



جامعة عمار تليجو الأغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

محاضرات في مقياس: مدخل إلى علم الإدارة

محاضرات قدمت لطلبة السنة الثانية لسانس علوم السياسية جذع مشترك

من إعداد الدكتور ميلودي محمد

أستاذ محاضر صنف أ

السنة الجامعية 2021-2022

محاضرات في مدخل إلى علم الإدارة

خطة الدراسة:

مقدمة:

- مدخل عام دور الإدارة في تطوير ورقي الدول
- الفصل الأول: مفهوم الإدارة، طبيعتها، علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى، مناهج ومداخل دراسة الإدارة.
- الفصل الثاني: وظائف الإدارة: التخطيط (مفهومه، أهميته، مسؤولية التخطيط، مقوماته، أنواعه، خطوات إعداد الخطة، معوقات)
- الفصل الثالث: التنظيم (مفهومه، فوائده، مبادئه، التنظيم الرسمي والغير رسمي، إعادة التنظيم).
- الفصل الرابع: الرقابة (تعريفها، أهميتها، أهدافها، عناصرها، مبادئها، وسائلها، أنواعها).
- الفصل الخامس: القرارات الإدارية (تعريفها، أهميتها، مراحلها، أنواع القرارات الإدارية، أساليب صنع القرار)
- الفصل السادس: الاتصالات الإدارية (مفهومها، عناصر عملية الاتصال، أنواع الاتصالات، وسائلها، معوقات).
- الفصل السابع: المعلومات ونظم المعلومات (مفهومها، خصائصه، مكوناته، أنواع نظم المعلومات، وظائف نظم المعلومات).

مقدمة

- مدخل عام حول الإدارة العامة ودورها في تطوير ورقي الدول:

كما هو معلوم فإن وظيفة الحكومة هي تقديم الخدمات للمواطنين، وتوفير الشغل للأفراد المؤهلين مهنياً، وتوفير التعليم والصحة والإسكان المناسب، وتأمين العيش الكريم لهم، والحفاظ على معدل مرتفع للنمو الاقتصادي عن طريق تنمية الموارد الاقتصادية، وزيادة الرفاهية لجميع المواطنين، ودعم الاستقرار الاجتماعي والأمان في مواجهة التغيرات السريعة، وسن القوانين التي تحدد العلاقات بين المواطنين والإدارات الحكومية، حيث أن كمية ونوع الخدمات التي تقدمها الدولة للمجتمع تختلف باختلاف الزمان والمكان وتتغير بتغير العوامل والظروف، لكن الإدارات الحكومية (الإدارة العامة)* باعتبارها وسيلة تبقى ثابتة، كما أنها أداة تنفيذ وتغيير فهي التي تضع الأهداف وتقوم بإعداد الخطط المستقبلية، لتنفيذ السياسات التي أقرتها الحكومة،

*- هنا لابد أن نميز بين الحكومة والإدارة العامة، فالحكومة هي أعلى درجة من الإدارة العامة في البناء أو الهيكل التنظيمي للجهاز التنفيذي في الدولة، فهي بمعناها الواسع هي التي تقرر السياسة في هذا المجتمع، وهي التي تضع وتنفذ القوانين وترعى الحقوق والواجبات التي يلتزمون بها، كما تشمل وظائفها في تنظيم العلاقات بين السلطات والهيئات العامة في الدولة، وتنظيم علاقات الدولة الخارجية، ويقصد بها بمعناها الضيق السلطة التنفيذية وهي الهيئة المسؤولة عن التحقق من أن القوانين المعمول بها والحقوق والواجبات تأخذ صورتها التنفيذية، وفي الجزائر فإن الحكومة يقصد بها الهيئة التنفيذية وتتجسد في رئيس الجمهورية وهو من يعين الوزير الأول وأعضاء الحكومة وينهي مهامهم كما جاء في دستور 1996 والتعديل الدستوري لسنة 2016 الصادر في 6 مارس 2016.

أما الإدارة العامة *Public Administration* فهي تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمة تحت إمرة الحكومة وتوجيه منها بأداء الخدمة العامة التي يجب أن تؤدي يومياً، وعلى هذا الأساس فإن الإدارة العامة يمكن النظر إليها على أنها تأكيد لاستمرار الحياة اليومية بالدولة وبوحداتها المختلفة، وفي هذا الصدد يقول ودرو ولسون الذي نشر في عام 1887 مقال تحت عنوان "دراسة الإدارة العامة" حيث يعتبر أقدم محاولة علمية لتعريف الإدارة العامة، بأنها: العملية المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب. واعتبر بأن ميدان الإدارة خارج دائرة السياسة وأن المسائل الإدارية ليست مسائل سياسية، فالسياسي يقرر المهام الإدارية ولا ينفذها والإدارة هي التي تقوم بالتنفيذ الدقيق والمنظم للقوانين. ويرى كذلك ليونارد وايت أن الإدارة العامة هي: جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسات العامة. وقيل كذلك بأنها ما هي إلا عملية وضع وتنفيذ وتقييم وتعديل السياسات العامة للدولة، ومنه فهي تعني تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع ومتابعتها، وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، بواسطة الأجهزة الحكومية المختلفة (الوزارات، المؤسسات العامة، والإدارات المركزية، والولايات والبلديات...)، وقد وصفها هيجل كذلك بأنها: "روح الدولة". *L'administration est L'esprit de L'état* ولكثير من التفصيل يمكن الاطلاع إلى كتاب: عمار عوابدي، القانون الإداري، ج1: النظام الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص10-12. وكتاب محمد قاسم القريوتي، ومهدي حسن زويلف، الأردن: دار الشروق، 1993، ص16-17. وكتاب عبد الكريم درويش، وليلى ت كلا، أصول الإدارة العامة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1976، ص60-61. وغيرها من الكتب.

وبذلك تكون الإدارة العامة هي المحرك الأساسي لكل دولة لأن جميع النشاطات التي تقوم بها تحكمها قوانين وإجراءات حكومية لا يمكن العمل خارج نطاقها.

ومما يجدر ذكره أيضا أن الإدارة العامة أصبحت دعامة قوية للاستقرار، فبالرغم من التغييرات السياسية، سواء بالطرق الشرعية أو غير الشرعية، فإن الإدارة العامة تسد الفراغ وتواصل تقديم الخدمات للمواطنين في فترة غياب الحكومة، أضف إلى ذلك أيضا أن الإدارة حاليا هي القوى الكبيرة التي يعتمد عليها في إحداث الكثير من التحولات والتغيرات في مختلف ضروب الحياة، ولهذا فإن عمل الجهاز الإداري مسألة بالغة الأهمية في نجاح الحكومة وبالتالي في رفاهية كل مواطن.¹

ومعنى هذا كله أن ثروة الأمم وطاقات الأفراد، والوقت الثمين والتكنولوجيا هي العناصر الأساسية لتطور المجتمع وتخلفه، وهنا يأتي دور الإدارة لتستثمر وتسخر كل هذه الإمكانيات، وتستخدمها الاستخدام الأمثل ضمن مفاهيم الكفاية والفاعلية* وتستغلها لصالح الشعوب، فهي تعمل على تحقيق متطلبات التنمية الشاملة واللاحق بركب الدول المتقدمة والسعي بأسباب التقدم العلمي والتقني الذي يسود العالم.

وكلمة إدارة *administration* أصلها اللاتيني *ad = to ministrare = serve* إذا هي تعني الخدمة أو تقديم الخدمة، على أساس أن من يعمل في الإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي للكلمة، وبذلك تصبح الإدارة نشاط حيوي مستمر لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفرادها، فهي تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم، وترشدهم للوصول إلى الهدف.²

¹ - ثامر ملح المطيري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، السعودية: دار اللواء للنشر والتوزيع، 1990، ص 24.

* - الكفاية هي محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل كلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن، بينما الفاعلية: فهي الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج أو السلع أو الخدمات المقدمة، لهذا لابد من وجود تلازم وتكامل بين الكفاية والفاعلية لتحقيق الهدف المنشود داخل التنظيم.

² - سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، السعودية: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 2011، ص 4.

ومنه يمكن أن نستخلص بأن كل شيء يتوقف على الإدارة، إذ ليس هناك دولة متقدمة أو دولة متخلفة، بل هناك دولة فيها إدارة قوية وسليمة وفعالة، وهناك دولة أخرى فيها إدارة متخلفة وعقيمة وغير قادرة على تجنيد الطاقات والثروات التي تزر بها، وفي هذا الصدد يقول نعوم تشومسكي: "لا يوجد شيء اسمه بلد فقيرة، يوجد فقط نظام فاشل في إدارة موارد البلاد"، وقال بيتر دريكر كذلك: عمل بدون إدارة ناجحة بمثابة جسد بلا عقل أو سفينة بلا ربان، وليس هناك مثال أوضح مثل التجربة اليابانية، فهي دولة فقيرة بالإمكانات الذاتية كالثروات الطبيعية أو المساحات الزراعية، حيث تستورد 90% من مدخلات الإنتاج فيها، ومع ذلك يمكن اعتبارها من حيث الكفاءة الإنتاجية ومستوى التقدم الاقتصادي والاجتماعي من أرقى الدول، على عكس دول غنية بالموارد المالية والثروات الطبيعية ومتسعة المساحة ومع ذلك فهي من الدول المتخلفة،¹ إن السبب الرئيسي كما قلنا آنفا يرجع بالدرجة الأولى إلى نمط الإدارة السائد، وبما أنه ينطبق على الدول فهو حتما ينطبق على المشاريع والمنظمات الأخرى. وكما هو معلوم فإن الجهاز الإداري لأي دولة هو المرآة التي تعكس فيه حقيقة السلطة، وعليه فإن الجهة التي تقوم بتصحيح الأخطاء الموجودة في الإدارة وتوجيهها التوجيه الصحيح وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، والاهتمام بالمصلحة العامة على الخاصة، فالإدارة الجيدة تتطلب وجود سياسات وإجراءات حكومية سليمة تساهم في مكافئة الإنسان المنتج والجدي في عمله وتعاقب الموظف المقصر في عمله، ومنه فالإدارة هي المدخل الرئيسي لاستثمار الوسائل وتحقيق النتائج بأقل تكلفة، ولها دور كبير في تطوير وتحسين مستوى المعيشة داخل المجتمع، وتحقيق أكبر معدلات النمو، ولهذا قيل: إن قيمة الدولة من قيمة الإدارة العامة فيها.²

- ومنه نرى أن الإدارة الكفاءة والفعالة تمكنا من تحقيق الأهداف التالية:

¹ - محمد قاسم القريوتي، ومهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² - طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005، ص 8.

1-الاستغلال الأمثل للوسائل المادية والبشرية والزمنية (النشاط مقابل الوقت) أيضا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

2-الحصول على رأس المال اللازم للتمويل.

3-اكتشاف الموارد الحديثة وتطويرها.

4-تكوين قوة عاملة فعالة، وذات روح معنوية مرتفعة، وخلق التعاون بين المواطنين والإدارات.

5-العمل على توفير نظام مراقبة ومتابعة لتحقيق الأهداف المنشودة.¹

6-إتباع سياسة موحدة ومقبولة لدى الجميع.

7-توفير الأمن وتقوية الثقة في النظام السياسي.

8-تقوية المؤسسات الإدارية وتنمية المهارات.

9-إعطاء دعم للتعاون الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.²

- أما إذا كانت الإدارة غير كفئة فينتج عنها أضرار كثيرة منها:

1-الركود والجمود وعدم التطوير، وتأخر الأعمال.

2-الحرص على القوانين والالتزام بما جاء فيها، الاهتمام باللوائح والتعليمات وعدم الاهتمام بالنتائج.

3-عدم الاهتمام بالتكوين، واعتبار الإدارة غاية يمكن أن يقوم بها أي شخص.

4-اختلاط الأهداف بالسياسات ثم بالإجراءات القانونية.

5-انتشار المفاهيم والأفكار البالية حول السلطة والمسؤولية والمصلحة والمحسوبية والرشوة والفساد.

1- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 35.

2- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص 38- 39.

- 6- عدم الدقة في تحديد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ثم توجيه الموارد والطاقات المختلفة نحو مشروعات ومجالات للتشغيل ليست هي الأفضل أو الأمثل، وبالتالي يتدنى العائد منها وتتحقق خسائر صافية للمجتمع في صورة ضياع فرص أفضل للاستثمار.
- 7- عدم الدقة في التخطيط (أو عدم الالتجاء إلى أسلوب التخطيط أصلاً) بما يؤدي إليه ذلك من سوء التوقيت وتضارب الأنشطة وتداخل الجهود بشكل يقلل من الإنتاجية الكلية، ويحول بين عناصر الإنتاج وبين مجالات الاستخدام المختلفة، الأمر الذي يترتب عليه وفرة في المتاح لبعض المجالات أكثر من حاجاتها، وندرة في المتاح لمجالات أخرى بما يقل عن حاجتها، ومنه قصور الناتج الكلي عن الوفاء بالاحتياجات التي تتطلبها المجتمع.
- 8- عدم الدقة في التنظيم والتنسيق وتداخل الاختصاصات وتضارب السلطات وتناقضها.
- 9- بطء الإجراءات وتعقد أساليب العمل، وتجمد القواعد والسياسات، وما يترتب عنها من عرقلة للإنجاز وارتفاع تكلفتها الحقيقية.
- 10- غياب الرقابة الموضوعية، والمتابعة المستمرة لأوجه النشاط المختلفة، بما يسمح بوقوع الأخطاء والانحرافات واستمرارها، وتفاقم آثارها السلبية على الكيان الاجتماعي والاقتصادي.¹

1- علي السلمي، المدخل الإداري لعلاج المشكلة السكانية بالدول النامية، (مجلة عالم الفكر الكويتية)، المجلد 5، العدد 4، يناير، فبراير، مارس 1975، ص 95.

الفصل الأول:

مفهوم علم الإدارة
مفهوم علم الإدارة

- أولاً: مفهوم علم الإدارة

1- معنى علم الإدارة:

هي فرع من فروع العلوم الاجتماعية لم تحظى بتعريف جامع وموحد وذلك لحدثة علم الإدارة، كما أن اهتمام مختلف الفروع المعرفية بعنصر التنظيم زاد من اتساع دائرة المهتمين بالإدارة بداية من المؤسسة الاقتصادية إلى الدولة إلى المنظمات الدولية وذلك على اعتبار أن الإدارة نشاط فكري وذهني وعملي متعلق بالجوانب السلوكية المؤثرة في تحقيق أهداف المنظمة لذلك تفهم الإدارة على أنها: الرئاسة، سلطة الأمر والنهي، القيادة، التنظيم، أمام هذا الخلط نجد أن هناك ثلاث تيارات فكرية مختلفة عبرة عن نظرتها إلى علم الإدارة وهي:¹

أ- الإدارة عبارة عن مؤسسة تقوم بتنفيذ السياسات العامة وهو تيار علماء السياسة:

حيث يعتبرونه بأنه الجهاز المسؤول عن تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهداف النظام السياسي، وهي الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين وذلك في إطار القوانين والأهداف المرسومة التي وضعتها القيادة السياسية في خططها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومنه فهو تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفه تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وتشمل أيضاً أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد.

ومن أهم روادها نجد ودرو ويلسن ويعبر من الأوائل الذين كتبوا عن الإدارة، واعتبر بأن الإدارة هي: الأعمال المتعلقة بأهداف الحكومة والتي تهدف إلى تحقيق الأعمال العامة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة ووفق اعتبارات الناس (الشعب)، ويرى كذلك ليونارد وايت أن الإدارة هي: جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسات العامة.

1- اعتمدت على مجموعة من الكتب منها:

-كتاب طارق المجذوب، مرجع يبق ذكره، - وكتاب عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، كتاب عبد الكريم درويش ليلي ت كلا، مرجع سبق ذكره، وكتاب محمد قاسم القريوتي، ومهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، وكتاب عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، لبنان: مؤسسة الحلبي الحقوقية، 2013؛ وغيرها من الكتب...

ونفهم من هذا أن الإدارة تعتبر بمثابة تنظيم يهدف إلى حل مشاكل الناس عن طريق التعاون الجماعي بين الأفراد من أجل تقديم الخدمات للمواطنين، ومنه فالإدارة هي عبارة عن مؤسسة تتكون من عناصر بشرية وأدوات مادية جاءت بها الدولة ووضعتها في خدمة المواطن بقصد تطبيق القوانين التي سننتها القيادة السياسية والسلطة التشريعية وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين.

ب- الإدارة عبارة عن عملية تنظيم وهو تيار علماء إدارة الأعمال:

الإدارة والتنظيم عنصران متكاملان، حيث يركزون في هذا التيار على وظائف الإدارة ويعتبرون الإدارة علم وفن يستخدم في نشاط المؤسسات المتنوعة، وهناك عدة مفكرون وعلى رأسهم أنصار المدرسة الكلاسيكية، حيث يرى تايلور بأن: "فن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد؟ ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة؛" وأحسن طريقة للعمل تتطلب المعرفة العلمية التي تمكن من القيام بوظائف الإدارة التي حددها هنري فايول في قوله: "إن معنى الإدارة هو أن تدير، أي أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب." وهذه الوظائف هي من صميم العملية الإدارية في الوقت الحالي، ويرى فايول كذلك بأن: "الإدارة هي التنظيم".

ج- الإدارة هي التنسيق والتحفيز والتعاون بين العاملين ومؤسساتهم وهو تيار علماء النفس وعلم الاجتماع:

حيث كان التركيز على الإنسان واعتبروا أن رضا الفرد في المؤسسات هو الذي يخلق الفاعلية والدافعية فيها، بحيث اعتبروا بأن الإدارة هي: "نشاط بشري جماعي هادف"، أو هي: كل مجهود يحتاج إلى تعاون شخصين فأكثر أياً كانت صورته التي اتخذها عائلة مدرسة مؤسسة... وفي هذا الصدد يقول تشستر بيرنارد: عندما تنسيق جهود خمسة من الرجال في منظمة ما تنشأ حالة جديدة -أو شيء جديد في الوجود- تختلف كل الاختلاف في الكم والكيف عن حصيلة مجموعة جهود كل من هؤلاء الخمسة، وهذه الظاهرة الجديدة هي في الواقع التي تجعل الإدارة عملية مرتبطة بمواقف مسيئة أكثر منها بأشخاص معينين، ومن

هذه التعاريف نستنتج بأن التركيز على الجانب الإنساني لوحده لا يكفي ولا يحقق الأهداف المرجوة لهذا لابد من مراعاة جميع المؤثرات التي تؤثر في العملية الإدارية كالقيادة، حيث عرفت بأنها فن التوجيه والمعرفة الصحيحة لاحتياجات المجتمع وذلك أن القائد هو الموجه لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية وأحسن طريقة ممكنة لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع. ومنه نستنتج بأن الإدارة هي: استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية مما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضوا في التنظيم أو مستفيد من خدماته، وأيا كان المجال الذي تمارس فيه.

2- خصائص الإدارة:

تتسم الإدارة بعدة خصائص أهمها:

أ- الإنسانية: بمعنى أن التركيز الأساسي للإدارة هو الإنسان أو العنصر البشري، وإنجاز الأعمال والأهداف لا يتحقق إلا من خلاله، ونجاح أي إدارة لا يتحقق إلا من خلاله، وعلى مقدار ما يبذله من جهد ولهذا برز الاهتمام داخل التنظيمات الإدارية بتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها وتطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية كما تهتم بالإنسان بجميع جوانبه وجميع مكوناته واحتياجاته؛

ب- الإدارة هي ضرورة للعمل الجماعي: أي تنظيم يضم مجموعة من الأشخاص فالأمر يتطلب تحديدا للهدف، وتخطيطا لبلوغه، وتعيينا للمهام، وتقسima للعمل، وتنظيما لبنية المنظمة، وتنسيقا للعمل بين مختلف الأقسام، ورقابة مستمرة لتحقيق من الالتزام بما هو مطلوب، ومعالجة العقبات والثغرات التي تبرز أثناء التنفيذ، وبعبارة أخرى أي أن الأمر يتطلب إدارة للجهد البشري المبذول، في داخل أي مؤسسة أو أي تنظيم؛ وبمعزل عن الإدارة وبغيابها تسود الفوضى ويعمل كل واحد على هواه فيهدر الوقت والمال، وبالتالي يضع الهدف المرتجى فإن الإدارة هي ضرورة حتمية يقتضيها العمل الجماعي؛¹

¹ - عبد اللطيف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص 20-22.

- ت- **التنظيمية:** بمعنى أنها عمل منظم بعيد عن العشوائية، ووفق أسس علمية؛
- ث- **الحمية:** بمعنى أنها ضرورية لتحقيق الأهداف كما قلنا آنفا هي توجيه الجهد الجماعي من أجل تحقيق هدف منشود، بمعنى أن كل نشاط بشري لديه هدف معين يسعى للوصول إليه ولتحقيقه لابد من تأطير هذه الجهود وتوجيهها عن طريق التنظيم؛
- ج- **الهدفية:** لكل إدارة هدف أو أهداف معينة تسعى للوصول إليها؛
- ح- **الكفاية والفاعلية:** الكفاية هي محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل كلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن؛ الفاعلية: هي الوصول إلى أفضل نوعية من الإنتاج أو السلع أو الخدمات المقدمة، ولهذا لابد من وجود وتلازم الكفاية والفاعلية لتحقيق الهدف المنشود.

- ثانيا: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

إذا كانت الإدارة تهدف إلى استخدام العلم لخدمة المجتمع والاعتماد على الطاقات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة، فإن هذه الخدمات الاجتماعية تشارك فيها بعض الفروع الأخرى من العلوم الاجتماعية التي لا يمكن إغفال دورها الحيوي في المجتمعات الدولية المعاصرة، فهناك القانون الإداري، وعلم السياسة، وعلم الاقتصاد، وعلم النفس، وهي علوم اجتماعية تقوم بأدوار مكملة لدور علم الإدارة ولهذا نلاحظ بأن معظم كليات الحقوق والسياسة والاقتصاد، في الجامعات العربية تقوم بتدريس مواد علم الإدارة وذلك نظرا لترابط هذه المواد بعلوم التنظيم والتسيير في المؤسسات الوطنية.

ففي جامعات الجزائر مثلا، في كلية العلوم السياسية، لديها تخصصات في العلوم التنظيمية أو كما سمية تنظيمات سياسية وإدارية في السنة الثالثة لسانس، الذي هو في الحقيقة عبارة عن علم الإدارة، ثم ظهرت تخصصات أخرى تابعة لها أهمها إدارة الموارد البشرية، ورسم السياسة وصنع القرار، وإدارة عامة، إدارة محلية وغيرها، وفي نفس الوقت نجد في كلية الحقوق (قديمًا كانت تسمى كلية الحقوق والعلوم الإدارية)، ولديها فرع خاص بالإدارة، وفي الدراسات

العليا تمنح شهادات الماجستير والدكتوراه في حقل العلوم الإدارية والمالية، وكذلك كلية الاقتصاد نجد فيها إدارة الأعمال، وإدارة الموارد البشرية، وفي علم الاجتماع نجد تخصص، تنظيم وعمل، وعلم النفس نجد تخصص علم النفس الصناعي، أما في الجامعات العربية، كجامعة الأردن في كلية الاقتصاد والتجارة، من أقسامها: الإدارة العامة والعلوم السياسية، وإدارة الأعمال، والاقتصاد، وجامعة السعودية نجد كلية العلوم الإدارية، وتعتبر مواد كل قسم مكمل لمواد الأقسام الأخرى، أما إذا أردنا أن نتكلم عن علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى فيمكن توضيحها من خلال ما يلي:

1- علاقة علم الإدارة بعلم السياسة: فهي علاقة وطيدة، إذا كان علم السياسة يهدف إلى وضع استراتيجيات العمل وتحديد الأهداف وإقرار السياسات العامة للدولة، فإن الإدارة هي التي تتولى وضع السياسات حيز التنفيذ، وتحويلها من خطط مكتوبة على الورق إلى نتائج ملموسة ومفيدة للمجتمع، ثم إن معاونين المباشرين لرئيس الدولة هم وزراء، يجمعون بين تحديد السياسة العامة للدولة في وزارتهم وبين رئاسة الجهاز الإداري الموجود بتلك الوزارات والمكلفة بتطبيق القرارات السياسية الصادرة من رئيس الدولة أو الوزير المباشر، كما أن الإداريين هم مصدر المعلومات التي تقدم لرؤسائهم السياسيين لكي يضعوا الخطط السياسية للدولة.

وزيادة على ما تقدم فإن الإدارة هي التي تمثل كيان السلطة السياسية للدولة، فالإدارة باختصار، هي التي تعطي معنى لسياسة الدولة سواء عن طريق المشاركة في صياغة القرارات السياسية أو عن طريق التنفيذ والتحكم في السياسة العامة للدولة وتوجيهها حسب ما تقتضي ظروف البلاد.

2- علاقتها بعلم القانون: يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة، فالقانون يقدم القواعد التي تحدد الإطار الذي تعمل فيه الإدارة سواء من حيث الأشخاص العاملين في الإدارة، أي العلاقات التي تربط العاملين بالمنظمة، أو النشاطات التي تقوم بها، مثلاً : القواعد التي تنظم الهيكل التنظيمي والقواعد التي تضبط حركة الموظفين وطرق تعيينهم، وكذلك القواعد التي تحدد حقوق

وواجبات العاملين، وكذلك أن عمل الإدارة العامة محكوم بالقوانين الإدارية حيث يهتم بتحديد العلاقات التي تربط بين الموظفين وإداراتهم وشروط التعاقد وطرق التحكيم في الخلافات وكيفية دفع التعويضات في حالة الإخلال بالالتزامات الواردة في العقد والقانون الإداري يعتبر مدخلا ضروريا لدراسة علم الإدارة فهو الذي يضع الضوابط القانونية للعمل الإداري، أما إدارة الأعمال فيحكمها القانون التجاري في أغلب الأحيان، إذا الإدارة تستعمل النص القانوني لضبط نشاطها، في الوقت الذي تعتبر أداة لتنفيذ النصوص القانونية.

3- كما أن علم الإدارة وثيق الصلة بعلم الاقتصاد: فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العامة أي تقوم بتوجيه النشاطات الاقتصادية وتلبية حاجات المجتمع، وتوكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية.

كما يبحث علم الاقتصاد في كيفية استغلال الموارد الاقتصادية بما في ذلك الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة من الكفاءة الإنتاجية لإشباع حاجات الإنسان في مجتمع ما، والإدارة تهدف لتنسيق الموارد والجهود لتحقيق أفضل استغلال اقتصادي لهذه الموارد بقصد تقديم الخدمات بفعالية وبأقل كلفة ممكنة، ويلاحظ أن هدف الإدارة متفق مع أهداف الاقتصاد في هذا المجال، لهذا فرجال الإدارة في حاجة ماسة إلى معرفة الظروف الاقتصادية والأموال التي يدفعها الشعب في شكل ضرائب لتمويل المشاريع الحكومية.

4- وهناك صلة وثيقة بين علم الإدارة وعلم الاجتماع: فعلم الاجتماع يركز اهتمامه في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية ويعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري، ويعتبر دراسة المجتمع والجماعات الأسس التي تقوم عليها وعلاقتها ببعضها البعض، ذا أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة وسياساتها وبرامجها ونشاطها.

وعلم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعات أو الفرد وخاصة عن التنظيمات غير

رسمية وعلاقتها بالتنظيمات (التنظيمات العمالية والنقابية) وأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم والعاملين.

كما أن تفهم نفسية العاملين ورفع معنوياتهم وخلق وسائل فعالة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، هي من العوامل الأساسية لنجاح أية منظمة.

وباختصار فإن الإدارة تهدف إلى تحقيق التطور الاقتصادي والسياسي والاجتماعي المنشود في أي مجتمع، وهذه العوامل تتطلب من رجال الإدارة أن يكون عندهم إلمام بنظريات السلوك الإنساني وحوافز زيادة الفعالية في العمل والتعرف على اتجاهات الرأي العام وتكييف النشاطات الاجتماعية وفق رغبات المجتمع.

من خلال ما سبق يتضح أن الإدارة تتأثر وتؤثر حيث أنها تتأثر بالوسط الاجتماعي العلمي، والقانوني، والواقع الاقتصادي والثقافي وتؤثر فيه عن طرق التنظيم والتخطيط والتوجيه واستعمال الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الرفاهية في المجتمع.

- ثالثاً: مداخل دراسة علم الإدارة

رأينا كيف أن الإدارة علم وفن ومهنة، وهي لم تصل إلى ذلك إلا وفق منهج علمي ومداخل مساعدة له:

1- المنهج: هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة، أو البرهنة عليها والإدارة تستعمله للكشف عن الحقيقة للبرهنة أو للتفسير أو لتوقع المستقبل، ومن أساليب المنهج ما يلي:

أ- **التحليل المنطقي:** ويستند إلى قواعد المنطق والاستنباط والاستقراء والقياس والمقارنة.

ب- **التحليل الرياضي:** ويكون عن طريق تشخيص المتغيرات في الفروض وإظهارها في شكل دالة أو معادلة أو رسم بياني (المنهج الكمي هو الأساس في العملية الإدارية)

ت- **التحليل الإحصائي:** ويعتمد على الوصف العددي، حيث تجمع الأرقام للتحليل ثم تتركب ثم تطرح البدائل ليختار أفضل بديل.

تدعم هذه الأساليب بالتجربة التي تستعمل الملاحظة، الاستبيان، والمقابلة كل ذلك لأجل تشخيص المشكلات الإدارية ثم علاجها غير أن المنهج يحتاج إلى جملة مداخل تحدد إطار الدراسة وكيفية جمع المعلومات أو تحليلها أو الحكم عليها.

2- المدخل: المدخل ليس منهجا، إنما هو إطار تحليلي، ينفذ الباحث من خلاله إلى موضوع الدراسة فتتصف به، وهو على أنواع منها:

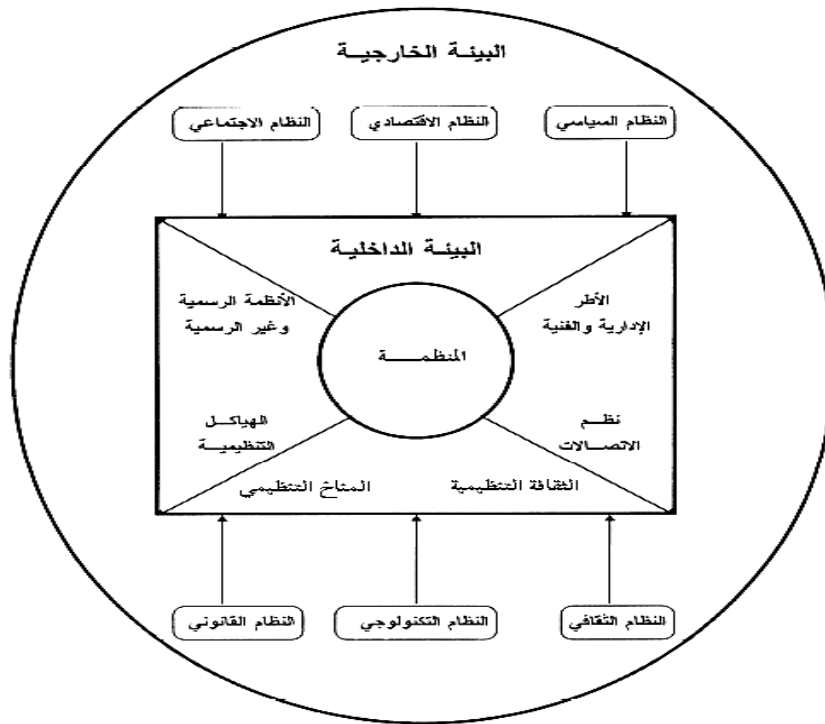
أ- المدخل القانوني: يركز هذا المدخل عند دراسة الإدارة، على النص المنظم لنشاطها وأن الإدارة أداة تنفيذ النص القانوني وأن عجزها يعود إلى غياب النص القانوني، مما يتطلب إصلاح النصوص القانونية لإصلاح الإدارة وتطويرها ولهذا المدخل تطبيقاته في الجزائر.

ب- المدخل الوظيفي: يركز هذا المدخل على النشاط الذي يؤديه النظام الإداري والمؤسسة التي تسير بمجموعة من الأنظمة الفرعية (النشاطات أو الوظائف) لخصها هنري فايول في نشاطات فنية، تجارية، مالية، رقابية، ومحاسبية، وإدارية، والدارس لعلم الإدارة مطالب بمعرفة تلك الوظائف وإتقانها، لأنه لا معنى لإدارة لا تحسن أداء الوظائف المسندة إليها.

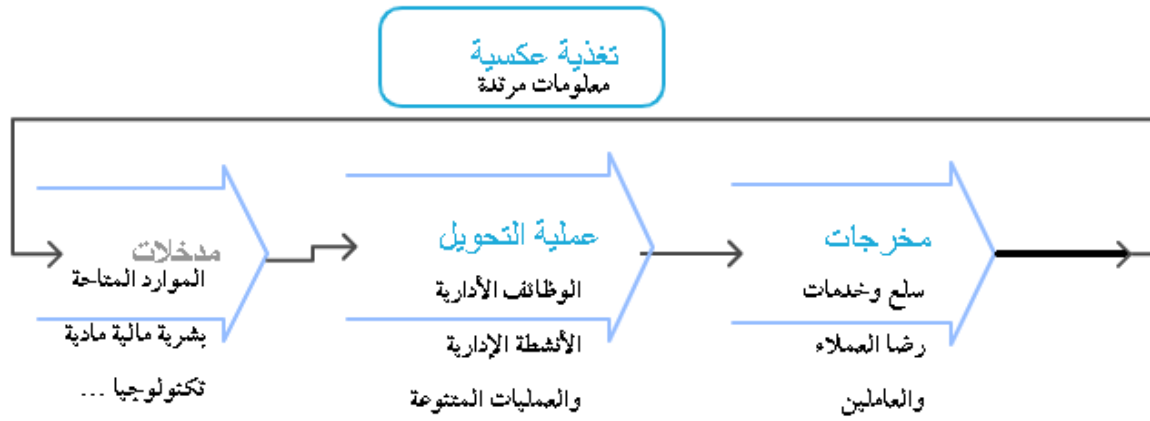
ج- مدخل الاتصال: يشكل هذا المدخل الأساس التفاعلي للإدارة مع بيئتها الداخلية والخارجية ويتكون نظام الاتصال من مرسل، ورسالة، وقنوات نقل الرسالة، ومستقبل (مستقبل الرسالة)، والغاية من المدخل هي مدى قدرة الإدارة على استقبال المعلومات والمطالب ومعالجتها في وقتها، وهذا يتطلب انضباط في جمع المعلومات وتوظيفها لصالح المنظمة.

د- مدخل الاجتماعي النفسي أو المدخل السلوكي: يركز هذا المدخل على السلوك الإنساني للعنصر البشري داخل المنظمة والاهتمام بالتفاعلات الإنسانية وأثرها في عمل المنظمة، وهذا الاهتمام بدراسة الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين بالمنظمات العامة مرجعه اعتبار التنظيم مؤسسة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي الذي يعيشه أفراد التنظيم، وهكذا فإن هذا المدخل يهتم بتفاعلات الاتجاهات السلوكية مع عناصر العملية الإدارية، ويحاول إبراز العوامل الاجتماعية والنفسية التي تحكم سلوك العاملين في التنظيم العام بغية وضع قواعد عامة تتصل بالتنظيم والإدارة.

هـ- المدخل البيئي أو المحيطي (الإيكولوجي): يعتمد هذا المدخل على إبراز العلاقة بين الإدارة والبيئة التي تعيش فيها، فهذا المدخل يؤمن بأن الأنماط الإدارية الوظيفية في دولة تتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والحضارية التي تسودها، حيث تتفاعل جميعا لتخرج نظاما معيناً من الإدارة هو الذي يسود في النهاية، فإن اختلفت هذه الظروف في دولة من الدول، اختلف النظام الإداري المطبق فيه، ونجاح نظام إداري ما في مجتمع ما لا يعد دليلاً على صلاحيته للتطبيق في مجتمع آخر، وهكذا فإنه يتعذر تعميم الأسس والمبادئ الإدارية التي تحكم الأجهزة الإدارية.



و- مدخل النظم: النظام هو عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر في نسق واحد يعرف بالنظام وعناصره هي المدخلات، وعملية التحويل، والمخرجات، وما ينتج عنه من تغذية عكسية، أو رد فعل البيئة، إن مدخل النظم يساعد على دراسة علم الإدارة من زاوية معرفة النظم العاملة داخل المؤسسة كنظام الشراء، التوزيع، الإنتاج، الاتصال، المراقبة،... كما يساعد في معرفة مردودية العاملين، ودرجة معنوياتهم ودور نظم القيم داخل المؤسسة.



ز- مدخل اتخاذ القرارات: ينظر هذا المدخل إلى الإدارة من زاوية موقف القادة (الرؤساء) وما يتخذونه من قرارات، هل هي صائبة؟ هل تتماشى مع اختصاصات المنظمة؟ هل القرارات كانت مدروسة وواقعية؟ أم كانت ارتجالية؟ ومن خلال القرارات يمكن تقييم سلوك المؤسسة، هل هي في الاتجاه الصحيح، أم لا؟ وما يجب فعله لتصحيح مسارها؟

رابعاً: أنواع الإدارة والفرق بينها

أ- الإدارة العامة وإدارة الأعمال: يقصد بالإدارة العامة *Administration Publique* تنفيذ السياسات العامة للدولة، وإخراجها إلى حيز الواقع، وهي بذلك تمثل مجموعة النشاطات والأعمال الحكومية الموجهة نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين.

أما إدارة الأعمال *Business Administration* تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق الربح، أو هي عملية تنفيذ المشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية عامة أو محددة بقصد الربح.

أوجه الاختلاف فيما بينهما:

1. الإطار القانوني: الإدارة العامة محكومة بتشريعات وقوانين، والعاملون بالخدمة العامة يعملون ويتصرفون في حدود هذه التشريعات، والاختصاصات والسلطات مخولة إليهم بموجبها، أما عمل إدارة الأعمال فهو محكوم بقرارات مجلس الإدارة أو بتعليمات من المديرين

وإجراءات العمل، ويمكن تغييرها بسهولة تماشياً مع مقتضيات المصلحة مما يجعلها أكثر مرونة وحرية حيث يخلق الحيوية والتأقلم بسرعة مع المتغيرات المستجدة وتحقيق النتائج المطلوبة في آن واحد.

2. **الهدف:** هدف الإدارة العامة هو تحقيق المصلحة العامة بتقديم خدمات عامة دون الحاجة إلى الربح، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح.

3. **طبيعة النشاط:** نشاط الإدارة العامة وعملها أخلاقي هدفه تحقيق التنمية الشاملة المستدامة في جميع نواحيه، أما إدارة الأعمال فهدفها الربح وتحاول تحقيقه بشتى الوسائل والطرق ولا يعينها أو تهمها التنمية الشاملة أو تحقيق الرفاهية فقد تلجأ إلى وسائل لا تتفق مع هذه الاتجاهات.

4. يقاس نجاح الإدارة العامة بمدى رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة، بينما تقاس كفاءة منظمات الأعمال بمدى ما تحققه من أرباح.

5. تعمل إدارة الأعمال في جو المنافسة، بينما تعمل الإدارة العامة في ظروف احتكارية مما يجعلها في كثير من الأحيان تعرف بالجمود وعدم مواكبة التطور والتغيرات السريعة الذي يشهدها العالم.

6. تتحمل إدارة الأعمال درجة أكثر من المخاطر المالية، فهي معرضة للبرح والخسارة، بينما الموظف العام يتمتع بأمان أكثر فالموارد مؤمنة له ولا يوجد احتمالات الخسارة والربح في حسابه فالخزينة العمومية تكفل للأجهزة الحكومية مواردها.

7. تمتاز الإدارة العامة بضخامة جهازها الإداري مقارنة مع الشركات الخاصة فمهما كان حجم المشروع الخاص يبقى أصغر من حجم الجهاز الإداري الحكومي.

على الرغم من كل ما سبق ذكره فإن الرأي هو أن هذه الفروق قد تقلصت كثيراً حتى بالنسبة للفروق التي كان يعتقد أنها جوهرية وهي:

1- اختلاف الأهداف 2- درجة المنافسة في السوق 3- درجة المخاطر التي تتحملها الإدارة في القطاعين، حيث أن هذه الفروق أصبحت لا تصمد أمام واقع التطورات فعلى الرغم من أن الإدارة العامة لا تهدف إلى الربح إلا أن هناك إدارات حكومية لا بد لها من تحقيق الربح أو أن لا تخسر على الأقل، وهي بذلك تقترب من إدارة الأعمال، ومن أمثلة على ذلك الموانئ، المطارات، خدمات البريد، ومؤسسات النقل... وغيرها من المشاريع التي تعمل على أسس شبه تجارية، أما بالنسبة لموضوع الاحتكار والمنافسة، فهناك مؤسسات خاصة تحتكر العمل في قطاعات معينة لأسباب ترجع إلى الحكمة مثل شركات الكهرباء والغاز سونلغاز، والشركات النفطية سونطراك، إلا أنها شركات خاصة أصبحت تنافس وتزاحم الحكومة وتكسر احتكارها لإدارة المشاريع مثل قطاع النقل البري والجوي والبحري، والكهرباء وحتى النفط، أما موضوع المخاطر بالرغم من أن القطاع الخاص يتحمل المخاطر عند استثمار في مجال معين ويتعرض للربح والخسارة، فإن القطاع الحكومي كذلك يتعرض للمخاطر وإفلاس الشركات مثل ما حدث في التسعينات من القرن الماضي وإغلاق الشركات في الجزائر.

وفي هذا الصدد يقول ليونارد وايت: "الإدارة هي عملية مشتركة بكافة النشاطات الجماعية العامة والخاصة، المدنية والعسكرية، الكبيرة والصغيرة إنها طريق للعمل في المخازن الكبرى والمصارف والجامعات والمدارس والسكك الحديدية والفنادق والبلديات وغيرها، مع أن الإدارة العامة والإدارة الخاصة تختلفان في الشكل وفي الأهداف وفي نقاط عديدة إلا أن هناك تشابه فيما بينها إن لم يكن هناك تماثل."

ب- إدارة القطاع العام (المؤسسات الوطنية والعمومية): إن الهدف من إنشاء القطاع العام هو الرغبة في إدارة شؤون الدولة الاقتصادية بواسطة نوع من الإدارة العامة يتحقق له المرونة والاستعداد للمخاطر وخوض التجارب التي يتسم بها العمل في قطاع الأعمال، وقد عرف هذا القطاع العام في ظل الاشتراكية، ومن أمثلة ذلك سوناطراك، سوناكوم سونلغاز، إيني، إينيام، سوناتيكس... وغيرها

والمؤسسات العامة هي الوحدات الرئيسية للقطاع العام، وتعرف المؤسسات العامة بأنها: "مشروع اقتصادي عام له شخصية معنوية تمتلكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن الإدارة التقليدية للجهاز الحكومي، وذلك لسد حاجة عامة من حاجات المجتمع"، أو هو أسلوب من أساليب إدارة المرفق العام* متخصص يقوم بإشباع حاجات جماعية كبقية المرفق العامة، ولكنه يختلف عن غيره من المرافق العامة بتمتعته بشخصية معنوية مستقلة عن بقية أشخاص القانون العام الأخرى، خصوصاً عن الشخص المعنوي العام الذي يتولى مباشرة مهام الوصاية الإدارية عليه.¹

ومنه تقوم المؤسسة العامة على ثلاثة أركان وهي:

1- إدارة المرفق العام؛

2- الشخصية المعنوية؛

3- التخصص.

وتأخذ الإدارة بأسلوب المؤسسة العامة دون غيرها من طرق إدارة المرفق العام لأنها تسمح بتحقيق الاستقلالية المالية والإدارية المنشودة للمرفق العام.

كما لها مجموعة من الخصائص نذكر منها:

1. تمتع المؤسسات العامة بميزات مالية لا تتوفر في الأجهزة الحكومية العادية وهي:

أ- مرونة رأس المال؛ ب- تحررها من التعاقد؛ ج- تحررها من الروتين الحكومي في إجراءات الشراء.

2. التحرر من قيود التوظيف السائدة في الجهاز الحكومي، الذي يتحكم فيه سوق العمل والاحتياجات.

*- المرفق العام: مصطلح يتولى على مدلولين، 1- المدلول العضوي أو الشكلي يقصد به الهيئة التي تتولى إشباع الحاجات العامة؛

2- المدلول المادي أو الموضوعي يقصد به الخدمة التي تؤدي للجمهور أو النشاط الذي يمارس لتحقيق النفع العام وإشباع الحاجات العامة للأفراد، أي نشاط ينطوي على نفع عام تسعى الإدارة إلى تأمينه وتحقيقه للأفراد.

¹- علي خاطر شطناوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1990، ص 7-10.

3. وجود مجلس إدارة.

4. التحرر من تدخل البرلمان.

5. خضوعها لإجراءات التقاضي أمام المحكمة، باعتبارها شخصية معنوية.

إضافة إلى هذه الخصائص نجد تدخل الحكومة في إدارة هذا القطاع وفي مقدمة هذه الصور التدخل في رسم السياسة العامة للمؤسسات العامة، والتدخل في الأسعار والتدخل في السياسات المتعلقة بشؤون العاملين، والتدخل في السياسات المالية للمؤسسات العامة، لأنها هي من يتكفل بالخسارة.

ت- إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة: هذا النوع من الإدارة يشمل أوجه النشاط الإداري الذي يتوافر في بعض المنظمات الدينية كجمعية العلماء المسلمين الجزائريين، وفي المنظمات المهنية المختلفة مثل الاتحاد العام للعمال الجزائريين، نقابة العمال، والأطباء... وفي الجمعيات والهيئات والمؤسسات التي تهدف إلى رعاية مصالح أعضائها وأسرها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وما يلاحظ عن هذا النوع من النشاط يختلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلى أداء خدمة عامة، وإنما يهتم بفئة خاصة، ويختلف عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق الربح إنما يهتم بالمنخرطين فيه.

ث- الإدارة الدولية: يقصد بها المنظمات التي لها صفة الدولية، والتي لا تتبع أيا من الحكومات التي تعمل بها ومن أمثلة ذلك هيئة الأمم المتحدة، جامعة الدول العربية، فهذه الهيئات الدولية تعمل على تحقيق أهداف جاءت في ميثاقها أو دستورها، وتهدف عادة إلى خدمة المجتمع الدولي أو جزء منه وهي تستخدم في سبيل ذلك إمكانيات تسهم في تقديمها دول متعددة، وهذه الإمكانيات (مادية بشرية) تحتاج إدارتها إلى تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وإشراف، ورقابة، للوصول إلى أهداف المنظمة.

وهنا لابد من مراعاة الثقافة الاجتماعية والفروق بين الأشخاص وظروف العمل وطريقة العمل ودفع الأجر ونقل الموظفين من مكان إلى آخر وأيضا الولاء الوظيفي.

الفصل الثاني:

وظائف الإدارة التخطيطية

- وظائف الإدارة (العمليات الإدارية الأنشطة)

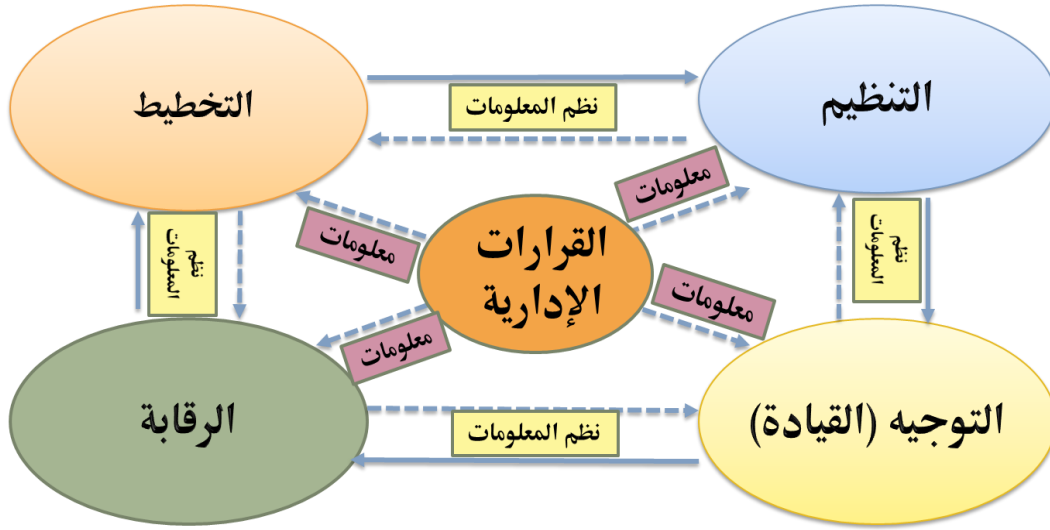
لكي تقوم الإدارة بالتزاماتها وواجباتها وتنجز وظائفها المختلفة بكفاءة وفاعلية تقوم بجملة من العمليات الفنية والعلمية تسمى بالعمليات الإدارية، التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، بأقل جهد وأقل تكلفة، وفي وقت قصير،
ويختلف علماء الإدارة في تحديد هذه المراحل أو الوظائف الإدارية، فيعتبر هنري فايول أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي: -تخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة.
ويلخص لوثر غوليك وظائف الإدارة في كلمة واحدة هي **POSDCORB** وهي الأحرف الأولى للوظائف وهي:

التخطيط	Planning
التنظيم	Organizing
التوظيف	Staffing
التوجيه (القيادة)	Directing
التنسيق	Cordinating
الإنجاز	Operating
الإبلاغ (وضع التقارير)	Reporting
التمويل (وضع الميزانيات)	Budgeting

وهناك من قلل هذه الوظائف كماك نامارا إلى ثلاث فقط وهي: التخطيط Planning - التمويل (وضع الميزانيات) Budgeting - البرمجة (وضع البرامج) Programming واختصار هذه الوظائف إلى **PPB**.

وعلى العموم اتفق العلماء أن الإدارة تتكون من مجموعة وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، والتوجيه (القيادة)، والرقابة، إذ تعتبر جميعا كسلسلة مترابطة من الأعمال، وتشمل كل عملية إدارية بدورها كافة الخطوات الأخرى، إذ أن عملية التخطيط بصفاتها عملية إدارية لا تقتصر على تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية، بل لابد لها من تنظيم وتوزيع مختلف الأدوار في عملية إعداد الخطط المتنوعة على المستويات المختلفة، ومن ثم قيادتها وتوجيهها بشكل يضمن تحفيز العاملين لإنجاز المهام المطلوبة منهم، وكذلك لابد من الرقابة على حسن أداء الأعمال الموكلة للوحدات المختلفة والعاملين فيها، وينطبق ذلك أيضا على الوظائف الأخرى، بمعنى آخر أن التخطيط يمثل الفكر والتنظيم والتنسيق يمثلون العمل والتنفيذ، وعملية الرقابة تمثل

التأكد والحرص على أن يتم العمل والتنفيذ وفقا لما خطط له، ولذلك فإن العمليات الإدارية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، وتجزئة العمليات الإدارية هدفها تبسيط وتسهيل الفهم. والشكل التالي يبين لنا وظائف الإدارة والعلاقة بينها



الوظيفة الأولى: التخطيط PLANNING

1- تعريف التخطيط

هي الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف، والتخطيط كعلم حديث ظهر مع تطور الدراسات الإدارية، أما كممارسة أو نشاط قديم قدم الحضارات الإنسانية، فمثلا يخبرنا القرآن الكريم في سورة يوسف عن نموذج من نماذج التخطيط التي كانت سائدة في عهد الحضارة الفرعونية، حيث قال تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَكُلُونَ﴾ سورة يوسف الآية 47، فعندما كلف فرعون مصر النبي يوسف عليه السلام بإدارة شؤون البلاد والتخطيط لسنوات القحط السبع التي تنبأ بها سيدنا يوسف عليه السلام، تم وضع خطة مستقبلية من قبل النبي يوسف، كما تؤكد ذلك الآية الكريمة السابقة، يتم بموجبها زيادة الإنتاج الزراعي من ناحية وتخزين جزء من المحصول بعد ترشيد الاستهلاك فيه من ناحية أخرى، بناءا على خطة طويلة الأجل تأخذ في الاعتبار استعداد البلاد لسنوات القحط حيث يتم الاعتماد على الاحتياطي من مخزون الحبوب، وبفضل الخطة المستقبلية التي وضعها النبي يوسف عليه السلام، استطاعت مصر بقيادة هذا النبي مواجهة أزمة اقتصادية حادة استمرت لسبع سنوات، حتى أنها أصبحت مركز العالم في تلك الفترة.

أما مفهوم التخطيط كعلم فهو مفهوم حديث يرجع إلى بداية القرن الماضي، وظهر مع تطور الدراسات الإدارية، وكذلك مع ظهور أهمية التخطيط بالنسبة للمنظمة ككل.

هناك عدت تعاريف للتخطيط نذكر منها: عرفها فايول بأنها التنبؤ بالمستقبل والاستعداد الدائم له؛ وعرف على أنه: التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة؛ كما عرف على أنه التفكير للمستقبل وإعداد العدة المناسبة له بتحديد ما يجب عمله وبيان من يقوم بهذا العمل على النحو المقبول خلال فترة ومنية معينة وفي حدود تكاليف مناسبة في ظروف أو بيئة ما؛¹

وعرفت كذلك بأنها: " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له بوضع بدائل لتحقيق الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة "؛ أو يمكن اعتبارها بأنها: "عمل منظم يتعلق برسم تصورات مستقبلية تعكس الأهداف المراد تحقيقها من قبل الأفراد أو المنظمة أو الدولة ".أو هي التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة؛ وفي رأي آخر اعتبر بأنه: مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى.²

وعليه فإن التخطيط يمثل: المسار أو المنهج الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلا باعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة (يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية)، وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة الأمد من خلال جهاز متخصص يشمل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية، مركزين في الغالب على العمليات التشغيلية للمنظمة وفي إطار بيئتها الداخلية.³

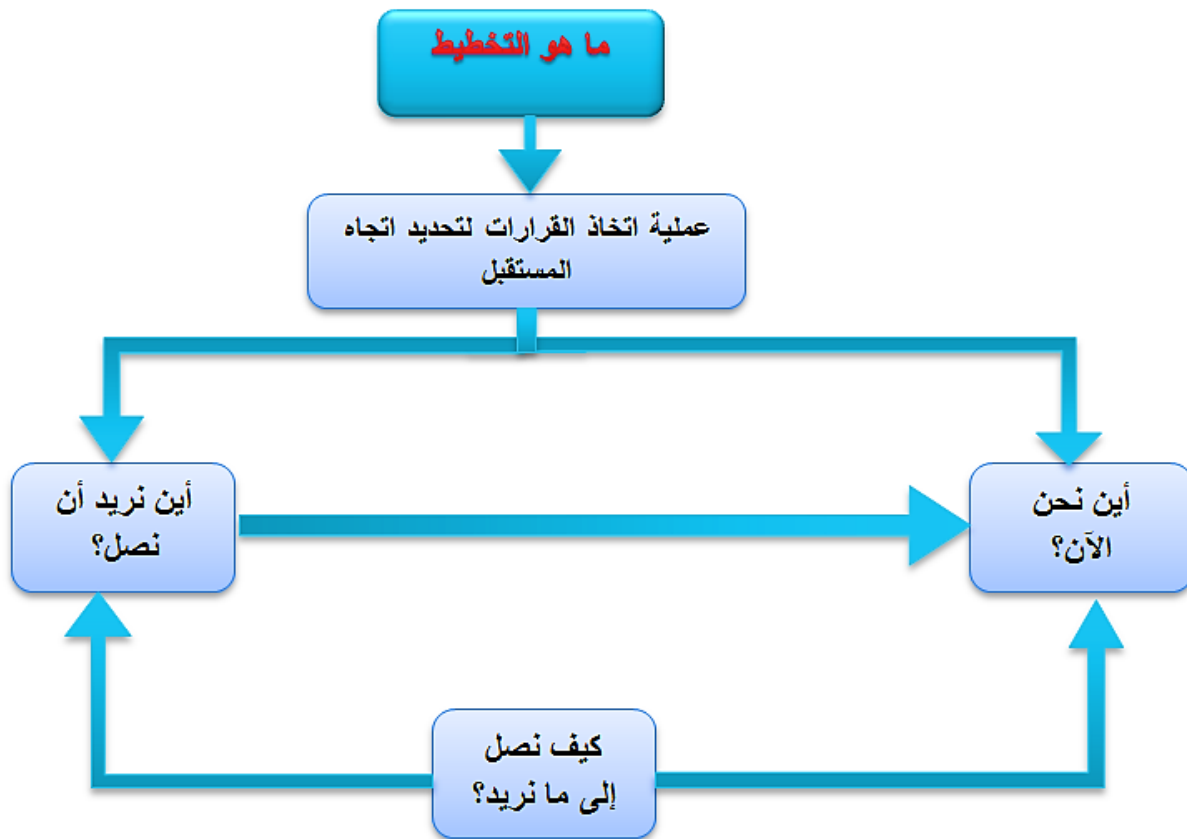
¹ - Richard Saparnot, *Organisation Et Gestion De L'entreprise*, Paris : Dunod, 2006, P23.

² - عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 272.

³ - عادل حرحوش الفرجي، وأحمد علي صالح، وبدياء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، ط2، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص95.

هناك العديد من التعاريف للتخطيط تتفق حول: نشاط تقرر فيه الإدارة ما تريد أن تعمل، ماذا يجب عمله؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟ وبواسطة من؟ وما هي الموارد المطلوبة لأداء العمل؟ فالتخطيط إذا يضع الإطار الشامل والتفصيلي للأهداف والخطط،

- 1- تحديد الأهداف 2- مستقبل + الاستعداد له 3- قرارات المفاضلة بينها 4- بدائل 5- تحديد كل من (من ينفذ) (متى " البداية / النهاية ") (أين) (الاحتياجات / الكماليات)



2- أهداف التخطيط:

يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم، لأن العمل دون خطة يكون عملاً ارتجالياً قد ينجح وقد يبقى تحت رحمت الصدفة، ويمكن ذكر أهداف التخطيط فيما يلي:¹

- يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها؛

¹ - ميلودي محمد، مرجع سبق ذكره.

- يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفاً وبطريقة علمية وعقلانية مما يساهم في زيادة الكفاية والفعالية؛
- يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة، لأنه يوجب عليه التفكير مقدماً بالمستقبل وتوقع التغيير ومن ثم تهيئة البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع؛
- يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون التخطيط يحدد ما يراد إنجازه من أهداف، مما يساعد في الرقابة على تحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو القصور في الأداء بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف؛
- يحدد مراحل العمل والخطوات التي تتبع والطريق الذي يسلكه العاملون، وبذلك يساعد على تحقيق الأهداف.

3- مراحل التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل وهي على النحو التالي:

الشكل التالي يبين لنا مراحل التخطيط



1- تحديد الأهداف العامة للمنظمة أو رسالة المنظمة التي تخدمها: كما نعلم بأن لكل منظمة هدف معين أو مجموعة أهداف تسعى لتحقيقها، وتكون هذه الأهداف حسب الآجال قصيرة المدى متوسطة المدى أو بعيدة المدى، وهذه الأهداف مقسمة إلى:

أ. الهدف العام: وهو الهدف من وجود المنظمة ككل وهو متجدد؛ أو هي النتائج والغايات العامة التي تركز لها الجهود، أو هي تعبر عن النتائج والغايات التي ترغب المنظمة بلوغها ومن خلالها تحقق رسالتها؛ ويقصد برسالة المنظمة بأنها بيان رسمي يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة نشاطها؛ وهي إما أهداف أساسية تتوخاها المنظمة كلها، أو أهداف فرعية أو تشغيلية يتوخاها كل قسم وكل إدارة، وكذلك هناك أهداف نهائية وهي التي تسعى إليها المنظمة أساساً، وأهداف وسيطة وهي التي تساعد على تحقيق الهدف النهائي، فالتدريب والتعليم ليس هدفاً نهائياً في أي منظمة وإن كان هدفاً وسيطاً من حيث إسهامه في تحقيق الهدف النهائي؛¹ والأهداف ينبغي أن تتوفر فيها عدة أمور نذكر منها:

- الوضوح: مما يساعد على توحيد وتنسيق الجهود لتنفيذ الأهداف سواء على الأفراد أو الأقسام؛

- الواقعية: أي أنه ممكن تطبيقه في أرض الواقع حتى يسهل الوصول إليه، لا أن يكون أمراً مستحيلاً أو قريباً من الاستحالة، ويساعد في ذلك في توفير الإمكانيات فبدون الواقعية يصبح مجرد حبر على ورق، كما ينبغي أن يكون الهدف معبراً عن حاجات فعلية داخل المنظمة وفي خارجها؛

- المشروعية: أي أن يكون الهدف ملائماً للقيم والمثل والتقاليد السائدة في المجتمع، وأن يكون مراعياً للقوانين والأنظمة التي ترعى نشاط المنظمة؛

- القابلية للقياس: مما يتيح للمنظمة التأكد من مدى تحقيق الأهداف فيكون مقياساً زمنياً لمتابعة التقدم في التنفيذ خلال فترة زمنية محددة، ويكون مقياساً كمياً لتحديد الكميات

¹ - عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 274.

من السلع والخدمات المنتجة، ويكون مقياساً نوعياً لتحديد نوعية الأداء خلال فترة التنفيذ.¹

ب. السياسات: تمثل مجموعة التعليمات والقواعد التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصول إلى الهدف، ويقصد بالسياسات مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والتي يسترشد بها العاملون في المنظمة، في مستوياتهم المختلفة عند اتخاذ القرارات، والقيام بالتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف؛ وهناك فرق بين السياسة والهدف، (الهدف يوضح ما نريد تحقيقه، أما السياسات توضح كيفية التنفيذ وهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل إلى الهدف)، فالسياسات تمثل القرارات أو القواعد التي تحدد سير العمل وتضبط التصرفات والأعمال داخل المنظمة فإذا كانت السياسات متعلقة بأهداف عامة تصبح سياسات عامة؛²

ج. الإجراءات: فهي الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، وتحديد المسؤوليات عن هذا التنفيذ، والفترة الزمنية اللازمة لذلك، فالإجراءات هي خط السير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة، فضلا عن إجراءات التعيين في الوظائف التي تحتاجها المنظمة للقيام بأعباء المهام المنوطة بها، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة؛³

د. الأهداف المرحلية: (أنواع التخطيط) وتنقسم إلى ثلاثة حسب الفترة الزمنية التي تغطيها يتناسب كل منها مع مستوى إداري معين يتولى مهمة القيام بها وهي على النحو التالي:

- التخطيط طويل المدى: تتصل خطط هذا النوع بالأهداف العليا وتشرف عليها الإدارة العليا، وتغطي فترة بعيدة المدى تزيد عن خمس سنوات، وهي تختلف هذه الفترة ما بين المؤسسات والدول، فعلى مستوى الدول قد تعتبر فترة خمس سنوات متوسطة المدى، بينما قد تعتبر الثلاث سنوات أو حتى السنتين للمؤسسات الصغيرة طويلة المدى، وتسمى أيضا

¹ عبد اللطيف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص 112-113.

² عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 275-276.

³ عبد اللطيف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص 113-114.

بالخطط الاستراتيجية وهي تهتم بالأهداف العليا أو بالرسالة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛

- التخطيط متوسط المدى: وهي خطط تكتيكية، ويمتد من سنة إلى ثلاث سنوات، وهي مهمة تقوم بها الإدارة الوسطى، وتأتي من أجل تطبيق الخطط الاستراتيجية وتضع أهدافا على المدى المتوسط للوصول إلى الهدف العام؛

- التخطيط قصير المدى: تمتد من شهر إلى سنة، وتتناول في العادة آلية تنفيذ الأمور الإجرائية وفقا للخطط متوسطة وطويلة المدى، وتسمى بالخطط التشغيلية، وتسعى إلى تحقيق أهداف الخطط التكتيكية.

الشكل التالي يبين لنا أنواع التخطيط



2- تحديد وتقييم الأهداف الاستراتيجية المختلفة: لابد للمنظمة أن تعمل على وضع خطط

تتضمن تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تهدف المنظمة إلى تحقيق غاياتها العليا، مثلا تحديد مستوى الربح الذي تهدف إلى تحقيقه، وحجم التوسع المطلوب، والممكن عمله لإيصال خدماتها بالشكل المطلوب، ولا يكون ذلك إلا من خلال التعرف على نقاط التميز والقوة التي تتميز بها، مثل كفاءة الموارد البشرية وسهولة اجتذابها والاحتفاظ بها، وكذلك التعرف على الظروف الخارجية وما توفره من فرص للتطور والتقدم وما تمثله من تحديات

لابد من الاستعداد لمواجهةها، هذا إلى جانب إدراك المحددات أو نقاط الضعف مثل محدودية رأس المال الممكن استثماره في تطوير التكنولوجيا، كما يجب دراسة الظروف البيئية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية... فعملية التخطيط تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة فلا يمكن للتخطيط أن يكون في معزل عن بيئته المحيطة به؛¹

3- اختيار الاستراتيجية الأكثر تلائما مع الأوضاع والظروف: لابد من وضع مجموعة من البدائل ودراسة كل البدائل من خلال مزاياها والصعوبات التي تترتب عن اختيارها، واختيار البديل الأكثر ملائمة وظروف المنظمة وأوضاعها؛

4- وضع خطط تفصيلية للدوائر والأقسام المختلفة: وبعد اختيار البديل الملائم لابد من أن يتم وضع خطط تفصيلية للدوائر والأقسام المختلفة، بحيث تتحدد بشكل واضح مهمة كل دائرة وكل قسم في تحقيق أو تنفيذ الاستراتيجية التي تبنتها، فعلى مستوى دائرة الإنتاج لابد من وضع خطط للخدمات التي سيتم مباشرة طرحها للمنتفعين؛

5- وضع خطط تشغيلية وتكتيكية: بعد وضع الخطط التفصيلية لابد من وضع خطط إجرائية لعملية التنفيذ من خلال برامج عمل شهرية وأسبوعية لإنجاز الأهداف المقررة ثم بدء عملية التنفيذ؛

6- مراقبة تنفيذ الخطط: لا يستقيم أي عمل دون وجود جهة خاصة معنية بالرقابة على تنفيذ الخطط الموضوعية، وذلك للتأكد من أنها تسير حسب البرامج المحددة ومن ثم استشعار الصعوبات أو الانحرافات قبل أو أثناء وقوعها لاتخاذ الإجراءات الملائمة وهي وظيفة مهمة إذ لا تنتهي مهمة المخططين بوضع أفكار وبرامج عمل، بل لابد من التأكد من أن تنفيذها يسير وفق البرنامج المسطر؛

7- المراجعة الدورية: وهنا لابد من وجود مراجعة دورية لما تم تنفيذه من خطط وبرامج عمل، وقد توكل هذه المهمة إلى لجنة خاصة مكلفة من الإدارة العليا بتقديم تقارير دورية فصلية أو سنوية على مستوى الإنجاز الذي تم بالنسبة للخطط.²

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

² - نفس المرجع السابق، ص 180-181.

4-أنواع التخطيط

تستخدم المنظمات أنواعا مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة، ويمكن تصنيفها وفقا للمعايير التالية:¹

1-التخطيط بحسب تأثيره: ويشمل على ما يلي: (ولقد تناولناه آنفا هو النوع الثاني)

- التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط الذي يكون مهما ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومثل على ذلك التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة؛
- التخطيط التكتيكي: وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلة ذلك تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق؛
- التخطيط التشغيلي: وتمارسها الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلة ذلك تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من الموارد وقطع الغيار.

2-التخطيط بحسب المدى الزمني: ويشتمل على التالي: وقد تناولناها لهذا لا نفصل فيها

- التخطيط طويل المدى؛
- التخطيط متوسط المدى؛
- التخطيط قصير المدى.

3-التخطيط بحسب الوظيفة: ويشمل على ما يلي:

- تخطيط الإنتاج: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج؛

¹- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، العراق: مطبعة ابن العربي، 2014، ص62-63.

- **تخطيط التسويق:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع؛
- **التخطيط المالي:** ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها؛
- **تخطيط الموارد البشرية:** ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة كالاحتياجات والاستقطاب والتدريب والتطوير....¹

4- معوقات التخطيط

1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات؛
2. اتجاهات العاملين: كثيرا ما تحدث اتجاهات سلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها؛
3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات؛
4. إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها؛
5. الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة؛
6. القيود الحكومية؛
7. عدم مراعاة التغير في الواقع؛
8. أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.²

5- عوامل نجاح التخطيط:

- أ- أن يكون للخطة هدف واضح ومحدد ولا بد للأنشطة والوظائف أن تتكافل من أجل تحقيقها؛
- ب- أن تكون الخطة بسيطة أي سهلة حتى يسهل الفهم؛

¹ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني، 1995، ص 100.

2 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 185-186.

ت- أن تكون الخطة نتائج مشاركة العاملين في الإدارة وذلك بوضع وإعداد الخطط حتى تكون مسؤولية أكثر؛

ث- أن تكون الخطة مرنة وخاضعة لمراجعة دورية وقابلة للتعديل كلما توفرت معلومات جديدة؛

ج- أن يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ لامركزي لأنه من أهم عوامل النجاح؛

ح- من يقوم بتنفيذ الخطة لابد وأن يكون جهاز إداري قادر وذا مستوى وخبرة وكفاءة؛

خ- أن تخضع مراحل تنفيذ الخطة للرقابة المستمرة؛

د- لابد من وجود وعي تخطيطي لدى الموظفين لكي يشعر كل موظف بأهمية الخطة وأهدافها.

الفصل الثالث:

التفويض الإداري

تمهيد:

إن تنفيذ الخطط العامة من قبل المنظمات لا يمكن أن يحقق الأهداف المنشودة إلا في إطار هيكل تنظيمي، يتم فيه عموماً تحديد الاختصاصات وتنسيق الأهداف وتوضيح النمط السائد للتسلسل الهرمي للسلطة، كما يحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد في الأجهزة المختلفة والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل المسؤوليات.

1-تعريف التنظيم:

قبل تعريف التنظيم لابد أن نميز بينها وبين المنظمة، فالمنظمة: يقصد بها ذلك الجهاز أو الكيان البيروقراطي الإداري مثل الوزارات أو الإدارات أو المصالح العامة أو المؤسسة...؛ أو هي أداة يتم بواسطتها تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية؛ أما **التنظيم** فيقصد به بأنه عنصر من عناصر العملية الإدارية، أو الكيفية التي بموجبها تقوم المنظمات بنشاطاتها المختلفة هذا من جانب، أما من جانب آخر نجده مرادف للمنظمة إذ يعرف بأنه نظام أو وحدة اجتماعية يتم تصميمها على شكل تنظيمي معين لتحقيق أهداف محددة، والآن بعد تحديد الفرق بين المنظمة والتنظيم نتطرق إلى تعريف التنظيم الإداري.

هو "تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة مع مراعاة التقسيمات الرأسية والأفقية لإتمام البناء الهيكلي". أو هو: "عبارة عن هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً على أساس مستمر لتحقيق أهداف متفق عليها". هو: "التوزيع المناسب للأفراد والواجبات وتحديد الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات داخل منظمة من أجل تحقيق هدف منشود."

2-أهداف التنظيم:

- تحديد أدوار العاملين: بحيث يعرف كل قسم وكل موظف الأعمال المطلوبة منه.
- توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في التنظيم: عن طريق تحديد السلطات والصلاحيات.
- توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بأسلوب رسمي ومقنن كما لا نتجاهل الاتصال غير رسمي الذي يعكسه التنظيم غير الرسمي.
- يساعدنا في توزيع الوظائف على أساس التخصص.

- العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إنجاز الأهداف.

3- مبادئ التنظيم:

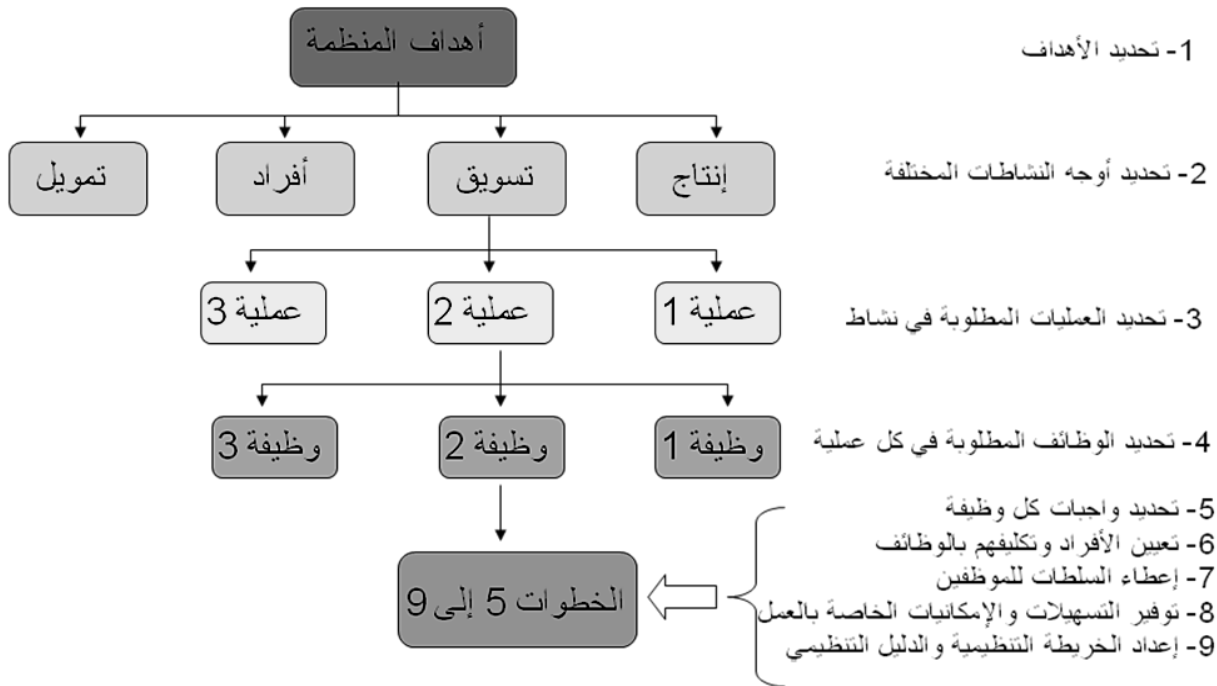
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- مبدأ التدرج في السلطات والتنسيق في العمل وتوزيع المسؤوليات حسب مقاييس دقيقة.
- مبدأ وحدة الهدف مع الوضوح؛ - مبدأ وحدة الرئاسة ووحدة الأمر.
- تساوي المسؤولية مع السلطة (كل مسؤولية لابد أن تكون لها صلاحيات قصد تحقيق الأهداف).....

4- الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن خريطة تنظيمية توضح علاقات السلطة وتدرج المسؤولية ونطاق الإشراف، كما تبين العلاقات بين مختلف المصالح، كما يهدف إلى بيان المواصفات الخاصة للأشخاص الذين يتولون السلطة والمسؤولية في مستوى إداري معين وذلك من حيث التأهيل الخبرة والأقدمية والفعالية، أو هو: "الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها"؛ ويقصد به كذلك: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"

أ- خطوات إعداد الهيكل التنظيمي:

لكل منظمة جديدة أو قديمة بناء تنظيمي يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، ولإعداد البناء التنظيمي يستلزم اتخاذ عدة خطوات، والشكل التالي يبين بوضوح خطوات إعداد وبناء الهيكل التنظيمي، والشكل التالي يوضح خطوات إعداد الهيكل التنظيمي



1. **تحديد الهدف:** لكل منظمة هدف تسعى للوصول إليه، وهذا الهدف لابد وأن يكون واضحاً ومفهوماً ولا يكون فرعي، ويكون في بداية تشكل المؤسسة، ومع مرور الزمن يزداد حجم الهيكل التنظيمي.

2. **تحديد النشاطات:** وتقسيمها إلى فروع وأقسام ومصالح مع مراعاة عامل التنسيق.

3. **تحديد العمليات المطلوبة:** تقسيم العمل على أساس التخصص.

4. **تحديد الوظائف المطلوبة في كل عملية:** إعداد الوصف الكامل لكل وظيفة وما يلزم لها من مؤهلات، ويمكن التعبير أن الخطوات الباقية تابعة لهذه الخطوة

5. **تحديد واجبات كل وظيفة**

6. **تعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف**

7. **إعطاء السلطات للموظفين**

8. **توفير التسهيلات والإمكانات الخاصة بالعمل**

9. **إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.**

ب- **الخريطة التنظيمية:** هي الشكل الهندسي الذي يوضح تموقع الوظائف والمهام في المنظمة، وهي شكل من الأشكال البيانية يوضح خطوط السلطة الرسمية للإدارات الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها البعض، وقنوات الإشراف الإداري، كذلك حدود سلطات الموظفين في إطار الوظائف الإدارية.

إن دراسة وتحليل الخارطة التنظيمية لمنظمة الأعمال يمكن أن تعكس أساسيات التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي الرسمي والمتمثلة بما يلي¹:

1. **تقسيم العمل** *Work Division* : إن عنوان الوظيفة وموقعها في الهيكل يمكن أن تظهر واضحة في الخارطة التنظيمية ومن خلالها يمكن معرفة مسؤولية هذه الوظيفة .
2. **العلاقات الإشرافية** *Supervisory Relationship* : إن العلاقات بين المستويات والأقسام والوظائف في الخارطة التنظيمية تعطي صورة واضحة عن من يرأس من، ولمن يقدم المرؤوسون تقاريرهم ومن يراقب إنجازهم.
3. **قنوات الاتصال** *Communication Channels* : إن العلاقات تظهر تدفق الاتصالات الرسمية في المنظمة.
4. **الوحدات الرئيسية** *Major Subunits* : تظهر الخارطة التنظيمية الوحدات الرئيسية أو الوظائف الرئيسية وما يرتبط بها من وحدات فرعية.
5. **مستويات الإدارة** *Levels of Management* : هي الطبقات الرأسية التي يظهرها الهيكل التنظيمي الرسمي وتبدو في الخارطة التنظيمية.

هـ. أنواع الهياكل التنظيمية *Organizational Structures Types*

بعد أن تتضح معالم التخصص الوظيفي ومستوياته وبعد أن يتم تجميع الوظائف المتشابهة والأفراد والمجموعات في ضوء أسس معينة تراها إدارة المنظمة مناسبة في إنجاز الأهداف تكون قد تشكل للمنظمة هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة عملها ويلبي احتياجاتها؛ إن الهيكل التنظيمي لا يمثل غاية بحد ذاته بقدر ما يمثل وسيلة لتحقيق وإنجاز الأهداف لذلك نرى هذا التغيير المستمر في الهياكل وفق متطلبات العمل والمؤثرات الخارجية المحيطة بالمنظمة. كذلك تستخدم إدارة المنظمة أبعاد الهيكل التنظيمي كصيغة عملية للتعامل مع عدم التأكد البيئي الموجود في بيئة عمل المنظمة. لقد تطورت وتوسعت الهياكل التنظيمية بشكل كبير في منظمات الأعمال الحديثة ويمكن أن تصنف في مجموعتين: الهياكل التقليدية والهياكل الحديثة.

أ- الهياكل التقليدية *Traditional Structures*

¹ - محمد العامري، أساسيات التنظيم الإداري، 2024/01/12 موقع :

<https://www.mohammedaameri.com/blog/36>

ليس المقصود بالتقليدي هنا هيكل قديم انقرض وانتهى، بل المقصود أنها هياكل معروفة منذ زمن بعيد ومستخدمه حتى الوقت الحاضر مع أن المحتوى الحقيقي وأبعاد الهيكل من مركزية ورسمية وتعقيد ونطاق إشراف قد تغير رغم بقاء نفس المسمى. ونشير هنا وكما ذكرنا في الفقرة السابقة بشكل أكثر تفصيل إلى أهم هذه الأنواع:¹

والجدول التالي يبين لنا أنواع الهيكل التنظيمي التقليدي:

نوع الهيكل التنظيمي	وصف	الأنسب ل	الإيجابيات	السلبيات
الوظيفي	يقسم المنظمة حسب التخصص أو القسم (مثل البحث والتطوير، والتسويق، والمبيعات).	المنظمات بمختلف أحجامها، وخاصة تلك التي لديها خطوط إنتاج متخصصة للغاية.	تسلسل قيادي واضح؛ تخصص؛ كفاءة	انعدام المرونة والقدرة على التكيف؛ أقسام منعزلة؛ انعدام التعاون بين الأقسام
التقسيم	يقسم المنظمة حسب السوق أو المنتج أو الخدمة أو الموقع الجغرافي.	المنظمات الكبيرة و/أو تلك التي تمتلك خطوط إنتاج متنوعة؛ كما أنها مناسبة للمنظمات التي تمر بمرحلة توسع.	تركيز متخصص على منتجات أو أسواق محددة؛ مرونة أكبر؛ مزيد من المساواة.	احتمالية ازدواجية الموارد؛ أقسام منعزلة.
المصفوفة	مزيج من الهياكل الوظيفية والتقسيمية، مما يتيح إعداد التقارير المزدوجة.	المنظمات التي تحتاج إلى التعاون المشترك والمرونة و/أو العمل القائم على المشاريع.	تعاون أفضل؛ تخصيص فعال للموارد؛ مرونة وقابلية للتكيف.	تعقيدات تتعلق بالتنفيذ والإدارة؛ خطوط إبلاغ غير واضحة؛ احتمالية نشوب نزاعات.

ب- الهياكل الحديثة Modern Structures

مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة وتحول المنظمات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتطلبات منافسة شاملة؛ فإن منظمات الأعمال قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين

1- من اعداد الأستاذ بالاعتماد على:

- Kimberlee Henry, *Types of Organizational Structures & Charts: Complete Guide, Org Chart*, 23/12/2024
<https://bit.ly/3YnKQrS>

- مدونة قيود، الهيكل التنظيمي التعريف الخصائص والأنواع، 2024/07/17

<https://bit.ly/4oJLJGd>

محمد العامري، مرجع سبق ذكره.

- The Indeed Editorial Team, *10 Types of Organizational Structures for Businesses*,
<https://bit.ly/4abjGf5> وغيرها من المراجع

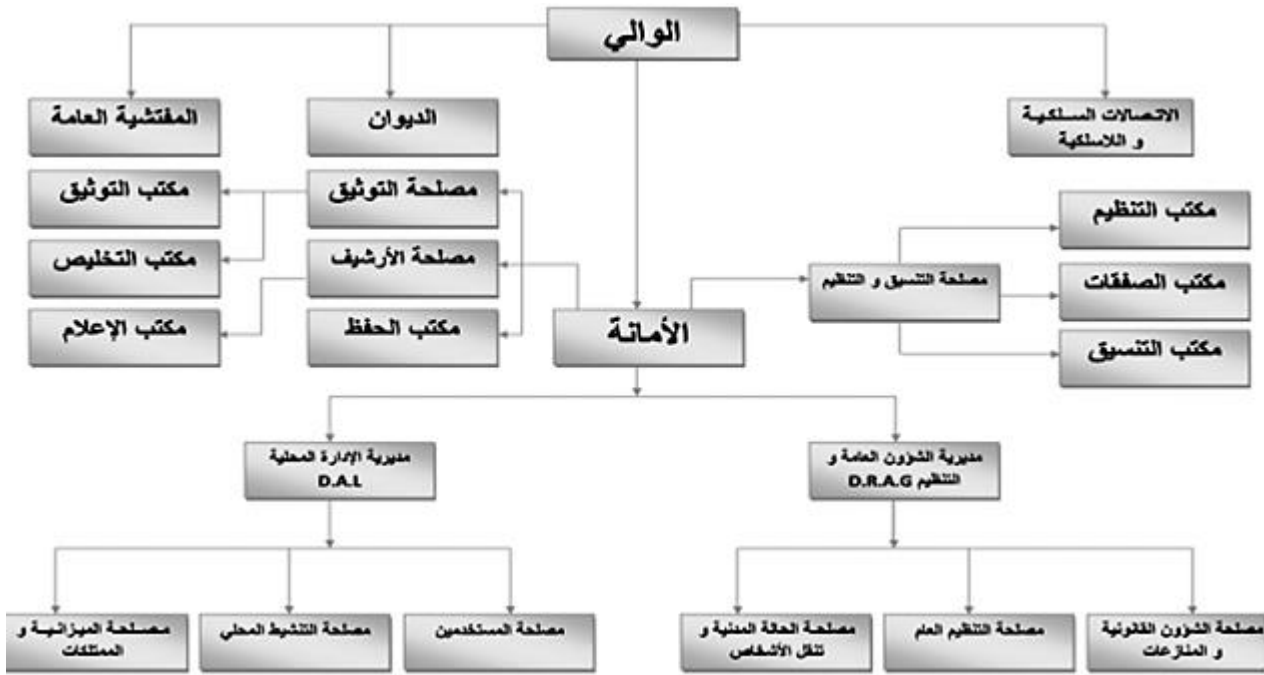
واستخدام تكنولوجيا متطورة؛ إن مجمل هذه الجوانب تندرج ضمن طرق إبداعية ومتجددة لهيكل المنظمات بحثاً عن الإنتاجية العالية وخلق ميزات تنافسية، وفي نفس إطار هذه التوجهات فإن الهيكل التنظيمي الصحيح يعتبر من الموجودات والأداء الفعال في حين يمكن أن يكون الهيكل غير الصحيح عبثاً على الأداء أو مطلوبات بالنسبة للمنظمة، لقد كان الهيكل المصفوفي هو الخطوة الأولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة حيث المنظمات الأكثر أفقية واتصالات جانبية وأكثر مرونة وقدرة على خلق تكامل عالي بين مختلف الوظائف، وسوف نستعرض في أدناه المبادئ العامة التي تحكم العمل في إطار هذه الهياكل الحديثة والتي تتسم بكونها هياكل أفقية.

- 1- التركيز على العمليات وليس الوظائف في المنظمة.
 - 2- وضع الأفراد موضع المسؤولية لما يتعلق بالعمليات الأساسية.
 - 3- تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل.
 - 4- تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الأداء.
 - 5- استخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - 6- التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة.
 - 7- تعليم وتدريب الأفراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين.
 - 8- بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام بالأداء.
- والجدول التالي يبين لنا أهم أنواع الهياكل التنظيمية الحديثة:

نوع الهيكل التنظيمي	وصف	الإيجابيات	السلبيات
الفريق	هو الذي يستخدم فرق عمل دائمية أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية. وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يومياً.	تقليل الحواجز بين الأقسام؛ سرعة في الاستجابة واتخاذ القرارات؛ إزالة عوائق الاتصالات والتنسيق؛ زيادة العلاقات الجانبية؛ رفع الروح المعنوية والحماس لمشاركة العاملين واندماجهم؛ تقليل التكاليف؛ المشاركة في	تعقد إجراءات فرق العمل؛ حدوث تضارب بالولاء بين الفريق والوحدة الوظيفية؛ كثرة الاجتماعات واللقاءات التي تتسبب بضيا ع وقت طويل؛ الحاجة للموارد الكثيرة.

	المعلومات والخبرة حول القضايا المهمة.		
الشبكي	هو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية مثل المجهزين ومتعهدي الخدمات وغيرها، والتي يتم التنسيق بينها من خلال مركز قيادة صغير.	تساعد على ترشيح المنظمة؛ تخفيض التكاليف الإدارية؛ الاستفادة من خبرات متخصصة جدًا من الخارج؛ القدرة على المنافسة؛ مرونة في العمل.	كلما كانت الشبكة كبيرة تصبح عملية الرقابة والسيطرة صعبة؛ أن الفشل في جزء من الشبكة يؤدي على فشل كامل؛ ربما تكون هناك مخاطر جدية بانهيار المنظمة بسبب إحالة بعض الأمور المهمة مثل الشؤون المالية إلى متعاقدين أو جهات خارجية.
الهيكل اللامحدود (الافتراضي)	المنظمات الافتراضية تستخدم بكثافة تكنولوجيا المعلومات لغرض إزالة الحواجز بينها وبين المجهزين والزبائن والمنافسين، إن أهم متطلبات اللامحدودية هي غياب الهرمية في الهيكل وتمكين العاملين في الفريق واستخدام تكنولوجيا كثيفة وقبول ظاهرة الوقتية، وينجز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة حيث يتم التركيز على هذا الأمر والمهم هنا هو اللابروقراطية العالية وعدم فرض القيود بأي شكل كانت على العاملين أو الخبراء الذين ينجزون العمل	الاستفادة من الخبراء في كل مكان؛ مرونة عالية واستجابة سريعة؛ تقليل التكاليف؛ اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة؛ لا واجبات رسمية محددة ولا روتين؛ تقاسم المعرفة والخبرة.	صعوبة السيطرة؛ ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة؛ تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية؛ تتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متقدمة؛ احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور

شكل التالي يبين لنا الهيكل التنظيمي للولاية



5-أنواع التنظيم: هناك نوعان من التنظيم هما:

أ- التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي تحدده إدارة المنظمة بما تضعه من قواعد ولوائح وأوامر تحدد الصلات الرسمية بين كل فرد والأفراد الآخرين فتحدد سلطات الفرد ومسؤولياته وواجباته تجاه الآخرين، وذلك بهدف تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، ويقوم الفرد بتحمل واجب القيام بمجموعة من الأعمال المحددة بما يتناسب مع سلطاته وبشكل يحقق التعاون والانسجام مع أعمال الآخرين في سبيل تحقيق الهدف المشترك. وهي العلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوس ما بين المدير والموظفين، وطبيعة هذه العلاقة هي علاقة رسمية أن الموظف عنده واجبات عليه تنفيذها، والمسؤول هو المشرف والموجه له.

ب- التنظيم الغير رسمي:

نتيجة للعلاقات و التفاعلات و العواطف التي تتم بين أفراد التنظيم الرسمي، تنشأ علاقات أخرى تشكل الأساس في نشوء التنظيمات غير الرسمية، وبذلك يظهر في أي تنظيم رسمي تنظيم آخر يمكن أن نعتبره موازيا له، ذلك هو التنظيم غير الرسمي ، فالتنظيم الرسمي هو ما تريده المنظمة، والتنظيم غير الرسمي هو ما يريده الأفراد، ذلك أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمة تتأثر بعوامل أخرى غير التي يقررها المديرون في التنظيم الرسمي مثل عوامل

شخصية أو مصلحة أو روح الود والألفة، أي أن التنظيم غير الرسمي هو العلاقة الموجودة ما بين الموظفين علاقة الصداقة والألفة والتعاون.... على عكس التنظيم الرسمي الذي تحدده القواعد واللوائح والأوامر.

وفي الأخير نقول أنه مهما اجتهد المصمم التنظيمي في إيجاد الهيكل التنظيمي المناسب فإن كفاءة التنظيم تبقى معتمدة بدرجة أساسية على الناس الذين يعملون في هذا التنظيم، فلو شبهنا التنظيم الإداري بتصميم منزل للسكن، فإن بناء المنزل بشكل جيد من حيث التنظيم للمساحات لا يعمل منه بالضرورة بيتا هادئا، إذ قد يعيب فيه ساكنوه فيقبلون كل مزاياه المعمارية إلى سيئات، ويحولونه إلى مكان غير صالح للسكن بإساءة استخدامهم للمرافق الموجودة فيه، والعكس صحيح أيضا فقد يكون البناء متواضعا ولكنه يدار بطريقة جيدة بحيث يتم استشارة كل جزء فيه بشكل ممتاز، بفضل السلوكات الجيدة لرب الأسرة وأفرادها، ومن سمات التنظيم الجيد المرونة والقدرة على استيعاب التعديلات البسيطة التي تستوجب إعادة النظر في التنظيم.

الفصل الرابع:

الرقابة الإدارية

تمهيد:

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الهامة في المنظمات وذلك لما لها من دور في التأكد من جودة الأداء والتحقق من تنفيذ ما تم التخطيط له بكفاءة عالية، وقد قدم العديد من الإداريين تعاريف مختلفة لمفهوم الرقابة الإدارية إلا أنها جميعاً تهدف إلى الحفاظ على الموارد المادية والبشرية للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وفي أسرع وقت وبأحسن جودة، مع تصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات عند ظهورها، ومنع تكرارها في المستقبل.

1- تعريف الرقابة الإدارية:

كثيراً ما يستخدم مصطلح الرقابة ومصطلحات أخرى كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتقييم كمصطلحات واحدة، إلا أنه بالاطلاع على بعض الدراسات نجد أن هناك من يفرق بين هذه المصطلحات.

وفيما يلي سنحاول إبراز المفاهيم الخاصة بكل مصطلح:

- **الإشراف:** هو التعرف على مدى تنفيذ العامل للتوجيهات الموجهة إليه.
- **المتابعة:** هي التعرف على الأخطاء والانحرافات ومشاكل التنفيذ أثناء أداء العمل لتفاديها وعلاجها.

- **التفتيش:** هو النزول إلى مواقع العمل لمراجعته والكشف والتعرف على المشكلات التي تعوق سيره.

في حين أن **التقييم** هو التقدير الدوري لإنجازات المدير أو العامل. والرقابة تعني الكشف عن الانحرافات والعمل على مواجهتها حتى تصحح.

وعليه فالرقابة إذن هي القسم الذي تكتمل به الأقسام السالفة الذكر وتشمل معاني الإشراف والمتابعة والتفتيش والتقييم.

وقد عرف هنري فايول Henry Fayol في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" الرقابة الإدارية والذي يعتبر من أقدم وأشهر التعاريف، حيث وصف هذه العملية بأنها "تقوم بالتأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة، والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل"

في حين أن الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي والدكتور مهدي حسن زويلف يعتبران أن: "الرقابة الإدارية الحقيقية هي تلك الرقابة التي تستطيع أن تسبق الأحداث فتعمل على

التنبيه إلى الانحرافات المتوقعة، ومنع هذه الانحرافات قبل حدوثها ليتم التنفيذ طبقاً لمقاييس مقررّة، وهي تعني ممارسة القوة والسلطة والنفوذ وهي التي نستطيع من خلالها تحديد كيفية إتمام الأعمال".

كما عرفت كذلك بأنها: "عبارة عن مجهود منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخطّطة وتصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات، ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفاً، وتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات وقياس دلالاتها، واتخاذ أي إجراء مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المشروع تستخدم بأكثر الطرق الممكنة كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المشروع".

2- أهمية الرقابة الإدارية:

وعليه فالرقابة الإدارية عملية ضرورية وذات أهمية بالغة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

أ- الأهمية النظرية:

- ترشيد القرارات التي يتخذها المسؤولون.
- تعتبر أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية.
- تعتبر عملية مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة.
- تلعب دوراً هاماً وأساسياً في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.
- تحديد كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.

ب- الأهمية العملية:

- اتّساع نشاط الإدارة العامة وزيادة حجمها وتعدد أعمالها وازدياد عدد موظفيها، كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والأعمال للتأكد من حسن سيرها.
- التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية للمنظمة.
- الاقتصاد في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف.
- تعمل الرقابة على رفع مستوى فعالية الأداء في جميع المستويات.
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات.
- الكشف عن الأفراد المتميزين والمبدعين ومكافأتهم على إخلاصهم في عملهم.
- ضمان اتخاذ القرارات السليمة وتنفيذها بأفضل صورة والتأكد من أنها محل احترام الجميع.

ويمكن إضافة أنه مادام العنصر البشري هو الذي يقوم بالأداء فإنه يكون دائماً عرضة للخطأ والانحراف، مما يتطلب ضرورة مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحراف. ومن خلال التعاريف السابقة وغيرها من التعريفات الأخرى الخاصة بعملية الرقابة الإدارية فإنه يمكننا تقديم تعريف مناسب لهذه العملية، ويتمثل هذا التعريف فيما يلي:

تعتبر الرقابة الإدارية عملية ديناميكية ومستمرة يتم من خلالها التأكد من أن تحقيق الأهداف يتم وفق الخطة الموضوعة، وذلك بمتابعة الأداء وقياسه ورصد أي انحرافات طارئة عليه مع تحديد أسبابها والعمل على إصلاحها ومنع تكرارها في المستقبل من أجل رفع كفاءة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة بأحسن جودة وأقل خطأ وتكلفة وأقصر وقت وأفضل عائد، وهذا يتطلب ضرورة الاستثمار في المورد المادي وخاصة المورد البشري في سبيل الوصول إلى إدارة رشيدة تعمل على حماية المصلحة العامة للمجتمع.

3- مراحل عملية الرقابة الإدارية:

إذا كانت عملية الرقابة الإدارية هي الوسيلة الأساسية للتعرف على مستوى الأداء والعمل على كشف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها حتى يتم التأكد من أن العمل يسير وفق الخطة الموضوعة، فإن تميزها بالاستمرار والديناميكية حيث تبدأ قبل بدء أي نشاط وتستمر حتى بعد انتهائه يجعل منها عملية متعددة الخطوات والمراحل، ورغم اختلاف بعض المفكرين الإداريين حول مراحل عملية الرقابة الإدارية إلا أن معظمهم اتفقوا على أنها تمر بأربعة مراحل تتمثل فيما يلي:

- بناء المعايير وتحديد الأهداف.
 - قياس الأداء الفعلي.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة (تقييم النتائج).
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (تصحيح الانحرافات).
- وفيما يلي سنحاول دراسة كل مرحلة بشيء من التوضيح والتبسيط.
- أ- بناء المعايير وتحديد الأهداف:

تعتبر عملية بناء المعايير المرحلة الأولى في العملية الرقابية، ويعرّف المعيار بأنه: "المقياس المحدد لقياس الأداء المستقبلي، أو هو الناتج المرغوب تحقيقه، أو الهدف والأداة التخطيطية التي تعبر عن الغاية المطلوب بلوغها"، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن مرحلة

وضع المعايير الرقابية تعد جزءاً أساسياً من عملية التخطيط، وهي تهدف في عمومها إلى التمييز بين الأداء السليم والأداء غير السليم للأفراد.

ب- قياس الأداء الفعلي:

إن المرحلة الثانية في العملية الرقابية تتمثل في قياس الأداء الفعلي الذي تم إنجازه، وتعتمد هذه المرحلة على المرحلة السابقة، إذ تتضمن تطبيق المعايير التي تم وضعها، وكلما اتسمت عملية وضع المعايير بالخصائص المحددة لها كلما تم تحقيق النتائج المستهدفة التي تم وضعها كغايات يجب الوصول إليها.

وتتضمن هذه المرحلة قياس درجة الاختلاف أو الانحراف واتجاهه بين الأداء الفعلي والأهداف المحددة، فإذا كان الأداء الفعلي يفوق في بعض الجوانب هذه المعايير الموضوعة يكون الانحراف موجباً، أما إذا قل عن هذه المعايير فحينئذ يكون الانحراف سالباً.

وتتوقف نوعية الانحراف ودرجته على طبيعة الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ من خلال عملهم على ترجمة الأهداف والسياسات والبرامج إلى الواقع، فكلما كان الفرد يتميز بالقدرة على الابتكار والإبداع، الثقة بالنفس، التدريب والتكوين الجيد، إضافة إلى المهارات الفنية ... كلما كان الانحراف موجباً، أما إذا كان عكس ذلك فسيكون الانحراف سالباً.

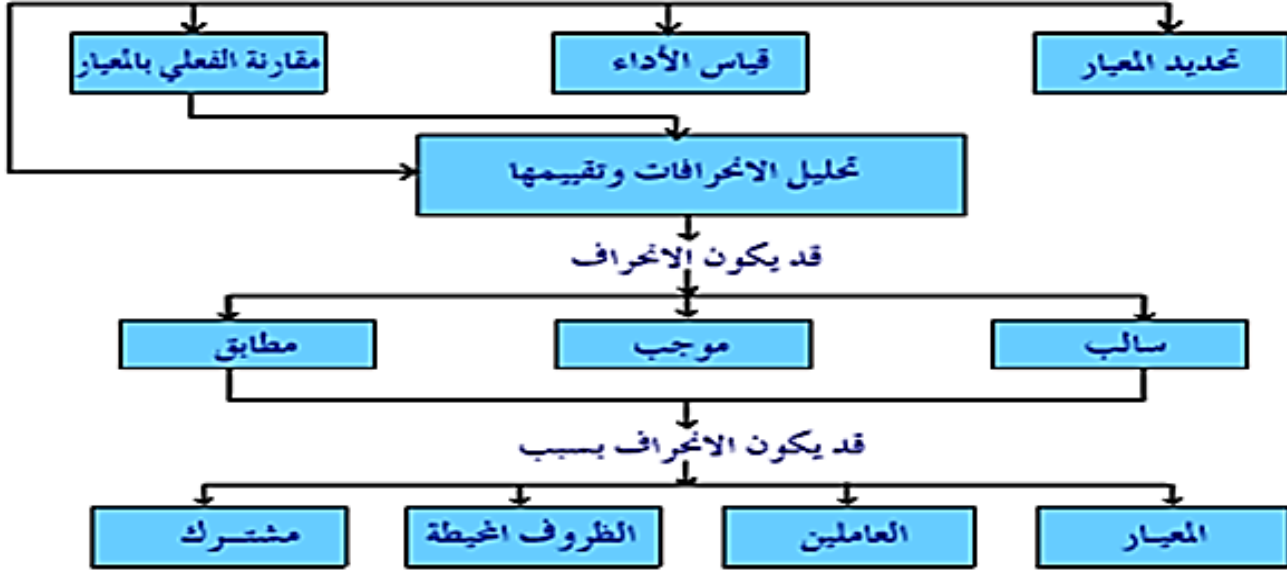
ج- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة (تقييم النتائج):

بعد تحديد الأهداف وبناء المعايير وقياس الأداء الفعلي تأتي عملية تقييم النتائج من خلال مقارنة ما تم إنجازه مع ما تم التخطيط له، وغالباً ما تعتمد الإدارة في إجراء هذه المقارنة على المعلومات المقدمة لها في شكل تقارير تلخص الأرقام المخطط لها بالمقارنة مع النتائج الفعلية، وقد تكون هذه التقارير شفوية أو كتابية، كما تتم عملية المقارنة بالاعتماد على الملاحظة الشخصية من خلال قيام المدير بالتجول في أماكن العمل والحديث مع العمال والثناء عليهم في حالة الأداء الإيجابي، لأن ذلك يرفع من معنوياتهم، أما في حالة الأداء السلبي فلا بد من البحث عن الأسباب التي تقف وراء ذلك والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة عالية .

د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (تصحيح الانحرافات):

بعد الانتهاء من مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وفي حالة وجود انحرافات في الأداء تأتي مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد عملية تحليل الفروق الموجودة بين ناتج الأداء والأهداف المخططة.

الشكل رقم (06) يبين لنا مراحل الرقابة الإدارية



4-أنواع الرقابة:

تعددت الأنواع واختلفة فقد تكون حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة أو حسب موعد إجرائها ويمكن ذكرها على النحو التالي:

أ. **الرقابة حسب المستوى:** تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي تمارس فيه وهنا تختلف في مستوى شموليتها ودقتها وتفصيلها فقد تكون:

- **رقابة استراتيجية:** تركز على فاعلية المنظمة في إطارها الكلي والأعمال والوظائف الرئيسية لمعرفة أن الاستراتيجيات الموضوعة على هذه المستويات قد حققت أهدافها؛

- **الرقابة الهيكلية:** يركز على كيفية إنجاز كافة عناصر الهيكل التنظيمي لمهامها ووظائفها للوصول إلى أهدافها؛

- **الرقابة المالية:** تتعلق بالرقابة على الموارد المالية للمنظمة؛

- **رقابة العمليات:** تركز على رقابة عمليات تحويل الموارد والمدخلات إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات.

ب. **الرقابة حسب موعد إجرائها:** يمكن أن نصنفها وفق موعد إجرائها وتركيزها على الإنجاز إلى ثلاث أنواع وهي:

- **الرقابة قبل التنفيذ:** التأكد من أن الموارد والاتجاهات صحيحة قبل أن يبدأ التنفيذ؛

- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ: تركز على ما يحدث لأثناء تنفيذ العمل والانجاز؛
- الرقابة بعد التنفيذ: يركز على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه وانتهائه، بمعنى التركيز على النتائج والغايات، والهدف الرئيسي هو حل المشكلات بعد وقوعها ومحاولة عدم تكرارها مستقبلا.

ج. الرقابة حسب المصدر: وتصنف هنا إلى نوعين رئيسيين هما:

- الرقابة الداخلية: هي رقابة نابعة من ذات الفرد بحيث يمارس رقابة ذاتية على سلوكه وتصرفاته؛
- الرقابة الخارجية: والتي تمارس من قبل المشرفين والمدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين.

د. الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة: يمكن أن تمارس الرقابة من قبل جهاز رقابي داخلي أو جهاز رقابي خارجي:

- الرقابة الداخلية: عبارة عن فرد أو جهة في إطار نظام الرقابة الداخلي في المنظمة يمارس العمل الرقابية على أنشطة وفعاليات المنظمة؛
- الرقابة الخارجية: هو فرد أو جهة من خارج المنظمة يمارس العملية الرقابية بناء على عقد مبرم معها أو بتخويل من القانون.

وفي الأخير يمكن استنتاج ما يلي:

- إن الرقابة الإدارية آلية ضرورية لكشف الانحرافات ومعالجتها والعمل على منع تكرارها مستقبلا.
- إن مراحل عملية الرقابة الإدارية عبارة عن حلقة متسلسلة ومتكاملة لا يمكن الاستغناء عن أي مرحلة من مراحلها، وذلك يتطلب الاعتماد على المورد البشري الكفؤ القادر على وضع الخطط الهادفة والعمل على تحقيقها وتصحيح أي انحراف قد يعيق الوصول إليها.
- إن كل نوع من أنواع الرقابة الإدارية له أهميته الخاصة في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، إلا أن ذلك يتوقف على مدى توفر هذه الأنواع على الخصائص الضرورية للعمل الرقابي.

ومن الأهداف الرئيسية لعملية الرقابة الإدارية هي مكافحة الفساد الإداري الذي يعد من أكبر المشاكل التي تهدد كيان الإدارة العامة في مختلف الدول.

الفصل الخامس

القرارات الإدارية

تمهيد:

تعد القرارات الإدارية الجوهر والمحور الأساسي والفعال لدراسة الإدارة ونشاطها، وهو الحلقة الرئيسية في العملية الإدارية لا تتكامل بدونه، فالخطيطة والتنظيم والتوجيه وعملية المتابعة والرقابة لن تخرج إلى حيز التنفيذ الفعلي إلا إذا تم اتخاذ قرار فيها، كما أن القرارات لا تقتصر على مستوى إداري دون مستوى آخر، بل إنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية. وقد اعتبر هيربرت سامون (H.Simon): أن اتخاذ القرار مرادف للإدارة أي أن الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة. وقال أيضا: بأن صناعة القرارات الإدارية هي قلب الإدارة...

1- مفهوم القرار الإداري:

رغم تعدد التعريفات التي قدمت لتعريف القرار إلا أنها تنبع من حقلين للمعرفة العلمية هما حقل الإدارة العامة وحقل العلوم القانونية. ففي حقل الإدارة العامة فقد تعددت التعاريف التي قدمها كتاب ومنظري الإدارة، وإن تشابهت في نواحي كثيرة، ويمكن عرضها كما يلي: يعرف القرار بأنه: "عملية اختيار بين مجموعة من البدائل للوصول إلى البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين".¹ ويقصد بها كذلك: "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة".²، وعرف كذلك على أنه: "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل من بين بدولين، محتملين أو أكثر".³ وتتضح من التعريفات السابقة للقرار الإداري في نطاق علم الإدارة، أن هنالك خصائص وعناصر للقرار الإداري والتي هي كالتالي:

1- وجود مشكلة إدارية، أي وجود موقف غامض يحتاج إلى تفسير ويتطلب حلا رشيدا، أو وجود هدف إداري مطلوب تحقيقه بطريقة ملائمة.

1- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الإسكندرية: دار الوفاء لعنوا الطبع والنشر، 2006، ص 105.

2- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف، ط 3، الأردن: دار الشروق، 1993، ص 216.

3- Lasary, les manuels de l'étudiant, économie d'entreprise, Alger: Es- Salem imprimerie, 2001, p72.

2- وجود العديد من الحلول والبدائل أو الخيارات، أي وجود طرق مختلفة وسبل متعددة تتوفر أمام الإداري لينتقي منها أجدرها، لحل المشكلة أو لتحقيق الهدف الإداري.

3- وجود سلوك واع ومدرك للمشكلة الإدارية أو الهدف الإداري، وللبديل المختار لحل المشكلة أو لتحقيق الهدف.

4- وجود موقف يتخذ في ظله وفي نطاقه القرار الإداري، أي الجو الذي يتم به اختيار القرار وما يتضمنه ذلك المناخ من اعتبارات نفسية وتنظيمية واجتماعية والحضارية والسياسية المحيطة بالقرارات الإدارية.¹

أما فيما يخص حقل العلوم القانونية هنالك عدة محاولات لفقهاء القانون الإداري لتعريف لقرارات الإدارية ونذكر منها: فقد عرف الدكتور فؤاد مهنا القرار الإداري على أنه: "عمل قانوني انفرادي يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث آثارا قانونية بإنشاء ووضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم"² وهناك من عرفه على أنه: "العمل القانوني الصادر عن مرفق عام والذي من شأنه إحداث أثر قانوني تحقيقا للمصلحة العامة."³

نستنتج من هذه التعريفات السابقة للقرار الإداري في نطاق القانون الإداري بأنه يتميز بالخصائص الأساسية التالية:

- القرار الإداري عمل قانوني يخلق آثار قانونية عن طريق إنشاء مراكز قانونية عامة أو خاصة لم تكن موجودة، مثل قرار تعيين شخص في وظيفة عامة أي أن الشخص بعد تعيينه وتولييه لمنصب إداري يصبح متمتعاً بمجموعة من الحقوق ومتحملاً في نفس الوقت لجملة من الالتزامات كالقيام بعمله، أو تعديل مركز قانوني قائم مثل قرار ترقية موظف، أو إلغاء مركز قانوني قائم، مثل قرار فصل موظف عام مما يترتب عنه حرمانه وعدم تمتعه بحقوقه كموظف مثل الراتب، وعليه فإن التصرفات والأعمال الصادرة عن الإدارة العامة لا تعد قرارات إدارية إذا لم تتمتع بالطابع التنفيذي؛⁴

1- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 217.

2- عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 18- 22.

3- محمد الصغير بعلي، القرارات الإدارية، الجزائر: دار العلوم، 2005، ص 8.

4- نفس المرجع السابق، ص ص، 9- 11.

- القرار الإداري عمل قانوني صادر عن مرفق عام سواء كانت أجهزة وهياكل السلطة الإدارية أو المؤسسات العامة، أي الأجهزة والتنظيمات القائمة في إطار السلطة التنفيذية، وعليه فإن القرار الإداري يختلف عن الأعمال التي تصدرها السلطة القضائية والتشريعية، إلا إذا نص القانون على خلاف ذلك؛¹
 - القرار الإداري عمل قانوني انفرادي صادر عن سلطة إدارية بإرادتها المنفردة والملزمة، وبذلك يختلف القرار الإداري عن العقد الإداري باعتباره عملاً إدارياً قانونياً اتفاقياً ورضائياً بناء على توافق إرادتين متقابلتين أحدهما إرادة السلطة الإدارية وإرادة الطرف المتعاقد معها.²
- وبعد هذا العرض الموجز لتعريف القرار الإداري، يمكن أن نبلور تعريفاً موجزاً وشاملاً للقرار الإداري في ضل الإدارة العامة والقانون الإداري حيث يمكن أن نعرفه على أنه: "اختيار إرادة منفردة لبديل مناسب في ضوء بعض المتغيرات ليرتب آثار قانونية معينة."³ والقرار بمفهومه البسيط يعني التوصل إلى نتيجة أو حل لمشكلة قائمة أو لمواجهة مواقف محتملة الحدوث أو لتحقيق أهداف مرسومة.⁴

2- إشكالية تحديد المصطلح:

غير أن القرار هنا يثير لبساً حول إشكالية المصطلح المحدد لمعنى القرار فنجد مصطلح صنع القرار (*décision taking*) ومصطلح اتخاذ القرار (*décision making*) حيث نرى خطأ كبير بين الكتاب مما أدى بنا إلى ضرورة تحديد هذا المصطلح والتفريق بينهما، لكن اتخاذ القرار يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل صنع القرار أي هي جزئية، بينما عملية صنع القرار هي الكل وتشمل جميع الخطوات التي تسبق اتخاذ القرار.⁵

وتعتبر عملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية، أي نتاج جهد مشترك وتمتج فيها عوامل متعددة من نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية وتنظيمية، وتأتي عملية صنع

1- محمد متولي، بحث في القرار الإداري، 12 أبريل 2008.

<http://www.rafatosman.com/vb/showthread.php?t=52783>

2- عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

3- محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

4- Calorie R& Atamert, *diagnostic et décisions stratégiques*, paris : Dunod, 1994, P 64- 67.

5- إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993، ص 356.

القرار كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية، لأن اتخاذ هذه القرارات لا يكون مقصوراً على مستوى معين، فهي عملية تمارس في جميع المستويات مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينتشر في كافة أرجاء التنظيم، إن الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري إشراك جميع أعضائه في المراحل السابقة لاتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين،¹ فالمراحل التي تسبق اتخاذ القرار تتطلب دراسة طبيعة المشكلة وتحديد أبعادها ووضع فرضياتها وتحديد متغيراتها ثم تجميع المعلومات عنها ودراسة الحلول البديلة لمعالجتها واختيار البديل الأفضل ثم اتخاذ القرار النهائي، فكلية العمليات السابقة يطلق عليها مصطلح صناعة القرار، لأنها فعلاً صناعة حولت أشياء محدودة القيمة إلى بدائل ذات قيمة ثم اختيار البديل المناسب (اتخاذ القرار) في ضوء المتغيرات المتاحة وبناءاً على ما سبق يمكن القول أن العملية الكلية هي صنع القرار، وأن اتخاذ القرار هو خطوة من خطوات صنع القرار، والجدير بالذكر أن القرار بحد ذاته هو وسيلة وليس غاية يراد من خلالها تحقيق هدف معين وأن هذا الهدف المطلوب تحقيقه يقرر مضمون محتوى ومراحل القرار.

3-أنواع القرارات:

وفيما يلي نتناول أنواع القرارات الإدارية وفقاً للاختلافات الموجودة:

1. القرارات الإدارية المبرمجة والقرارات الإدارية غير المبرمجة:

تقسم القرارات الإدارية وفقاً للجهود المبذولة في اتخاذها إلى قرارات إدارية مبرمجة وقرارات إدارية غير مبرمجة وهذا التقسيم للقرارات هو التقسيم الأساسي في نظر هيربرت سامون صاحب نظرية القرارات الإدارية في علم الإدارة؛ تتصف القرارات المبرمجة (*Programmed decisions*) والتي تسمى أيضاً قرارات روتينية بالتكرار والروتينية، والتلقائية والسهولة في اتخاذها، وتتعلق غالباً بالأعمال الجارية والمعتادة، وغالباً ما تكون هناك إجراءات شكلية مستقرة تمر بها عملية اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث يمكن جدولتها أو برمجتها وفقاً لروتين معين، ويمكن البت فيها بناءاً على التجارب السابقة، وهذه القرارات تصدر عادة بطريقة تلقائية وفورية ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها وتظهر عادة في نطاق الأعمال الكتابية، ومن أمثلة هذه القرارات: قرار بمنح إجازة لأحد العاملين بالمنظمة، أو قرار بالتصريح له

1- موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، عمان: دار الشروق،

بالخروج قبل انتهاء العمل الرسمي، أو قرار منح الفواتير والإيصالات للزبائن.¹ أما القرارات غير المبرمجة (*decisions now programmed*) فهي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها، وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذه النوعية من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها، ففي هذا النوع من المشاكل عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد أيضا معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار من بينها، ولذلك فإن الظروف التي في هذه الحال هي ظروف عدم تأكد بشأن نتائج البدائل، ونتيجة لهذه الخصائص فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات.²

2. القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

تنقسم القرارات الإدارية وفقا لمحتواها ومضمونها ومدى فرديتها وعموميتها إلى قرارات تنظيمية وقرارات شخصية؛ فالقرارات التنظيمية: تتضمن قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدد من الأفراد، وهي تعد بمثابة تشريعات ثانوية تصدرها الإدارة بغرض إحكام الأعمال الموكلة إليها ومن أمثلة ذلك اللوائح ومنح السلطات والسياسات الواجبة الإلتباع، وتعيين أجهزة العمل، وترتيبها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد العلاقات بينها، وغيرها من المسائل التنظيمية؛ أما القرارات الشخصية: فهي التي تخاطب فردا بذاته أو مجموعة محددة من الأفراد، أو التي تتعلق بحالة معينة بذاتها، أو مجموعة حالات بذاتها، كقرار التعيين في الوظائف والفصل منها، والعلاوات والترقيات والمكافآت التي تمنح للعاملين وغيرها...³

3. القرارات الديمقراطية والقرارات البيروقراطية:

تنقسم القرارات وفقا لأسلوب اتخاذها إلى، قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية، فالقرارات الديمقراطية وتتم عن طريق إشراك ومشاورة أكبر قدر ممكن من المعنيين بموضوع القرارات، أو إشراك ممثلين عنهم، وغالبا ما تتخذ هذه القرارات بالتصويت حيث يجمع عليها جميع المصوتين أو تؤخذ بالأغلبية، وتكون هذه القرارات أكثر فاعلية ورشد، ذلك لأن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على قبولهم للقرارات وعدم معارضتهم لها؛ أما القرارات البيروقراطية:

1- شيعه، إبراهيم عبد العزيز، الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1980، ص 15.

2- مسلم، علي عبد الهادي، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1994، ص 119.

3 - عساف، محمود، أصول الإدارة، مصر: مكتب لطفي للنشر، 1982، ص 66.

فهي تختلف عن سابقتها، ذلك أن هذه القرارات يتم اتخاذها وفقا لتوزيع الصلاحيات والتدرج الهرمي في المنظمة، وهي بهذا تعتبر قرارات هرمية وتستمد قوتها من الحق القانوني الذي يتمتع به متخذوها، حيث أن القرارات الديمقراطية تستمد قوتها من القواعد والكوادر الإدارية من الأسفل وليس من الأعلى كما هو الحال في القرارات البيروقراطية.¹

4. القرارات اليقينية والقرارات التوقعية:

ويشار إليها كذلك بالقرارات المؤكدة والقرارات غير المؤكدة أو القرارات التي تتخذ في حالة التأكد الكامل والقرارات التي تتخذ في حالة عدم التأكد، فالقرارات اليقينية (المؤكدة): أو المتخذة في ظل ظروف مؤكدة، فهي القرارات الاعتيادية التي تكون نتائجها معلومة في ضوء التحليلات والتوقعات والتجارب السابقة ويكون لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، وتتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها وضمان نتائجها ولذلك يفضل تخويل صلاحية اتخاذها لأدنى المستويات الإدارية ذات العلاقة المباشرة بها؛ أما القرارات التوقعية (غير المؤكدة): أو المتخذة في حالة عدم التأكد، فهي تلك التي تتخذ في ظل ظروف غامضة، إما لعدم توافر المعلومات الكافية والصحيحة عنها، أو لصعوبة التنبؤ بنتائجها، أو أن هناك عددا من النتائج لكل بديل، ولا توجد معرفة باحتمالات حدوث كل نتيجة من هذه النتائج تساعد متخذ القرار على المفاضلة بين البدائل المختلفة، وكثيرا ما تتخذ القرارات في مثل هذه الظروف بالاعتماد على المغامرة وتوقع المخاطرة بعد أن تصل مرحلة البحث والتحليل إلى نقطة النهاية دونما نتيجة واضحة، أو عندما تكون هناك عدة بدائل غير مرضية، ويعد بديل واحد الأفضل بالنسبة لمتخذ القرار، ولكن احتمالات نجاحها تكون مهددة ببعض الصعوبات.²

5. القرارات الارتجالية والقرارات الرشيدة:

القرارات الارتجالية: هي تلك القرارات التي تتخذ بشكل عشوائي دون الاستناد إلى أبسط القواعد والمقومات الأساسية التي تتطلبها عملية صنع القرارات الرشيدة، وهذا النوع من القرارات سرعان ما نجد الاعتراضات والطلبات تنهال مطالبة بالرجوع عن هذه القرارات،

1 - عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

2 - غزاري عمر، دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 120-121.

وتصحيح الأوضاع والأخطاء أو إصدار تعليقات وتوضيحات مفسرة لها، وهي بهذا تكلف المنظمة وقتا وجهدا ليسا باليسيرين، إضافة إلى إضعافها لثقة الجماهير وأصحاب العلاقات، في حين القرارات الرشيدة هي التي تتضافر فيها الجهود وجميع الإمكانيات والمستلزمات الأساسية التي من شأنها زيادة الدقة ومضاعفة النتائج الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.¹

6. القرارات الإدارية وفق التدرج الهرمي:

تنقسم وتتفرع القرارات الإدارية وفقا لمكانة مصدر القرارات الإدارية وموقعه في مستويات هيكل المنظمة إلى ثلاثة أنواع هي:²

- قرارات المستويات الإدارية العليا (قرارات استراتيجية)؛ - قرارات المستويات الإدارية الوسطى (قرارات تكتيكية)؛ - قرارات المستويات الإدارية الدنيا (قرارات تنفيذية).

أ- القرارات الإدارية العليا (قرارات استراتيجية): هي تلك القرارات التي تصدرها السلطة الإدارية الموجودة في قمة هرم هيكل المنظمة، وغالبا ما تتعلق قراراتها بموضوع الأهداف والمبادئ والإستراتيجيات العليا للمنظمة، دون التعرض للبرامج والتفاصيل والوسائل والأساليب والطرق اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والمبادئ والسياسات الإستراتيجية، فهي تسعى إلى تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف المرجوة؛³

ب- القرارات الإدارية الوسطى (قرارات تكتيكية): فهي تلك القرارات التي يصدرها القادة والرؤساء الإداريون المتواجدون في المستويات الوسطى للمنظمة الإدارية، وتتعلق هذه القرارات بتحديد البرامج والوسائل والطرق والأساليب والتفاصيل اللازمة لتنفيذ وتحقيق السياسات والأهداف والإستراتيجيات المحددة والمرسومة من طرف القادة والرؤساء الإداريين المتواجدين في قمة هرم النظام الإداري؛⁴

¹ - ياغي، محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1997، ص 21، 22.

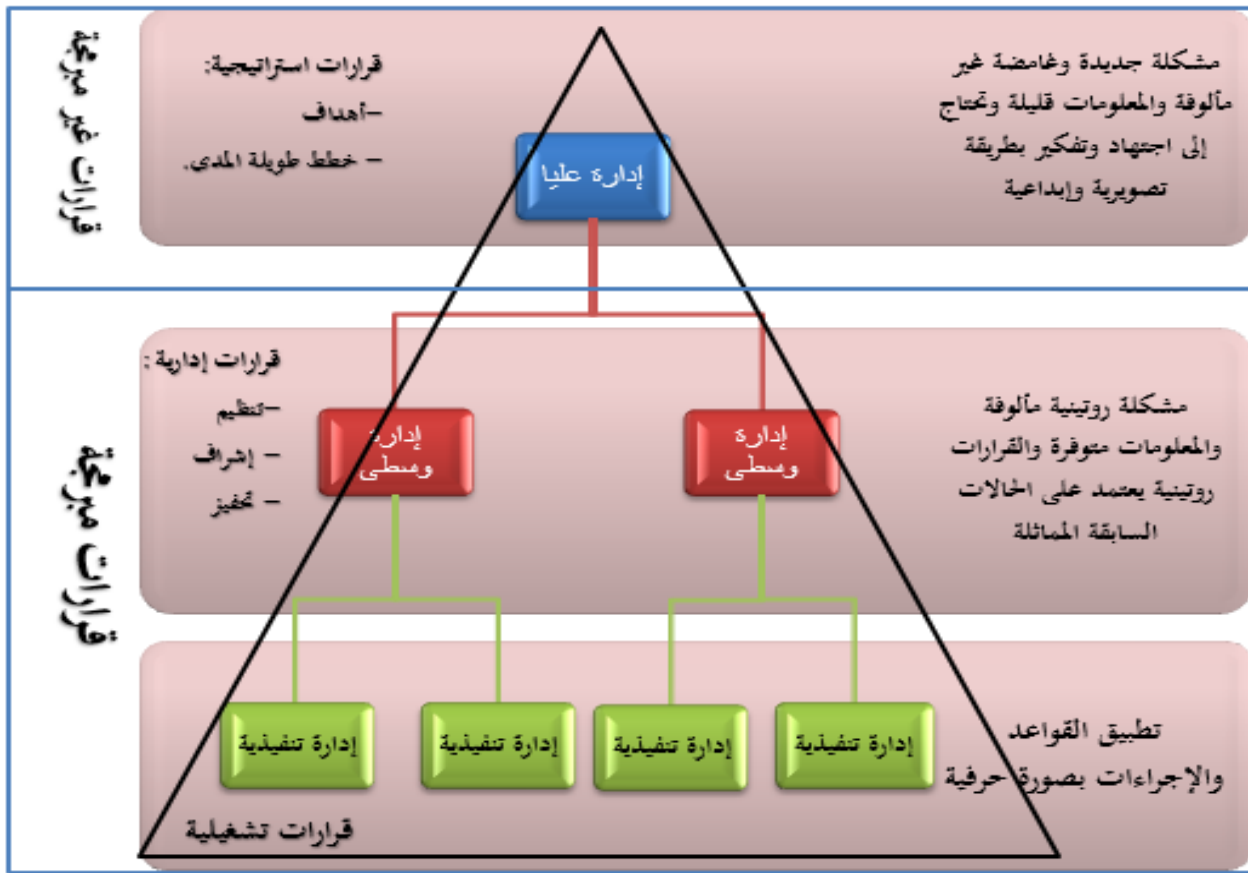
² - ansoff.l.l.l. *stratégie du développement de l'entreprise*. Edition hommes et techniques, 1968.p135

³ - حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، التخطيط الإستراتيجي، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 112.

⁴ - عمار عوايدي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 90 - 91.

ج- القرارات الإدارية الدنيا (قرارات تنفيذية): هي تلك القرارات التي تصدر من طرف الرؤساء المباشرين والتنفيذيين المتواجدين في المستويات القاعدية والدنيا لهيكل النظام الإداري، وغالبا ما تتعلق هذه القرارات بحل بعض المشاكل الفنية والتنفيذية، كما أن هذه القرارات لا تحتاج إلى الجهد والبحث من قبل متخذها، إنما تتخذ اعتمادا على الخبرات والتجارب السابقة، واتخاذها يتم بطريقة فورية وهي قرارات قصيرة المدى تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني، كما أنها تسعى إلى تنفيذ قرارات الإدارة الوسطى.

الشكل رقم (06) يبين لنا أنواع القرارات الإدارية والعلاقة بينها



المصدر: من إعداد الأستاذ وفق ما تم الاطلاع عليه

يوضح لنا الشكل أهمية القرارات الضمنية للمديرين، فالطبقة الأولى هي قرارات إستراتيجية (وتصنف في محيط الإدارة العليا)، تشبه تصنيف سايمون للقرارات غير المبرمجة، وتصنيف دريكر للقرارات الفردية، وتتعلق بالأهداف والخطط طويلة الأمد والتي تدور في دائرة الإدارة العليا كما هو في الشكل. والطبقة الثانية هي قرارات إدارية (وتصنف في محيط الإدارة

الوسطى) وتعتبر كقرارات مبرمجة، وتتعلق بالتنظيم والإشراف والتحفيز، أما الطبقة الثالثة فهي قرارات تشغيلية (تصنف في محيط الإدارة الدنيا) وتتعلق بالتنفيذ.¹

6-القرارات الإدارية من حيث مصدرها في الجزائر: ²

تنقسم القرارات الإدارية من حيث السلطة الإدارية التي تتخذ هذه القرارات إلى عدة أنواع، وفقا لتنوع وتعدد الاختصاصات الموجودة والسائدة في الجزائر، حيث أن هيكل النظام الإداري في الدولة يتكون من العديد من المستويات الإدارية التي لها حق اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لإدارة وتسيير شؤون ومهام الوظيفة التنفيذية والإدارية في الدولة، ففي قمة هذه الهياكل والسلطات الإدارية العليا توجد المناصب السياسية العليا بالبلاد والتي تتجسد في سلطات رئيس الدولة، ثم الوزراء، ثم الولاة، ثم رؤساء الهيئات والوحدات الإدارية المحلية، والمديرون العامون للمؤسسات العامة والشركات الوطنية، وتتعدد هذه السلطات الإدارية التي لها حق اتخاذ القرارات وإصدارها في نطاق اختصاصها الموضوعي والمكاني والزمني والشخصي؛ وبناء عليه فإن أهم أنواع القرارات الإدارية هي التي تتمثل في الأشكال التالية: قرارات الإدارة المركزية*، وقرارات الإدارة اللامركزية.

1.قرارات الإدارة المركزية: يمكن حصر القرارات الإدارية المركزية في القرارات التالية: المراسيم والأوامر الرئاسية، وقرارات الوزراء.

أ-المراسيم والأوامر الرئاسية: ³ هي مجموعة القرارات الإدارية التي يتخذها ويصدرها رئيس الدولة بصدد ممارسة وظيفته الإدارية المحددة في الدستور، ومثال ذلك القرارات التي يصدرها رئيس الدولة بشأن تعيين كبار الموظفين والمدنيين والعسكريين، وقرارات منح الألقاب والرتب⁴

1- موفق حديد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 153.

²- ميلودي محمد، القرارات الإدارية، المفاهيم والنظريات، ط1، الجزائر: مطبعة بن سالم، 2009، ص23-25.

*- ويقصد بالإدارة المركزية: مجموعة الأجهزة والهياكل والتنظيمات الإدارية القائمة والعاملة في إطار السلطة التنفيذية والتي لها اختصاص ذو طابع وطني. ولأكثر تفصيلا كتاب: عمار عوايدي، القانون الإداري الجزء الأول: النظام الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص ص، 204-216. وكتاب سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، القاهرة: دار الفكر العربي، 1980، ص ص 55-58. وكتاب محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، التنظيم الإداري، الجزائر: دار العلوم، 2002، ص ص 44-58. وغيرها من الكتب التي تناولت هذا الموضوع.

³- عمار عوايدي مرجع سبق ذكره ص، 120.

⁴- نجدها واردة في المواد التالية: المادة 77 و 78 و 79 و 164 و المادة 172 من الدستور الجزائري الصادر في سنة 1996.

ويمارس رئيس الدولة سلطة إصدار القرارات الإدارية التنظيمية (اللوائح الإدارية) في صورة مراسيم تنظيمية بالنسبة للقرارات الإدارية التنظيمية، وفي صورة مراسيم تنفيذية بالنسبة للقرارات التنفيذية (اللوائح التنفيذية) وفي صورة أوامر رئاسية في حالة قرارات الضرورة والظروف الاستثنائية (اللوائح الضرورية) وفي حالة القرارات الإدارية التفويضية (اللوائح التفويضية).¹

ب- قرارات الوزراء: هي تلك القرارات التي يصدرها كل وزير على حدة في حدود الاختصاصات الموضوعية لوزرته وقد تصدر القرارات الوزارية مشتركة بين وزارتين أو أكثر وتسمى هذه القرارات بالقرارات الإدارية المشتركة، كما لا ننسى القرارات الإدارية التي يتخذها رئيس الحكومة (المراسيم التنفيذية)²، لكي تساعده على تنفيذ وتجسيد برنامج حكومته.

ت- قرارات الإدارة اللامركزية: يمكن حصرها في القرارات التالية: قرارات ولاية الولايات، وقرارات الهيئات والأجهزة الإدارية اللامركزية.

- قرارات ولاية الولايات (مديرو المقاطعات الإدارية): وتعتبر هذه القرارات قرارات الإدارة اللامركزية الإقليمية، وهي تلك القرارات التي يصدرها ولاية الولايات في نطاق الاختصاصات الموضوعية والمكانية والزمنية والشخصية الممنوحة لهم في قانون رقم 07/12 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية، وعلى كل، فإن الوالي لديه ازدواجية الاختصاص، حيث أنه ممثل للولاية تارة وممثل للدولة تارة أخرى، وبالتالي فإن قراراته مقسمة إلى نوعين:

1- قرارات الوالي باعتباره ممثل للولاية، حيث نصت المادة 102 من قانون الولاية على ما يلي: "ينفذ الوالي القرارات التي تسفر عن مداولات المجلس الشعبي الولائي".

2- قرارات الوالي باعتباره ممثل للدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، وهذا نجده مفصلاً في الفصل الثاني من قانون الولاية.

- قرارات الهيئات والأجهزة الإدارية اللامركزية (الإقليمية والمصلحية): وهي القرارات التي يصدرها رؤساء المجالس الشعبية الولائية، ورؤساء المجالس الشعبية البلدية مثل ما ورد في المادة 96 من قانون البلدية رقم 10/11 الذي ينص على ما يلي: يصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار صلاحياته قرارات، وهي كذلك القرارات التي يصدرها المديرين العاملين للمؤسسات العامة والدواوين والشركات الوطنية؛³ وهناك تقسيمات أخرى للقرارات

¹ - كما ورد في المادة 125 من الدستور الحالي.

² - نجدها واردة في المادة 58 من الدستور الحالي.

³ - عمار عوابدي، القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

الإدارية غير ما تقدم، مثل التقسيم بحسب المستوى الذي يصنع ويتخذ عنده القرار (القرارات التخطيطية والقرارات التنفيذية)، أو بحسب درجة إلحاح الوقت في صناعته واتخاذها، أو حسب درجة ما يكفينا من الحصول على نتائج منه، فبعض القرارات تستهدف الحصول على أقصى النتائج، وبعضها الآخر تكفي فيه درجة معينة من النتائج، وبعض القرارات نهائية ولا يمكن الرجوع فيها وبعضها الآخر يمكن التراجع فيها أو تعديلها بحسب مقتضيات الموقف الجديد.

3- خطوات إعداد القرارات الإدارية:

تمر عملية صنع القرارات الإدارية بعدة مراحل لكي تصل إلى القرار النهائي وهذه المراحل يقوم بها الفرد على مستوى المؤسسة بحيث يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والبيئية الداخلية والخارجية والتي قد تحد من فعالية القرار أو تساعد في ذلك، أي أنها تؤثر فيه إما سلباً أو إيجاباً. تقسم عملية صنع القرارات إلى سبعة مراحل أحاول شرحها في الآتي:

1- تعريف المشكلة واكتشافها.

2- تشخيص طبيعة المشكلة.

3- جمع المعلومات اللازمة.

4- طرح الحلول والبدائل.

5- تقييم البدائل المتاحة.

6- اختيار البديل الأمثل.

7- اتخاذ ومراقبة القرار.

أ. المرحلة الأولى: تعريف المشكلة واكتشافها

تعرف المشكلة في مجال عملية صنع القرار بأنها: "انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون." ¹ وعند ظهور أية مشكلة فإن الإجراء المهم هو أن نفهم الفرق بين أعراض وأسباب المشكلة وعدم الخلط بينهما، وإذا اشتبك الاثنان معا فهناك خطورة في التعامل مع الأغراض فقط، وعليه ستكون سطحية في التعامل مع المشكلة، والحلول تكون مؤقتة وغير ناجحة، ومحاولة العثور على الأسباب هي مضمون تحديد المشكلة، حيث أن أسباب المشكلة قد تكون متداخلة مع بعضها البعض

1- محمد حافظ حجازي مرجع سبق ذكره ص، 119.

بشكل يجعل من الصعب تمييزها وهذا يتطلب من صاحب القرار تحديد هذه الأسباب بدقة ومعرفة العوامل المرتبطة بكل سبب وتحليل العلاقة بين هذه الأسباب ومدى تداخلها إضافة إلى ذلك قد تكون منتشرة في أكثر من قسم أو حتى على مستوى التنظيم كله كما قد تكون تمس أهدافا متعددة ومتداخلة، ويعتبر أسلوب القرارات الفعالة والذي تميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على حلها، وهذا حسب تصورات *M. Folett* للقرارات الفعالة: "أفضل القرارات تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق".¹ وهذا معناه أن فعالية القرار لا تعتمد على من يصنع القرار إنما تعتمد على "سلطة الحقائق" إذ أنها تعتمد على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار وتقديرها بوعي، وأهم المعوقات التي تواجه المدير صاحب القرار وهو بصدد التعرف على المشكلة وتحديدها: - مساواة المشكلة الجديدة بمشكلة تاريخية لها نفس الأعراض، رغم أن المشكلة الجديدة قد تكون ناشئة عن أسباب أخرى غير واردة في المشكلة القديمة. - عدم أخذ الأهداف العامة أو الفرعية بعين الاعتبار تحت ضغط الوقت والرغبة في صنع القرارات السريعة لحل المشكلة. - نزعة تجنب المشاكل المزمنة، إذ قد يأس المقرر من المشاكل التي صعب حلها وبالتالي تعتبر مسلما بها.

ب. المرحلة الثانية: تشخيص المشكلة

تحديد المشكلة يعد أهم خطوة في عملية صنع القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، ولهذا فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدًا دقيقًا من حيث نوعها وكيف نشأتها وإيضاح الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم الأسباب الثانوية. وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة.²

ولعل أهم عنصر يساعد المدير في التعرف على المشكلة أن يكون صاحب القرار ملما بجميع جوانب المشكلة وظروفها وأطرافها وفروعها، وعالما بظروف البيئة التي يحيا فيها، وبجوانب المجتمع الذي توجد فيه المنظمة من أجل التوصل إلى قرارات سديدة تنتهي إلى حل المشكلة وإلى رضا الجميع عن هذا القرار.³

1- محمد سيد غالب، نظم المعلومات الإدارية، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1998، ص 96.

2- ميلودي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

3- الصباب، أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، الرياض: مكتبة الصباح للنشر، 1993، ص 360.

كما ينبغي على المدير، وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة ونوعها، وعدم الخلط بين الأسباب الرئيسية والثانوية والوقوف الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار المناسب بشأنها،¹ وتتطلب هذه المرحلة من صاحب القرار القيام بالنشاطات وأعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة وإجراء الدراسات التحليلية للمشكلة وأبعادها، ومعرفة الهدف الذي يراد الوصول إليه وما إذا كان هدفاً ممكن التحقيق، لأن تحديد الهدف بدقة ووضوح يمكن صاحب القرار من التعرف على إمكانية تحقيقه ويساعد على معرفة الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك، إلا أن معرفة الأهداف المرجوة من القرار ليس بالأمر السهل في كل الأحوال وذلك بسبب تباين وتداخل هذه الأهداف، أيضاً يجب أن نتعرف على احتمال وجود مشاكل أخرى جانبية لئتم أخذها بعين الاعتبار حتى يكون القرار شاملاً للمشكلة، بعد هذا يتم تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها من جراء اتخاذ القرار، ولكي يستطيع الإداري الوصول إلى تحديد طبيعة المشكل بشكل جيد، عليه أن يجيب عن الأسئلة التالية:² ما نوع المشكلة؟ - كيف نشأت؟ - ما هي النقاط الهامة والجوهرية فيها؟ - متى وأين وقعت؟ - ما هو الوقت الملائم لحل المشكلة؟ - ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها في الوقت المناسب؟ - ما هي المعلومات اللازمة وما هي مصدرها؟.

ج. المرحلة الثالثة: جمع المعلومات اللازمة

يعتمد صنع القرار الرشيد على مقدرة المدير في الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات المتعلقة بالبدائل المطروحة أمامه من مصادرها المختلفة، فكلما كانت البيانات والمعلومات كاملة ودقيقة وصحيحة، كلما أدى ذلك إلى نجاح القرار المتخذ، لذلك يلزم تحديد البيانات المطلوبة وتعريفها بدقة و تحديد مصادرها وأن تكون مختصرة وموضوعية وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، وتختلف المعلومات والبيانات من مشكلة لأخرى وفقاً لطبيعة المشكلة وتصنيف المعلومات والبيانات التي قد يستعملها المدير في عملية صنع القرار إلى الأنواع التالية:³

1 - Sumner, M. "Management Information Systems" Boston, 1989.p, 320

2- محمد أحمد المصري، الإدارة الحديثة، الرياض: دار المريخ للنشر، 2000، ص 296.

3- المهوس، محمد عبد الرحمن، خاشقجي، وهاني يوسف، مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1987، ص 124.

1 -المعلومات الأولية: وهي التي تجمع من مصادرها الأولية عن طريق الاتصال المباشر، أو عن طريق الاستقصاء والمشاهدة والزيارات الميدانية أو مراقبة سجلات المنظمة.¹

2 -المعلومات الكمية والنوعية: المعلومات الكمية هي المعلومات المتعلقة بالأرقام والإحصائيات والنسب المحددة، أما المعلومات النوعية فهي عبارة عن أحكام أو تقويمات أو تقديرات غير محددة بأرقام.

3- الآراء والحقائق: يقصد بها الاقتراحات والأفكار ووجهات النظر التي يقدمها الخبراء والمستشارون والمساعدون لصاحب القرار والتي تساهم في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلة.

د. المرحلة الرابعة: طرح الحلول والبدائل

يقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلاع عن الانحراف أو القضاء نهائياً على المشكلة، ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام الإدارة لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المطلوبة، فبعد تحديد طبيعة المشكلة بشكل سليم وتحديد جميع أبعادها وتحليل البيانات التي جمعت بشأن المشكلة، يصبح بالإمكان تخيل الحلول المبدئية، حيث أن البديل يتصف بقدرته على تحقيق بعض الأهداف التي يسعى صانع القرار إليها وأن يكون ضمن حدود الموارد المادية والبشرية المتاحة لمتخذ القرار وأن وجود إحدى هاتين الصفتين دون الأخرى ينفي عنه صفة البديل.²

وفي هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوفرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل، ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب المشاركة الذي يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة هذا الأسلوب يعتمد على أربعة عناصر هي:³

- 4- الحرية في طرح الأفكار.
- 5- تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.
- 6- عدم نقد الأفكار المطروحة.
- 7- المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.
- هـ. المرحلة الخامسة: تقييم البدائل المتاحة.

1-جمال الدين لعويصات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومه، 2005، ص 88.

2- نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص58-59.

3- فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، عمان: منشورات الأردن، 1990، ص 132.

بعد أن تتضح للمدير بدائل حل المشكلة وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم لكل الحلول البديلة، أي تحديد العيوب والمزايا المتوقعة لكل بديل ونجد أن هذه المرحلة تتطلب القدرة على التنبؤ بحدوث المستقبل لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل وتتطلب هذه المرحلة أيضا وضع معايير يقوم على أساسها كل بديل، وهناك عدة معايير موضوعية لتقييم البدائل والمتمثلة فيما يلي:¹

- إمكانية تنفيذ البديل: أي مدى توفر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة لتنفيذ البديل المقترح ومن حيث سهولة وصعوبة التنفيذ.²
- آثار البديل على المؤسسة والمجتمع: أي ما هي الآثار المادية والنفسية التي يخفيها هذا البديل على العمال والمتعاملين وعلى قيمة المؤسسة.
- إمكانية إعادة النظر في البديل وتعديله: أي هل هناك فرصة لإعادة النظر وتعديل القرار بعد تنفيذه وظهور خلل معين.
- الزمن المستغرق في تنفيذ البديل: فيجب أن ينفذ البديل خلال فترة زمنية محددة وإلا تفاقت وزادت المشكلة حدة.
- عدم ترك مشاكل أخرى من جراء تنفيذ القرار: البديل الجيد هو الذي يقضي على المشكلة تماما ولا يخلف مشاكل أخرى.³

و. المرحلة السادسة: اختيار البديل الأمثل.

تعد عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، كما تعتبر المرحلة المميزة في عملية صنع القرار، فبعد تحديد البدائل وتقييمها يجد صاحب القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البديل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، فعليه اختيار واحد من البدائل المطروحة في المرحلة السابقة، وتتم المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير يستند إليها المدير في عملية الاختيار وهذه المعايير هي:⁴

- 1- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، ويفضل اختيار البديل الذي يحقق أهم الأهداف.

1- عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1990، ص 406.

2- أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 325-398.

3- محمود حسين عيسى، مشكلات تواجه عملية اتخاذ القرارات (1-2)، 2008/06/29.

4- <http://www.alukah.net/articles/2/3834.aspx?cid=85>

4- محمد قاسم القريوتي مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف ط2، الأردن: دار وائل، 2006، ص 314.

- 2- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءاتها.
- 3- قبول العاملين في المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- 4- درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة.
- 5- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل.
- 6- كفاءة الحل البديل والعائد الذي سيحققه.

لذا فإن اختيار البديل المناسب يجب أن يكون بديلاً قبلاً للتطبيق ومفهوماً للعاملين في المنظمة حتى يسهل تنفيذه ويحقق الأهداف المرجوة.

ز. المرحلة السابعة: اتخاذ ومراقبة القرار.

يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل صاحب القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل، والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل، ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البديل المناسب إلى جانب الحل المختار¹ كما أن عملية تقييم القرار ومتابعة تنفيذه تمكن من اكتشاف المشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكراً أو الحد منها بقدر الإمكان، كما تكشف المتابعة صعوبات التطبيق مما يتطلب إعادة النظر في القرارات ثانية حتى يتحقق من بلوغه الهدف الذي جاء من أجله، وتنمي لدى صانعي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة أو الواقعية في تحليل عملية التنفيذ، وتساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في صنع القرارات.²

ويتضح من خلال المراحل السبعة التي تمر بها عملية صنع القرارات أنها مراحل مترابطة بعضها بعض ولا يمكن الاستغناء عن أحد هذه المراحل، فكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به، إلا أنه في النهاية جميعها تهدف إلى الوصول لقرارات سليمة وفعالة تحقق الأهداف المرجوة التي تنشدها المنظمة.

1- نفس المرجع السابق، ص 315.

2- النمر، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق، 1997، ص 360.

4. الأساليب المتبعة في صنع القرار:¹

تتعدد الأساليب المساعدة في صنع القرارات الإدارية من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويعد الحدس والتخمين والرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة، أسهل وسائل صنع القرارات، وتندرج بعد ذلك هذه الوسائل في الصعوبة لتصل إلى استخدام الطرق العلمية والرياضية المعقدة، ويتوقف استخدام هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة وعلى تقدير القائد أو المدير الإداري، ويمكن القول أنه لا يوجد أسلوب أو مجموعة من الأساليب تعتبر أفضل من غيرها، بحيث يمكن تطبيقها في شتى الظروف، بل إن كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه، أي أن اختيار أسلوب دون آخر يتوقف على عدة عناصر مثل: رأي المدير أو القائد وتقديره للموقف، طبيعة المشكلة والظروف الراهنة² ويمكن تقسيم أساليب وعناصر القرار إلى مدخلين رئيسيين يمكن من خلالهما ترشيد القرار الإداري فلكل مدخل من هذه المداخل حالات يمكن تطبيقها حتى يكون أكثر فعالية ورشد:

- الأساليب النظرية (التقليدية).

- الأساليب العلمية (الكمية).

1. الأساليب النظرية (التقليدية):

يعتمد هذا النوع على مقومات وأسس منها، الخبرة وتبادل الآراء في الحقائق المتاحة والحكم الشخصي عليها.

1-البديهية والحكم الشخصي: ويعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للموقف والمشكلات التي تعرض له، والمدير عند اتخاذ القرارات في هذه الحالة إنما يستمد من خلفياته ومعلوماته السابقة، وهذا الأسلوب في اتخاذ القرار غير علمي قياسا بالأساليب الأخرى، وخاصة الأساليب الكمية. إلا أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية التي يكون تأثيرها محدودا، وكذلك في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة، ومن إيجابيات هذا الأسلوب

¹ - ميلودي محمد، القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، الجزائر: مطبعة بن سالم، 2009، ص 30.

² - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الجزائر: دار هومة، ص، 71- 72.

أنه يساعد على استغلال بعض القدرات والمهارات لدى بعض المديرين، كالقدرة على التصور والمبادأة والابتكار وتحمل المسؤولية الناتجة عن قراره.¹

2- **التجربة والخبرة:** تتمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات إذ أنه لا بد وأن تكون هنالك مواقف مشابهة للمواقف الحالية قد اتخذت فيها قرارات معينة، يستفيد منها، فالمدير أو القائد لم يصل إلى مركزه إلا بعد اكتساب خبرة مارس خلالها اتخاذ القرار واستفاد دروسا يستعين بمعطياتها لمواجهة المستقبل إذا تكررت فيه ذات المواقف، وتزداد القرارات ثباتا إذا دعت بمشاركة العاملين في المنظمة واستشفت آراؤهم وأخذ بها، ولا تقتصر الخبرة المقصودة على خبرة متخذ القرار بمفرده، لكنها تمتد لتشمل خبرات مستشاريه ومعاونيه ومرؤوسيه ومن يتصل بهم أو يمسه القرار، والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في حالات مماثلة وبذلك تعد التجارب والخبرات مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات لمواجهة مواقف متشابهة.²

3- **الآراء:** يعتمد بعض المديرين في اتخاذ قراراتهم على آراء العاملين معهم، والتحليل الدقيق للموقف الذي يجابهه، ومن هذا المنطلق فإن المدير قد يقوم بعرض قراره المبدئي على زملائه في العمل لأخذ وجهة نظرهم إزاء قراره أو تعديله، أو حتى صرف النظر عنه، وحتى يتم الوصول إلى القرار الأنسب فإن العملية قد تتطلب الاستعانة بالعديد من البيانات والإحصائيات لترجيح المناسب منها والذي يمكن الاستعانة به والاستناد عليه في اتخاذ القرار الصائب الذي يعتمد على معطيات وحقائق علمية مدروسة.³

4- **الحقائق:**

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرار، وحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح قوية ومنطقية، ويقل رشدها إذا تعذر الحصول على الحقائق ساعة اتخاذ القرار خاصة في الظواهر أو الأحداث المفاجئة، وعلى المدير أيضا أن لا يعتمد على الحقائق فقط بل عليه أن يستخدم حكمه الشخصي وتقديره للأمور، ومن هنا تبرز أهمية اعتماد الوسائل العلمية للحقائق في القرار.⁴

¹ - ميلودي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² - كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان : دار الثقافة للنشر، 2003، ص 185.

³ - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص ص 74- 75 .

⁴ - شريف، علي وآخرون، التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1989، ص 130.

II. الأساليب العلمية الحديثة (الكمية Quantitative):

تهدف الأساليب الكمية إلى دراسة العلاقة المختلفة بين العناصر الرئيسية للمشكلة وذلك في شكل نموذج رياضي يهدف إلى تزويد متخذي القرار بمعلومات كمية أو رقمية يستند إليها في إصدار قراراته، وهناك عدة أساليب كمية ساعدت في إصدار قرارات رشيدة وعقلانية ويمكن حصر هذه الأساليب فيما يلي:

1- بحوث العمليات:

تهدف بحوث العمليات إلى تطبيق الأسلوب العلمي عند دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب، وعليه فإن بحوث العمليات تعتبر بمثابة الوسائل والطرق العلمية لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة كونها قائمة على الأسلوب العلمي الذي يفترض وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محددة تتمثل في وجود شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة الإدارية، وأن يكون هناك أكثر من بديل متاح لحل هذه المشكلة، وأن يكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة المعنية بتحقيقها، وأن يكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها، وأن يكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار ومن وسائل بحوث العمليات ما يلي¹:

أ- البرمجة الخطية: تعتبر هذه الأداة أسلوباً رياضياً وتقنية تحليلية يفيد المديرين في اتخاذ القرارات لتحديد الحل أو البديل الأمثل لمشكلة ما، خاصة فيما يتعلق بالتخصيص الأمثل للموارد المحدودة في ضوء الإمكانيات المتاحة، بهدف تحقيق أفضل الاستخدامات للموارد وبالتالي أفضل العوائد وتعتبر البرمجة الخطية أحد الأركان الرئيسية لبحوث العمليات، ويقوم أسلوب البرمجة الخطية على دعامتين:

- بناء نموذج رياضي يصف المشكلة موضوع البحث ويحدد المتغيرات الأساسية التي تؤثر عليها، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات.
- استخدام النموذج الرياضي لاستنتاج النتائج المتوقعة لبدائل الحل المختلفة واتخاذ بعض معايير الفعالية لاختيار الحل الأمثل².

1- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص ص، 89-91.

2- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ط3، مرجع سبق ذكره، ص، 111.

ب- **نظرية الاحتمالات:** تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق من استخدام بديل معين وهناك أساليب أخرى يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات منها:

- **الاحتمال الشخصي:** الذي تتحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع حدث ما، ويتم تحديد درجة الاعتقاد بعد الأخذ في الحسبان عوامل متعددة أهمها الخبرة السابقة لمتخذ القرار، وتجربته وممارسته العلمية، ومستوى تطلعاته وآماله وأهدافه.

- **الاحتمال الموضوعي:** الذي يتحدد عن طريق إجراء التجربة قد تكون معملية أو ميدانية، وذلك بحساب نسب وقوع حدث ما وفقاً لنتائج التجربة.

- **الاحتمال التكراري:** وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.¹

ج- **سلسلة ماركوف:** تمثل سلسلة ماركوف إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، حيث تقوم هذه الطريقة على استخدام نظرية الاحتمالات في التنبؤ بنمط سير الأحداث في مرحلة مستقبلية بناء على معطيات الحاضر، حيث يدرس التغيرات باعتبارها حركة حالة معينة في زمن معين، إلى حالة أخرى في زمن لاحق.²

د- **مصفوفة القرار:** أسلوب من أساليب اتخاذ القرارات، حيث تظهر في أبسط معانيها على شكل جدول يوضح عدد من الإستراتيجيات أو الحلول البديلة وعدد من الحلول أو الظروف المتوقع حدوثها وتظهر الإستراتيجيات أو البدائل في صفوف بينما تمثل الأعمدة الحالات المتوقعة

وتسمى نقطة التقاء كل صف من كل عمود بالخلية أما الأرقام فتعبر عن قيمة الأرباح أو التكاليف الخاصة بكل استراتيجية عند كل حالة من الحالات المتوقعة، وطبقاً لهذا الأسلوب فيتم اختيار البديل الأنسب في ضوء مجموعة من المعايير التي تختلف باختلاف المناخ المحيط باتخاذ القرار (مخاطرة، تأكد، عدم تأكد).³

1- إبراهيم، محمد محمد، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مصر، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998، ص 252.

2- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ط3، مرجع سبق ذكره، ص، 112.

3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري وظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 143

هـ - **شجرة القرارات:** أسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار، وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة، بالحاسب الآلي لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة وكذلك تحديد إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة من خلال تجميع الحاسب الآلي للبيانات والمعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها للاستعانة بها في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة، وميزة هذا الأسلوب أنه ينظر إلى النتائج المباشرة وغير المباشرة وردود الفعل بعين الاعتبار مع تأثير كل منها على الأخرى بأسلوب علمي مقنع يستند على حقائق ثابتة تمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح.

و - **المباريات الإدارية:** يقوم مفهوم المباريات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات على افتراضات مبنية على التفكير المنطقي المسبق من خلال تحليل معطيات علمية تهدف إلى إيجاد موقفاً محدداً يحاول متخذ القرار من خلاله تحقيق أقل قدر من النجاح ولهذا الأسلوب برامج علمية وضعت خصيصاً للمديرين لتدريبهم على كيفية استخدام نظرية المباريات الإدارية في اتخاذ قراراتهم، وتقوم هذه البرامج على إعداد تمارين عملية تطبيقية على موقف معين من المواقف الإدارية، وذلك من خلال تقسيم المباراة إلى عدد من الجولات يقوم خلالها المتدربون بمراجعة البيانات واتخاذ القرارات على ضوء البيانات المتاحة والتنبؤ بالنتائج ويفيد هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات في ظروف تتصف بوجود منافسين تحت افتراض عدم التوافق بين مصالحهم ليعمل كل واحد على الاستعانة بالوسائل الرياضية والتصرف بناء على المنطق والعقلانية للوصول إلى الإستراتيجية المثلى التي تحقق الربح وتقلل من الخسارة.¹

2- أسلوب التحليل الحدي:

وهي مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية التي تهدف إلى تحديد مدى التغيير بالزيادة أو النقص في المتغير، ويطبق هذا الأسلوب في التحليلات الاقتصادية والمالية المتعلقة بالإنتاج وتكاليفه، كما يهدف إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، والمفاضلة بين هذه البدائل واختيار الأنسب والأفضل منها.

3- أسلوب دراسة الحالات:

1- كنعان، نواف، مرجع سبق ذكره، ص ص، 196-197.

يقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار، والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار.¹

4- الأسلوب الجماعي:

ويدعى هذا الأسلوب الإدارة بالمشاركة ويشير إلى مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار وقد لاقى ترحيباً في السنوات الأخيرة لأن قراراته تكون أكثر رشداً، ويدخل هذا المدخل عندما تكون الحالة التي تستدعي اتخاذ القرار على درجة من التعقيد والأهمية بحيث تتطلب تعاون الأفراد والخبراء والمستشارين بآرائهم ومعلوماتهم للوصول إلى القرار المناسب، وقد ساهم الباحثون في هذا المجال في تطوير مفهوم القرار الجماعي، أو القرار بالمشاركة حيث استطاعوا من خلال تجاربهم ودراساتهم أن يوجّدوا طرقاً عديدة للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وطرح الحلول، منها ثلاثة طرق بارزة للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، وهي:

أ- العصف الذهني (الفكر الابتكاري) : *Brainstorming* لقد ابتكر أوزبون طريقة لإيجاد بدائل جديدة لمعالجة المشكلة القائمة عن طريق إثارة أفكار المجموعة وتشجيعها على التخيل والابتكار.²

ب- طريقة دلفي: وهي أشهر طريقة يشارك فيها جماعة من المديرين أو ذوي الرأي ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، وهي وسيلة أخرى للوصول إلى الحلول الملائمة للمشكلة محل الدراسة، فيعرض المشكل للمناقشة بشكل منتظم ثم حشد الآراء المقترحة وتقييمها للخروج بالقرار النهائي.

ت- طريقة الجماعة الاسمية: *Nominal Groupe Method* وهي اجتماعات يتم تشكيلها بالصورة العادية، إلا أن المناقشات فيها غير عادية فلا يوجد في الواقع نقاش فعلي شفوي

1- كنعان نواف، نفس المرجع السابق الذكر، ص 199.

2- نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 82.

بين أعضاء الاجتماع، بل يتم على الورق وهذا الأسلوب هو خليط بين العصف الذهني ودلفي.¹

ونستخلص مما سبق أن هناك وسائل وأساليب ساهمة إلى حد كبير في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، إلا أنه يعيب عليها التجرد من العوامل الإنسانية أو الشخصية التي تعتبر مهمة، وأن بعض المواقف تتطلب التفاعل معها، وهذه الأساليب والوسائل تخضع إلى مؤثرات وعوامل يتوقف على إتباعها النجاح أو ينتج عن تجاهلها الفشل.

خلاصة واستنتاجات:

مما سبق يتضح أن القرار الإداري، هو جوهر العمل الإداري حيث أن المنظمة تستمد بقائها منه وترتكز عليه، وعليه فإن القرارات الإدارية هي تلك العملية التي تمر بمراحل معينة قصد ترشيده ومحاولة صنع قرار بشكل سليم حيث يعالج المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.

وتتنوع هذه القرارات إلى عدة أنواع تصنف حسب أسس معينة مثل درجة الأهمية ومدى التكرار وبيئة القرار ووظائف المشروع، كما أن هذه العملية تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتؤثر فيها من حيث جودة القرار الصادر أو من حيث الناحية الشكلية لهذا القرار كما أن هناك بعض المشاكل تعترض هذه العملية وتعيقها من الوصول إلى الأهداف المرجوة ولعل من أهم هذه المشاكل هو عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وهذا ما يجعلنا ندعو إلى إيجاد نظام معلوماتي يزود المدراء بهذه المعلومات في المكان والوقت المناسبين

1- غزاري عمر، مرجع سبق ذكره، ص 148-149.

الفصل السادس من

الاتصالات الإدارية

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً شمل جميع مجالات الحياة الإنسانية وأثر بدوره على حياة الفرد، فتعددت حاجاته الإنسانية وتنوعه بدرجة لم يسبق لها مثيل، الأمر الذي أسفر عن ظهور منظمات عملاقة تصدت لإشباع تلك الحاجات من سلع وخدمات، إلا أن التزايد المضطرد في الحاجات الإنسانية يصطدم بندرة الموارد المتاحة ومن ثم تظهر الحاجة إلى نظام يكفل أفضل استخدام للموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، ومن هنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي في المنظمات؛

حيث يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات، وهو أهم أهدافها، فالمنظمة تتوقع من موظفيها أن يؤديوا وظائفهم بكفاءة وفاعلية، باعتبار أنهم العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة، ومن هذا المنطلق نعتبر بأنه الركيزة الأساسية وراء أي عمل ناجح الأمر الذي يحتم الاهتمام به ومعالجة مشكلاته وتوفير احتياجاته لضمان سير العمل واستقامة النتائج والإنجازات المراد تحقيقها إذ إنه يعد أهم عناصر الإنتاج. يعتبر الاتصال الإداري وسيلة جوهرية من أجل اتخاذ قرارات إدارية صائبة، وهي ضرورية للمنظمات، كما أنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتفاعل الإنساني داخل المنظمة لتحقيق التواصل ونقل وتبادل المعلومات والخبرات، حيث أن المنظمة تتأثر وتتفاعل مع البيئة المحيطة والتي تكون فيها تحديات متكررة ومتنوعة كالمنافسة والتغيير في أنماط حياة العملاء واتجاهاتهم، والتغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية...، ولكي تواكب هذه التغيرات لابد لها من اعتماد على أساليب جديدة للاتصالات، وذلك لزيادة الكفاءة والفاعلية وتحقيق النجاح والتطوير التنظيمي.

كما أن الاتصالات الإدارية من الأمور المهمة في المنظمة ولا يمكن ولا يمكن نقل وتميرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في المنظمة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة، ووجود هذه الشبكة الفعالة يساعد في فهم واستيعاب جميع الواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية المنظمة.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الإداري

هي من الوسائل المهمة في نجاح عملية سريان المعلومات وأيضاً لتحقيق أهداف المنظمة، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمنظمة¹، والاتصال يعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها التنظيم ويتوقف عليه نجاحها، وهو أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد حيث أن كفاءة المدير تعتمد على بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري

إن كلمة اتصال *Communication* مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة *Communes* وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع أو سلعة، أو خدمة، أو قضية... عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الأفكار أو المواقف من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل، والمستقبل.²

لا شك بأن هناك اتفاقاً تاماً على ضرورة وجود نظام الاتصال فعال في المنظمة، لكن هناك اختلافاً في تحديد تعريف دقيق للاتصال، فقد عرف الاتصال على أنه: "نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات"³

ويرى كل من الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلى تكلأ أن المقصود بالاتصالات: "العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات"⁴

1- أحمد، محمد المصري، الإدارة الحديثة (معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات)، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص 25.

2- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، الأردن: دار اليازوري، 2009، ص 2.

3- محمد، فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، القاهرة: الدار الجامعية، 1998، ص 225.

4- عبد الكريم درويش، وليلى تكلأ، أصول الإدارة العامة، مصر: مكتبة الانجلو المصرية، 1976، ص 464.

ويعرف الدكتور ماجد الحلو الاتصال بأنه: "تبادل الأفكار والبيانات، بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري".¹

ويعرفها هوكنز (Hawkins) وبرستون (Preston) بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".

وكذلك يعرف ليلكو (Lillico) عملية الاتصال بأنها: "وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه، والتعبير عن أفكار".

وعرفها الدكتور محمد القريوتي بأنها: "عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة، ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل.² ونستنتج من التعاريف السابقة أن الاتصال يعني إبلاغ أو تزويد المعنيين بالمعلومات اللازمة على اختلاف أنواعها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

- خصائص الاتصال الإداري:

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:³

1-الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعلية اجتماعية تمكننا من التأثير في الناس والتأثير بهم مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

2-الاتصال عملية مستمرة: حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن في اتصال دائم ومستمر وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

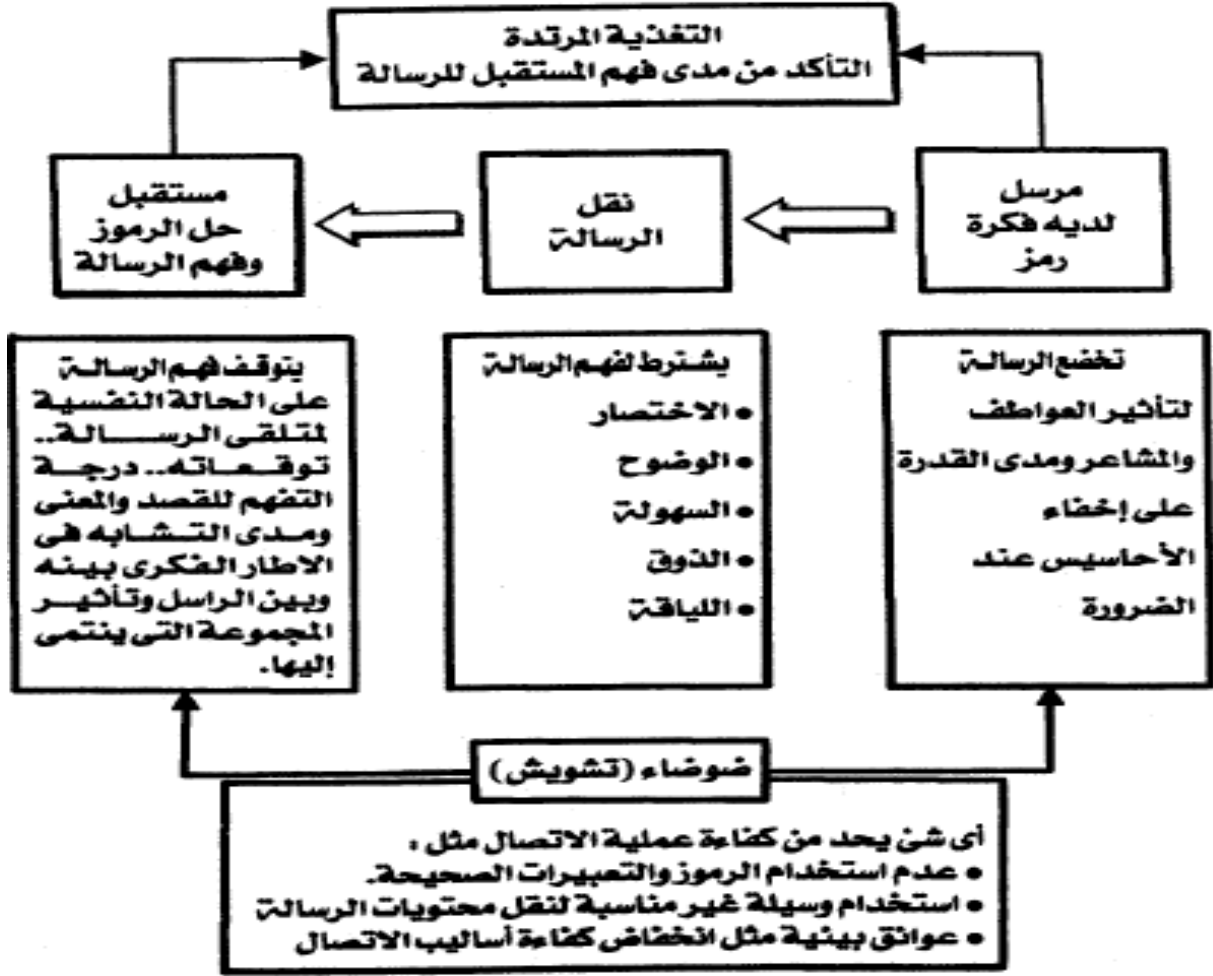
3-الاتصال عملية دائرية: ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر بل إنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر كما هو مبين في الشكل التالي:

1- طارق، المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص 655.

2- محمد، قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة "النظريات والعمليات والوظائف" ط3، مرجع سبق ذكره، ص 285.

3- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006-2007، ص 20-22.

الاتصال عملية إدارية



4-الاتصال عملية لا تعاد: لأنه من غير المحتمل أن يتبع الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمنة المختلفة لأن الكلمات تتغير وكذلك المعاني بل والحياة كلها.

5-لا يمكن إلغاء الاتصال: إنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود، لأنه من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة إذا تم توزيعها.

6-الاتصال عملية معقدة: لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.¹

1- نفس المرجع السابق الذكر، ص 23.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين؛ بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:¹

- اطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.
- تعزيز الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم.
- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر من خلالها الأفراد عن مشاعرهم وحاجاتهم ونجاحاتهم وإحباطاتهم، حيث أنه يخدم حالة التوازن المطلوب في سلوك الفرد من خلال استعراض هذه الأهداف، نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، والذين يهمهم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.²

¹ - جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة، 2005، ص 61.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 286-287.

المطلب الثالث: عناصر الاتصال

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: (المرسل، والرسالة، وقناة الاتصال، والمستقبل)، ويضيف إلى تلك العناصر الأربعة عنصراً آخر مهم هو (التغذية العكسية)، وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز: ¹

1-المرسل: (Sender) وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

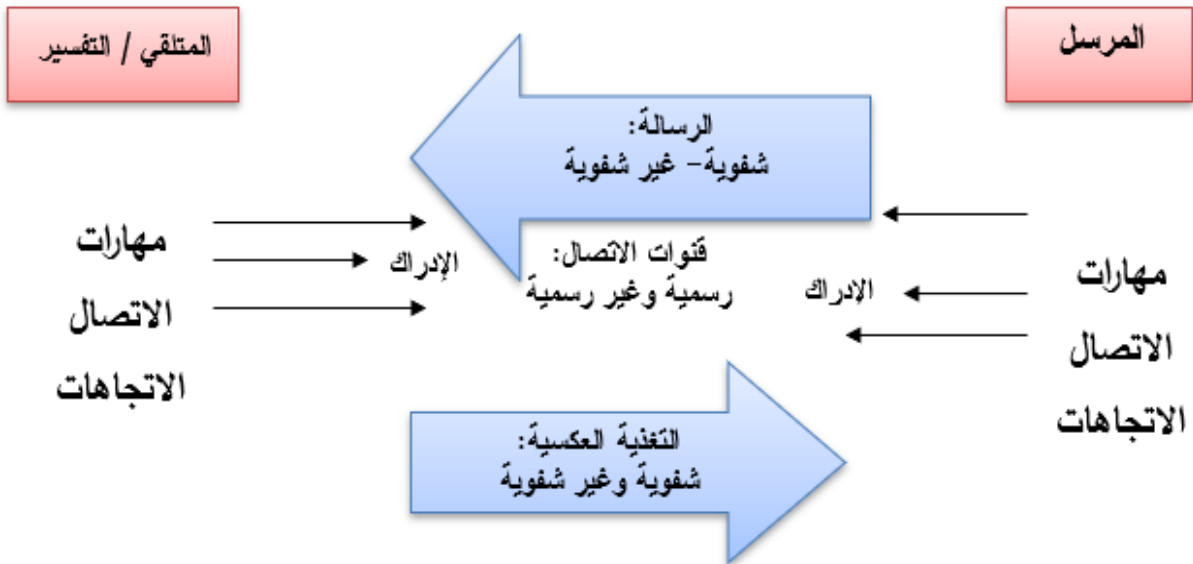
2-الرسالة: (Message) وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.

3-قناة الاتصال: (Channel) وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

4-المستقبل: (Receiver) وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها. ²

5-نتيجة الاتصال: (رد الفعل) وهي مدى فهم المتصل به لموضوع الاتصال ومدى تفاعله به وتجاوبه في تنفيذه بالصورة التي أراها المتصل. ³

يمثل الشكل التالي نموذج لعملية الاتصال وعناصرها ⁴



1 - النمر، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق، 1997، ص 378.

2 - جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 63.

3- عبد الكريم درويش، وليلى تكللا، مرجع سبق ذكره، ص 473

4- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 290.

المطلب الأول: مفهوم نظام الاتصالات

نظم الاتصالات، أو الاتصالات البعيدة، هو عبارة عن تراسل بالمعلومات عن طريق الوسائل الإلكترونية ويكون مثل هذا التراسل عبر مسافات بعيدة المدى عادة، وتشتمل مثل هذه التراسلات على بيانات رقمية، إضافة إلى البث الصوتي هذا وقد كان الاتصال والتراسل بعيدي المدى يقتصران على البث والنقل الصوتي الهاتفي، إلا أنهما تحولاً فيما بعد إلى نقل وبث كل أنواع البيانات والمعلومات الصوتية منها والمكتوبة أو المصورة أو الفيديوية.

ومن هذا المنطلق فإن نظام الاتصالات يشتمل على مجموعة من المكونات المادية والمكونات البرمجية المنسقة والمهيأة لغرض التواصل بالمعلومات، التي تشمل على نصوص ورسومات وصور ومعلومات صوتية وفيديوية، من موقع إلى آخر.

إن إدارات الأعمال في مختلف أنواع المنظمات، تستخدم الاتصالات لأغراض عدة أهمها:

1. التنسيق في إجراءات الأعمال.
2. التراسل بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.
3. تسهيل وتبسيط العلاقة مع المجهزين، وكذلك مع الزبائن وشركاء الأعمال.

المطلب الثاني: عناصر نظام الاتصال ووظائفه

1. عناصر نظام الاتصالات:

هنالك عدد من العناصر الأساسية، المادية والبرمجية، في نظام الاتصالات عن بعد، يمكن أن نوجزها ونحددها بالآتي:¹

1. حاسوب يعمل على معالجة البيانات.
2. محطات طرفية (طرفيات) أو أية وسائل لإدخال وإخراج تعمل على إرسال واستلام البيانات.
3. قنوات الاتصال وهي الروابط التي تبث البيانات عن طريقها، كوسائل إرسال واستلام عبر شبكات الاتصال وتستخدم شتى روابط وسائط وقنوات الاتصال عادة كالهاتف وكبلات الألياف الضوئية، وكبلات متحدة المحور والبث اللاسلكي.

1- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية "النظرية الأدوات التطبيقات"، الإسكندرية الدار الجامعية، 2000، ص 30.

4. معالجات الاتصال، مثل المودم ومضاعفات الإرسال والمسيطرات، التي تزود وظائف الدعم لنقل البيانات واستلامها.

5. برمجيات الاتصال التي تؤمن السيطرة على نشاطات الإدخال والإخراج، وتدير الوظائف الأخرى لشبكة الاتصال

2. وظائف نظام الاتصالات:

أما وظائف الاتصال فهي الأخرى متعددة يمكن أن نوجزها بالآتي:

1. نقل وبث المعلومات.
2. تأسيس وتأمين رابط بين المرسل والمستلم.
3. تأمين الطريق للرسائل عبر المسارات الأكثر كفاءة.
4. أداء وإنجاز المعالجة الأولية للمعلومات.
5. إحداث تحويل أو تعديل على شكل الرسائل أو سرعة إرسالها.
6. أداء وظائف التحرير والتنقيح للبيانات.
7. السيطرة على انسيابية المعلومات.¹

المبحث الثالث: أنواع الاتصالات الإدارية ومعوقاتها

المطلب الأول: أنواع الاتصالات

هناك عدت أنواع للاتصالات نذكر منها:

1-الاتصالات الرسمية: وهي الاتصالات التي تتطابق مع خطوط السلطة الرسمية في

الخريطة التنظيمية وتكون على نوعين أيضا هما الاتصالات داخل المنظمة

والاتصالات مع البيئة الخارجية بالمنظمة.²

أ- الاتصالات الداخلية: أي تدفق البيانات والمعلومات والناجمة عن التفاعلات بين

أقسام ونشاطات المنظمة ويكون على ثلاث أنواع وهي:

أ.1- الاتصالات النازلة: أي تدفق البيانات والمعلومات من المستويات الأعلى إلى الأسفل

(من الرؤساء إلى المرؤوسين) في صورة خطط وقرارات وأوامر وأنباء معلومات وثناء وهو

1- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار وائل، 2005، ص ص، 88-

111.

2- نفس الرجوع السابق، ص 112-113.

ضروري لشرح الأهداف والسياسات، وتنفيذ الخطط والبرامج وتحدد الاختصاصات أو توضح الأعمال والبت في الأمور؛¹

أ.2- الاتصالات الصاعدة: أي تدفق البيانات والمعلومات من المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى (من المرؤوسين إلى الرؤساء) ومن التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات، التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة، وكذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين التي تتيح لهم تقديم اقتراحاتهم، صندوق الشكاوى والاقتراحات...²

أ.3- الاتصالات الجانبية/ الأفقية: أي تدفق البيانات والمعلومات بين الإدارات أو الأقسام عند نفس المستوى التنظيمي مثال تبادل وجهات النظر بين مدير قسم الإنتاج ومدير قسم التسويق، وله أهمية لتوفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.³

ب- الاتصالات مع البيئة الخارجية: أي تدفق البيانات والمعلومات الناجمة عن التفاعلات بين المنظمة وبين بيئتها الخارجية ويكون على نوعين هما:

- الاتصالات الداخلية: أي تدفق البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية إلى المنظمة مثال ذلك التشريعات الحكومية، بيانات عن حالة المنافسين، بيانات عن العملاء...

- الاتصالات الخارجية: أي تدفق المعلومات من المنظمة إلى البيئة الخارجية مثال ذلك تقارير الأداء المرسل إلى الجهات الأعلى التي تتبعها المنظمة إدارياً، أو إلى الدوائر الحكومية التي تطلب مثل هذه التقارير.⁴

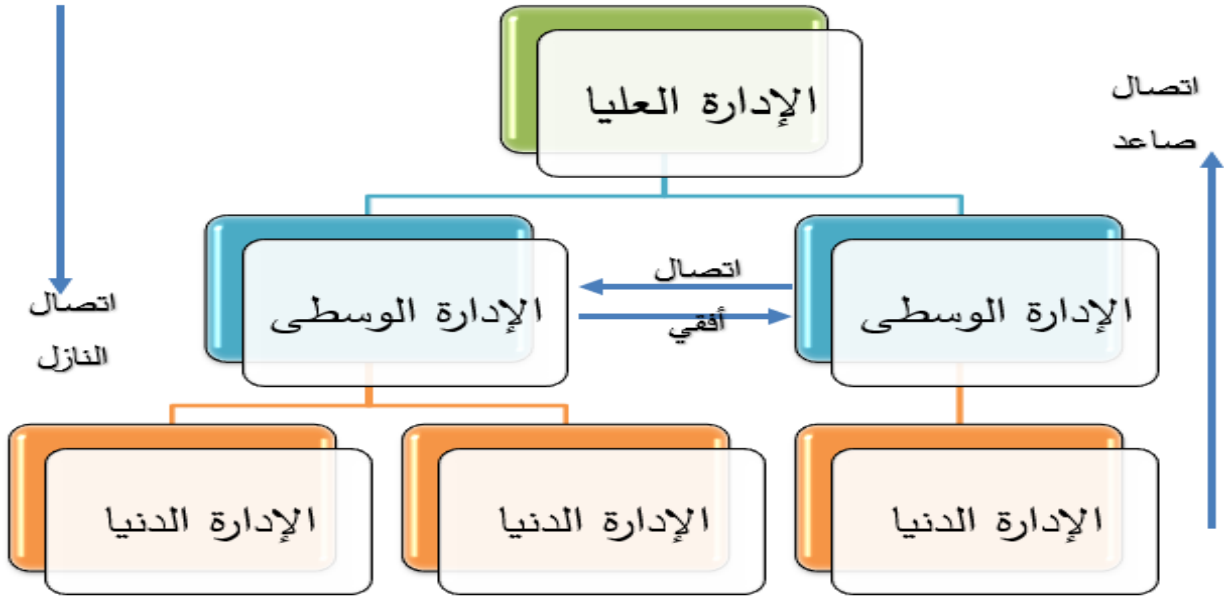
1- عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 476

2 محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، الأردن: دار وائل للنشر، 2009، ص 237

3- عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 478

4- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

أنواع الاتصالات



2-الاتصالات غير الرسمية: هذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، حيث تناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينتج عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وهذا النوع يعد الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات، وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضا.¹

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الإداري

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الإلمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي:

أولاً: المعوقات الشخصية: وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون

1 - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 53.

في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري ما يلي:

1- صعوبات اللغة: قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب إنشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه.¹

2- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل: يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترنت وأنترانت وهواتف وغيرها.

3- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل: قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزيف والإضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال.

4- الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل: تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر، الأمر الذي سيؤثر حتما في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

5- الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل: يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.

1- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 75-76.

6- المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها: تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله.¹ وهذا ما يراه أيضا "عادل محمد زايد" حيث يرى أن من بين العوامل التي تحد من فعالية الاتصال هي الإدراك حيث يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية في أثناء إعداد الرسالة، وكذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فيفسر الرسالة من وجهة نظره ومن منطلق ما يراه هو ، فإذا قام المدير على سبيل المثال بإجراء تعديل في إجراءات العمل اليومية بهدف زيادة الإنتاجية فهذا يعتبر عاملا إيجابيا من وجهة نظره ، بينما قد يفسر أحد العاملين هذا على أنه شيء سلبي لما يترتب عليه من تغيير غير مألوف وجهد إضافي ، وللتغلب على مشاكل الإدراك لابد من التعرف على أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالشكل والطريقة المناسبة له.²

ثانيا: المعوقات التنظيمية: يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات.

ويؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين، وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة.³

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية ويحدد الاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

1- نفس المرجع السابق الذكر، ص 79.

2- عادل محمد زايد، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: جامعة القاهرة، 2008، ص 303.

3- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 155.

مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية، ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.¹

ثالثا: المعوقات البيئية: ويقصد المعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتما إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب.²

والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامة بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون.

كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالانتمائية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقة للاتصالات، التوثيق هذا ويمكن تلخيص معوقات الاتصال الإداري في الجدول التالي :

1- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 178.

2- نفس المرجع السابق ذكره، ص 178-179.

معوقات الاتصال		
معوقات شخصية	معوقات تنظيمية	معوقات بيئية
- الفروق الفردية؛ - فقدان الثقة؛ - الاختلاف في الفهم والاستجابة للاتصال - حجب المعلومات وعدم التعاون	- عدم وضوح مراكز الاتصال؛ - عدم وضوح خطوط السلطة الرسمية؛ - عدم وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات.	- نقص الوسائل والامكانيات المادية؛ - اختلاف اللغة المستخدمة والعادات والتقاليد؛ - المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية؛ - عدم التفاهم والانسجام بين العاملين.

المطلب الثالث: عوامل تحسين الاتصال الإداري

من خصائص الاتصال الإداري الكفؤ والفعال السرعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الهدف المطلوب بأوفر جهد وبأقل تكلفة وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة جملة من العوامل المساعدة وهي:

ويحدد كل من "هادي نهر" و"أحمد محمود الخطيب" شروط نجاح الاتصال في توفر كل عناصره الأساسية للاتصال مركزين على شكل وطريقة إرسال الرسالة إلى الطرف المرسل بحيث يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

- تكييف المعلومات وفقاً لما يراها الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط؛
- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها؛
- معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من تأثير الاتصال على سلوكه؛
- معرفة الهدف من الاتصال وتكييف معلوماته وفقاً لذلك من جدة ووضوح وتسلسل وحسن اختيار الطرق المناسبة.¹

ويضيف "بشير العلاق" قائمة استرشادية لتحسين فعالية الاتصال الإداري وهي:

- 1- التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تتسجم مع الهدف من الاتصال وتكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها.

1- هادي نهر، وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009، ص 247.

2- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة.

3- مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشياً مع خلفيات الطرف المستقبل.

4- الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه حيث هذا يعد أمر مهم في زيادة فعالية الاتصال ولابد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة.

5- التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها.

6- العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العمال على أسس وقواعد رصينة.¹

خاتمة:

يتوقف نشاط المنظمة على سلامة ونشاط اتصالها الإداري وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال، ووضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف الإدارية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح، وكذلك اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال ومواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال، ثم تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والقيام بتقويم النتائج.

1- بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 166-169.

الفصل السابع:

المعلومات ونظم المعلومات
المحاسبية المحاسبية

تمهيد:

إن نجاح التنظيمات الإدارية يتوقف على مقدار ما يتوفر من معلومات دقيقة وصحيحة وواضحة، كما أن نجاح التنظيمات يحتاج إلى معلومات منتظمة تستطيع الإدارة استخدامها والاستفادة منها، وتعتبر قدرة المنظمات الإدارية على توفير المعلومات الضرورية والسريعة مطلباً أساسياً لترشيد عملية صنع القرارات، وأيضاً لوضع خطط سليمة مستقبلية تساعد على تحقيق الأهداف بيسر وسهولة.

وتحتل نظم المعلومات مكانة كبيرة لما توصلت إليه من تقنيات فائقة الدقة، وأساليب بالغة التنظيم وسرعة كبيرة في إنجاز المهام والأعمال.

أولاً: مفهوم نظم المعلومات

لقد أصبحت نظم المعلومات تحتل دور مهم جداً في المنظمات، وذلك نتيجة زيادة التعقيدات والمهام الإدارية بفعل سرعة التأثير بالمتغيرات البيئية سياسية واجتماعية وثقافية وتشريعية وتكنولوجية...، وكذلك التطور التكنولوجي الذي لحق العالم، ووسائل الاتصال ونقل المعلومات، فأصبحت نظم المعلومات لها قيمة كبيرة واضحة دراستها من الدراسات المهمة، لذلك واجهت الباحثين عدة مشاكل منها تعريف نظم المعلومات، وذلك لعدم وجود اتفاق عام بين المهتمين والباحثين في هذا المجال، وخاصة في استخدام مصطلح واحد يعبر عن نظم المعلومات.

ولهذا ارتأينا قبل التطرق إلى تعريف نظم المعلومات، أن نتناول النظام أولاً ثم المعلومات فالاتصالات لتسهيل فهم نظم المعلومات.

1- مفهوم النظم:

على الرغم من أن النظم قد وجدت قبل وجود الإنسان إلا أن استخدام هذا المفهوم في مجالات العلم لم يكن إلا منذ 1939 فأصبح يلعب مفهوم النظم دوراً هاماً في العلم الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء والمختصين بصفة عامة، وانعكس أثره بين علماء الإدارة بصفة خاصة، حيث يعتبر أسلوب النظم بالنسبة لهم أداة أساسية وفعالة للتغلب على بعض المشاكل والصعاب التي تواجههم، " فالنظام هو مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة¹ ". ويعرف أيضاً بأنه " مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة² ". وتعرف بأنها "مجموعة من المدخلات التي تمثل البيانات المختلفة يتم معالجتها للحصول على مخرجات تعتبر أساسية لإشباع استجابات مطلوب تحقيقها من النظام³، ومن خلال التعريفات

1- محمد، السعيد خشبة، نظم المعلومات "المفاهيم، التحليل، التصميم"، القاهرة: مطابع الوليد، 1992، ص 11.

2- إبراهيم، سلطان، نظم المعلومات الإدارية "مدخل إداري"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 17.

3- علاء، السلمي، وعثمان، الكيلاني، وهلال، البياتي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر

والتوزيع، 2006، ص 45

السابقة، نستخلص أن النظام هو: "مجموعة من الوحدات التي تربطها علاقات منطقية، والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف محدد سابقا."

انطلاقاً من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر المكونة له والمتمثلة في:

1. المدخلات: تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام ليتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتشمل المدخلات العديد من العناصر كالأفراد، والآلات، والأرض، والأبنية وغيرها، وتعتبر المدخلات مخرجات لنظم أخرى سواء تلك النظم الموجودة في بيئة النظام أو نظم فرعية داخل النظام ذاته.

2. المعالجة أو العمليات: يقصد بها تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل التمويل والتسويق، وتشمل المعالجات الأخرى في المنظمة على الخدمات القانونية، والبحث والتطوير وغيرها.

3. المخرجات: هو ناتج عن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وقد تكون هذه المخرجات عبارة عن سلعة، خدمة أو مدفوعات، وتعد المخرجات الأداة التي من خلالها يتم التحقق من أداء النظام وقدرته على تحقيق أهدافه.¹

4. التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية الأداة التصحيحية للمخرجات أي أداة لتحقيق الرقابة على أداء النظام، ويمكن تقسيمها إلى نوعين:
التغذية العكسية التصحيحية يقصد بها إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح؛ والتغذية العكسية التطويرية تعمل على تطوير أداء النظام أو تغيير الأهداف.

5. العلاقات: تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية ببعضها البعض، وأيضاً ربط النظام ببيئته.

6. بيئة النظام: أي أن النظام لا يوجد في معزل عن النظم الأخرى، فتواجهه في البيئة يسمح له باستقطاب مدخلاته منها كما أنه يلقي بمخرجاته إليها وبالتالي فعدم وجود تفاعل بين النظام وبيئته يؤدي إلى فشل النظام وفنائه.

7. حدود النظام: تتمثل حدود النظام في الغشاء الذي يحيط به ويفصله عن بيئته، فهي غير ثابتة لأنها تتوقف على أهداف النظام ودرجة تعقده.

1- عماد، الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000 ص 17.

يمثل هذا الشكل مكونات النظام¹



- مميزات النظام:

- أنه مجموعة من العناصر، سواء كانت أقسام أم متغيرات.
- **التعقيد:** هو ميزة أساسية، وتظهر من خلال عدم القدرة على إستيعاب كل النظام، وعدم القدرة على تبیین تصرفه رغم معرفة تصرفات عناصره.
- **الانفتاح:** هذه الميزة جد هامة، لأن الانفتاح يساعد على التحكم الجيد في النظام، وهذا الانفتاح يكون على المحيط أو على أنظمة أخرى
- **عدم التأكد:** هي ميزة مفروغ منها، لأن داخل المحيط الاقتصادي والاجتماعي نادرا ما نتعامل مع أنظمة تعتمد على الدقة والتأكد.
- **التطور:** النظام دائم التطور لأنه يتأثر بالظواهر الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث أنه عند ملاحظة النظام لفترات مختلفة نجد تغيير في العناصر والعلاقات التي تربط بينهما.
- **محدودية النظام:** للنظام حدود لا يمكن تجاوزها وذلك لوجود قيود تعرقل سيرورته مثل الحدود الزمنية والمادية.

2- مفهوم المعلومات:

المعلومات لغة: هي كل ما يعرفه الإنسان عن حقيقة أو عن واقع، أو هي: عملية توصيل حقائق أو كشف وإيضاح الأمور من أجل زيادة المعرفة، وبالرغم من أنه يصعب التمييز بين مفهوم كل من البيانات، والمعلومات، والمعرفة، إلا أنه يكاد أن يكون هنالك نوع

1- علاء السالمي، وعثمان الكيلاني، وهلال البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

من الترابط بين مفاهيم هذه الألفاظ، إذ أن البيانات هي: "المادة الخام المسجلة كرموز وأرقام أو جمل أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تحليلها"، أما المعلومات فهي "نتيجة تجهيز البيانات مثل النقل أو الاختيار" أو هي: "نتاج التفسير والتحليل والتي عادة ما تأخذ شكل تقرير مبدئي من هذه البيانات"، أما المعرفة فإنها: "الأفكار والمفاهيم والحقائق الناتجة عن مجموعة هذه التقارير"¹.

هنالك عدة تعاريف للمعلومات أهمها:

- "هي بيانات قد تمت معالجتها بحيث تكون ذات معنى وقيمة وأكثر نفعا بالنسبة لمتخذي القرار، أو هي مورد من موارد المؤسسة، يمكن إدارتها مثلما تدار الموارد البشرية أو المالية أو المادية"².

- وهناك من عرفها بأنها: "مجموعة من الأخبار، تحمل معارف أو علم حول موضوع أو شيء معين، فالمعلومات إذا هي عملية فعل الأخبار، تحتوي على مضمون هو ما يتم الإخبار به في آن واحد بهدف فهم جيد للمحيط"³.

- وهناك من يرى المعلومات بأنها: "كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها وتتعلق بحقيقة أو حدث بذاته، وهي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، وبقدر ما تكون المعلومات صحيحة ودقيقة، بقدر ما تكون قرارات القائد رشيدة وفعالة"⁴.

- وهناك من عرفها على أنها: "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد المستقبل لها، والتي تكون لها إما قيمة مدركة في الاستهلاك الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها"⁵.

ونستنتج من التعاريف السابقة أن المعلومات هي: "بيانات تم تجهيزها وتحويلها لكي تصبح ذات منفعة لمستخدميها، حاليا ومستقبلا، وذلك بعد إزالة الغموض عنها، أما البيانات فهي

1- أحمد، أنور زهران، نظم المعلومات والحاسبات الإلكترونية، القاهرة: مكتبة غريب للنشر، 1989، ص 11.

2- عبد الرحمن، الصباح، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية 2000، ص 4.

3 - ROUZEAU MARTINE, *économies d'entreprise, organisation et gestion stratégie d'entreprise*, PARIS : édition ESKA, 1993, p 71.

4- سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق، 1997، ص 372.

5- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، مصر: المكتبة العربية الحديثة، 1999، ص 97.

مادة خام توظف على شكل مدخلات، لتظهر على شكل مخرجات لإنتاج حاجات معينة وهذه المخرجات هي المعلومات."

- خصائص المعلومات:

حتى تكون المعلومات ذات فائدة فلا بد من التأكد من أن خصائص المعلومات تتلاءم والموقف الذي هي فيه، لذلك يصبح من الأهمية التعرف على خصائص المعلومات والتي هي كالتالي:

أ- **التوقيت:** أي أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستخدمين، ويتطلب ذلك ضرورة تخفيض الوقت اللازم لمعالجة البيانات، ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام الحاسب الإلكتروني الذي يمكن من الحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.

ب- **الدقة:** أي أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء التي يكون سببها بيانات معينة أو الأخطاء الفنية الناتجة عن المعلومات غير المناسبة زمنيا، ويمكن التعرف على معدل الدقة عن طريق نسبة المعلومات الصحيحة إلى إجمالي المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة.¹

ج- **الملائمة:** أي أن تكون المعلومات ملائمة ومناسبة، لطلب المستخدم.

د- **الشمول:** أي أن تكون شاملة لجميع متطلبات ورغبات المستخدم وأن تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد ودون إيجاز يفقدها معناها أي أن تكون مفصلة وشاملة.

هـ- **إمكانية الحصول عليها:** أي أن تكون المعلومات سهلة المنال.

و- **الوضوح:** أي أن تكون المعلومات مستقلة فيما بينها دون تعارض أو تناقض، وتعرض بالشكل المناسب للمستخدم بحيث يستطيع قراءتها واستعمالها دون غموض.

ز- **المرونة:** وتعني أن تكون المعلومات ملائمة أو مرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستفيد.

ح- **التأكد:** بمعنى أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر أي موثقة بالإضافة إلى عدم احتوائها على أخطاء تشكك في مصدرها.

ط- **عدم التحيز:** ونعني بها عدم تغير محتوى المعلومات بما يجعله مؤثرا على المستخدم، أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستخدمين.

1- محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مصر، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص 140.

ي- القابلية للقياس: ونعني بها إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعلومات، وهنا نستبعد المعلومات غير الرسمية من هذه الخاصية.¹

3- مفهوم نظم المعلومات:

بعد أن تناولت النظام والمعلومات، سهل لنا الآن التعرف على نظم المعلومات التي تعد من أهم الإنجازات التي تحققت في مجال العمل الإداري، وذلك بالاعتماد على الحاسبات الإلكترونية، وقواعد البيانات المتقدمة، والتي تهدف إلى توفير المعلومات الموثقة والمتكاملة وفي الوقت المناسب لعموم المستفيدين من نظم المعلومات الإدارية بشكل عام، ولمتخذي القرارات بشكل خاص.

ومنه يمكن القول أن نظم المعلومات بمفهومها الحديث يعود إلى النصف الثاني من القرن الماضي، ومصطلح نظم المعلومات يدل على أنه ذلك النظام الذي يقوم بجمع المعلومات يدويا أو آليا وينظمها ويخزنها ويعالجها.

وعليه يمكن تعريف نظم المعلومات على أنه: "النظام الذي يستخلص المعلومات من البيانات بفعالية وكفاءة"²؛ وهناك من عرفها على أنها: "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع استرجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات، لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى ذلك يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المدراء والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المتقدمة وخلق المنتجات الجديدة"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف نظم المعلومات على أنها: "مجموعة من المكونات المتناسقة بشكل منتظم، تتمثل هذه المكونات في مجموعة من العناصر المادية والمعنوية من أجل إنتاج معلومات مفيدة، وذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع، تخزين، ومعالجة البيانات وإيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل

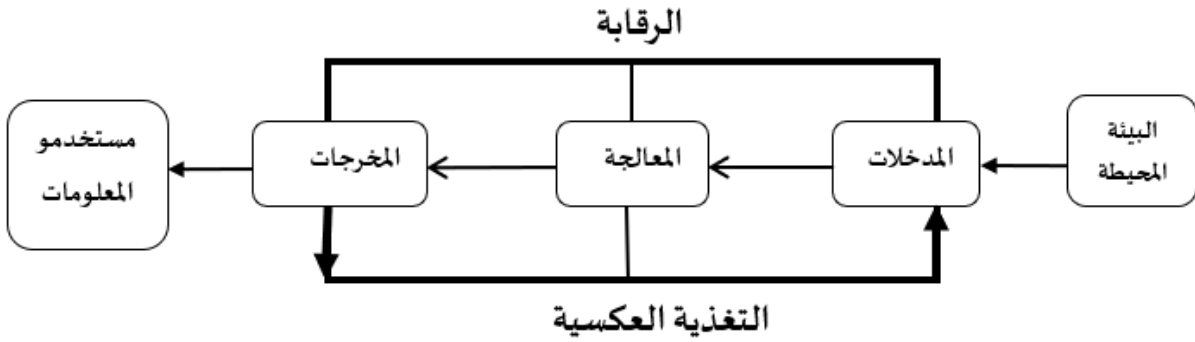
1- يحي، مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مصر، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998، ص 78، 79.

2- محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 177.

3- سونيا محمد البكري، دور نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 14.

مساعدهم في أداء الوظائف الموكلة لهم، خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية بالتالي اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة.

ومما سبق ذكره، فإن كل نظام يتكون من عناصر ثلاثة: مدخلات، مخرجات، والتغذية العكسية أو التحليل التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات طبقا لقواعد معينة وقد تطرقت لهم سابقا بالتفصيل، ويمكن إظهار مكونات نظم المعلومات وعلاقتها ببعضها البعض من خلال الشكل التالي¹:



من خلال الشكل تظهر لنا مكونات نظم المعلومات والعلاقة بينهم، حيث يتم استقبال المعطيات من البيئة المحيطة (داخلية وخارجية) في شكل مدخلات ثم تخضع للمعالجة بمختلف الوسائل المتاحة لتخرج في شكل معلومات مخرجة والتي يقوم باستغلالها مجموعة من الأطراف داخلية وخارجية، وتخضع هذه العناصر للرقابة في كل مرحلة من المراحل ويمكن أن تستغل المخرجات مرة أخرى على شكل مدخلات.

- مكونات نظم المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من مكونات يتم استخدامها للقيام باستقبال موارد البيانات وتحويلها إلى منتجات معلوماتية.

1. الموارد البشرية: إن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات وهناك نوعين من هذه الموارد:

أ-الأخصائيون: هم الذين يطورون ويشغلون النظام ويشمل كل من محلي النظم وهم الذين يصممون نظام المعلومات، ومطوري البرامج وهم الذين يقومون باستخدام التفاصيل

1- عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية، عمان: دار الثقافة، 1998، ص 19.

بالاعتماد على الحاسب الآلي، ومشغلي النظام الذين يساعدون في تشغيل ومتابعة وصيانة نظم المعلومات.

ب- **المستخدمين النهائيين:** وهم الأفراد الذين يستخدمون مخرجات النظام المجهزة بواسطة الآخرين، ومثال ذلك: المحاسبين، المهندسين، العملاء، المديرين..

2. **الموارد المادية:** وتتضمن جميع الأجهزة المادية والمواد المستخدمة في تشغيل المعلومات وهي تشمل الحاسبات، الأجهزة المكملة وتشمل الفأرة ولوحة المفاتيح والطابعة، والوسائط مثل الأقراص والورق.¹

3. **موارد البرمجيات:** تشمل جميع أنواع تعليمات تشغيل البيانات، والبرامج والإجراءات مثل برامج تشغيل النظام Windows, dos، وبرامج التطبيقات (برامج الأوفس والأجور والمرتببات..)، والإجراءات وهي تعليمات التشغيل.

4. **موارد البيانات:** تعتبر البيانات موردا هاما ينبغي إدارته بفاعلية لصالح جميع المستخدمين النهائيين في المنظمة.

5. **موارد الشبكات:** أصبحت شبكات الاتصال مثل الانترنت والانترانت والاكسترنات ضرورية لقيام المنظمة بالتجارة والأعمال الالكترونية في جميع أنواع المنظمات ونظم المعلومات.²

- **خصائص نظم المعلومات:**

نظم المعلومات لديه جملة من الخصائص أهمها:

1- **الوجهة النفعية من النظام:** تتمثل في الهدف أو الأهداف التي من أجلها أنشئ وصمم النظام، حيث تساعد المستفيدين من النظام في تلبية حاجاتهم من معلومات، وخدمة الكوادر الإدارية في مجال الرقابة والإشراف والتنفيذ.

2- **المشاركة في التطوير:** لا يمكن إنشاء أو تطوير نظم المعلومات إلا بمشاركة مستخدميها المنتفعين بخدماتها من حيث النوع ودرجة التفصيل وتوقيت التقارير والإجابات المحتاج إليها، وهو لا يقتصر على فترة زمنية محددة، بل يجب إخضاعه لاعتبارات المراجعة المستمرة والدائمة للتأكد من مطابقته للمواصفات المحددة له.

1- محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص 184-185.

2- منال محمد الكردي، مرجع سابق، ص 27.

3- التكامل: أو الترابط هي خاصية أساسية وجوهرية لأي نظام معلومات فعن طريق التكامل يمكن ربط نظام معلومات التطبيقات الوظيفية معا لإنتاج معلومات يمكن تقبلها وتفهمها بأسلوب أحسن وأجدى للمنظمة، حيث لابد أن تكون نظم المعلومات متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض الواحد يكمل الآخر.

4- مسار البيانات المشتركة: إن مفهوم مسار البيانات المشتركة يساعد في بناء واستخدام ملفات البيانات الرئيسية، التي تتبع منها التقارير والمخرجات التي تصمم للإجابة على احتياجات المستخدمين، فطلبات الزبائن في مؤسسة تجارية مثلا، تعتبر الأساس الذي يتحكم في إعداد الفواتير ودراسة مؤشرات الإنتاج وتحليلها والتنبؤ بالمبيعات.

5- النظم الفرعية: تشتمل نظم المعلومات على عدة نظم فرعية، تترايط وتتكامل معا في إطار نظم المعلومات، ولهذا يجب تحديد أهم النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات في تطويره، والتي يتسنى لها خدمة المجالات الوظيفية بالمنظمة أو خدمة أصناف معينة من المستخدمين وفقا لاهتمامات كل منهم، أو التعمق في المعلومات المخرجة التي تلبى طلباتهم.

6- التخطيط: بمجرد التفكير في إنشاء أو تطوير نظام معلومات داخل المنظمة يجب البدء في التخطيط له، وذلك لتكون هذه الخاصية من السمات الأساسية لنظم المعلومات ومن مقومات نجاحها، وتخطيط نظام المعلومات يجب أن يبنى على استخدام مدخل النماذج الذي يسمح بأقل درجة من التفاعلات بين مجموعة النماذج المستخدمة، كما تشمل دورة تخطيط وتطوير نظام المعلومات على عدة مراحل منها:

- تحديد الحاجة من النظام.

- دراسة جدواه الاقتصادية والفنية.

- التعرف على متطلباته.

7- وقت الاستجابة: إن كيفية وصول المعلومات التي يتضمنها النظام ووقت الاستجابة للإجابة على الاستفسارات ممكن أن تكون ذات وصول مباشرة أي تجيب فورا على الاستفسارات، من خلال الأجهزة المتصلة بالكمبيوتر التي تحفظ البيانات، أو يكون وقت

الاستجابة بطيئاً نسبياً، وعلى أي حال يجب أن تتصف النظم بالسرعة في وقت الاستجابة من خلال الاستعدادات عبر أساليب الاسترجاع والبحث ونقل المعلومات.

8- **تطبيق نظم الكمبيوتر:** من أهم خصائص نظم المعلومات الحديثة استخدام نظم الكمبيوتر، والتي تساهم في زيادة الفاعلية والكفاءة، فالحاجة لتوفير نظم الكمبيوتر تساهم بما يلي:

- توفير القدرة على أداء عمليات تساعد في الدراسات الخاصة مثل التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات وعرض مؤشراتها بيانياً.

- إعداد تقارير خاصة مبنية على التساؤلات من قبل المستخدمين.

- استخدام أساليب مبرمجة سهلة ومباشرة...¹.

ثانياً: أنواع نظم المعلومات

لقد تعددت نظم المعلومات بتعدد مستوى التكنولوجيا السائدة في المنظمات، وأيضاً بتباين المستويات الإدارية، ولقد أمكن حصر هذه النظم فيما يلي: نظم معالجة البيانات، ونظم آلية المكاتب، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرارات، ونظم دعم الإدارة العليا، والنظم الخبيرة، والذكاء الاصطناعي.

1- نظم معالجة البيانات:

يقصد بها تلك العمليات التي تقوم على تجميع وتسجيل البيانات الداخلية والخارجية والمتعلقة بنشاطات المنظمة في المجالات الوظيفية المختلفة، ثم معالجتها وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها مباشرة عن طريق بثها أو تخزينها لحين طلبها في شكل مفيد كالتقرير.

وتمتاز بعدة سمات أهمها:

أ- تعتبر نظم قاعدية، حيث تقدم المنتج الرئيسي ألا وهو المعلومات لكافة نظم المعلومات الأخرى في المنظمة.

1- محمد، محمد الهادي، نظم المعلومات في النظم المعاصرة، مصر، القاهرة: دار الشروق 1989، ص، 171، 176.

ب- تعالج البيانات الجزئية التفصيلية التي تتعلق بالأحداث اليومية بالمنظمة، مما يوفر مخزون معلوماتي بياناتي يرسم صورة جلية للمنظمة.

ج- تهتم بالمصادر الداخلية والخارجية للبيانات وعليه، ربط البيئة الخارجية ومن ثم التعايش الفعال مع أطراف التحالف كالعملاء والمساهمين والعمال والحكومة... ومن هنا تستطيع المنظمة أن تستقر وتتوازن حركيا، خاصة في ضل المناخ التنافسي الذي أفرزته المنظمة.

د- تخدم قواعد البيانات في الغالب القرارات المبرمجة ولذلك فهناك قواعد وإجراءات محددة الإلتباع، ومنه فهي تصلح في التصرفات البيروقراطية، وفي التصرفات التي تحتاج ضبط شديد.¹

2- نظم آلية المكاتب:

هي نوع من أنواع نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب، وتجهيز المكاتب آليا ليشمل كل أنواع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة. وعليه فالمكتب الإلكتروني يقوم على إنشاء البيانات، وصناعة المعلومات، وبثها، وحفظها واسترجاعها وإجراء كافة فعاليات الاتصالات الداخلية والخارجية، وإجراء عمليات التنسيق والترابط والتوحد بين مجالات الوظيفة المختلفة داخل المنظمة.²

3- نظم المعلومات الإدارية:

هو مجموعة واسعة من التطبيقات الموجهة لتلبية الاحتياجات المعلوماتية، للإدارة في مختلف المستويات، وتستخدم هذه النظم في وظائف الإدارة المختلفة (الإنتاجية، والمالية، وإدارة الموارد البشرية، والمحاسبية، وإدارة المخازن، والتسويق...) وعلى جميع المستويات الإدارية (عليا، وسطي، تنفيذية) لكي تقوم بأداء الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) حتى تحقق الإدارة أهدافها.³

1- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمة، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، 2006، ص 208، 209.

2- نفس المرجع السابق الذكر، ص 110، 111.

3- موسى الحويطي، نظم المعلومات، القاهرة: جامعة الزقازيق، 2002، ص 37.

وتتمتاز نظم المعلومات الإدارية بعدة سمات:

- أ- تعتمد على نظم معالجة البيانات وعليه، تدعم نظم معالجة البيانات، نظم المعلومات الإدارية ومن ثم فنظم معالجة البيانات أحد العناصر الرئيسية في نظم المعلومات الإدارية.
- ب- ترتبط نظم المعلومات بالنشاطات الإدارية، حيث أنها تقوم بدعم القرارات المرتبطة بها، وهي عادة مبرمجة ومتكررة، ومفهومة من طرف المستفيدين في المستويات الإدارية الوسطى.
- ت- تقدم مخرجات نظم المعلومات الإدارية في شكل تقارير متخصصة، يمكن استدعائها فوراً لصناعة القرار من قبل المدير المختص بالنشاط¹.

4- نظم دعم القرارات:

هي تلك النظم التي تساند المدير، أو مجموعة من المديرين الذين يعملون كفريق في التعامل مع المشكلات شبه المبرمجة وغير المبرمجة، عن طريق توفير المعلومات وتشغيلها على النماذج السابقة. وعليه توفير معلومات في شكل نموذج قريب الشبه من الواقع الذي تتعامل فيه المنظمة، ونظراً لأهميته في دعم القرارات فقد خصصت له مبحث كامل له سيأتي ذكره.

5- نظم دعم الإدارة العليا:

هي تلك النظم المعلوماتية التي توفر المعلومات المتعددة عن كامل الأداء في المنظمة، وتعرضها بشكل ملخص وموجز، حتى يستطيع أن يستفيد منه المديرون في مستويات الإدارة العليا، ومن ثم التعرف على مدى فعالية المنظمة ونجاحها، وترتكز هذه النظم على خدمة المستوى الإستراتيجي من المعلومات ولذلك فهي تهتم بالجوانب الإستراتيجية والاتجاهات طويلة المدى سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهي تعمل على تحقيق التوافق بين تغيرات البيئة الخارجية وإمكانيات المنظمة، فهي تعتمد على نظم تشغيل البيانات، ونظم المعلومات الإدارية كمصدر للمعلومات الداخلية بالإضافة إلى اعتمادها على نظم المعلومات الخارجية وقواعد البيانات التجارية، ولها عدة وظائف أذكر منها:²

- توفير اتصالات أفضل وفهم أكبر للمنظمة.

1- محمد برهان، تحليل وتصميم المعلومات الحاسوبية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998، ص 41.

2- منال محمد الكردي، وجلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 322، 323.

- تحسين جودة وكمية المعلومات المتاحة بأكبر دقة وسرعة وكفاية وفي الوقت الملائم.
- رفع أداء المديرين من خلال رفع جودة التخطيط والرقابة وتسهيل الاتصالات واتخاذ القرارات.
- المساعدة على البناء والتكيف وذلك من خلال تحليل البيئة والتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة.

6- النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي:

يطلق على النظم الخبيرة نظم الدعم الذكية أو الذكاء الاصطناعي، والنظم الخبيرة هي إحدى تطبيقات الذكاء الصناعي المستخدمة في مجال الإدارة، والذي يتميز عن الذكاء البشري بأنه دائم ولا ينسى، والذكاء الصناعي يعمل على دراسة القدرات العقلية للإنسان باستخدام الحاسوب لإكسابه بعضاً منها¹، فالنظم الخبيرة تعتمد على أدوات الذكاء الصناعي، في حفظ الخبرات البشرية النادرة ومحاكاتها، وذلك بالسرعة والدقة والقدرة العالية على تخزين كم هائل من المعلومات والمعارف والخبرات التي تستخدمها بكفاءة في تحديد المشاكل وتشخيصها، واتخاذ القرارات بخصوصها.

ويتبلور دور النظم الخبيرة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في دعم قرارات المنظمة، في أن لديها القدرة على تحديد بدائل لحل المشكلات وتقييمها واقتراح الحل المناسب².

وتتوفر في النظم الخبيرة مجموعة من الخصائص تميزها عن باقي النظم وهذه الخصائص هي³:

أ- تمثيل المعرفة رمزياً، بحيث تعرض المفاهيم والحقائق والقواعد على شكل رموز في النظام الخبير.

ب- يتم التركيز على مجال واحد عند تصميم النظم الخبيرة، وتخزن فيها كافة المهارات المتعلقة بهذا المجال.

ج- يقوم على أساس التحليل التجريبي والمعالجة الرمزية.

1- عبد الرزاق الشرفي، الذكاء الصناعي، اليمن: مجلة تكنولوجيا، العدد 22، أبريل، 2003، ص 60.

2- محمد، حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

3- منال محمد الكردي، وجلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 255.

د- إن النظم الخبيرة يستخدم تقنيات الإدراك والتفكير الاستكشافي للبحث واستعراض حلول للمشاكل.

هـ- البرامج الخاصة بالنظم الخبيرة تعتمد على هندسة المعرفة، أي البرامج مقابل المعرفة وهي العملية التي تتضمن بناء النظم الخبيرة.

بعد العرض الذي تناولته حول أنواع نظم المعلومات تبين أن هنالك اعتماد مشترك فيما بينها، أي أنها تكون نظاما كبيرا متكاملًا، يتكون من مجموعة التنظيمات الفرعية، والتي تكون كل منها نظاما خاصا بها، حيث تعتبر نظم معالجة البيانات مصدر البيانات للنظم الأخرى، وتستمد نظم دعم القرار بياناتها من النظم الأقل مستوى مثل نظم المعلومات الإدارية، وتعتبر هذه النظم مدخلات لنظم دعم الإدارة العليا وإذا أعدت نظم خبيرة في الإدارة فستكون مدخلاتها كل ما يتعلق بالإدارة من نظم معلومات.¹

ثالثًا: وظائف نظم المعلومات

يقوم نظم المعلومات بتنفيذ مجموعة كبيرة ومتنوعة من الوظائف والمهام التي يمكن تقسيمها إلى خمس وظائف رئيسية هي:

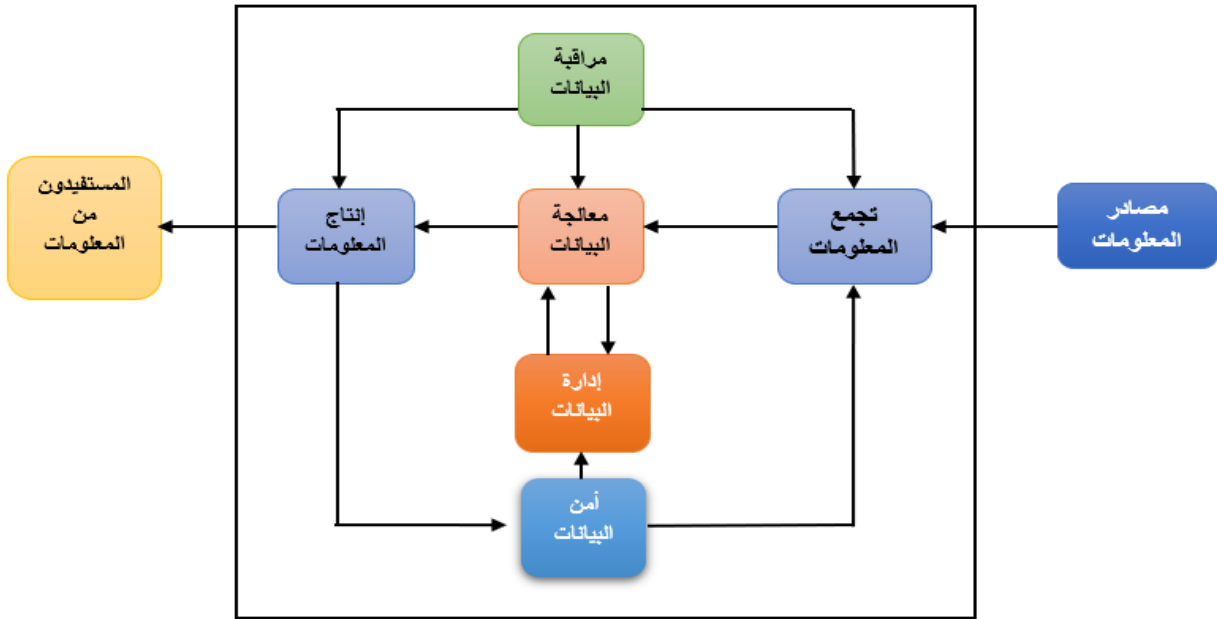
- جمع البيانات.
- معالجة البيانات.
- إنتاج المعلومات.
- إدارة البيانات.
- رقابة وأمن البيانات.

ويمكن إظهار وظائف نظم المعلومات والعلاقة بينها من خلال الشكل التالي:

(2)- محمد، حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

يمثل الشكل الوظائف الرئيسية لنظم المعلومات¹

نظام المعلومات



1- جمع البيانات:

التي نحتاجها من مختلف مصادرها ويتضمن خطوات عديدة لاستكمال هذه المهمة، أي اختيار البيانات اللازمة والمهمة والمتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وكذلك بالقرارات.

وهذه الوظيفة لها مجموعة من الأنشطة تقوم بها ونذكر منها:

- أ- تسجيل البيانات: ونعني بها تدوين الأحداث والمعاملات أولاً بأول.
- ب- ترميز البيانات: ونقصد بها بعد جمع البيانات الأكثر ملائمة للتشغيل عن طريق تخصيص مجموعة من الأرقام أو الأحرف أو الرموز طبقاً لخطة حددت، أي تبسيط كمية البيانات المراد تسجيلها واستبدالها برموز التي تعبر عنها في شكل موجز ومختصر.
- ت- تصنيف البيانات: وهي عملية تقسيم البيانات إلى مجموعات متماثلة ويتم ذلك طبقاً للغرض من متطلبات تشغيل البيانات.
- ث- تنقية البيانات: أي مراجعة والتحقق من مدى صحة واستكمال البيانات، المسجلة وخلوها من أي أخطاء.
- ج- تحويل البيانات: هو النشاط الأخير ونعني به تحويل البيانات من وسط تسجيل إلى وسط آخر، وهذه العملية لا تغير من طبيعة البيانات المسجلة أو في مضمونها.

1- محمد، السعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، القاهرة: دار الإشعاع للطباعة، 1987، ص، 59.

2- معالجة البيانات:

بعد أن جمعنا البيانات تصبح جاهزة لعملية المعالجة، التي تتكون من مجموعة أنشطة، التي من خلالها يتم تحويل البيانات إلى معلومات، وهذه الأنشطة هي:

أ- فرز البيانات: وهي عملية ترتيب البيانات في تتابع محدد مسبقا أو تجميعها في تصنيفات متعددة، وقد تتضمن عملية الفرز دمج البيانات من تصنيفات متعددة إلى تصنيفات أضخم.

ب- حساب البيانات: هي عملية معالجة البيانات وإعادة صياغتها من خلال العمليات الحسابية وذلك بتحويلها إلى شكل جديد ومفيد للحصول على المعلومات المطلوبة.

ج- مقارنة البيانات: هي عملية تحليل البيانات لمعرفة طبيعة العلاقات المختلفة، والقيم النسبية بين البيانات واكتشاف الحقائق المفيدة وذات معنى.

د- تلخيص البيانات: وهي عملية غربلة البيانات حتى نصل إلى معلومات موجزة وملخصة ومفيدة.

3- إنتاج المعلومات:

هي تعتبر كمخرجات العمليات السالفة الذكر، وتتضمن هذه الوظيفة الأنشطة التالية:

ب- الإرسال: أي نقل المعلومات من مكان إلى آخر، حيث يمكن نقلها إلى المستخدمين، أو كمدخلات لنظام معالجة آخر.

ج- إعداد التقارير: يتضمن نشاط إعداد التقارير المزود بالمعلومات الناتجة من نظم المعلومات واللازمة لاحتياجات المستخدمين، أي تقديم تقارير عن المعلومات الموجودة.

4- إدارة البيانات:

إدارة البيانات لها دور مهم وفعال في تنظيم البيانات وتخزينها في صورة منظمة بحيث يسهل استرجاعها في المستقبل وتشتمل على ثلاثة أنشطة رئيسية هي:

أ- تخزين البيانات: تحفظ جميع البيانات التي يتم الحصول عليها سواء تم استخدامها أم لم يتم استخدامها بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة، حيث توضع في أوعية الحفظ التي تسمى ملفات البيانات أو قواعد البيانات، والبيانات المخزنة تعطينا وصفا تاريخيا للأحداث وتستخدم كمرشد في التخطيط للمستقبل.

ب- **صيانة البيانات:** إن جودة البيانات والمعلومات المخزنة في النظام تعتمد على تحديثها لتشمل تأثير الأحداث أو العمليات أو القرارات الحالية، وكنتيجة لعملية التحديث فإن قيمة البيانات تعكس الحالة الراهنة، حيث تشمل عملية التحديث على أنشطة الإضافة، والحذف، والتصحيح، والتعديل.

ج- **استرجاع المعلومات:** وتشتمل البحث في البيانات والمعلومات المخزنة واستخدامها في إعداد بعض التقارير المطلوبة¹.

5- رقابة وأمن البيانات:

وهي حماية البيانات والمعلومات من التخريب أو الخرق، أي هي مجموعة من الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تستخدم للحفاظ على المعلومات وسريتها، وتشمل طرق وإجراءات حماية البيانات قبل وخلال وبعد إدخالها على الحاسبات، وذلك عن طريق تدقيق المدخلات بوسائط وطرق تضمن سرية ودقة الإدخال من دون أي متاعب أو أخطاء، وحفظها في مكان أمين وتسمية الأشخاص المخولين للتعامل مع هذه النسخ وهناك عدد من الأساليب للحفاظ على سرية وأمنية البيانات والحاسبات منها: استخدام أسلوب كلمة السر، ولكن مفاتيح السر غير كافية في بعض الأحيان، وهناك بعض الأنظمة الأمنية، تعتمد أسلوب التحضير وتستخدم لتحضير قواعد البيانات² وعملية الرقابة تتضمن توجيه مهام وأنشطة نظام المعلومات طبقا لمجموعة من التعليمات والإجراءات ويتضمن أيضا تقوية التغذية العكسية، لتحديد ما إذا كان النظام يعمل طبقا للإجراءات والقواعد الموضوعية وإنتاج المخرجات المناسبة، وذلك لسلامة وصحة المعلومات.

1- محمد، السعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، مرجع سبق ذكره، ص 62، 63.

2- علاء، السالمي، وعثمان، الكيلاني، وهلال، البياتي، أساسيات نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 21.

خلاصة واستنتاجات:

مما سبق يتضح أن نظم المعلومات لها دور مهم وفعال، حيث أنها تعتمد على مدى دقة البيانات المستعملة لإنتاج معلومات دقيقة وسليمة، تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وأغراض مستعملها في شتى المجالات، ومن هنا ظهر الاهتمام بنظم المعلومات كمصدر للبيانات وأداة للاتصالات بين المراكز والأقسام داخل المنظمة، لأنه يهدف إلى ضمان صيانة مستمرة للنظام، ويضع الخطط والإستراتيجيات المستقبلية، من أجل مواكبة التطورات المتجددة ومواجهة المشاكل المتوقعة.

ومن هنا أصبحت نظم المعلومات عصب الأنظمة في دعم الإجراءات والأنشطة المتعلقة بتنفيذ العمليات المختلفة ومساعدة المستويات الإدارية في كافة القرارات التي يتطلبها العمل، وذلك لما حققه من صحة وتكامل في المعلومات وسرعة وزيادة كفاءة العمال، وتحسين الخدمات، وسهولة الإجراءات، والتقليل من الهدر المادي وتحسين الاتصالات، وتوفير المعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.

خاتمة:

تمثل هذا المطبوعة محاولةً علميةً لرسم خريطة طريق واضحة المعالم لدخول عالم علم الإدارة الواسع والمتعدد التخصصات، فقد سعينا من خلال فصوله المتتابعة إلى تقديم مدخل منهجي متكامل، يبدأ بتأصيل المفهوم مؤكدين على أن الإدارة ليست نشاطاً عشوائياً، بل هي علم وفن منظم يحتل قلب النهضة الحضارية للمجتمعات، فهو المحرك الذي يحول الطاقات الفردية إلى إنجازات جماعية، وتناولنا التعريفات المتعددة والخصائص المميزة للإدارة، وعرجنا على أهم المداخل التي تفسرها، مما يعكس ثراءها الفكري وتنوعها، كما سلطنا الضوء على طبيعتها التكاملية وعلاقتها الوثيقة بالعلوم الأخرى مثل الاقتصاد، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، مما يؤكد أنها ليست في معزل، بل نظام مفتوح يتفاعل مع كافة المعارف الإنسانية؛ وانتقلنا بعد ذلك إلى تمييز أنواع الإدارة (العامة، والأعمال، وغيرها...) وميزنا بينها، ليتمكن الطالب من تحديد الإطار المناسب لممارساته المستقبلية.

ثم انتقلنا إلى صميم العملية الإدارية من خلال الوظائف الأساسية المتشابكة، التي تشكل دورة حيوية مستمرة، بدأنا بـ **التخطيط** بوصفه البوصلة الاستراتيجية التي تحدد الاتجاه والأهداف، وترسم خريطة الطريق للمستقبل؛ ثم انتقلنا إلى **التنظيم** الذي يهتم ببناء الهيكل وترتيب الموارد وتوزيع المسؤوليات لتحقيق تلك الخطط بكفاءة؛ وجاءت **الرقابة** كحلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ، لضمان السير في المسار الصحيح وتصحيح الانحرافات؛ واعتبرنا **صنع القرار الإداري** جوهر العملية الإدارية والنتاج الطبيعي للوظائف السابقة، حيث يتم اختيار البديل الأمثل لحل المشكلات وتحقيق الأهداف؛ كما أوضحنا أن **الاتصالات الإدارية** هي الشريان الحيوي الذي يربط كل هذه الوظائف، فبدون اتصال فعال تتعطل جميع العمليات؛ واختتمنا الوظائف بمناقشة **نظم المعلومات الإدارية**، باعتبارها العصب التكنولوجي الحديث الذي يدعم جميع الوظائف السابقة، ويوفر البيانات التي تبنى عليها الخطط، وتنظم في ضوءها الموارد، ويتخذ بناء عليها القرار الرشيد؛ بتكامل هذه الوظائف يظهر أن الإدارة الناجحة هي نظام متكامل، حيث يغذي التخطيط السليم التنظيم الفعال، ويوفر الاتصال الواضح أساساً للرقابة الذكية، وتكون القرارات رشيدة عندما تستند إلى معلومات دقيقة من أنظمة متطورة.

في الختام، فإن هذه المطبوعة ليست مجرد مقدمة نظرية؛ بل أداة تحفيزية للقارئ والباحث والممارس على حد سواء، لمواصلة الغوص في أعماق هذا الحقل المعرفي الثري؛ ينطلق منه

إلى التطبيق العملي والاستزادة المعرفية؛ ولا يزال أمام الباحثين آفاق رحبة للاستكشاف، خاصة في ظل التحولات الرقمية، واقتصاد المعرفة، والتعقيدات العالمية التي تفرض أسئلة جديدة وتستدعي إجابات إدارية مبتكرة، كما أن علم الإدارة هي رحلة من الفهم المنظم للواقع بهدف التأثير الإيجابي والفعال فيه؛ وهو دعوة للطلبة ليكون مديراً لنفسه أولاً، ثم لفرق العمل والمنظمات التي سينتمي إليها، في عالم تتسارع فيه التغيرات، وتتعدّد فيه التحديات، وتتضاءل فيه الموارد، مما يجعل من الإدارة الرشيدة ضرورة وجودية وليس ترفاً فكرياً.

في نهاية المطاف، فإن الإدارة هي علم بناء المستقبل، وتنظيم الجهد الجماعي لتحقيق ما يعجز عنه الفرد منفرداً، وهي رؤية، ومنهج، وممارسة يومية تبني المؤسسات، وتعمّر المجتمعات، وتخلق قيمة مستدامة.

قائمة المراجع:

- القرآن الكريم.

- أولاً: مراجع باللغة العربية:

أ- كتب ومؤلفات عامة:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993.
- 2- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، مصر: المكتبة العربية الحديثة، 1999.
- 3- إبراهيم، سلطان، نظم المعلومات الإدارية "مدخل إداري"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- 4- إبراهيم، محمد محمد، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مصر، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998.
- 5- أحمد، أنور زهران، نظم المعلومات والحاسبات الإلكترونية، القاهرة: مكتبة غريب للنشر، 1989.
- 6- أحمد، محمد المصري، الإدارة الحديثة (معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات)، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
- 7- النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق، 1997.
- 8- المهوس، محمد عبد الرحمن، خاشقجي، وهاني يوسف، مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1987.
- 9- الصباب، أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، الرياض: مكتبة الصباح للنشر، 1993.
- 10- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، الأردن: دار اليازوري، 2009.
- 11- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومه، 2005.
- 12- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الجزائر: دار هومه، 2004.
- 13- حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، التخطيط الإستراتيجي، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

- 14- هادي نهر، وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009.
- 15- طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005.
- 16- ياغي، محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1997.
- 17- يحي، مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مصر، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998.
- 18- كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الثقافة للنشر، 2003.
- 19- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، العراق: مطبعة ابن العربي، 2014.
- 20- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، 2006.
- 21- محمد الصغير بعلي، القرارات الإدارية، الجزائر: دار العلوم، 2005.
- 22- موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، عمان: دار الشروق، 2000.
- 23- مسلم علي عبد الهادي، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1994.
- 24- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، التنظيم الإداري، الجزائر: دار العلوم، 2002.
- 25- محمد سيد غالب، نظم المعلومات الإدارية، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1998.
- 26- محمد أحمد المصري، الإدارة الحديثة، الرياض: دار المريخ للنشر، 2000.
- 27- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف، ط 3، الأردن: دار الشروق، 1993.
- 28- محمد قاسم القريوتي مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ط 2، الأردن: دار وائل، 2006.

- 29- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، الأردن: دار وائل للنشر، 2009.
- 30- ميلودي محمد، القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، الجزائر: مطبعة بن سالم، 2009.
- 31- محمد، فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، القاهرة: الدار الجامعية، 1998.
- 32- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006-2007.
- 33- محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مصر، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2005.
- 34- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية "النظرية الأدوات التطبيقات"، الإسكندرية الدار الجامعية، 2000.
- 35- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار وائل، 2005.
- 36- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- 37- محمد، السعيد خشبة، نظم المعلومات "المفاهيم، التحليل، التصميم"، القاهرة: مطابع الوليد، 1992.
- 38- محمد، السعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، القاهرة: دار الإشعاع للطباعة، 1987.
- 39- موسى الحويطي، نظم المعلومات، القاهرة: جامعة الزقازيق، 2002.
- 40- محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في النظم المعاصرة، مصر، القاهرة: دار الشروق، 1989.
- 41- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمة، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، 2006.
- 42- محمد برهان، تحليل وتصميم المعلومات الحاسوبية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998.

- 43- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
- 44- سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، السعودية: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 2011.
- 45- سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق، 1997.
- 46- سونيا محمد البكري، دور نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- 47- سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، القاهرة: دار الفكر العربي، 1980.
- 48- علاء، السلمي، وعثمان، الكيلاني، وهلال، البياتي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
- 49- عماد، الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000.
- 50-
- 51- عبد الرحمان، الصباح، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية 2000.
- 52- عساف، محمود، أصول الإدارة، مصر: مكتب لطفي للنشر، 1982.
- 53- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
- 54- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، لبنان: مؤسسة الحلبي الحقوقية، 2013.
- 55- علي خاطر شطناوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1990.
- 56- عادل حرحوش الفرجي، وأحمد علي صالح، وبيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، ط2، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.

57- عمار عوابدي، القانون الإداري، ج1: النظام الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.

58- عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1976.

59- عادل محمد زايد، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: جامعة القاهرة، 2008.

60- عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1990.

61- عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية، عمان: دار الثقافة، 1998.

62- عبد الرزاق الشرفي، الذكاء الصناعي، اليمن: مجلة تكنولوجيا، العدد 22، أبريل، 2003.

63- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني، 1995.

64- فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، عمان: منشورات الأردن، 1990.

65- شحيحة إبراهيم عبد العزيز، الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1980.

66- شريف علي وآخرون، التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1989.

67- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.

68- ثامر ملوح المطيري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، السعودية: دار اللواء للنشر والتوزيع، 1990.

ب- دراسات ومقالات:

69- علي السلمي، المدخل الإداري لعلاج المشكلة السكانية بالدول النامية، (مجلة عالم الفكر الكويتية)، المجلد 5، العدد 4، يناير، فبراير، مارس 1975.

70- محمد العامري، أساسيات التنظيم الإداري، 2024/01/12 موقع :

<https://www.mohammedaameri.com/blog/36>

71- مدونة قيود، الهيكل التنظيمي التعريف الخصائص والأنواع، 2024/07/17

<https://bit.ly/4oJLJGd>

72- محمد متولي، بحث في القرار الإداري، 12 أبريل 2008.

<http://www.rafatosman.com/vb/showthread.php?t=52783>

73- محمود حسين عيسى، مشكلات تواجه عملية اتخاذ القرارات (1-2)، 2008/06/29.

<http://www.alukah.net/articles/2/3834.aspx?cid=85>

74- غزاري عمر ، دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2006 - 2007.

- ثانيا: كتب باللغة الأجنبية:

- 75- ansoff.l.l.l .*stratégie du développement de l'entreprise*. Edition hommes et techniques, 1968.
- 76- Calorie R& Atamert, *diagnostic et décisions stratégiques*, paris : Dunod, 1994.
- 77- Kimberlee Henry, *Types of Organizational Structures & Charts: Complete Guide*, Org Chart, 23/12/2024
<https://bit.ly/3YnKQrS>
- 78- Lasary, *les manuels de l'étudiant, économie d'entreprise*, Alger : Es-Salem imprimerie, 2001.
- 79- ROUZEAU MARTINE, *économies d'entreprise, organisation et gestion stratégie d'entreprise*, PARIS : édition ESKA, 1993.
- 80- Richard Saparnot, *Organisation Et Gestion De L'entreprise*, Paris : Dunod, 2006.
- 81- Sumner, M. "*Management Information Systems*" Boston, 1989.
- 82- The Indeed Editorial Team, *10 Types of Organizational Structures for Businesses*,
<https://bit.ly/4abjGf5>

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
2	مقدمة
8	الفصل الأول: مفهوم علم الإدارة
9	تمهيد
9	1- تعريف الإدارة
12	2- علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى
15	3- مداخل دراسة علم الإدارة
18	4- أنواع الإدارة والفرق بينها
23	الفصل الثاني: وظائف الإدارة
25	الوظيفة الأولى التخطيط
25	1- تعريف التخطيط
27	2- أهداف التخطيط
28	3- مراحل التخطيط
33	4- أنواع التخطيط
34	5- عوامل نجاح التخطيط
36	الفصل الثالث: التنظيم الإداري
37	1- تعريف التنظيم
37	2- أهداف التنظيم
38	3- مبادئ التنظيم
38	4- الهيكل التنظيمي
46	الفصل الرابع: الرقابة الإدارية
47	1- تعريف الرقابة الإدارية
48	2- أهمية الرقابة الإدارية
49	3- مراحل الرقابة الإدارية
51	4- أنواع الرقابة الإدارية
53	الفصل الخامس: القرارات الإدارية
54	1- مفهوم القرار الإداري
56	2- إشكالية تحديد المصطلح
57	3- أنواع القرارات الإدارية
64	4- خطوات إعداد القرارات الإدارية
70	5- الأساليب المتبعة في صنع القرار
77	الفصل السادس: الاتصالات الإدارية

78	تمهيد.....
79	1- مفهوم الاتصال الإداري.....
84	2- نظام الاتصالات.....
85	3- أنواع الاتصالات الإدارية ومعوقاتها.....
92	خاتمة.....
93	الفصل السابع: المعلومات ونظم المعلومات
94	تمهيد
95	1- مفهوم نظام المعلومات.....
104	2- أنواع نظم المعلومات.....
108	3- وظائف نظم المعلومات.....
112	خلاصة.....
113	خاتمة
115	قائمة المراجع
121	الفهرسة