

محاضرات

مقياس مدخل لعلم الادارة

موجهة لطلبة السنة الثانية

ليسانس علوم سياسية جذع مشترك

من إعداد

الأستاذ: د. كاس عبد القادر

المبحث الثاني: التنظيم

المطلب الأول: مفهومه

مفهوم التنظيم: من العناصر والوظائف الأساسية للإدارة فهو وسيلة التي يتمكن من خلالها الأفراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة لأنه يضمن إعداد المدة لإنجاز الأهداف المحددة وتوزيع الأدوار على أصحابها، وهي عملية تزداد أهميتها يوما بعد يوم، كلمة Organisation مشتقة من أصل لاتيني يعني أداء يتم بواسطتها انجاز العمل فهو ليس غاية وإنما وسيلة وقد تعددت تعاريفه.

جيمس موني James Mooney: التنظيم هو الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الانساني من أجل تحقيق هدف مشترك.

فيفنر شيرود Sherrwood et piffner: بأنه: "الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر حيث لا يتمكنون من مواجهة مباشرة ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق أغراض متفق عليها".

ريتشارد هودجتس Richared M.hodgetts: "هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة" "عملية ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة الإدارية، وتصنيف المهام والوظائف بها وذلك من أجل تحقيق أفضل تنفيذ للأهداف وبأقل تكلفة".

وهو ليس عملية فورية تتم في وقت واحد وإنما هو عملية متجددة ومستمرة وهو من جهة يعني الجهاز وكذا النشاط.

وهو وضع الاشياء في أماكنها:

سيد الهواري: "هو تحديد للمسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة"

صلاح الشنواني: "تحديد أوجه النشاط التي يتطلبها تحقيق أهداف المشروع ثم تجميعها في شكل إدارات وتحديد روابط بينها والسلطات المخولة لها واللائمة للقيام بها"

وإجمالاً:

"فالتنظيم هو الوظيفة الإدارية التي تعنى بترتيب الأشياء في أوضاع معينة، ووضع الأشخاص في الأماكن المناسبة وخلق علاقات بين الأشياء والأشخاص بهدف تنسيق الجهود للعمل كوحدة واحدة متجانسة، من أجل تحقيق الهدف المنشود بكفاءة وفاعلية"

المطلب الثاني: فوائد ومزايا التنظيم

للتنظيم كعملية ونشاط العديد من المزايا والفوائد التي يمنحها ويعود بها على المنظمة ككل نذكر فيها على سبيل المثال:

- تحديد أدوار العاملين وتوضيح العلاقات القائمة بينهم.
- توفير قنوات واضحة للتواصل بأسلوب رسمي ومقنن.
- توضيح معايير للأداء المقبول لكل نوع من أنواع العمل.
- الاستفادة من التخصص قدر الإمكان (الدقة).
- السرعة في التنفيذ والدقة في العمل.
- استمرارية العمل حتى مع حصول تغيرات طارئة (الانتظام).
- ربح الوقت والتكاليف.

المطلب الثالث: أشكال التنظيم

حينما نتكلم عن التنظيم وأشكاله فإن الذهن منصرف عادة إلى التنظيم الرسمي الذي يحدد الوضع الهيكلي للمنظمة، وفي هذا الشأن تبرز العديد من النظريات وإن كان يمكن استخلاص قدر مشترك من الخصائص المتفق عليها، لكن ظهر اتجاه آخر بجانب ذلك يبرز مدى أهمية تنظيم آخر فعلي ألا وهو التنظيم غير الرسمي.

أولاً: مدرسة التنظيم الرسمي: يرجع أصلها إلى دراسات عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864-1920م) المشهور بدراسته للتنظيمات البيروقراطية، وبناء على دراستها وضع

نموذج أسماء التنظيم البيروقراطي المثالي المتسم بالعديد من الخصائص النموذجية وهي:

1- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية يقوم على التخصص الدقيق للأعمال بحيث يصبح

من يتولاها خبيراً بها ولو كان أقل العمال مهارة (التقسيم العلمي للأعمال).

2- إتباع النظام الهرمي (السلطة السلمية) توجيه وإلغاء الأوامر وعلى المرؤوسين الطاعة والتنفيذ.

3- وجود سياسات تنظيمية رشيدة (قواعد ولوائح لكل عمل بمثابة معايير للحكم على فاعله).

4- اختيار تعيين الموظفين بناء على مؤهلاتهم المتفقة مع متطلبات الوظيفة وبناءا عليها مع تدريبهم عمليا بدقة.

5- وضع أدلة وسجلات رسمية لتحديد علاقات العمل والتعيين والترقية وأنماط الأداء وقد تلقف هنري فايول وفريدريك تايلور هذه الأفكار لأنها تتفق مع نظرياتهم لتحقيق أكبر كفاية إنتاجية ممكنة.

6- تطبيق ميزة نطاق التمكن أو الإشراف بمعنى تحديد العدد المناسب والملائم من المرؤوسين والعاملين الذين يمكن قيادتهم بواسطة رئيس واحد.

7- وحدة الرئاسة لكل مرؤوس رئيس واحد.

8- تحديد الخطوط الرسمية للاتصالات في كل مستوى.

والتحديد الرسمي يشتمل على قواعد ولوائح وأوامر تحدد الصلات الرسمية بين كل فرد من الأفراد بتحديد مسؤولياته وواجباته التي تتناسب مع السلطات المخولة له لتحقيق الانسجام بغية تحقيق الهدف المشترك.

أما:

التنظيم غير الرسمي: فهو التنظيم الذي يهتم بالأفراد أثناء تأديتهم لأعمالهم على أساس أنهم بشر لهم قيم وشعور وتصرفات تتبع من ضمائرهم وهي كذلك مستمدة من بيئتهم والأحداث التي يتفاعلون معها.

يقول بارنارد Barnard: أنه "مجموعة الاحتكاكات والتفاعلات وما يتصل بها من تجارب الناس، فهو جملة من المشاعر والتفاعلات الانسانية التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد نتيجة لوجود أهداف رسمية تجمعهم لتحقيقها.

وقد ساهم في الأبحاث التي تناوله الأمريكيان ألتون مايو وهربرت سيمون Elton mayo, hirbert simon والانجليزيان باركر فولت Parker follett ونيجل وولكر Nigel walker وقد أبرزوا أهمية العلاقات والدوافع الإنسانية للعمل لنجاح التنظيم كما أبرزوا ضرورة

مراعاتها لتحسين الإنتاج والعمل وأن إهمالها قد يؤدي إلى نتائج وسلوكيات تضر بمصلحة المنظمة غير أن ذلك لا يفي جملة من العيوب عن التنظيم غير الرسمي منها:

- خلق صعوبات للإدارة للتحكم في أفرادها والفوضى التي تسود العمل.
- القضاء على الموضوعية والتأثير على الأحكام.
- الخلط بين العلاقات الشخصية والتسلسل الإداري.

ومخالصة عامة: نقول أن كلا من التنظيمين هام ويجب توافرها معا لنجاح أي منظمة لأن غياب أحدهما سيسهم في تراجع أدائها أو تعطيله لذا يجب الاهتمام بهما معا في توافق لا تضاد بحيث يصبح كل منهما معينا للآخر لا معيقا له.

المطلب الرابع: خصائص التنظيم الجيد (مبادئه)

على الرغم من صعوبة وجود مبادئ تنظيمية عالمية التطبيق إلا أن هناك اتفاقا بين كتاب الإدارة على بعض المبادئ الضرورية للقيام بذلك ومن الخصائص الجيدة في التنظيم ما يلي:

- 1- مبدأ وحدة الهدف: اشتراك أجزاء التنظيم لتحقيق الهدف العام.
- 2- ضرورة مراعاة نطاق الإشراف المناسب ليكون فعالا: ومراعاة مطابقة الفعلي للرسمي.
- 3- ممارسة درجة من تفويض السلطة: لتسهيل أداء الأعمال.
- 4- وحدة الأمر: رئيس واحد يتلقى عنه التعليمات لضمان عدم التعارض.
- 5- مبدأ التدرج الرئاسي: خضوع كل مستوى للذي يعلوه مع خضوع الكل لشخص واحد.
- 6- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية: فلا يمكن تحميل شخص المسؤولية دون إعطائه السلطة لتحقيق المطلوب.
- 7- مبدأ ديناميكية التنظيم: على الرغم من ضرورة التنظيم الرسمي فلا بد من أن يكون ديناميكيا للسماح له باحتواء التغيرات والظروف المتغيرة.
- 8- التخصص وتقسيم العمل بتحديد الواجبات والمسؤولية بدقة.

المطلب الخامس: عناصر التنظيم

لابد لإقامة أي تنظيم إداري سليم وحتى يستطيع أن يحقق أهدافه من أن تتوفر له مجموعة من العناصر الأساسية التي لا مناص منها وأي خلل فيها يؤثر في قدرته على ذلك وتتجلى هذه العناصر في:

1/ تحديد الوظائف وشغلها:

تتكون الوحدات الرئيسية والأساسية لأي تنظيم من مجموعة من الوظائف والموظفين وقد عرفت على أنها عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة سواء تفرغ له كلية أم لا.

وهي توجد قبل شاغلها فهي قائمة قبله وبعده ولا تنقضي بوفاته أو إقالته أو استقالته وهي تنشأ بالوسيلة والأداء القانونية التي يحددها المشرع وتختلف شروط شغلها حسب نوعها ومتطلباتها وللوصول إلى تحديد الوظائف وشغلها يجب القيام بـ:

أولاً: تعيين الوظائف وتوصيفها

وذلك من خلال النشاط الذي تمارسه المنظمة مما يعين صفتها أساسية وثانوية ويتم ذلك عبر تحليلها (بيان خصائصها ومكوناتها والواجبات والمسؤوليات المطلوبة وعلاقتها بباقي الوظائف) وتوصيفها (كتابة الوصف الكامل للإدارات وتوصيف الموظف والظروف ناتج عن سابقه) وتصميمها (طريقة العمل، تحديد الأنشطة والمهام وطبيعة العلاقات).

ثانياً: ترتيبها وتقويمها

أي تقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعا لاختلاف خصائصها وأوصافها حسب المسؤوليات والواجبات والمؤهلات المطلوبة، ثم تقسيم كل مجموعة إلى فئات عامة ذات أوصاف محددة، وتقويمها لتحديد الأجور المناسبة لها، بما يتفق وحجمها ونوعها، وذلك يساعد على العدالة وإيضاح التخصصات،... وعلى أساسه يتم اعتماد الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة.

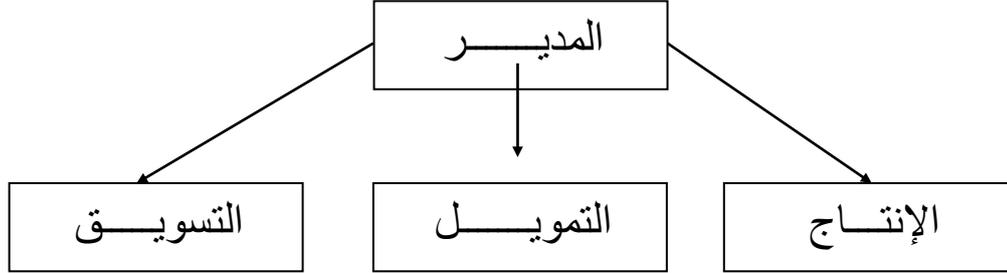
ثالثاً: شغل الوظائف

بعد العمليات السابقة التي تم فيها تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة يجب شغل هذه الوظائف وذلك عن طريق وسائل متعددة، المهم أن يبني الأفضل من بين المتقدمين.

2/ تكوين الوحدات الإدارية:

أولاً: أسس التقسيم:

أ/ على أساس الوظيفة: الأكثر اعتماداً حيث يتولى كل قسم وظيفة رئيسية وباختلاف المنظمات تختلف التسميات وعدد الأقسام.



مزاياها:

- تأكيدها على الوظائف الأساسية للمنظمة.

- الاستفادة من التخصص.

ب/ على أساس السلعة أو الخدمة:

بعد توسع المنظمة يصعب تقسيمها على أساس وظيفي نظراً لكثرة سلعتها فيخصص قسم

لكل سلعة وربما يخصص أقسام فرعية (سلع فردية).

مزاياها: تتناسب المنظمات الضخمة، تخصص أكبر.

عيوبه: صعوبة التنسيق.

ج/ على أساس المناطق:

كل قسم يغطي منطقة جغرافية معينة، حالة اتساع الشركة.

مزاياها: أخذ العوامل المحلية بعين الاعتبار، تخفيض النفقات.

عيوبه: صعوبة الرقابة، صعوبة التنسيق، زيادة التكاليف.

د/ حسب الزبائن: تجار الجملة، التجزئة، الموظفين، الطلبة، رجال، نساء.

هـ/ حسب مراحل العمليات الإنتاجية: الغزل، النسيج، الصباغة، التعبئة.

و/ عدد الأشخاص العاملين: العسكرية (سرية، لواء، كتيبة).

ز/ على أساس فترة العمل: قسم الفترة الصباحية، الفترة المسائية، الفترة الليلية.

من الصعب الحكم على أنها أفضل وفي كل الظروف طبيعة العمل التي تزاوله المنظمة هي التي تملئ الأساس التنظيمي المناسب، وليس من الضروري لأي تنظيم الالتزام بأساس واحد في عملية التقسيم الوظيفي (الأول)، الجغرافي أو غيره (الثاني)، السلعة (الثالث).

ثانيا: أنواع الوحدات الإدارية: درج معظم كتاب الإدارة العامة على التمييز بين ثلاثة

أنواع وحدات:

أ- الوحدات الأصلية التنفيذية.

ب-الوحدات المساعدة الفنية.

ج-الوحدات الاستشارية.

الوحدات الأصلية التنفيذية: يقصد بها التي تقدم خدماتها مباشرة إلى الجمهور مؤدية للمهام الأصلية والمباشرة التي قامت المنظمة لتحقيقها، وبالتالي تقوم بكافة أعمالها ومهامها الأساسية، كما أنها تتعامل مع الجمهور أي أن نشاطها موجه خارج المنظمة ليس داخلها.

الوحدات المساعدة الفنية: على خلاف سابقتها ليست مسؤولة عن تحقيق المهام الأصلية التي قامت المنظمة لتحقيقها وليست لها صلات مباشرة مع الجمهور الذي يستفيد بخدمات المنظمة، فهي المساعدة لها وتقوم إدارة شؤون الأفراد منذ تعيينهم وأعمال الميزانية وتقديم العناصر اللازمة لسيرها فلنأخذ مثلا: كلية الحقوق مهام التدريس والامتحان للأساتذة (عاملة) وشؤون الطلبة(مساعدة).

وحدات استشارية: تمثل وحدات الخبراء والمستشارين الفنيين ينحصر دورهم في البحث والتفكير في المشكلات العامة للمنظمة التي لها تأثير على حاضرها ومستقبلها وليس لها مباشرة الأعمال التنفيذية وهي قريبة من سابقتها، إلا أنها تختلف معها من حيث:

1- الاستشارية ليس لها أصلا حق إصدار أوامر أو قرارات لأعضاء وأفراد الوحدات

التنفيذية لأنها لا تقع في خطوط السلطة أما المساعدة فهي تصدر في حدود

اختصاصها مثل هذه الأوامر الملزمة.

2- الوحدات المساعدة عملها ذو طابع مادي أو يومي متكرر أما الاستشارية فعملها

منحصر في الذهني والفني والمسائل العامة الخاصة بالمنظمة والبعيد عن الأعمال

اليومية.

الهيكل التنظيمي:

أ/ تعريفه: هو الصورة الهيكلية لوحدات أي منظمة إدارية وهو البناء والإطار المادي المحدد لكافة الدوائر والأقسام المشكلة له، فهو بمثابة الهيكل الهضمي للإنسان بدونه تبقى وحدات منعزلة وغير ذات معنى، ويوضح المهام الرئيسية في المنظمات والعلاقات القائمة بين مختلف الوحدات تنسيقية أو رئاسية وطبيعة السلطة تنفيذية أو استشارية.

ب/ أنواعه: الوظيفي، إدارة المشاريع، المصفوفة.

ج/ مراحل إعدادة:

1- لما كان آلية لتحقيق الأهداف فإن أولى خطوة لإعدادة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.

2- تجزئتها إلى نشاطات وبرامج بحيث يتولى كلا منها رئيس إدارة يقسمها إلى أقسام فرعية.

3- تحديد صلاحيات ومهام كل مستوى رئيسي أو فرعي لتجنب التضارب.

4- إيجاد الآليات الإضافية، اللجان، المستشارين، الممكن اللجوء إليها عند الاقتضاء.

5- الاهتمام بتطوير التنظيم وإعادة النظر فيه من حين لآخر حسب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والأهداف الرئيسية والمرحلية.

د/ العوامل المؤثرة فيه:

1- الرغبة في الاستفادة من التخصص: عدم الاهتمام (توزيع عادي وغير متخصص).
التخصص

2- مدى أهمية الرقابة المطلوبة على العمل:

3- كفاءة العاملين ودرجة تدريبهم: الاسغناء عن الإشراف المباشر وتوسيع نطاق الإشراف مما يقلل من الهياكل.

4- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات.

5- درجة استقرار البيئة التي يعمل بها التنظيم: الثبات والوضوح ← هيكل أكثر ثباتا ورسمية واستقرار.

هـ/ الوسائل المساعدة:

1- الخريطة التنظيمية: توضح العلاقات الرسمية في المنظمة ونوعها ومختلف الوظائف والاختصاصات ويجب عند رسمها:

- الواقعية.

- عدم التفضيل الزائد.

ويمكن أن تزود بجداول توضيحية.

ومن مزاياها:

- المساعدة على فهم الأدوار بدقة مما يخلق الدافعية للإنجاز والإبداع.

- إعطاء معلومات واضحة للغير وأبلغ من الكتابة.

ومن عيوبها:

- لا تبرز الوجه الإنساني للمنظمة.

- لا تبرز التنظيم غير الرسمي بل تعيقه.

2- الأدلة التنظيمية: وثائق تفصيلية تلحق بالخرائط التنظيمية وهو يعد يشكل أدق من

سابقتها تقسيم العمل وتوزيع التخصصات والواجبات والمسؤوليات وأساليب الترقية.

3- السجلات: دفاتر وملفات تعدها المنظمة تشمل المعلومات الخاصة بالمستخدمين وسير

عمل المنظمة فترات معينة من أجل التقييم وإعادة التنظيم والهيكله ومواجهة العوائق كما

تسهم في حصر الطاقات والإمكانات البشرية للمنظمة للاستفادة منها على أحسن وجه ممكن.

4- تدرج السلطة الإدارية: إن أي تنظيم يجب أن يشكل في شكل هرمي مهما كان بحيث

بتوزع الصلاحيات والمسؤوليات على درجات مختلفة وأول ما طبق على الإدارات العسكرية

ويمتاز هذا النظام بـ:

- منع الازدواجية في الرئاسة والأوامر.

- يحدد بدقة المسؤوليات والسلطات لكل مستوى.

- يكفل بسهولة الاتصال ويضمن هيمنة السلطة المركزية على البقية، ويجب على المرؤوس إطاعة أوامر رئيسه ونميز الحالات الآتية:

* أوامر مشروعة: مادامت مشروعة ومتفقة مع القانون وصادرة عن رئيسه فلا بد له من طاعتها وهذا لا يمنع من المناقشة في سلامتها بشرط:

- حسن النية وتحقيق الصالح العام لا الشخصي.

- اتصاف المناقشة بالآداب واللياقة.

* غير مشروعة: يجد نفسه أمام أمرين:

- احترام القانون . عصيان الرئيس.

- طاعة الأوامر . مخالفة القانون.

وذهب البعض إلى ضرورة عدم الطاعة لتعارض الأوامر مع القانون.

وذهب البعض إلى ضرورة الطاعة لأن ذلك يضمن السير الحسن للعمل في الجهاز الإداري.

وذهب البعض إلى ضرورة الطاعة (ما لم يكن عدم الشرعية والخارجية) ويترتب عنه أضرار بالمصلحة العامة.

ومن أهم المبادئ في الإدارة العامة أن النجاح الأكيد للمنظمة مرتبط بالطاعة عن اقتناع لا خوف ورهبة.

1- العلاقات التنظيمية:

إن الهدف الأساسي من وظيفة التنظيم يتجلى في تصميم وإنشاء هيكل تنظيمي للمنظمة ويعتمد ذلك أساساً على ركنين أساسيين:

الأول: تحديد الواجبات التي ينبغي على كل فرد القيام بها ويحاسب عليها وهو ما يسمى تحديد المسؤوليات.

الثاني: منح عدد منهم حق إصدار الأوامر والإشراف على بعضهم لضمان الانسجام وهو تحديد السلطات ونطاق الإشراف.

ولا يمكن تصور تنظيم ما بدون ذلك، فكل مهمة إدارية تتضمن قدراً من المسؤولية والسلطة لذا كان من أهم مبادئ التنظيم توازن السلطة والمسؤولية فلا يعقل أن يكلف شخص بأداء واجبات تفوق السلطة المخولة له أو تمنح له سلطة أكبر مما هو مطلوب منه.

فالسطة عملية تنظيمية تحمل في طياتها المسؤولية.

مفهوم المسؤولية: حتى نتمكن من ذلك لا بد من استعراض جملة من آراء وأقوال الفقهاء.

1- كونتز أودنيل: هي إلتزام المرؤوس الذي عهد إليه بواجب معين بأداء هذا الواجب.

2- إيرويك: محاسبة الأفراد عن أداء واجباتهم.

3- رالف دافيز: المسؤولية هي إلتزام الفرد بتأدية الواجبات والوظائف المخصصة له

بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يحاسبه.

4- سيد الهواري: محاسبة الفرد عن القيام بواجبات محددة بحكم كونه عنصرا في

المنظمة وبصرف النظر عن رغباته الخاصة.

5- صلاح الشنواني: التزام المرؤوس بالقيام بعمل معين كلفه به رئيسه في العمل.

وتعرف بأنها التزام الموظف (العامل) بأداء وظائف وواجبات مخصصة له نظاميا

(قانونا وأمرا) وتحمل تبعاتها (خلالا وانفاذا (أداء)).

وإذا تكلمنا عن المسؤولية في الإسلام فقد حددت من أعلى مستوى لأدناه.

قال صلى الله عليه وسلم: كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، الامام، الرجل (أهل بيته)،

المرأة مسؤولة عن بيت زوجها وولده، والعبد (مال السيد).

فهي مسؤولية رعاية شخصية " كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ " المدثر 38.

"وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى" الأنعام 164.

إن الله سائل كل راع عما استرعاه حفظ ذلك أم ضيعه، لذا يقول د. حمدي أمين عبد

الهادي أنها في الإسلام لا تقتصر على النشاط البدني بل تشمل الذهني: "في الفكر الإداري

الإسلامي والمقارن"، لكن لها حدود "لا يكلف الله نفسا إلا وسعها". لا تسلم إلا لمن هو أقدر

وأكفأ، قوله لأبي ذر إني أراك ضعيفا.

السلطة: لها العديد من التعريفات في الفقه

هنري فايول: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والقوة في الحصول على الطاعة.

هربرت سيمون: السلطة هي قوة إتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين.

كونتر اودونيل: السلطة هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على

امتثال المرؤوسين للقرارات:

ويمكن صياغة التعريف التالي للسلطة:

"الحق في التصرف وتكليف الآخرين بالقيام بتصرفات ضرورية لتحقيق هدف معين

عن طريق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الملزمة لهم"

ونعني بها أساسا الحق القانوني (الذي يضيفه القانون أو المركز الوظيفي) في إصدار

الأوامر وواجب طاعتها وتنفيذها، وهي بهذا المعنى تختلف عن مفهوم القدرة أو القوة

Power لأن هذه الأخيرة تعني قدرة الشخص في التأثير على الآخرين وإقناعهم بالتصرف،

وهي قدرة (خارجة عن القانون والمركز الوظيفي) بل تدخل فيها قدرات الشخص، وليس من

الواجب الجمع بينهما وإن كان ذلك محبذا وضروريا.

الأنواع المختلفة لها:

لم يتفق علماء الإدارة في تقسيمهم لأنواع السلطة فمنهم إلى اثنين وآخرون إلى ثلاثة

وآخرون إلى أربعة:

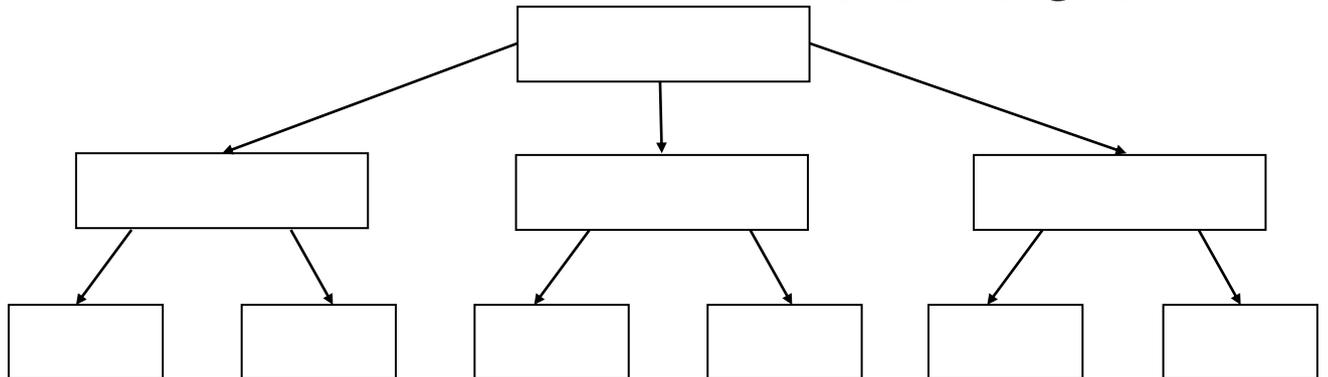
السلطة التنفيذية:

يتميز كل تنظيم بخاصية التدرج الرئاسي مما يوضح علاقة السلطة بين الرئيس

والمرؤوس، ويقوم كل رئيس بتفويض بعض سلطاته لمن هم أدنى منه وبالتالي يمكننا تصور

خطوط مستقيمة من أعلى إلى أسفل التنظيم تسمى خطوط السلطة التي يتعرف من خلالها

كل عضو على من له حق أمره ويسأل أمامه.



وعليه يمكن تعريفها:

"السلطة التي تحول صاحبها اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر دون الرجوع إلى رئيسه لتحقيق الأهداف المسطرة وعلى مرؤوسيه إطاعته وتنفيذها".

السلطة الاستشارية: تسمى كذلك تجاوز تقدم الرأي والشورة دون أن تكون ذلك ملزما بحيث يترك قبول أو رفضه للسلطات العليا في المنظمة وتعتبر وجودها ضروريا نظرا لصعوبة المشاكل وعدم توفر الوقت لحلها أو قلة الخبرة أو المعرفة للقيام بذلك.

وغالبا ما تكون خطوطها أفقية ومتقطعة لأن صاحبها قد يكون في نفس المستوى أو أقل.

"السلطة التي تخول صاحبها إبداء الرأي والمشورة والنصح والاقتراح بصفته خبيرا أو متخصصا في مجال ما".

وغالبا ما تقع حساسية بينهم وبين التنفيذيين "أن القرارات التي ينتقدونها هي ترجمة لآرائهم ونفوذهم"، أما المستشارين فعلى الرغم من ذلك لا يملكون أية سلطة مما يجعل بعضهم غير قابل للتعاون معهم.

وقد نبه الإسلام إلى ضرورة الرجوع إلى أهل الخبرة.

"فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ" النحل 43.

"وَلَا يَنْبُتُكَ مِثْلُ خَبِيرٍ" فاطر 14.

"إذا أراد الله بالأمير خير جعل له وزير صدق إذا نسي ذكره وإن ذكر أعانه، وإذا أراد ذلك به غير ذلك جعل له وزير سوء إن نسي لم يذكره وإذا ذكر لم يعنه".

السلطة الوظيفية: هي حق لبعض الأشخاص (سلطة تستمد من الخدمات المقدمة للآخرين) في إعطاء أوامر تنفيذية إلى غيرهم من العمال حتى ولو لم يكونوا تابعين لهم يقومون بعمل له علاقة باختصاص هذا الأخير الذي يعتبر موجهها للجميع في هذا المجال.

اللجان: تعتبر أفضل الوسائل وأكثرها فاعلية تشجع العمل الجماعي وذلك باستخدام اللجان التي لها العديد من المسميات (لجنة، مجلس، فريق)، وتعرف أنها مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين المكلفين بالقيام بعمل أو إنجاز مهمة محددة ويتوقف نوعها على المهمة المكلفة بها فإذا كان من حقها إصدار الأوامر واتخاذ القرارات كانت تنفيذية وإذا كانت مقتصرة على تقديم التوصيات والاقتراحات فهي استشارية.

تفويض السلطة:

تتعدد الأنظمة المعتمدة في تنظيم السلطة أما المركزي ويرتكز على:

- تركيز الوظائف في يد القيادة العليا.
- وجود سلم إداري.
- سلطة تدريجية سلمية.

أما اللامركزي فيقوم على توزيع الاختصاصات بين المركز والوحدات الإدارية المرفقية والمحلية وهناك نظام وسط هو عدم التركيز أي قيام الرئيس الإداري بنقل سلطة القرار في جانب من اختصاصاته إلى نوابه للتفرع للإشراف والتوجيه والتخطيط وهو نوعان.

داخلي - خارجي، ويبقى الأسلوب الأمثل هو تفويض السلطة الإدارية وهو نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته لبعض مرؤوسيه ليقوموا بممارستها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته.

ويجب التفريق منه وبين الاختصاص الأصلي، لأن التفويض يمكن الرجوع عنه.

مزاياه:

- 1- سرعة اتخاذ القرار.
- 2- خفض التكلفة.
- 3- ترشيد القرار
- 4- الآثار الإيجابية له : النفسية، القضاء على السلبية، والغش.
- 5- خلق قيادات إدارية جديدة.
- 6- التفرع للمهام القيادية.

شروط فاعليته:

- تحديد السياسات وطرق العمل.
- توفر الكفاءة والمهارة.
- القدر اللازم في التفويض.
- الرقابة الدورية.
- جزئي.

- يقتصر على السلطة دون المسؤولية.

نطاقه:

لا يشمل سوى الأعمال اليومية فلا يشمل القرارات الحساسة مثل:.

- القرارات المتصلة برسم السياسات العامة للمنظمة وطرق عملها.

- القرارات المتصلة وبالتشريع داخل المنظمة.

- القرارات المالية الكبرى (ميزانية المنظمة).

- القرارات المتعلقة بالتعيين في الوظائف القيادية.

أنواعه:

ينقل إلى المفوض إليه جميع السلطات المتعلقة باختصاص المفوض.

القرار الصادر ينسب للمفوض له ويستمد قوته من مركزه.

يوجد للشخص باعتبار صفته لا شخصيته، ولا ينقضي إلا بالإلغاء

اختصاص

لا ينقلها بل تبقى أيضا من اختصاص الأصيل.

القرار الصادر ينسب للمفوض ويأخذ قوة القرارات الصادرة عنه.

شخصي ينقضي بتغير أحد أطرافه (المفوض أو المفوض له).

إمضاء

نطاق الإشراف:

يعني عدد المرؤوسين الذي يستطيع رئيس واحد الإشراف عليهم بكفاءة وقد اختلفت آراء

الكتاب حوله فهو يعتمد على معايير عدة منها:

- **طبيعة العمل:** فكلما كان عملهم روتينيا كلما زاد نطاقه على عكس العمل الفكري أو

التخطيطي.

- **كفاءة الرئيس والمشرفين:** كلما ازدادت ازداد، كلما سهل وتقارب زادت كفاءة

الاتصالات والتقارب الجغرافي.

إعادة التنظيم:

إن من أهم صفات التنظيم الجيد المرونة وقابلية التعديل لمواجهة المتغيرات والأحداث

المحتملة الحدوث وإذ ما حدث ذلك وتم تعديل النظام لأي من تلك الأسباب والعمليات يسمى

ذلك بإعادة التنظيم.

من أهم المبادئ التي ينشأ عليها التنظيم والتي تقتضي تكيفه مع المتغيرات والأحداث الراهنة والمستقبلية من أجل استمرار التنظيم وتحقيقه لأهدافه.

ومن أهم الأسباب والمبررات التي تستوجبه:

- إذ كان هناك خطأ أساسي في التنظيم ولم تكتشف إلا بعد إقراره واعتماده.
- عند حدوث تصرفاته من أعضائه تتعارض مع السياسات العامة للمنظمة وفلسفتها وقيمها مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.
- حدوث تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة (الاقتصادية مثلا)
- قد يكون عملية مخطط لها مسبقا.

مخاطره:

- أن تتم التغيرات على عجل وما يترتب عليه من أخطاء.
- قد يتم التعديل لخلق أعمال لأجهزة معينة (تبرير وجودها).
- قد تجرى تمسكا بالمثالية دون النظر للواقعية وظروف المنظمة.

معالجة المخاطر ووسائلها:

- التآني في العملية لإستكمال متطلباته أو تجنب عمل لا مبرر له والنظر للواقعية لا المثالية.
- توعية العمال وتفهمهم، بالأهداف، التفويض، التشجيع على تحمل المسؤولية.
- أن لا يمس التغير التنظيم في جوهره كلما أمكن ذلك.
- أن توكل دراسته للخبراء المختصين.
- إجراء متابعة دورية عند التطبيق للتأكد من صلاحية مبررات القيام به.

وظيفة التوجيه:

مما لا شك فيه أن الوظيفتين 1 و 2 أساسيتان لبدء تنفيذ المشاريع والأعمال المنوطة بأي منظمة كانت لكنهما غير كافيتين لوحدهما فالتخطيط والحصول على الموارد البشرية اللازمة وتعيينها في مراكز وظيفية مرتبة وفقا لهيكل تنظيمي متكامل لا يعني البيئة انجاز العمل مثلا فلا بد من الاتصال بهم وقيادتهم لإتمام الأعمال وإنجازها وكذا تحفيزهم وإرشادهم لأفضل السبل لذلك ويمكن تشبيه ذلك بتجهيز طائرة للإقلاع وتحديد الوجهة وموعد الإقلاع والوصول وتعيين القائد وصعوده وهي رابضة في أرضية المطار دون إدارة المحركات فهل

ستصل أبدا؟ فيجب إدارة المحركات وتوجيهها بدقة وطمأنة الركاب والطاقم ورفع روحهم المعنوية حتى الوصول والهبوط بسلام.
وذلك هو جوهر وظيفة التوجيه.

فالتوجيه: مثله مثل باقي الوظائف خاض فيه الفقهاء وجالوا:

إلا أن الخلاصة تكمن في كونها "تتمثل أساسا في اتصال الرئيس بمرؤوسيه لإيصال تعليماته لهم، وإرشادهم لأفضل السبل لإنجاز الأعمال، والرفع من حالتهم المعنوية بشتى الطرق، وتنمية التعاون الاختياري بينهم، للعمل كفريق واحد تحت قيادته".

وللإسلام باع في ذلك فله نظرية الحكمة والموعظة الحسنة، والحكمة مع الخاصة ذوي الهمم العالية، والموعظة للعوام بما يناسبهم من ضرب للأمتثلة والتعامل بطرق لينة لا فضاضة فيها ولا غلظة فيما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضو من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم، واللين حتى مع المعاند "فقلوا له قولا لينا لعله يتذكر ويخشى"، وفي الحديث أن من ظلم معاهد أو انتقضه أو كلفه فوق طاقته أو أخذ منه شيئا دون طيب نفس "رسول الله صلى الله عليه وسلم خصمه يوم القيامة".

القيادة كمفهوم: هي فن التأثير على سلوك الآخرين وأفكارهم واتجاهاتهم، لجعلهم يرغبون في تنفيذ ما يريده القائد طواعية، وبذل كل إمكانياتهم وطاقاتهم في سبيل تحقيق ذلك عن قناعة وطيب نفس.

وهي تقوم على دعامتين أساسيتين هما:

- فكر القائد.

- الوسائل المتاحة له.

ولها مفهومان:

- تقليدي: ارتبط بالتنظيم البيروقراطي، ماكس فيبر حيث ربطها بالسلطة الرسمية.

- حديث: قدرة القائد على التأثير على العمال وخلق ولائهم له سلطة الاقتناع لا الترهيب.

الفرق بين الرئاسة والقيادة: ليس كل رئيس قائد

- الرئيس خلف الجماعة لدفعهم، والقائد أمامهم لقيادتهم.

- الرئيس يصدر الأوامر، والقائد ينصح.

- الرئيس يعتمد على سلطة ممنوحة له من أعلى والقائد يعتمد على ثقة الجماعة.

- الرئيس يعتمد على التخويف والترهيب والقائد يبعث الطمأنينة والحماس.
- الرئيس يضع الأهداف ويطلب تنفيذها والقائد يطلب مشاركته في وضع الأهداف وتنفيذها.

- الرئيس يتكلم أنا والقائد "أنتم"، "نحن".
- الرئيس "أذهبوا إعملوا" والقائد "هيا بنا نعمل".

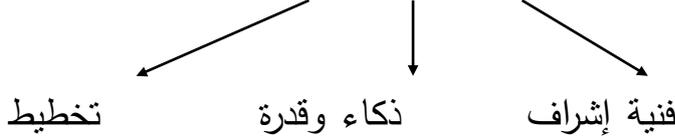
نظريات وخصائص القائد:

السمات الذاتية: يشترط للقيادة توفر سمات معينة وهي:

سمات جسدية (الصحة، الطاقة)، صفات نظرية (ذكاء، قدرات)، صفات مكتسبة (تحمل المسؤولية، المهارات الفنية، الاتصال، الحكم، الصحيح).

النظرية الموقفية: تحدد القيادة يتم على أساس صلاحية لمواجهة موقف معين لكل موقف

خصائص يتطلبها سمات القائد تختلف حسب موقعه (مباشرة، عليا، وسطي)



تنسيق

على اتخاذ القرار الوصول

للحلول

خلاصتها أن الصفات المطلوبة في القائد تختلف باختلاف طبيعة عمله فهي ليست صفات عامة بل طبيعية ترتبط بموقف معين.

النظرية التفاعلية: القيادة عملية تفاعل نجاحها مرتبط على القدرة على التفاعل وتحقيق الأهداف وذلك بتحقيق التكامل بين صفاته ومقتضات الموقف.

توافر صفات ذاتية وخصائص مهنية وجانب أخلاقي ومهارات وخبرات خاصة.

أساليب القيادة والعوامل المؤثرة فيها:

- السلطة - الديمقراطية - المتساهلة - غير الموجهة - الأوتوقراطية.

العوامل المؤثرة فيها: مرتبطة بالقائد، بالمرؤوسين، ظروف البيئة، والموقف.

مصادر قوتها: رسمية، العقاب والتولي، المركز الوظيفي، شخصية وذاتية.

مهام القائد وواجبات: التخطيط، التنظيم، اجراء التنسيق، تنمية الاتصالات، الرقابة، اتخاذ القرار.

طرق اختيارهم: الحرية المطلقة في الاختيار، الانتخاب، التعليم والإعداد الأكاديمي، الجدارة.

ثانيا: التنسيق والاتصالات:

تعاني معظم المنظمات الحديثة من مشكلة التداخل والإزدواجية في إختصاصاتها الوظيفية سواء على مستوى الجهاز الإداري الواحد أو على مستوى كافة الأجهزة، مما يؤدي إلى نشوب نزاعات عدة بما تسببه من تعارض وتضارب يخل ويمنع من تحقيق أهداف المنظمة الخاصة والأهداف العامة على السواء، وإن تعددت أسباب هذا التداخل والتعارض فإن أهمها على الإطلاق هو غياب التنسيق، ولكي يؤدي هذا الأخير دوره بكفاءة لابد له من تحقيق واستعمال وسائل اتصال مثالية وملائمة مما يؤدي إلى حدوث الترابط والانسجام المطلوب، وهما ما يبرز جمعها هنا.

1/ التنسيق

أ/ **التعريف:** ساهم العديد من الكتاب والفقهاء في تعريف التنسيق نذكر منهم:

- **تعريف هنري فايول:** "إيجاد الانسجام بين جميع الأنشطة في المنظمة بطريقة تيسر العمل وتحقق النجاح"

- **تعريف الدكتور سليمان الطماوي:** "التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده لتحقيق هذا الغرض".

- **تعريف د. ماجد الحلو:** مجهود يرمي إلى التعاون بين مختلف أجزاء الإدارة وعدم تضاربها في سبيل تحقيق الهدف المشترك.

إن التنسيق يعمل إجمالاً على تغطية كافة النشاطات الوظيفية الإدارية داخل المنظمة وفقاً لترتيبها ولا يقف عند ذلك بل يتعداه ليشمل كل ركن ووظيفة بجميع تفاصيلها داخل المنظمة بحد ذاتها، ثم العلاقة بين المنظمة ذاتها وباقي المنظمات داخل النظام الكلي.

وعلى كل فالتنسيق هو عملية إدارية تنصب على المسائل الإجرائية والموضوعية مستهدفة منع التكرار والتضارب لتحقيق التوافق والانسجام العام داخل المنظمة وأنشطتها بما يضمن تحقيق أهدافها المشتركة.

ب/ مبادئه:

1. قصر مهمة التنسيق على القيادات بمختلف مستوياتها.
 - حتى يكون لهم صلاحية ممارسته على مختلف الوحدات.
 - لعلمهم بكافة الأنشطة.
 2. استمراريته حتى تحقيق أهداف المنظمة المحددة سلفا.
 3. الشمولية لكافة الوظائف والأنشطة.
 4. هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وغاية إذا نظر إليه كأساس يجب توافره لتقسيم العمل وبناء المنظمة.
 5. تتاسب فردي بين طبيعة التنسيق وحجم المنظمة.
 6. ضرورة وجود تخطيط سليم وتنظيم فعال وقيادة سليمة لتحقيق الغرض من التنسيق.
- "ويمكن تعريفه على أنه الوظيفة التي تعمل على تحقيق التعاون بين الأفراد والتكامل والانسجام بين الأعمال من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ويستوي في ذلك النشاط والوظيفة والمنظمة والجهاز"
- ### ج/ الأهمية:

تتجلى أهمية التنسيق من كونه يحل للمنظمة ثلاثة مشاكل عويصة هي:

ضف إلى ذلك فهو مكمل لعملية التنظيم

- 1- مشكلة الولاء داخل المنظمة: "وردواي تيد" الأمريكي غاية وحلم كل إداري هو التعبئة الكاملة لكل القدرات لتحقيق هدف يتقبله الجميع تماما، ولكن من الصعب تحقيق ذلك"، وقد قدم "سيمون" "Simon herbert" و"جيمس مارش" " James march" و"شيستر برنارد" "Chester bernard" في فكرة التعادل التنظيمي ودرجة ما يقدمه الفرد للتنظيم في تحقيق أهدافه ترتبط بقدر ما يتلقاه منه من فوائد مادية وغير مادية.

2- مشكلة تحقيق التعاون بين أقسام المنظمة أو الجهاز: المبنية على تقسيم العمل والتخصص لوجود خطر الاستقلالية مما يستلزم التنسيق بين مختلف العلاقات التي ترتبط بينها لتحقيق الهدف.

3- مشكلة التنسيق العام للجهاز الإداري الكلي: الوزارات

د/ أهداف التنسيق: يهدف التنسيق إضافة إلى ما سبق إلى ما يلي:

1. التكامل بين جهود الوحدات الإدارية المترابطة.
2. القضاء على التكرار والازدواجية في الاختصاص ومنع التنازع.
3. اقتصاد الجهد والمال والوقت.
4. منع المنافسة بين الوحدات الإدارية.
5. منع التفاوت وعدم المساواة بين العاملين.
6. خلق علاقات عمل طبيعية داخل المنظمة.
7. بيان مصادر الخلل.

هـ/ أنواعه وأساليبه (رسائله):

- موضوعي (المحتوي)، إجرائي الإجراءات- فردي وجماعي- محدود الأثر شامل

الأثر -غير إلزامي، تنسيق رأسي وأفقي، مرحلي أو متعدد المراحل.

ويتم عن طريق:

- الرئيس (القائد): الأوامر المباشرة، المجالس (مجلس الوزراء، الإدارة).
- اللجان، اجتماعات الإدارة.
- غير مباشرة: عن طريق الخطط والتنظيم.

2/ الاتصالات:

أ/ تعريفها:

لفظ الاتصالات مشتق من أصل لاتيني "communonis" يعني بالإنجليزية

"communis" وبالفرنسية "commun" أي كلمة عام ومشترك وهذا يعني أن الاتصال

هدفه الوصول إلى تفاهم مشترك بشأن موضوع ما.

وقد ظهرت عدة تعريفات لها:

- عملية هادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.
- نقل أو تبادل الأفكار أو المعلومات للآخرين واشتراكهم فيها بقصد تحقيق أهداف معينة.
- إنتاج أو توفير أو تجميع الأفكار والبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها.
- أو تبادلها لنشرها (معلومات جديدة) أو التأثير على سلوك الآخرين أو تعديله".

ب/ عناصرها:

- المرسل: بحيث لا يهم مركزه.
- المستقبل: لا يهم مركزه أيضا
- المضمون: موضوع الاتصال ومحتواه(قرارات، معلومات، آراء).
- الأسلوب: الأداة كتابة، شفاهة.
- النتيجة: التغذية الراجعة
- الهدف: الغرض من الاتصال.

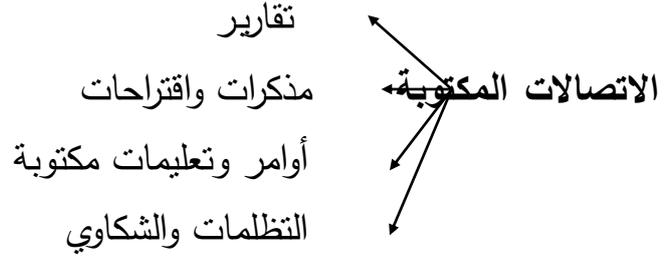
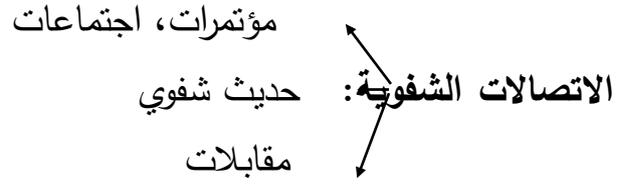
ج/ أهميته:

- تحقيق التكامل والتوازن بين وحدات المنظمة.
- أمر ضروري للتنسيق.
- تمكين القادة والرؤساء من الإحاطة بظروف العمل وإصلاحها.
- لها دور هام في عملية إتخاذ القرار.
- إقامة جسور بين الرئيس ومروؤسيه للتواصل وإزالة الحواجز النفسية.
- متابعة تنفيذ الخطط.
- التعرف على آراء الآخرين.

د/ أنواع الاتصالات:

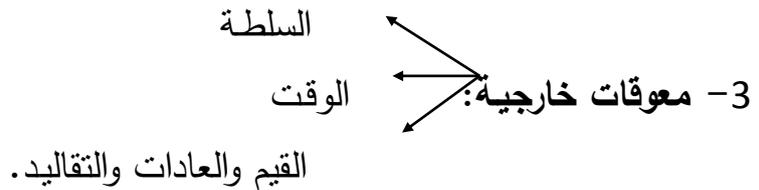
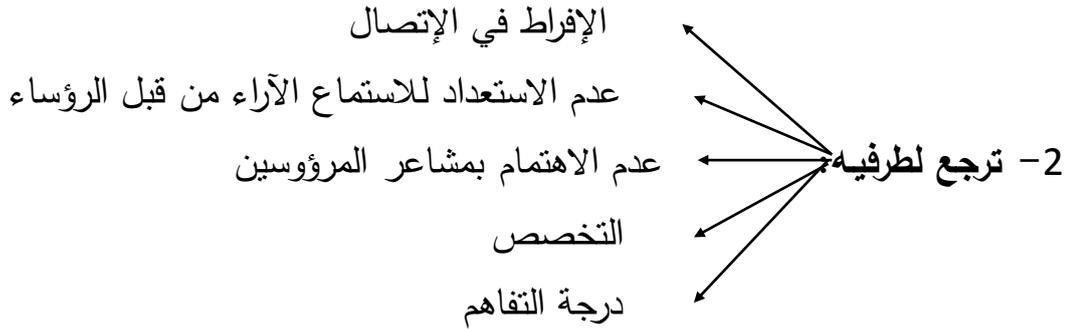
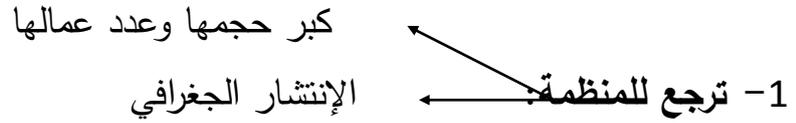
- من حيث ارتباطها والتنظيم: رسمية، غير رسمية.
- من حيث اتخاذ سرياتها: هابطة، صاعدة، جانبية أو أفقية.
- من حيث التفاعل بين طرفيه: فردي، متبادل.

هـ/ أساليب الاتصال:



الاتصالات المرئية أو البصرية

و/ معوقات الاتصال:



ز/ سمات وشروط الاتصال الفعال:

- الوضوح والدقة الكاملين للمعلومات والبيانات والأفكار.
- قابليتها للانتقال بسهولة وسير بين أطراف والاتصال.
- أن تكون بالكمية المناسبة.
- ألا يتعارض الاتصال مع ما تقضي به اللوائح (أن يكون مشرعياً).
- أن يكون موضوعه في نطاق الإختصاص والسلطات المخولة للمرسل وتتضمن معلومات المرسل إليه.
- جدية المعلومات (جديدة).
- الانسجام والتوافق بين أطراف الاتصال.
- اختيار الوسيلة الأمثل لا يصلح المقصود.
- التحديد الجيد والمدرّوس لتوقيت الاتصال.

ماهية عملية صنع القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية جامعة لمختلف وظائف الإدارة العامة ويتم من خلالها تقسيم وتحديد وتنفيذ كافة تلك الأنشطة، فيتوقف اتخاذها على جهود المنظمة فمفهوم عملية صنع القرارات يختلف عن مفهوم اتخاذ القرارات فالأولى أكثر تشعباً من الثانية، بالإضافة إلى اشتراك أكثر عدد من أعضاء التنظيم فيها، أما الثانية فغالبا ما تتوقف على القائد.

1/ ويعرف القرار على أنه: الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ.

2/ وعلى ذلك فإن عناصره هي:

- 1- الاختيار بين عدة بدائل ومواقف سلوكية.
- 2- الإدراك في الإختيار: ليس كل اختيار مبني على الإدراك أي أن تتعدد الإرادة على الاختيار بعد دراسة وتمحيص لكل بديل، الاختيار العفوي غير المبني على دراسة ليس قرار.
- 3- وجود هدف أو أهداف معينة.

4- تحديد إجراءات التنفيذ.

3/ أنواعه:

- رئيسية أساسية، روتينية، استراتيجية، إنشاء هيئة خط إنتاج، تعيين موظف.
- فورية/ ممتدة في المستقبل.
- تنظيمية، شخصية.
- قاعدية، فردية، فرد أو أفراد غير محددين.
- صريحة وضمنية.
- جماعية، انفرادية.

4/ مراحل:

- 1- تحديد المشكلة: الدقة، الإحاطة، التوقع.
- 2- جمع البيانات والاحصائيات اللازمة وتحليلها: هي وسيلة أساسية لاتخاذ قرار سليم.
- 3- تحديد البدائل المتاحة والبحث عنها.
- 4- تقييمها: المختص والخبراء.
 - قدرته على إنهاء المشكلة.
 - تكلفته.
 - مدته.
 - الآثار المتوقعة لتطبيقه.
 - مدى الاستجابة له
 - إبعاد البدائل.
 - أبعاد البدائل المجربة والفاشلة.
 - أبعاد البدائل المكلفة.
 - أبعاد البدائل المثيرة للرأي العام.
- 5- الاختيار الأمثل.
- 6- تحديد وسائل التنفيذ.
- 7- التنفيذ.
- 8- المتابعة والتقييم.

5/ من يصنع القرار:

الصنع - اتخاذ:

توصل وليام ديل Willim Dill إلى النتائج التالية:

- كلما تعقد القرار والمشكلة كلما ارتبط بالقيادة العليا.

شروط مصدر القرار:

- الشجاعة في اتخاذه وعدم التهرب.

- القدرة المتوازنة على اتخاذه بالتوفيق بين كافة المصالح والاعتبارات المتعلقة به.

- القدرة على إصداره في وقته الملائم وتخطي كافة العوائق.

- المقدرة على التنبؤ والحرص على المتابعة المستمرة له.

6/ العوامل المؤثرة فيه:

1- التحضير العلمي للقرار: التحضير الجيد فكثير من القرارات يكتفي فيها القائد

بتوقيعها لأنها جاءت من معاونيه جاهزة.

- حسن اختياره لمعاونيه.

- التعرف الصحيح على المشكلة.

- الدراسة العلمية في البحث عن البدائل.

2- العوامل الشخصية والنفسية:

- مدى تجربته وخبرته: فعلى كل قائد مواجهة مثيلاتها.

1. التعرف على الحقائق والمعطيات.

2. معرفة كيفية استخدامها لحل المشكلة.

- التكوين النفسي له: نظريات القيادة

نماذج سلبية- المتردد(لا نثق في قراراته)، الانتهازي(المصلحة)، المتهور

المندفع(تسرع)، الديكتاتوري.

3- الترتيب المناسب للقرار:

- التعرف على المشكلة في وقتها(البداية).

- التسرع يؤدي إلى حلول غير ملائمة.

- المشكلات العاجلة تستلزم حلول عاجلة غير متسعة.
- أهمية إعلان القرار في وقته الملائم لأنه يحدد وينسب نسبة كبيرة نسبة نجاح القرار أو فشله.

4- المشاركة في اتخاذ القرار:

1. الموظفين التنفيذيين:

- خبرتهم العميقة بالعمل الإداري والمشاكل لأنهم الأقرب للميدان.
 - عليهم يقع عبء التنفيذ فالمشاركة شرط للنجاح.
2. المواطنين: الإدارة لها بنيتها التي تتفاعل معها لذا تلجأ الدول في إشراك المواطنين في قراراتها.
1. الخبراء والرأي الاستشاري.
 2. ممثلي المجتمع المدني.

7/ صعوباته:

داخلية:

- مركزية سلطة اتخاذ القرار: عدم الملائمة، عدم المعرفة.
- الجوانب السلبية لشخصية متخذ القرار
- مشاكل إدارية في المنظمة (تخطيط، اتصال، تنسيق).

خارجية:

- ردود فعل المنظمات المنافسة.
- التأثير السلبي للمشاكل البيئية الخارجية (النظام السياسي).
- رد فعل العاملين والجمهور على قرار المنظمة لمحاولة إرضائهم.

الرقابة:**1/ مفهوم الرقابة:**

لم يتفق الفقهاء كعادتهم في المواضيع المتصلة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية على تحديد مفهوم دقيق للرقابة إذ اختلفوا في ذلك تبعا للغاية التي يستهدفها كل منهم وكان إختلافهم على ثلاث اتجاهات:

الاتجاه الأول: استند إلى النظرية التقليدية لماكس دوكلاس جريجور (x) والتي ترى بأن الفرد يتسم بكرهية متأصلة للعمل وأنه لا يأتمن على العمل به دون متابعة وإشراف لذا يجب أن يخضع للرقابة، فالعقاب والتهديد به من الوسائل الأساسية لإجباره على العمل.

- ينظر إليها كنفثيش وتخويف وتهديد بالسلطة والجزاءات الرسمية.
- يمكن اللجوء إليه في حالات معينة كتجاوز الاختصاص أو تجنب السلطة والمسؤولية.

- لكن يخلق أزمة ويثير القلق والتوتر ويشجع على السلبية.

الاتجاه الثاني: العلاقات الإنسانية

- ليست أداة لتصييد الأخطاء وتوقيع الجزاءات بل وسيلة للتأثير على سلوكهم باستخدامها كأداة لإثارة حوافزهم ولإستمالتهم وإحساسهم بالمسؤولية والمشاركة في العمل بدفعهم للعمل الجيد.

- إلا أنه قد يدفع العمال للإستهانة بأعمالهم لا يتسم بالشمولية والتعميم على كافة الموظفين.

الاتجاه الثالث: العملي

يركز على تعداد بعض العمليات أو الأنشطة التي تقوم بها الرقابة وخطواتها إلا أنه يغفل الحديث عن الرقابة الشدة والحزم أم اللين. وقد تم محاولة للجمع بينها كما يلي:

الرقابة هي عبارة عن مجهود إنساني يتم وفق خطوات معينة للوقوف على مدى إتفاق التنفيذ مع ما تم التخطيط له من أهداف، وتصميم مساره، ان كان به انحراف بأسلوب يحقق من جهة التكيف والتلاؤم مع ظروف وعوامل الموقف ومن جهة أخرى التوازن بين كفاءة وفاعلية الأداء وبين الاعتبارات السلوكية والإنسانية للقائمين على هذا الأداء:

- الطبيعية الإنسانية للرقابة.
- الإطار العلمي (خطوات معنية).
- الاستمرارية.
- الغرض من الرقابة.
- الصفة الإيجابية لها.
- وسائل تصميم المسار.

2/ الرقابة وعلاقتها بالتخطيط واتخاذ القرارات:

ترتبط عناصر ووظائف الإدارة بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وبشكل تكاملي، فوظيفة الرقابة مثلا تتصل بعملية التخطيط لكونها تعني بمراجعة وقياس ما تم عمله وإنجازه بالمقارنة مع ما تم تخطيطه من أهداف ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة، ويتجلى ذلك من خلال:

- لا يمكن القيام بالرقابة في حال انعدام الخطة المحددة.
- تدلنا الرقابة من خلال مقاييس محددة على سلامة تنفيذ الخطة ومدى الالتزام بتنفيذها.
- إن الرقابة لا تضمن فقط سلامة التنفيذ بل تكشف صحة التخطيط وسياساته وإجراءاته ومدى تلاؤمها وصلاحيتها.

أما عن علاقتها باتخاذ القرار، فإن الرقابة إذا أثبتت خلافا بالأهداف تم اتخاذ قرار بإعادة صياغتها أما في حالة واقعيتها ووجود خلل في أداء العاملين تم اتخاذ قرار إما تبرير عيبيهم أو لفت انتباههم أو تحديد مسؤولياتهم واختصاصاتهم.

3/ الأهمية وعوامل النجاح:

أ/ الأهمية والأهداف:

تطبق الرقابة بصورة شاملة في مواجهة كافة الأشياء وجميع الأفراد والتصرفات داخل المنظمة وتبدو أهميتها من كافة النواحي:

- إداريا: تضمن الالتزام بالخطة وتطبيقه حرفيا.
- اقتصاديا: تسمح بتقدير التناسب بين العائدات والتكاليف.
- فنيا: تبين مدى التقدم في الأعمال والمهام وتقييم النتائج المترتبة عنها.

- ماليا: تحدد الاحتياجات وكيفية الاستخدام الأمثل لها.
 وباستقرار دور الرقابة يتجلى لنا وجود ثلاثة أهداف رئيسية:
هدف إصلاحي: منع كل خطأ وتقصير في ممارسة الأنشطة وكشفها.
هدف تشجيعي: تحفيز العاملين لأداء أدوارهم والتأكد من مجازاة ومكافأة المجد منهم.
هدف عقابي: الزجر وتوقيع الجزاء.

ب/ عوامل نجاحها:

- التلاؤم مع طبيعة وحجم النشاط
- اقتصادية
- الوضوح وسهولة الفهم.
- أن تتولاها عناصر واعية وأمينه.
- الاعتدال في الرقابة.
- المرونة(قابل للتعديل).
- السرعة.
- الموضوعية.
- أن تكون نظاما تصحيحيا أيضا لا عقابيا فقط.

4/ مراحل الرقابة:

تمر الرقابة بعدة مراحل ترتبط كل منها بسابقتها وتعتمد عليها وهي:
 أ/ **وضع معايير رقابية:** وهي نتائج مطلوبة تحقيقها أو الوصول إليها، وتشمل وحدات عمل تتخذ كأساس للمقارنة وقياس كمية العمل ومستواه والوقت اللازم له وهي تختلف من منظمة لأخرى:

- معايير كمية: كمية المنتجات...النفقات.
- معايير نوعية: نوع أو جودة المنتج.
- معايير التكلفة: تكلفة المواد الخام، تكلفة الإعلان.
- معايير الدخل: مبيعات سنوية.
- معايير معنوية: درجة الولاء، روح الجماعة، العلاقات الإنسانية.

هناك شروط يجب توافرها فيها:

- 1- التحديد بدقة والقابلية للقياس ما أمكن والكتابة.
- 2- المرونة.
- 3- إمكانية التحقيق.
- 4- عدم المغالاة في عددها.
- 5- مراعاة الموضوعية.

ب/ تقييم الأداء في ضوء هذه المعايير:

قياس ومقارنة الأداء الذي تم تنفيذه بالمعايير الرقابية السابق وضعها لتحديد الاتفاق أو الاختلاف، وذلك بالوقوف على ما تم تنفيذه فعلا بمختلف الوسائل من تقارير شفوية ومكتوبة وسجلات وملاحظات وتتفرع عنه ثلاثة وضعيات:

- الاتفاق والتنفيذ في مساره الصحيح.
- أقل مما هو مطلوب نتعرف على أسبابه وظروفه، خطأ المعايير، التنفيذ، وظروف خارجية.
- أكثر مما هو مطلوب نتعرف على أسبابه وعوامله، خطأ المعايير، التنفيذ، وظروف خارجية.

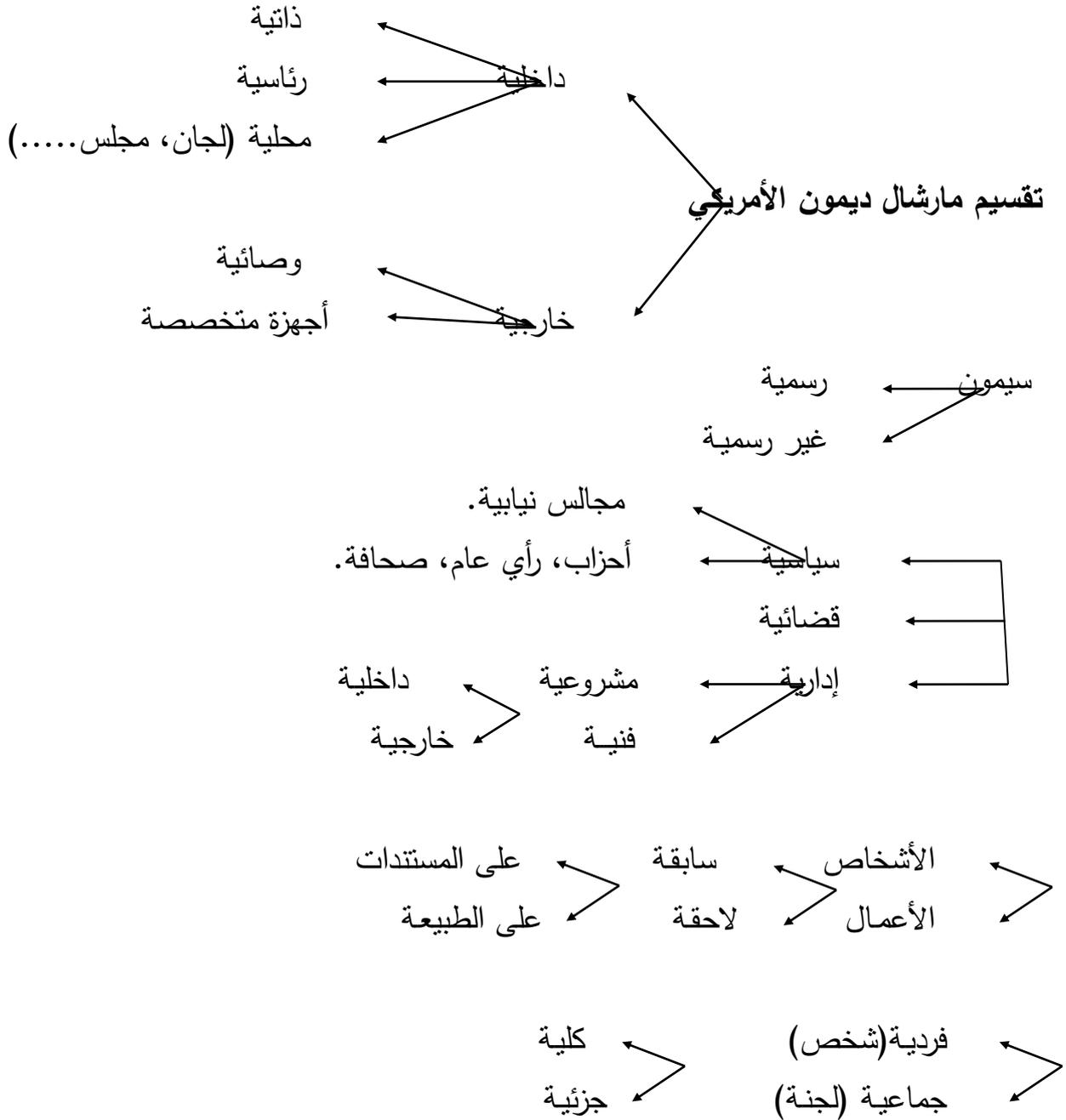
ج/ معالجة الانحرافات والأخطاء:

اتخاذ إجراءات ووضع تدابير من شأنها تصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات التي أظهرتها عملية الرقابة بين النتائج الفعلية للأداء والمعايير الرقابية له، وذلك بعد التعرف على أسبابها وتحليل دوافعها، حتى تكون المعالجة تامة وشاملة.

ومن الحلول في هذا المجال:

- تغيير أسلوب الإشراف أو نطاقه.
- إجراء تعديل في المعايير والأهداف.
- إجراء تغيير في طرق ووسائل العمل.
- إجراء تعديلات تنظيمية.
- نقل أو تحويل العمال.

5/ أنواع الرقابة وتقسيماتها:



وتتنوع وسائل الرقابة إلى:

الإشراف والمراجعة، التفتيش، المتابعة، التقارير الإدارية، فحص الشكاوي الإدارية.

- مفهوم العلاقات العامة:

تعددت التعريفات المرتبطة بهذا المفهوم والوظيفة فمن قائل بأنها:

- حصيلة التفاعلات الايجابية والسلبية بين الجمهور بمختلف شرائحه وطبقاته والإدارة

(المنظمة).

- وظيفة إدارية متميزة تساعد على تكوين وبناء وإبقاء اتصال فعال وفهم متبادل وتعاون مشترك بين المنظمة و جماهيرها الداخلية والخارجية وتعمل على مواجهة مشكلاتها واقتراح حلولها.
- تعريف قاموس "ويبستر" نشاط من نشاطات المنظمات يهتم بتكوين علاقات طيبة مع الجمهور بقصد كسب رضاه.
- وظيفة معينة بتحليل سلوك الجمهور لمعرفة احتياجاته والعمل على وضع برامج تتفق مع الصالح العام في مقابلتها.

أهميتها:

نحن في عصر المعلومات أين أصبح الانسان هدفا لأنواع شتى من مصادر المعلومات، ونجاح أي منظمة ما يرتبط بمدى معرفة الناس بها وعاداتها وقيمة ما تقدمه حتى أصبحت هناك شركات علاقات عامة لتلميع صور الأحزاب مثلا أو مرشديهم أو مسؤولين حاليين.

وهي تختلف عن الدعاية التجارية كون هذه الأخيرة قد تختلف عند المستهدف نوع من النقص نظرا لامتناعه أو استخدامه لمنتوج معين، فمرد النقص ليس شعورا صحيحا بقدر ما هو نتيجة للدعاية الماهرة.

أما العلاقات العامة تقوم على افتراض أن الناس لا يتعاونون نتيجة لجهلهم فدورها هو التوضيح والنتيجة في كلتا الحالتين اعتراف بأهمية السلطة أو المنظمة أو دورها.

أهداف العلاقات العامة:

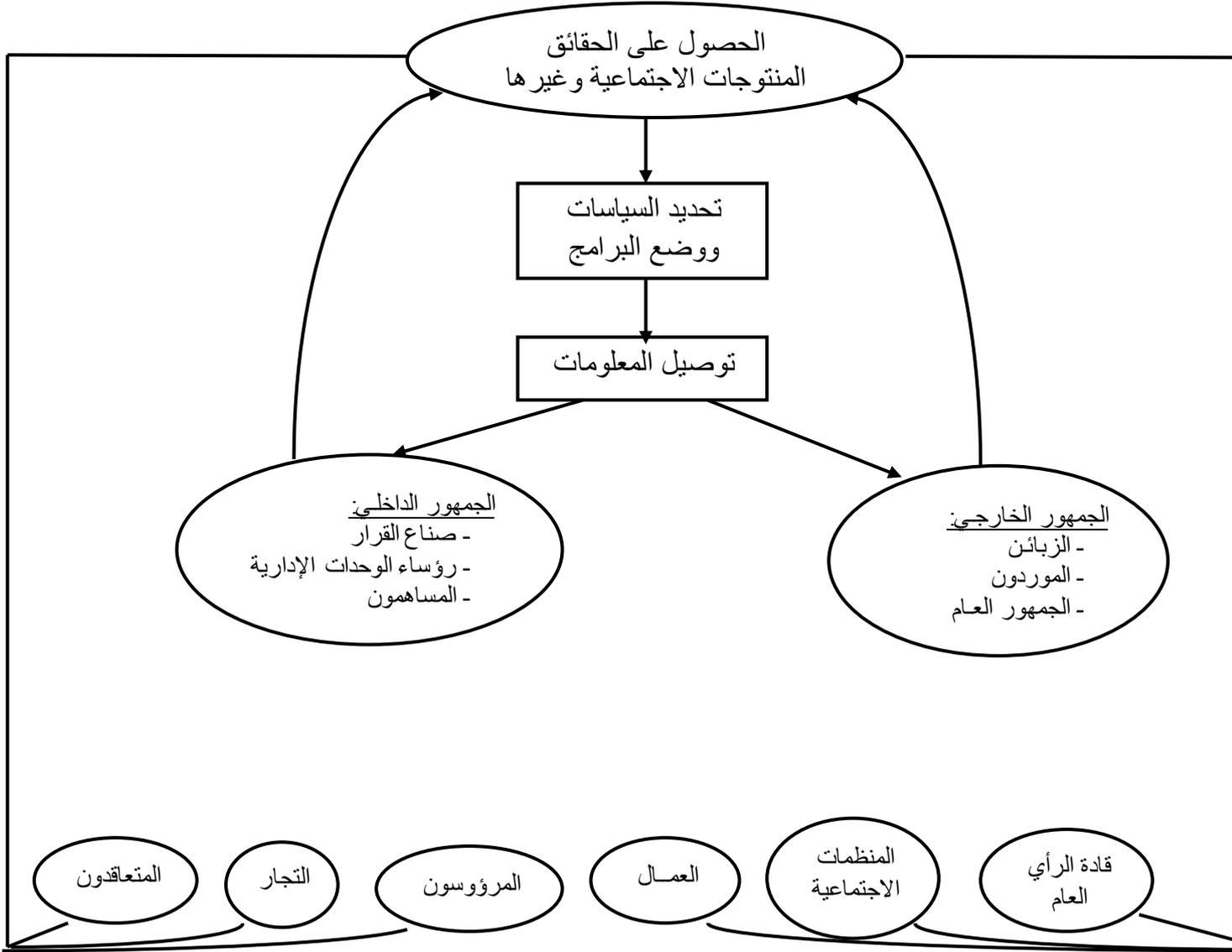
1. تعريف الجمهور العام والمباشر المتعامل معها بكافة المعلومات الصحيحة عنها لتكوين رأي سليم عنها.
2. التعرف على احتياجات الجماهير والعاملين ودراستها.
3. إيصال هذه الشعور والأحاسيس إلى الإدارة لصياغة ما يليها.
4. التخلص من الأخبار الكاذبة المنسوبة للمنظمة أو عنها.
5. تقوية قنوات الاتصال مع الجماهير بنوعها.

إعداد برنامج العلاقات العامة:

إن أي برنامج للعلاقات العامة يجب أن يقوم على تشخيص دقيق للواقع وتخطيط

محكم:

عملية العلاقات العامة



1. تحديد المشكلة والبحث عن الحقائق وجمع المعلومات.
2. التخطيط للبرنامج ووضع الاستراتيجيات والبرامج للتنفيذ.
3. تنفيذ الخطة وإجراءات الاتصال.

4. تقييم البرنامج.