيادة إحساس المدير بأهمية العائد والتكلفة سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمة وأهمية ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية .

### علم النفس:

يساعد المدير في فهم الشخصية الإنسانية وأنجح السبل في التعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية .

### علوم الرياضيات:

يساعد المدير بالاستفادة من تطبيقات المدخل الكمي للإدارة بنجاح ومدى الاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرار وهكذا يمكن أن نتكلم عن علم القانون والتاريخ والسياسة والجغرافيا والحاسب الآلي وغيرها فهل يستطيع المدير أن يلم بجميع المعارف والمعلومات؟ من غير الممكن أن يكون المدير عالما متخصصا في جميع العلوم والمعارف لأن ذلك فوق طاقة البشر لذلك أن يلم المدير إلماما عاما بالمعلومات والمعارف التي تمكنه من النجاح في ممارسة الإدارة أما بالنسبة للمعلومات التخصصية فيمكن للمدير أن يحصل عليها من المستشارين المتخصصين على أن يكون المدير قادر على استخدام هذه المهارات والاستفادة بنجاح ممارسة العملية الإدارية<sup>(١)</sup>.

### القانون:

وهو مجموعة قواعد التي تحكم شؤون الإنسان والمجتمع والتي تطبقها الدولة من خلال محاكم المختلفة فيها والتي تهدف إلى حماية حقوق وواجبات أفراد المجتمع والعاملين فيه فالإداري في حاجة ماسة إلى معرفة الأساليب المشروعة للمحافظة على حقوقه والالتزام بواجباته أثناء قيامه بوظائفه المختلفة والتقييد بالطرق القانونية في الميدان الثقافي ومن يعملون تحت إمرته .

### علم السياسة:

إن العلوم السياسية تعني بشكل عام في دراسة خطوات ومبادئ وهيكلية الحكومة ومؤسساتها السياسية وسلوكها السياسي وكذلك عقائدية النظام الحاكم ومنهجيته في إدارة أمور الدولة وهذه أمور بيئية هامة لأي منظمة وللقائمين عليها يجب فهمها ومتابعتها وحسن التعامل معها إذا أرادوا إنجاح منظماتهم<sup>(٢)</sup>.

(١) - أحمد ماهر وآخرون : مرجع سابق ، ص : ١٠١ .

(٢) - صبحي عتيبي : مرجع سابق ، ص : ١٠٠ .



### خلاصة

تم في هذا الفصل تحديد طبيعة الوظائف الإدارية ومفهوم الإدارة وتطور الفكر الإداري عبر التاريخ بالإضافة إلى التعرف إلى مستويات الإدارة .

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الوظائف الإدارية واحد بواحدة بدأ من وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه ثم الرقابة وأخيرا تناولنا النماذج الحديثة للإدارة ويشار هنا إلى أنه تم تقديم مدخل الإدارة بصفة عامة حيث يمكن إسقاطها على المجال الرياضي وذلك ما يعرف بالإدارة الرياضية .

فالإدارة الرياضية تعريف ووظائف ونماذج حديثة وهذا هو موضوع الفصل الثاني .

- فما طبيعة الإدارة الرياضية ؟ .

- ماهي الوظائف الإدارية الرياضية ؟ .

- ماهي أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية ؟ .س

هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثاني .