

جامعة الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية



محاضرات في مقياس

مدخل لإدارة الأعمال

مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى (السداسي الثاني)
جدع مشترك علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

الدكتور: أحمد ضيف

السنة الجامعية: 2017/2018

المحتويات

الصفحة	الفصل
5	مقدمة
7	الفصل الأول: مدخل للإدارة
8	مدخل.
8	1. أهمية الإدارة.
9	2. أهمية الإدارة في المجتمع.
9	3. تعريف الإدارة.
11	4. أهداف الإدارة.
14	5. الإدارة: علم أم فن؟
16	6. الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري.
17	7. الإدارة و العلوم الأخرى.
20	8. التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة.
22	الفصل الثاني: مدارس الفكر الإداري
23	مدخل.
23	1. مدارس الفكر التنظيمي الكلاسيكي.
24	1.1. مدرسة الإدارة العلمية.
25	2.1. مدرسة التقسيم الإداري.
28	3.1. المدرسة البيروقراطية.
30	2. مدرسة العلاقات الإنسانية.
33	3. المدرسة السلوكية.
35	4. نظرية القرار.
38	الفصل الثالث: وظائف الإدارة
39	مدخل.
39	1. وظيفة التخطيط.
42	2. وظيفة التنظيم.
44	3. وظيفة الرقابة.
46	4. وظيفة التوجيه.

51	الفصل الرابع: الإدارة واتخاذ القرار
52	مدخل.
52	1. مفهوم وأهمية اتخاذ القرار.
56	2. تصنيف القرارات.
62	3. خطوات عملية اتخاذ القرار.
70	4. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.
72	5. الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار.
74	الفصل الخامس: الإدارة الإستراتيجية
75	مدخل.
75	1. تعريف الإدارة الإستراتيجية.
77	2. أهداف الإدارة الإستراتيجية.
78	3. مستويات الإدارة الإستراتيجية.
80	4. الثقافة الإستراتيجية أساس الإدارة الإستراتيجية.
81	5. خطوات الإدارة الإستراتيجية.
85	6. الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية.
100	المراجع المتمددة

مقدمة:

لقد فتحت أجندة الحياة الاقتصادية العالمية للألفية الثالثة يومياتها على أجدديات جديدة غير التي ميزتها خلال النصف الأول من القرن العشرين..، بمعطيات جعلت صيرورة الاقتصاد العالمي تتم في اتجاه واحد مشترك، بل وتتميز بالاندفاع الاقتصادي المتزايد والمتسارع من الأفراد والمنظمات والكتل الدولية.

كان عمق هذا التطور وسرعته على أشدهما في مجال تكنولوجيا المعلومات إنتاجا، نقلا وتوزيعا ففرض على الأفراد والمنظمات والدول شروطا وآليات عمل مختلفة، فشروط الميزة التنافسية وعناصرها لم تكن كما كانت عليه في النصف الأول من القرن الماضي، وبدلا من ذلك فإن الوجود التنافسي في القرن الحادي والعشرين سيكون من قدرات الإنسان وصنعه، وسيكون وقوده الأساسي وبلا شك إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

إن اكتساب الميزة التنافسية لن يكون بسبب الموارد الطبيعية الغنية، ولا الموقع الجغرافي الإستراتيجي، ولا في ظل التكنولوجيا العتيقة، بل بسبب القدرة على الاستثمار في الرأس المال البشري واعتباره أصلا إستراتيجيا ذا أهمية قصوى في تشكيل ديناميكية وحركية المؤسسة، فبه تنهياً فرص الانطلاق والنجاح، وبه أيضا يزيد احتمال الفشل والانهيار، وهنا جاءت الإدارة الحديثة مرتكزة على الموارد البشرية بصفة خاصة، وأوجدت صياغة وسياسة جديدة غير التي عرفتها الإدارات الكلاسيكية من قبل، سياسة تشتمل على الإستراتيجيات.

هذا الاهتمام بإدارة الأعمال المتزايد، انصب عموما على عمليات فحص تركيبة القوى العاملة المتاحة، وسبل إنمائها وتكوينها خدمة لرؤى وطموحات الإستراتيجية العامة للمؤسسة، هذه الأخيرة التي تواجه التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، الثقافية والاقتصادية المفروضة عليها نتيجة العولمة والتنافس العالمي وإعادة الهيكلة وهندسة الموارد المختلفة بما فيها الموارد البشرية.

المطبوعة التي بين يديك هي عبارة عن مجموعة من المواضيع الجوهرية المنقحة في موضوع: **إدارة الأعمال**، وقد حرصنا في تقديمها على البساطة في السرد والمنهجية في الطرح، متوخين في ذلك تسهيل فهم المواضيع باعتبار المطبوعة موجهة أساساً لطلبة السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع اهتمامنا بدراسته في هذه المطبوعة بشكل من التفصيل، حيث تناولنا فيها خمسة فصول مع مراعاة الأهمية العلمية والبيداغوجية في ترتيب المواضيع، وهي مرتبة على النحو التالي:

- الفصل الأول: مدخل للإدارة؛
- الفصل الثاني: مدارس الفكر الإداري؛
- الفصل الثالث: وظائف الإدارة؛
- الفصل الرابع: الإدارة واتخاذ القرار؛
- الفصل الخامس: الإدارة الإستراتيجية.

وإذا نقدم هذا العمل المتواضع لطلبتنا وأساتذتنا، فإنه لا يسعنا إلا أن نطلب من القارئ الكريم أن يفيدنا بملاحظاته حول أي خطأ مهما كان، أو أية ملاحظة، وهذا لتأهيله مستقبلاً ليكون مرجعاً معتمداً ذا قيمة بيداغوجية وعلمية عالية إن شاء الله.

د. أحمد ضيف

الفصل الأول

مدخل للإدارة

مدخل:

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظراً لطاقاته وإمكانياته المحدودة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء، وكان رئيس القبيلة هو المسئول عن تصريف أمورها، وتوزيع الأعمال بين أفرادها، وحل النزاع، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلاً من أشكال الإدارة.

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يجب أن يعيش منعزلاً عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها، وكذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، تجارية أو صناعية، رياضية أو عسكرية.

وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحاً بدون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة.

1. أهمية الإدارة:

للإدارة أهمية بالغة في توجيه وتنظيم جهود الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم، حيث إنه كلما كانت الجهود متواصلة مع بعضها البعض، يكون تحقيق الأهداف أسهل والنجاح أضمن، كما أن تكاتف الجهود واتصالها يدل على أهمية الإدارة ومدى نجاحها. تعد الإدارة الداعمة الأساسية لنجاح الأنشطة المختلفة، مثل: الأنشطة السياسية، والاقتصادية، والعسكرية، والتعليمية، كما أنها تعدّ الصانع الأول للتقدم في جميع المجالات، وهي البنية الأساسية في تحقيق الرفاهية الإنسانية. الإدارة هي الموجه الأول والأساسي في الحكومات المختلفة، وهي المعين على تحقيق الأهداف القومية والوطنية المختلفة، وكذلك هي الحامي الأول لشروات المجتمع المختلفة من الأطماع الخارجية. تعدّ الوسيلة الأكثر قوةً واستخداماً من قبل الباحثين، والمعلمين في علاج مشاكل المجتمع المختلفة، والناجمة عن تطورات العصر السريعة.

2. أهمية الإدارة في المجتمع:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية و فاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف. كما يمكن أن يقال: أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة، المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية والخدمية.

ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهةها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

3. تعريف الإدارة:

الإدارة هي عملية تحقيق أهداف معينة ومخطط لها مسبقاً، وذلك باستغلال الموارد المتوفرة ضمن بيئة معينة، أو من خلال منهج محدد، والإدارة ليست حكراً على المنشآت بشقيها الخاصة والعامة، بل يمكن أن تطبق على فرد أو مجموعة من الأفراد.

يقول فريدريك تايلور Fredrick Taylor في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930، أن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها. أما هنري فايول (Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالإدارة: التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة).

وأما تعريف كونتز و اودانول (فإن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين) ،
وبالنسبة لـ تشيستر برنارد فعرّفها في كتابه المدير بأنها " ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية
الوظيفة". أما جلوفر فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب
الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.

من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها عملية إجتماعية مستمرة بقصد استغلال
الموارد استغلالاً أمثلاً عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية وفعالية.
وإذا أردنا التوضيح أكثر لعناصر تعريف الإدارة فإن:

✓ الإدارة عملية: أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية
والموارد البشرية والمادية ألا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

✓ الإدارة عملية مستمرة: تأتي صفة الإستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات
الأفراد من السلع والخدمات ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل
الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة. فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة
ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.

✓ الإدارة عملية إجتماعية: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد
مشترك.

✓ الموارد التي تتعامل معها الإدارة: الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والآلات
والأموال.

✓ التخطيط: التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له.

✓ التنظيم: كيفية توزيع المسؤوليات والمهام على الأفراد العاملين في المؤسسة.

✓ التوجيه: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

✓ الرقابة: التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعية، وإذا وجد
انحراف فيجب تعديله.

✓ الهدف: الغاية المطلوب الوصول إليها.

✓ الكفاية: الوصول إلى الهدف بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت.

✓ الفاعلية: الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

ويُمكن تعريف الإدارة على أنّها: "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة".
وهذا التعريف عامّ وشامل، يُمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، سواء كانت منظمة خاصّة أو عامّة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

➤ **الأهداف:** وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة .

➤ **الموارد:** وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتّى يكون هناك إدارة فلا بُدّ من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

➤ **المنهج:** ويشمل استخدام كافّة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.

➤ **البيئة:** لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنّها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطه به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

ومع شمولية هذا التعريف، وانطباقه على الإدارة في المنظمات العامّة والخاصّة، إلا أنّ هذا الكتاب يهتم بالدرجة الأولى بدراسة وتحليل الإدارة في منشآت ومنظمات الأعمال الهادفة إلى تحقيق الربح.

4. أهداف الإدارة:

تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحياناً متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنشأة، ولملكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن و موردين وممولين وحكومة، والمنظمات المدنية، وذلك كما يلي:

➤ تحقيق أهداف الإدارة نفسها ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. الاستمرار .

ب. النجاح .

ج. تحقيق الذات .

➤ تحقيق أهداف ملاك المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. زيادة قيمة المنشأة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم .

ب. زيادة الأرباح المحصلة .

➤ تحقيق أهداف العاملين في المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. الراحة في العمل .

ب. تقليل ساعات العمل .

ج. زيادة في الأجور .

د. زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها .

➤ تحقيق أهداف زبائن المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. وفرة السلع والخدمات .

ب. زيادة جودة السلع والخدمات .

ج. خفض الأسعار .

➤ تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية الإنتاجية،

والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. زيادة الأسعار .

ب. الدفع النقدي .

ج. الالتزام بمواعيد الدفع إن كان الثمن مقسطاً .

➤ تحقيق أهداف ممولي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض ، والتي يتمثل أهمها فيما

يلي :

أ. ضمان أصل التمويل .

ب. ضمان عوائد التمويل .

➤ تحقيق أهداف الحكومة من خلال تطبيق وإطاعة القوانين الخاصة بالمنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

ب. تحصيل الضرائب.

➤ تحقيق أهداف المجتمع الذي تعيش فيه المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. رفع مستوى المعيشة.

ب. حسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد .

➤ تحقيق أهداف المنظمات المدنية في المجتمع ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

أ. حماية البيئة من التلوث.

ب. تبرعات.

ج. مساهمات اجتماعية .

ويلخص الجدول التالي هذه الفئات وأهدافها :

الأهداف	الفئة
الاستمرار، النجاح، تحقيق الذات	الإدارة
زيادة قيمة المنشأة، زيادة الأرباح المحصلة	الملاك
زيادة في الأجور والمزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها	العاملين
وفرة السلع والخدمات، جودة أعلى، سعر أقل	الزبائن
زيادة الأسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع	الموردين
ضمان أصل التمويل وعوائده	ممولين
الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، تحصيل الضرائب	الحكومة
رفع مستوى المعيشة، حسن استغلال الموارد المتاحة	المجتمع
حماية البيئة من التلوث، تبرعات، مساهمات اجتماعية	المنظمات المدنية

5. الإدارة: علم أم فن؟

المقصود بالعلم هنا هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة، والتي يمكن تعميمها؛ وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد والمجتمعات والأماكن، فمثلاً القول بأن الماء يغلي عند درجة حرارة مائة. بينما يقصد بالفن المعرفة والسلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية والنفسية والعقلية، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه المعرفة مثل لوحة فنية أو القول بأن الجو جميل.

تساؤل:

ما أن يُدرَسَ موضوع من المواضيع الاجتماعية إلا وطرح سؤال هل هو علم أم فن، وكذا السؤال حول الإدارة، هل هي علم أم فن؟
ويقصد بهذا التساؤل :

هل للإدارة قوانين يمكن تحديدها وتعميمها مثل الفيزياء مثلاً؟
هل يمكن وضع الممارسة الإدارية في مختبر وتحديد وعزل المتغيرات عن بعضها وإجراء التجارب عليها؟

هل الإدارة نوع من الإبداع والموهبة الشخصية، والتي لا يمكن وضع أسس عامة لها وتعميمها على كافة المجتمعات والمواقف كالشعر والرواية؟

هل الإدارة فلسفة تعتمد على قدرة الشخص في استنباط العلاقات والحكم عليها؟
والإجابة على السؤالين الأولين بالإيجاب يعني أن الإدارة علم ثابت له قوانين يمكن تعميمها والإجابة بالسلب يعني أنها فن تعتمد على الخبرة الشخصية. والعكس صحيح بالنسبة للسؤالين الأخيرين. ولكن لا يجب النظر إلى الإدارة من زاوية واحدة وحصرها فيها.

➤ الإدارة والعلوم الاجتماعية:

حقيقة أن الإدارة management تصنف ضمن العلوم الاجتماعية social sciences وليس ضمن العلوم الطبيعية natural sciences، والعلوم الاجتماعية مرتبطة بالإنسان والمجتمع ويتم تطبيق المنهج العلمي في دراستها، لكن نتائجها لا تأخذ نفس درجة تعميم نتائج العلوم الطبيعية. فهي نتائج محدودة بزمانٍ مُحدَّدٍ ومجتمعٍ مُحدَّدٍ وبظروفٍ مُحدَّدةٍ. فمثلاً يمكن تطبيق المنهج العلمي في تحديد معدل التضخم 5%؛ وهنا يجب تحديد زمن محدد وكذلك دولة محددة، وهكذا.

وهذا بالضرورة ينفي أن يكون للإدارة قوانين ثابتة يمكن تعميمها كقوانين الفيزياء والكيمياء.

➤ الإدارة كعلم:

الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته، ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه؛ حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات ومن بينها: الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج، والقابلية للتعميم، وإمكانية التنبؤ بالنتائج، والمرونة⁵. ويزيد في الناحية العلمية الموضوعية للإدارة أن هناك جوانب مادية تتعامل معها وبها الإدارة، وهذه يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب تماماً كما تخضع المواد في المختبرات العلمية للتجارب. كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة.

➤ الإدارة كفن:

وفي الجانب المقابل فإن للإدارة جانب فني فلسفي، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة.

وعليه يمكن استخلاص أن الإدارة علم وفن وفلسفة في ذات الوقت.

أ/ أسباب عدم الانتباه للإدارة كعلم:

وجدت الإدارة - كما سبق الإشارة - منذ القدم، ولكنها لم تُعرف كعلم إلا متأخراً، وكان من أهم العوامل التي ساعدت على عدم الانتباه إليها ما يلي:

1. ساد خلال القرون القديمة والوسطى في أوروبا النظر إلى التجارة والأعمال التجارية كأعمال وضيعة، وقد عزز هذا التوجه وصف الكتاب والفلاسفة لهذه الأعمال بأوصاف تحط من قيمتها كالفيلسوف أرسطو والكاتب الاقتصادي الأول آدم سميث الذي وصف التجار في كتابه ثروة الأمم بأنهم مجموعة من الخداعيين الذين لا تتفق مصالحهم مع المصالح القومية للمجتمع، وهذا أدى إلى عدم الاهتمام بالإدارة كعلم يمكن دراسته، وأدى إلى عزوف المفكرين الاقتصاديين والسياسيين عن الإدارة.

2. النظر إلى الإدارة بأنّها فن يعتمد على الموهبة الشخصية، والقدرات الذاتية، وليس بحاجة إلى دراسة.

3. لاهتمام بالنواحي الفنية والتقنية في المشروع، وزيادة مقدراته الفنية.

4. ضالة حدة المنافسة، والطلب الكبير على المنتجات.

ب/ أسباب الانتباه للإدارة كعلم:

أمّا أهمّ العوامل التي ساعدت على الانتباه إلى أهمية الإدارة ما يُعرف في التاريخ الاقتصادي بالثورة الصناعية industrial revolution التي كان من أهمّ نتائجها ما يلي:

1. استبدال الجهد البشري والحيواني بالجهد الآلي.
 2. ضخامة حجم منشآت الأعمال وانتقالها إلى الإنتاج الكبير mass production .
 3. ضخامة حجم الأموال المستثمرة في منشآت الأعمال وظهور الشركات المساهمة العامّة.
 4. انفصال الملكية عن الإدارة وظهور طبقة مديرين ممتهين للإدارة.
 5. اتساع الأسواق من ناحية المدخلات والمخرجات وعدم قصرها على السوق المحلي.
 6. تعقد وتشابك وتزايد المتغيرات البيئية التي تعمل ضمنها المنشأة.
 7. ازدياد حدة المنافسة والتي كان من أهمّ نتائجها: زيادة في جودة وعدد المنتجات مع خفض تكلفتها؛ وبالتالي انخفاض أسعارها للمستهلك النهائي.
- ثمّ جاءت الثورة الإلكترونية المعلوماتية في أعقاب الحرب العالمية الثانية والتي ما زلنا نعيش آثارها وتطوراتها إلى هذه اللحظة، والتي أدت إلى تطور الكثير من المفاهيم الإدارية.

6. الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية و فكرية ، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعاً على العلوم الأخرى.
- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

7. الإدارة و العلوم الأخرى:

الإدارة أحد فروع العلوم الاجتماعية، وهي شائعة الاستخدام والتطبيق والممارسة في شتى مجالات الحياة وتنظيمات المجتمع، وهذا يجعل لها ارتباطاً بمعظم إن لم يكن كل هذه المجالات، فلها علاقة بالنواحي الفنية في المنشأة، كما لها علاقة بالنواحي المادية، فوفق ذلك لها علاقة بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد.

ولذلك نجد أن للإدارة ارتباط بعلم كثيرة ومتشعبة كالحاسبة والاقتصاد والرياضيات والإحصاء والكمبيوتر والهندسة والعلوم وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا وغيرها. سنناقش علاقة الإدارة ببعض هذه المجالات كما يلي:

➤ الإدارة و علم الاقتصاد:

إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد. فلا بد للإداري أن يكون ملماً بنظريات الاقتصاد حتي يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

ويدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة ، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية macro . وإذا ما نظرنا إلى الإدارة فنجد أن دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلاً عنه أو مناقضاً له. فالاقتصاد عندما يعمل على حل المشكلة الاقتصادية فإن أدواته في ذلك هي الإدارة، كما أن المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

➤ الإدارة والمحاسبة:

المحاسبة نظام معلومات يهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع ثم إعداد ثم تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الأساسية اللازمة لتلك القرارات، ووفق جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) (American Accounting Association) فإن المحاسبة هي : عملية تحديد وقياس وإيصال المعلومات الاقتصادية لاستخدامها في تقرير حكم مبني على أسس علمية من قبل مستخدم المعلومات.

فالمحاسبة تُعتبرُ في جانبٍ من جوانبِها إحدى الأدوات / المناهج / الطرق التي تستخدمها الإدارة في تزويدها بمعلومات، خاصةً تلك المتعلقة بالمنشأة، وغالباً ما تكون هذه المعلومات كمية مالية، تساعد على إدارة المنظمة واتخاذ القرارات المُسيِّرة لها .

➤ الإدارة وعلم الاجتماع:

يقوم علم الاجتماع sociology بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموّه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه.

وتدخل المنشأة في علاقات متبادلة مع المجتمع : فالمنشأة جزءٌ من المجتمع. تستمد المنشأة مدخلاتها من المجتمع بما في ذلك الموارد البشرية التي يشكل المجتمع أقوى العوامل تأثيراً على سلوكها وأهدافها وحوافزها وقيمها وكيفية التعامل معها. والإدارة تتعامل مع الموارد البشرية بصفاتها أهم الموارد.

تضخ المنشأة مخرجاتها في المجتمع بما في ذلك المنتجات التي يبيعها تستطيع المنشأة العيش والاستمرار، وإلا فستموت وتندثر.

وبالتالي فإنَّ المنشأة تؤثر وتتأثر بالمجتمع ، وهذا يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها ، والعوامل المؤثرة فيه ، والتطورات التي تحصل فيه، والتغيرات في أنماط السلوك والذوق ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك.

وعلى هذا يعتبر علم النفس وعلم الاجتماع علمان مكملان لبعضهما البعض في حاجة الإدارة لمعرفة السلوك البشري وتفسيره والتأثير عليه وتوجيهه بما يخدم تحقيق أهداف المنشأة.

➤ الإدارة وعلم النفس:

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع. وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

➤ الإدارة والعلوم الطبيعية و الرياضية:

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research

وهو علم رياضي فيزيائي إقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة. كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة. كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية ويعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

➤ الإدارة والقانون:

يصدر القانون من مؤسسات الدولة التي تنظم سلطتها عن طريقه، وهي المسئولة عن تطبيقه في المجتمع، والقانون هو الذي يضع القواعد التي تنظم سلوك الأفراد والمجتمع، وهو الذي يخبرنا أي الأعمال مسموح بها وأيها غير مسموح به، كما أنه ينظم فض الخلافات بين أفراد المجتمع.

وما يجعل القانون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالإدارة هو أن هناك الكثير من القواعد القانونية (التشريعات) المنظمة لمنشآت الأعمال من حيث نشأتها وعملها وعلاقتها الداخلية والخارجية وموتها (افلاسها). ومن الأمثلة على ذلك:

- قانون الشركات وهو الذي ينظم عمل الشركات بجميع أشكالها.
- قانون العمل وهو الذي ينظم العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل ويوضح حقوق وواجبات كل طرف.
- القوانين والأنظمة الضريبية
- القوانين والأنظمة الجمركية
- القانون التجاري
- قانون الاستثمار
- قانون حماية البيئة
- قانون البنوك وغيرها الكثير من القوانين.

وهذا يجعل لكل عملٍ تقوم به الإدارة وجهاً آخر هو الوجه القانوني الذي يجب على الإدارة مراعاته وإلا أصبحت قراراتها موضع تساؤل قانوني. ومن هنا تنبع أهمية القانون بالنسبة للإدارة.

➤ الإدارة والدين:

يعتبر الدين أحد مكونات الثقافة المؤثرة والمحددة للسلوك، وإذا ما نظرنا إلى الدين الإسلامي نجده يجمع ثلاث جوانب تكوّن وتشكل في مجموعها أهمّ العوامل المحددة للسلوك الفردي والاجتماعي، وهذه الجوانب الثلاثة هي: العقيدة والشريعة والأخلاق. وهذا يجمع بين علم الاجتماع والنفوس والقانون ولكن بمنظور الدين الإسلامي، وهذا يعني أنّ الإنسان والمجتمع المسلم متأثر بصورة مباشرة بالدين؛ وبالتالي يقع على الإدارة التي تتعامل مع الأفراد كموارد وكربائن فهم ومراعاة تأثير الدين عليهم .

8. التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة:

أحدثت المتغيرات السريعة والمتصاعدة في السنوات القليلة الماضية تأثيرات هائلة في البيئة المحيطة بالإدارة وكذا في مفاهيم وتقنيات وتوجهات الإدارة ذاتها، كما تغيرت أوضاع المنظمات وهيكلتها إلى حد بعيد فانعكست تلك التغيرات في عناصر بيئة المحيط بالإدارة وعلى هيكله منظمات الأعمال ذاتها ، فقد أصاب التغيير المنظمات من حيث الشكل فأصبحت تميل إلى تصغير الحجم وتبسيط الهيكل التنظيمي واللجوء إلى التقنيات الحديثة بما يطور أساليب تأدية الأنشطة في وقت أسرع وكفاءة أعلى، ومن ثم يقلل من أعداد العاملين ويغير من نوعياتهم، كما حدثت اختلافات مست جوانب المنظمة جميعها من حيث أساليب الإنتاج للسلع والخدمات، وأساليب التسويق والتوزيع والوصول على الأسواق والعملاء ، وتطور أنواع الموارد المستخدمة في العمليات الإنتاجية ، كذلك طال التغيير أنماط القيادة وأساليبها في التعامل مع التوصيات الجديدة من العاملين ذوي المعرفة والمستهلكين أصحاب الكلمة العليا في سوق المشترين والموردين المنظمين إلى تحالفات مع الشركات المتعاملة معهم وغير ذلك من نوعيات العلاقة الجديدة التي تتطلب مفاهيم وأساليب قيادية مختلفة ، وفي النهاية فقد تغيرت نتائج الأداء في المنظمات المعاصرة وكذلك معايير ووسائل قياس تلك النتائج وتقييمها.

وقد كانت استجابة الإدارة لتلك التحديات والمتغيرات سريعة وإيجابية في أغلب الأحوال إلى تبين أنها تمثل فرص هي جديرة باستثمارها واتخاذ كل ما يمكن من إجراءات لضمان الفوز بها في سوق يتميز بالمنافسة الشديدة بين المنتجين وتزايد في قوة المشترين بما توفر لهم من بدائل

عديدة ومعلومات وفيرة كادت تقترب بالسوق من حالة المنافسة الكاملة التي روجت لها النظرية الاقتصادية الكلاسيكية ، وتمثلت أهم أشكال استجابة الإدارة المعاصرة للمتغيرات فيما يلي:

1. تطبيق تقنيات إعادة التصميم وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة للمنظمة وعملياتها.
2. تعميق استخدام التقنيات الحديثة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصال في كافة مواقف وأنشطة المنظمة وتطوير أساليب الأداء لتتوافق مع معطيات التقنية الجديدة.
3. التركيز على مفاهيم وأساليب الجودة الكاملة وخلق هندسة القيم وتنمية العلاقات المتواصلة مع العملاء والمتعاملين.
4. تأكيد أساليب متطورة وعقلانية في التعامل مع الموارد البشرية، وإتباع تقنيات تهدف إلى تعظيم العائد من الطاقات الذهنية الفكرية للأفراد وحشدهم للعمل المتناسق والفعال.
5. تطوير نظم وآليات تتعامل مع المتغيرات باعتبارها من طبيعة نظام الأعمال - وليست استثناء - وتفعيل منطق " إدارة التغيير ، ليس فقط من أجل التعامل مع المتغيرات لصالح أهداف المنظمة .
6. الانغماس في السوق العالمية والأخذ بتوجهات العولمة وتجنب الانعزال والتفوق في السوق المحلي، مع الحرص على تأكيد الهوية الذاتية والصبغة المحلية كوسيلة للتميز في المنافسة العالمية
7. وأخيرا الاهتمام بمفهوم "التميز" باعتباره النعمة الجديدة السائدة في مجالات الإدارة والسعي نحو استكمال مقومات التميز حسب النماذج العالمية الأخذة في الانتشار.

الفصل الثاني

المحاضرة الأولى الكلاسيكية

الفكر الإلوهي

مدخل:

ظل الإنسان ولفترة طويلة من الزمن يعتمد على الحدس والأحكام الشخصية في اتخاذ لقراراته إلى أن بدأ المتخصصون بالعلوم الاجتماعية يهتمون بتطبيق طرق البحث العلمي على الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي واختباراته، ثم انتقل استخدام هذه الطرق إلى الإدارة في سبيل تطويرها، وكان فريدريك تايلور Frédéric Taylor أول الرواد الذين دعوا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضاً عن الأحكام الشخصية وصولاً إلى هيربرت سيمون Herbert Simon أب نظرية القرار.

ونتعرض فيما يلي لعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر كل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمي من خلال دراسة عملية اتخاذ القرارات دراسة تاريخية مقارنة باستعراض مختلف مدارس الفكر التنظيمي.

1. مدارس الفكر التنظيمي الكلاسيكي:

ظهرت ثلاث مدارس في ميدان التنظيم في أواخر القرن الماضي، " تركز على العمل والهيكل التنظيمي باعتبارهما من عناصر التنظيم الرئيسية، وما يترتب على ذلك من تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة ". تأثر روادها بالجو السائد آنذاك والمتزامن مع قيام الثورة الصناعية، معلنة قيام الاقتصاد الغربي الذي ينطلق من المنافسة وترشيد السلوكيات. تميزت هذه المدرسة بأنها مثالية، مع افتراض صفة الرشادة في أعضاء التنظيم واعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي.

أطلق البعض على المدارس الكلاسيكية نموذج الآلة، لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات لا إرادة لهم و لا يتأثرون بالمحيط (نظام مغلق).

ترتكز هذه المدارس على الفرضيات الآتية:

- صفة الرشادة في أعضاء التنظيم.
- نطاق محدد للإشراف والرقابة.
- يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء.

1-1. مدرسة الإدارة العلمية:

تنسب مدرسة الإدارة العلمية إلى **ف. تايلور F.Taylor***، حيث رجع الفضل إليه في إرسال الدعائم الأولى لهذه المدرسة وقد لاحظ **ف. تايلور F.Taylor** من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية ومنها:

- غياب المعنى الحقيقي والدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين والعمال.
- غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمل.
- غياب حوافز تشجيعية للعمال.
- غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبنى على أساسها القرارات الناجعة.
- تفشي ظاهرة الإهمال وعدم الاهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.
- عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد وما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية.

هذه الأمور السلبية دفعت **ف. تايلور F. Taylor** إلى اقتراح مجموعة من الحلول للمشكلة الإنتاجية وللقضاء على التبذير، تركز على المبادئ التالية:

- استخدام أسلوب علمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- الاعتماد على المنهج العلمي في اختيار الآلات، المواد والعمال.
- بث روح التعاون بين الإدارة والعمال حيث يتولى هذا الأخير التنفيذ وتتولى هي (الإدارة) مهام التخطيط، التنظيم والرقابة.
- يقوم العامل بأداء عمل محدد وفقا للإرشادات المقدمة من قبل الإدارة بما يتوافق و إمكانية الأداء الجيد.

فحركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل (مبدأ تقسيم العمل والتخصص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء) وعلى قياس العمل ودراسة الزمن والحركة وعمل جداول زمنية، والاهتمام أيضا بتحفيز الأفراد ماديا، كما ركزت على مبدأ التعاون الذي يُعتبر العامل الأساسي لاجتناب الصراعات التي تنشأ بين الإدارة والعمال.

* فريدريك وينسلو تايلور Fred Erik Winslow Taylor : مهندس واقتصادي أمريكي (1856 - 1915م). اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أي نظرته إلى الإدارة كانت من أسفل (الورشة).

فمفهوم **تاييلور** عن الإدارة كان على مستوى إدارة الورشة، لذلك يقال إن نظرتَه إلى الإدارة كانت من "أسفل"، بينما يرى مفكر آخر هو: "هنري فايول" *H.Fayol* النظر إلى الإدارة من "أعلى".

1-2. مدرسة التقسيم الإداري:

تنسب مدرسة التقسيم الإداري إلى **هنري فايول** *H.Fayol* *، وهو أول من وضع أسس هذه المدرسة، فبعد القصور الذي عرفته مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز تيار جديد يركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي عكس مدرسة **ف. تاييلور** *F.Taylor* التي تركز على الجانب التنفيذي.

وحسب هـ. فايول *Fayol*. فإن أهمية نشاطات التنظيم و التسيير تزداد كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمؤسسة، اهتم **فايول** بموضوعين أساسيين :

* المبادئ الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

* الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

فقد توصل هـ. فايول *H.Fayol* إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي:

- **تقسيم العمل:** وهو مبدأ التخصص، أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من العمل.
- **السلطة والمسؤولية:** والسلطة حسب هـ. فايول *H.Fayol* هي الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة وتتكون من نوعين: السلطة التي يستمدّها الفرد من وظيفته "قانونية" والسلطة الشخصية التي يستمدّها من قوة ذكائه وخبرته وخلقته (كارزوماتيكية)، أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة.
- **الامتثال للنظام:** أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر.
- **وحدة القيادة:** أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- **وحدة التوجيه:** معناه رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف.

* هنري فايول Henri Fayol : مهندس فرنسي (1841-1925)، صاحب المبادئ الإدارية الأربعة عشر و أول من قسم نشاطات المؤسسة إلى ستة وظائف "نشاطات" (النشاط الفني، التجاري، المالي، التأميني، المحاسبي و الإداري).

- إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة: أي أن قرارات المدير تكون كلها لخدمة الصالح العام للمؤسسة.
 - مكافأة الأفراد: لم يقترح فايول نظام تحفيزي معين، إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافآت والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل و العاملين.
 - المركزية: ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا لإدارة المنظمة) ثم تفويضها حسبما تقضي الظروف.
 - التسلسل الإداري: (تدرج السلطة) أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
 - الترتيب والنظام: يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، قصد تحقيق وفرات في المدخلات المادية وعدم تبذيرها، وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - العدالة: (المساواة) وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
 - استقرار العاملين: ويشير إلى أن ارتفاع معدل دوران الموظفين بالاستقالات نتيجة سوء الإدارة والعكس صحيح أي يعتبر الاستقرار مؤشر للإدارة الجيدة داخل المنظمة.
 - المبادرة: أي ضرورة البدء في تفكير الخطط وتنفيذها وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادرة بين المرؤوسين (القدرة على الإبداع والابتكار).
 - روح الجماعة: انطلاقاً من المثل القائل "في الاتحاد قوة"، يشير فايول إلى ضرورة العمل في شكل فريق.
- بالإضافة إلى المبادئ العامة "14" اقترح فايول خمسة وظائف أساسية للإدارة، وهي:
- التخطيط: يعني رؤية المستقبل في الحاضر، وينطوي التخطيط على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تسمح بوضع خطة العمل.
 - التنظيم: يقول فايول أن تنظيم المشروع يعني إمداده بكل ما يساعده على تأدية وظيفته: مثل المواد الأولية، والعدد ورأس المال والمستخدمين. فالتنظيم يهدف إلى رسم الهيكل العام للمؤسسة (المادي والإنساني).

- إصدار الأوامر: هي فن توجيه العاملين من خلال إعطائهم المثل الجيدة في العمل وتنمية شبكة الاتصالات بينهم، والتقييم المستمر لهم و هيكل المؤسسة.
- التنسيق: يعني محاولة ربط جميع الأنشطة الفردية وتوجيهها نحو هدف واحد، هو هدف المؤسسة.
- الرقابة: هي عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعية والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة، ومن ثم إبراز نقاط ضعف المنظمة ومنه الكيفية التي يمكن من خلالها تلافي ذلك.
- كما أن **فايول** يرى أنه يمكن تقسيم النشاطات التي تقوم بها المنظمة إلى ستة مجموعات:
 - **نشاط فني**: تضمن به المؤسسة تحويل المادة الأولية إلى منتجات نهائية.
 - **نشاط تجاري**: يتضمن هذا النشاط بالإضافة إلى عملية شراء المادة الأولية و بيع المنتج، معرفة أوضاع السوق.
 - **نشاط مالي**: ويدور حول الاستعمال الأمثل للموارد المالية المتاحة (رأس المال).
 - **نشاط التأمين**: والغرض حماية الأشخاص والممتلكات في المؤسسة.
 - **نشاط محاسبي**: ويشمل عمليات الجرد والميزانية وميزان المراجعة والمحاسبة التحليلية، كل هذه المعلومات تساعد على معرفة الوضعية الاقتصادية للمؤسسة.
 - **نشاط إداري**: اعتبر **فايول** أن هذا النشاط يدور حول عمليات التخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

اختلفت هذه المدرسة عن مدرسة الإدارة العلمية في أنها:

- اهتمت المدرسة العلمية بالمستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة في حين اهتمت مدرسة التقسيم الإداري بالمستويات العليا.
- ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني (الإنتاج) بينما ركزت مدرسة التقسيم الإداري على المستوى الإداري للمنظمة.

1-3. المدرسة البيروقراطية:

تنسب المدرسة البيروقراطية إلى ماكس ويبر *M. Weber**

اعتبر م. ويبر *M. Weber* أن البيروقراطية تناسب مع كل أنواع أنشطة المجتمع، رأسمالياً أو اشتراكياً، فهي حسب رأيه:

- ترفض الرغبات الشخصية للزعيم، ولا تبالي بالعادات والتقاليد.
- تحدد عمل وسلطة كل شخص.
- تفرض هيكلًا تنظيميًا يراقب كل شيء.
- يتم العمل حسب قواعد مكتوبة تتضمن كل شيء.
- تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدًا.

تقترب هذه المدرسة من المدرستين السابقتين من حيث تحديد المهام لكل عضو من أعضاء المؤسسة، وهي تهمل الجانب الإنساني ومختلف العلاقات الإنسانية وتعامل الفرد على أنه آلة مما يؤثر سلباً على كفاءة التنظيم.

كما أن البيروقراطية تؤدي إلى ما يسمى بالجمود التنظيمي والذي يرجع أساساً لارتفاع عدد المستويات التنظيمية، بمعنى آخر كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت المسافة شاسعة بين مراكز القرار والمراكز التنفيذية.

افتترضت المدرسة الكلاسيكية أن التصرفات التي يقوم بها متخذ القرار في أي نظام اقتصادي هي تصرفات رشيدة، إذ يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل النفقات الممكنة.

يرى رواد هذه المدرسة أن المؤسسة تهدف دائماً إلى تحقيق أكبر مقدار ممكن من الأرباح، وصانع القرار يختار دوماً من بين بدائل عديدة، البديل - أو القرار - الأكثر ربحية، لذا تعتبر قراراتهم رشيدة. ولذلك يطلق على هذه المدرسة الكلاسيكية أيضاً مدرسة القرار الرشيد. ويقصد بالقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها، ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة.

* ماكس ويبر Max Weber : اقتصادي و اجتماعي ألماني (1864 - 1920) له نشاط أكاديمي ثري، تأثر كثيراً بالنظام العسكري للجيش الألماني الذي كان عضواً فيه.

أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل أو تصرف موجود أمامه، وترتيب تلك النتائج تبعاً لأهمية كل منها بالنسبة له ولأهداف المؤسسة ثم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق المنافع القصوى. فمتخذ القرار هذا، يضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار، إذ أنه لو شعر أن منصبه غير ضروري فإنه سيقدم اقتراحاً بإلغائه.

تعتمد هذه المدرسة في اتخاذ القرارات على ناحيتين أساسيتين:

1. أن يتوفر متخذ القرار على قدرات مميزة كالرشد والوعي، فيختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من بين البدائل المتاحة بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة التنفيذ.

2. على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة عن كل بديل، ثم يرتبها وفق معايير معينة ترتبط بأهدافه وأهداف المؤسسة ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو أقل الخسائر.

ومن خلال هاتين النقطتين الأخيرتين يمكننا عرض الشروط الواجب توفرها في متخذ القرار الرشيد والمتمثلة في:

- أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها، أو المشاكل التي يرغب في حلها، ثم يرتب هذه الأهداف حسب أهمية كل منها.
- أن يعرف كل الحلول البديلة الممكنة إتباعها لاتخاذ القرار الأفضل للحل.
- أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل، ثم يرتب هذه البدائل وفقاً لنتائجها بحيث تندرج بدءاً من أكثر البدائل أهمية حتى أقلها أهمية.
- أن يختار دائماً البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل و الرشيد للمشكلة أو يحقق الهدف بصورة مثلى.

ولكن الواقع العملي يصطدم بهذه المدرسة، إذ تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

1. تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيداً عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويعود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في حياة المؤسسة. فيعتبر **ف. بارتلانفي Von Bertalanffy** النظام مفتوحاً إن كان له تصدير واستيراد،

وبالتالي تغيير في الأجزاء أو المكونات، وبهذا ابتعد **بارتلافني** عن فكرة التوازن التي كانت تميز النظام المغلق. فالنظام حسب المفهوم الجديد إذا، هو مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف ما ومع البيئة المحيطة بها. وبما أن النظم تكون على درجة كبيرة من التعقيد فإن متخذي القرارات يحاولون أن يسلكوا الرشد في إحداث التغييرات والتعديلات لإبقاء هذا النظام بحالة من التوازن، لكن صعوبة التعرف على هذا التعقيد بصورة كافية، وعدم التمكن من السيطرة على البيئة الخارجية للمؤسسة يبعد متخذي القرار عما يسمى بالقرار العقلاني، أي أن مبدأ النظام المغلق يتنافى مع مبدأ الترشيح المدعو إليه.

2. إن المؤسسات المختلفة تقوم على دعامة أساسية وهي وجود العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لمختلف فعاليتها ونشاطاتها، وبما أن السلوك الإنساني يخضع لمجموعة من العوامل والمؤثرات المختلفة التي لا يمكن إخفاءها، هذا ما يصعب إخضاعه (السلوك الإنساني) لقاعدة معينة تبنى عليها الأحكام والاستنتاجات. ولذلك فإن العمل في المنظمات البشرية يحتوي بشكل عام على درجات من عدم الرشد. فتحقيق أهداف هذه المنظمات غالبا ما ترافقها أو تنافسها أهداف العاملين الشخصية والممارسات الخفية (النواحي غير الرشيدة في السلوك الإنساني) من أجل الحفاظ على السلطة والأمن والبقاء.

3. كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل (القرار) أمر غير مضمون.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن اعتبار الإنسان كآلة كان أهم انتقاد وجه إلى المدرسة الكلاسيكية، و في نفس الوقت تعتبر هذه النقطة أي أهمية العنصر البشري وضرورة إرضائه البداية لاتجاه جديد أطلق عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

فمصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانيه على التفاعلات التي تتم بين الأفراد، والعلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم.

تعتبر أبحاث (تجارب) إلتون مايو *E.Mayo** في شركة وستارن إلكتریک *Western Electric* الأمريكية (وأطلق عليها اسم أبحاث مصانع هاوثورن *Hawthorne*) حول الإنسان في العمل كبداية حقيقية لمدرسة جديدة تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية، وتحول في ميدان إدارة الأفراد.

وكان الهدف الأساسي من الدراسات هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. ويتمثل مضمون التجربة في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل مثل شدة الإضاءة، فترات الراحة، نظام دفع الأجور..

فمساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية ملخصة في النقاط الآتية:

1. زيادة الأجور لا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية، فعلى العكس فهو مدفوع لإثبات الذات والمشاركة واحترام الآخرين.. الخ، فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية والاجتماعية (الحوافز غير الاقتصادية).
 2. شعور العامل بانتمائه إلى جماعة وشعوره بالاستقرار والأمن، يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج.
 3. التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هدف جماعي واحد، والمتمثل في حماية مصالحهم المشتركة وضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير وحوافز).
- من خلال هذه التجارب تم اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتج *E.Mayo* بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في العناصر الآتية:
- القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.
 - الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.

* جورج إلتون مايو Georges Elton: باحث أسترالي (1880-1949). اهتم بالبحوث الصناعية في كلية هارفارد الأمريكية، واهتم بالعلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي والعوامل الاجتماعية والمؤثرة في الإنتاج.

• المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.
وبهذا تكون هذه المدرسة قد اختلفت عن سابقتها (الكلاسيكية) في مجموعة من النقاط
نذكر من بينها:

- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.
- يعتبر المسؤول عضو اتصال داخل الجماعة أو بين الجماعات وليس ممثل للسلطة.
- قوة الإدماج والثقة عوض السلطة.
- الاعتماد على المراقبة الذاتية و المسؤولية عوض المراقبة الفوقية.
- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما هو شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.
- أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد، ويتم السعي للملائمة هذه التقاليد مع أهداف التنظيم.
- لم يعط أصحاب هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية) أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف يتم هذا الإشراف وحدوده.
- وحسب هذه المدرسة فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية و أخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.
- رغم ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية غير أنها جهلت الكثير من الأمور، فوجهت لها انتقادات منها:

- اعتبرت التنظيم نظاما مغلقا كسابقتها من المدارس.
- ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة متناسية التحفيز المادي.
- تتخذ من العنصر البشري مجالاً للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم، و يتم التعبير عن التنظيم كوحدة اجتماعية تتفاعل مع جماعات العمل "التنظيمات غير الرسمية". لكن الواقع يثبت وجود مصالح مشتركة بين عناصر الجماعة من

الناحية الاقتصادية إلا أن ذلك لا ينفي وجود الاختلاف والصراع، بعبارة أخرى: "إذا كان الإنسان اجتماعيا بطبعه فهو أناني كذلك، طموح، منافس وراغب في السيطرة والتسلط".

أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.

وانطلاقا من الانتقادات الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت المدرسة السلوكية التي تعتبر من النظريات الحديثة.

3. المدرسة السلوكية:

تأثرت هذه المدرسة إلى حد كبير بمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ تعتبر امتدادا وتطورا لها إلا أنها تختلف عنها وعن المدرسة الكلاسيكية في الكثير من الفروض، فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل، وبعد أن ركزت العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه والكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته.

على العكس من ذلك ركزت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة. هذا ما يدل على عدم اقتناع أصحابها بالفكرة الاقتصادية الكلاسيكية "الرجل الاقتصادي" ولا بـ "الرجل الاجتماعي" لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الإنتاج.

واعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، ومنه جميع العلاقات التي تنشأ في المنظمة على ثلاث مداخل تتمثل في:

- علم النفس: وهو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.
- علم الاجتماع: يبحث في معرفة ووصف التصرف الإنساني والجماعات ومدى تأثيرها على المؤسسة.
- علم دراسة الإنسان: يبحث في السلوك الذي اكتسبه سواء كان عائليا، فنيا أو اجتماعيا وتأثيره على السلوك والتصرف الإداري.

إن رواد هذه المدرسة اعتبروا بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية وخارجية، فهذا التفاعل بين المنظمة والبيئة والعلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات وخصائص وأهداف والفرص البديلة وأنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ اتخاذ القرار الإداري فيها.

وحسب المدرسة السلوكية فإن المسؤول يتلقى العديد من المعلومات لذا يشترط فيها الدقة والمصدقية، كما ترى بأن المعلومات تسير في كل الاتجاهات من أعلى إلى الأسفل ومن أسفل إلى أعلى، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم مهام المسؤول لذا تم التأكيد على ضرورة تحديد مستويات اتخاذ القرار.

ويكون اتخاذ القرار حسب المعرفة المهنية والفنية لمتخذه وكذا ضرورة إشراك العمال في العملية.

تختلف هذه المدرسة عن المدارس السابقة في العناصر الآتية:

- اعتبار التنظيم نظاما مفتوحا.
- بعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل والهيكلة التنظيمي، وبعد أن ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه ومدى الكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته، ركزت المدرسة السلوكية على اعتبار التنظيم نظاما اجتماعيا يقوم باتخاذ القرارات.

لم تسلم المدرسة السلوكية كسابقتها من المدارس من انتقادات، ولعل أهمها، هو اهتمام هذه المدرسة المفرط بالعنصر البشري وخصائصه واهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية لتحضير الفرد للإسهام في العمل التنظيمي.

ولكن الشيء الذي يجب أن لا نتناساه هو أن هذه المدرسة كانت بمثابة اللبنة الأولى لنظريات التنظيم الحديث وأهمها نظرية القرار التي نشأت بتطبيق النظرية السلوكية على التنظيم الاقتصادي، وعندما تحدثت (المدرسة السلوكية) عن التنظيم المفتوح وأهمية اتخاذ القرارات وكذا الاتصالات.

4. نظرية القرار:

يعتبر هيربرت سيمون *H.Simon** أب نظرية القرار، فكما يوحي لنا اسم هذه النظرية فإن هذا العالم ركز على مفهوم اتخاذ القرارات في دراسة مشكلة التنظيم، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، و بصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها. فهو يرى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة وأهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي.

انطلق هـ. سيمون *H.Simon* في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشد، لكنه يعتبر الرشد في إتخاذ القرارات مسألة نسبية، تحكمها مجموعة القيم ومجموعة السلوك الإنساني، واتجاهات هذا السلوك.

ومن هذا لا يمكن افتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة، ذلك لأن الحل الأمثل في هذه الفترة قد لا يصلح لفترة زمنية أخرى.

يرى هـ. سيمون *H.Simon* بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف التنظيم برشادة محدودة وتحت قيد المحيط، ويرى بأن حدود الرشد هي:

- ردود فعل ومواهب كل فرد (كفاءاته).
- القيم والأهداف الشخصية (حوافزه).
- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.

فيهذا يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها.

لذلك فقد اقترح هـ. سيمون *H.Simon* أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي:

* هيربرت سيمون Herbert Simon: إقتصادي أمريكي ولد سنة 1916. صاحب جائزة نوبل للاقتصاد 1978. ركزت أعماله على ميكانيزمات اتخاذ القرار. إهتم بالعديد من العلوم أهمها: علم الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع.

● **الرشد الموضوعي:** وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

● **الرشد الشخصي:** وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار بعين الاعتبار.

وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يولي أهمية لعمليتي البحث عن المعلومات واتخاذ القرار، وبين ما جاء به **هـ. سيمون H.Simon** والذي يعتبرهما أساس السلوك التنظيمي.

إن متخذ القرار حسب **هـ. سيمون** يُيسر المحيط وبدلاً من اختيار الحل الأمثل فإنه يكتفي بحل مقبول ومرضي، وحسب الصفة التي يعطيها للفرد الموجود بالتنظيم والمتمثلة في الرشد المحدود الذي يسمح بالرضا بأقل من الحد الأقصى، فإنه استبدل مفهوم **"الرجل الإقتصادي"** بمفهوم **"الرجل الإداري"** الذي يهدف إلى الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل، بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة.

ويتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدود، وعلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من البديل الذي يحقق أقصى منفعة، وهذا بعد أن يضع صورة مبسطة للمحيط الخارجي تحتوي على العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره، تاركاً العوامل التي لا ترتبط بصورة مباشرة بالمشكلة التي يعمل على إيجاد الحلول لها.

ومن خلال أفكار **هـ. سيمون** فإن القرار ما هو إلا اختيار بين مجموعة من البدائل، تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد نتيجة التضحية التي تتم بين البدائل المطروحة، ترمي هذه العملية في آخر المطاف إلى تحقيق هدف، والذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف

آخر. وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام، لكنه يكون أفضل البدائل بناء على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة. فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية وعناصر بيئته الخارجية.

الفصل الثالث

وظائف الوزارة

مدخل:

إن الإدارة عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة في ظل الظروف المحيطة بها، عن طريق إحداث رابطة الصلة بين جملة الوظائف الإدارية، وكما هو معلوم أن الوظائف الإدارية ليست منفصلة بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي وظيفة منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فهي نظام متكامل يسعى إلى تحقيق الأهداف والعكس، فالقصور والعجز في أداء أي وظيفة يؤثر سلباً على النظام ككل وعلى عملية تحقيق الأهداف.

وفيما يلي عرض لأهم الوظائف الإدارية في المؤسسة:

1/ التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

2/ التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

3/ التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

4/ الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

1. الوظيفة الأولى: التخطيط

غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟

2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟
من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة.
 2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
 3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
 4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.
- يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. **التخطيط الاستراتيجي**: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
2. **التخطيط التكتيكي**: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
3. **التخطيط التنفيذي**: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

أولاً/ التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ثانياً/ التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها.

التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

ثالثاً/ التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
- الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

- الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

2. الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفوا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
 3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
 4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
- المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1. توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

2. تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمو وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.

3. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "اتنر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

● الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات و يقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

● الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

● الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدرء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

● الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

● الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

3. الوظيفة الثالثة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك ستركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
 2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
 3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
 4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا:
1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
 2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
 3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.
- ستتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك - واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

2. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

3. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

4. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم يجعلهم يكررون ما قلته.

5. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

6. لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

7. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

8. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

10. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطانهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

دعائم وظيفة التوجيه:

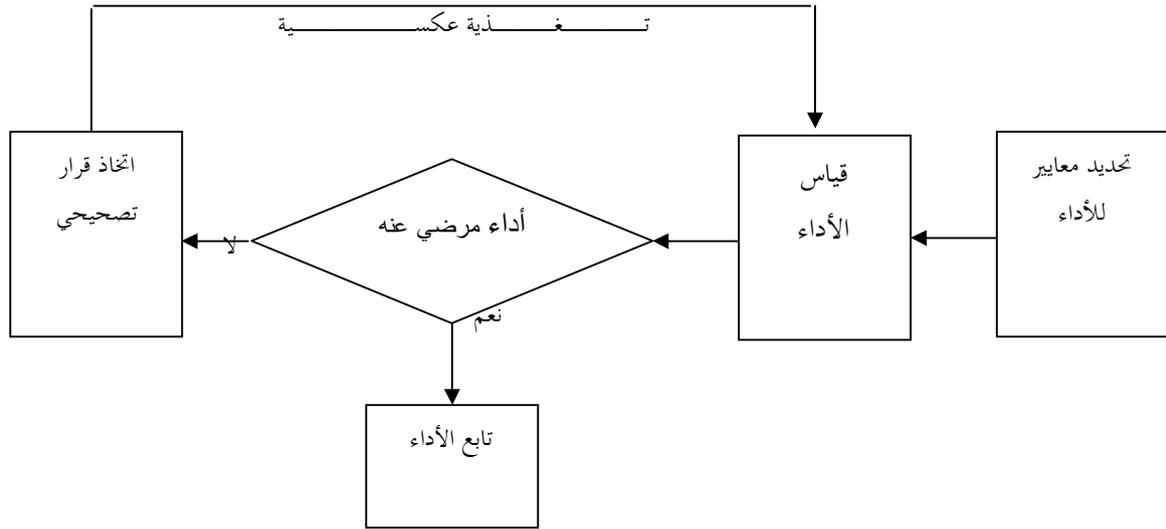
إن نجاح وظيفة التوجيه وتحقيقها لمسئولياتها وأهدافها يتطلب أن يتوفر لدى كل مدير الميزات والصفات التالية:

- ❖ الاتصال الجيد والقدرة عليه, أي أن يكون المدير مرسلا جيدا ومتفهما.
- ❖ القيادة الجيدة, أي أن يكون المدير قائدا إداريا لا مديرا رسميا.
- ❖ تفهم سلوك الأفراد والجماعات والتعامل معهم.

4. الوظيفة الرابعة: الرقابة

تعني وظيفة الرقابة التأكد من أن التنفيذ قد تم وفق الخطط المستهدفة وأن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط، إنها تتطلب تتبع الأداء وقياسه ومقارنة نتيجة القياس مع المعايير المحددة، لمعرفة ما إذا كان الإنجاز مرضيا أو لا, بعبارة أخرى لمعرفة ما إذا كان الانحراف طفيفا لا يستدعي الاهتمام أو مهم يستدعي اتخاذ القرار والإجراء التصحيحي والشكل الآتي يوضح سير العملية الرقابية:

الشكل رقم (3-1): نموذج العملية الرقابية



التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه يجب أن يتبعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

أنواع الرقابة:

يمكن التعرف على ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

- **الرقابة الوقائية:** وهي التي يطلق عليها البعض "الرقابة الأمامية" وهي عملية الرقابة التي تحدث في الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي، أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها وتقدير أسبابها.
- **الرقابة المتزامنة:** وهي الرقابة التي تتم أثناء التنفيذ أو قبل انتهائه بفترة وجيزة ويستخدم هذا النوع من الرقابة في العديد من شركات الخدمات والشركات الصناعية التي تستخدم نظم مراقبة الجودة الإلكترونية.

➤ **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض "الرقابة الخلفية"، وهي الرقابة التقليدية التي تتم بعد الانتهاء من التنفيذ، ويكون هدفها هو تحديد الانحرافات التي حدثت بين معايير الخطط والتنفيذ الفعلي، وتحديد أسبابها التاريخية المؤثرة، وما يجب عمله لاستئصال حدوثها مستقبلاً عند تكرار عملية التنفيذ.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها. هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. **إعداد معايير الأداء:** المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع.

أ - المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.
ب - المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2. **متابعة الأداء الفعلي:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3. **قياس الأداء:** في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة -

فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4. **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذاها.

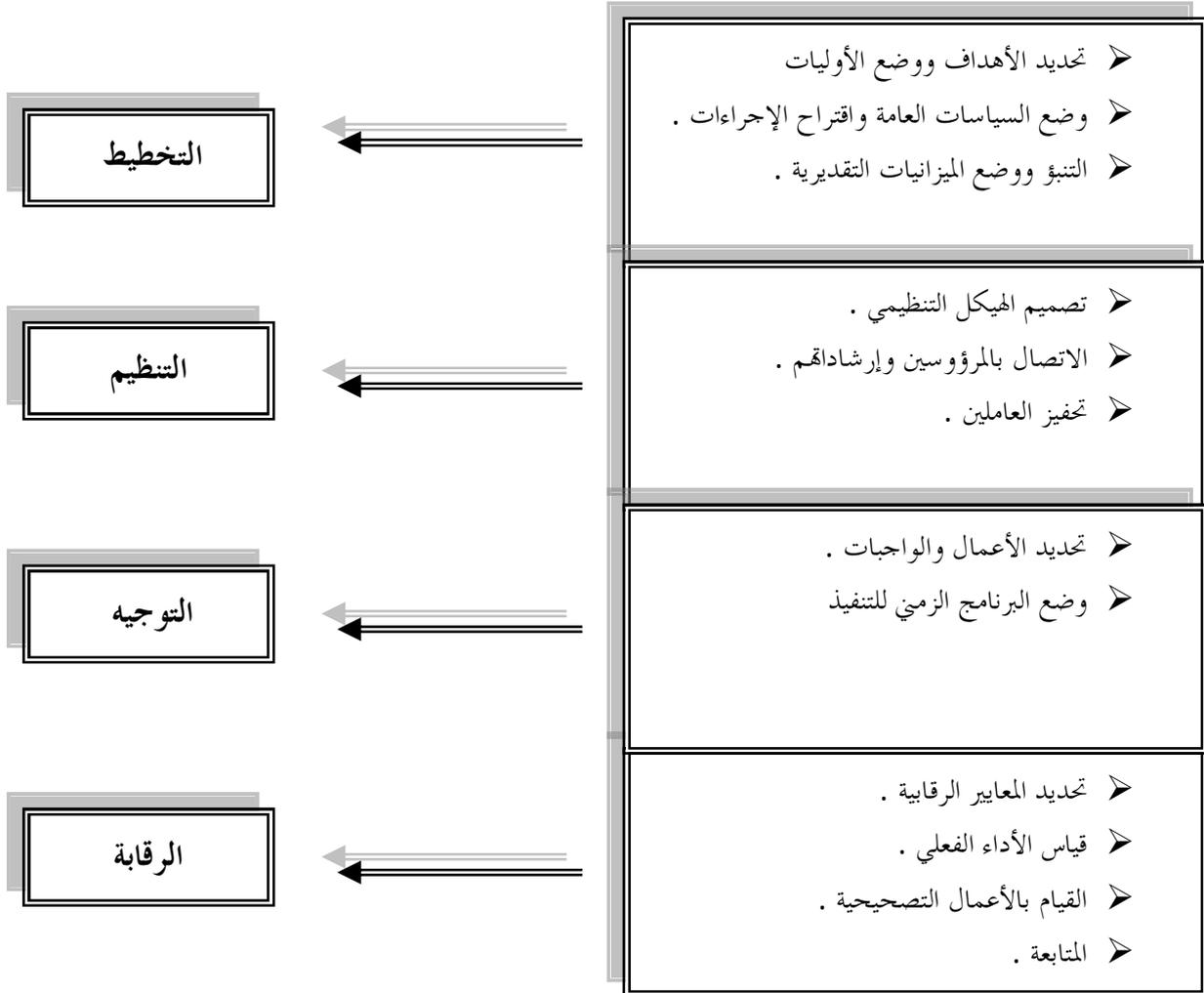
شروط نجاح النظام الرقابي:

تتمثل أهم هذه الشروط في:

- ✓ ملاءمته لطبيعة وظروف النشاط فالنظام الرقابي اللازم لإدارة الإنتاج يختلف عن النظام المناسب للإدارة المالية مثلاً.
- ✓ أن يكون المعيار الرقابي واضح ومفهوم بحيث يبعد عن الصيغ الرياضية المعقدة.
- ✓ أن يتسم النظام الرقابي بالمرونة من خلال الخطط المرنة.
- ✓ السرعة في كشف الانحرافات وتفسيرها فور وقوعها، بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- ✓ أن يكون اقتصادي غير مكلف، بل يحقق عائداً أعلى مما ينفق عليه.

وبعد هذا العرض الذي مس جل الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة مع توضيح لأهم نشاطاتها نقدم شكلاً مختصراً يبين العناصر المكونة للنشاط الإداري وعلاقتها بالوظائف الإدارية:

الشكل رقم (3-2): العناصر المكونة للنشاط الإداري وعلاقتها بوظائف الإدارة



الفصل الرابع

الإدارة واتخاذ القرار

مدخل:

كل عمل نقوم به في حياتنا اليومية يقوم على قرارات فردية أو جماعية وذلك لأن اتخاذ القرارات يعني القيام بالحركة والإقدام على العمل وبلوغ الأهداف المنشودة، وعدم اتخاذ قرارات يعني في واقع الأمر، الجمود وبقاء الإنسان حائراً وغير قادر على القيام بأي عمل بناء ومحقق للأهداف النبيلة التي يطمح كل فرد لتحقيقها، ولذلك فإن نجاح الأفراد في أعمالهم يقاس في معظم الأحيان بالقرارات الصائبة التي يتخذونها، وفي العادة يرتبط القرار بسلسلة متعاقبة من الإجراءات المتمثلة في وضع برامج وخطط دقيقة ومفاتيح الآخرين بشأنها ثم إعادة تقويمها ووضعها حيز التنفيذ حسب الإمكانيات المتوفرة والظروف الملائمة والمهارة الشخصية في الموضوع.

وبالنسبة للمؤسسات تعتبر عملية اتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الإدارية ومحورها ومهنة الرجل الإداري (المدير)، فالممارسة الإدارية تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله؟ ومن؟ وأين؟ وكيف؟ لذا فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

1. مفهوم وأهمية اتخاذ القرار:

1-1. أهمية اتخاذ القرار:

يتخذ الفرد في حياته اليومية عدداً من القرارات، سواءً في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، أو ينتقي الطريقة التي يراجع بها دروسه، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي تُوصِل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية وأشد خطورة وأبعد تأثيراً، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها في الآخر تنظيمي ومالي وقانوني.. إلخ.

فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، والبعض يؤثر على جميع العاملين، وبعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الكبير.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

لذلك لم يكن هـ. سيمون **H. Simon** مغاليا عندما عرف الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات فهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة البقاء والنمو والازدهار، ذلك كونها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة.

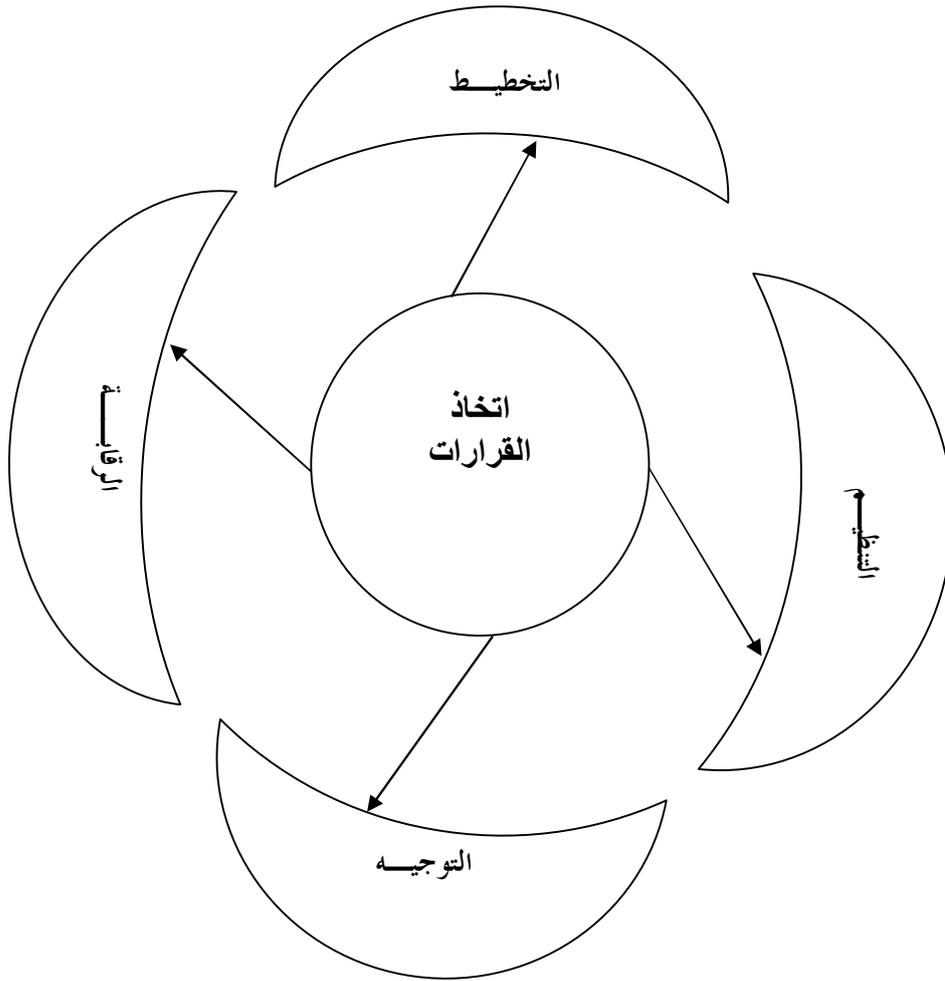
فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات، فمثلا في التخطيط تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الهدف) وتحدد الموارد الملائمة واختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل.

وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام)، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال... إلخ. كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وإثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد و حل مشكلاتهم.

وأخيرا عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي ستجريها على الخطة وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة (الشكل 4-1).

الشكل (4-1): اتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية



وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات من تغييرات متسارعة، ومنافسة حادة. فكما سبق وأن ذكرنا، فإن أساس الحكم على الإداري بالنجاح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، والإخفاق في ذلك معناه تجمد العمل وشلل النشاط، وهكذا ترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

1-2. تعريف اتخاذ القرار:

إن القرار يصدر عادة من جهة معينة، هذه الجهة يطلق عليها اسم "متخذ القرار"، أي كان هذا الأخير مديرا أو مسؤولا محولا أو مشرفا أو أي مستوى في الهيكل التنظيمي، وتعريف أخرى لمفهوم القرار ممكنة وهذه منها:

- القرار، هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاء فرصة.
 - القرار، هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها.
 - عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة، لأن جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.
- من خلال هذه التعاريف يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار لإمكانية على أساس بعض المعايير، من بين عدة بدائل قصد تحقيق هدف معين. وبالتالي فوقع القرار يتطلب وجود هدف وكذلك تعدد الإمكانيات، كما أن الاختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل: اكتساب حصة في السوق أكبر، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات ... الخ.
- فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.
- تنطوي عملية اتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل (بديلين وأكثر)، حتى يمكن القيام بعملية الاختيار. وإذا لم يكن هنا بدائل لما كانت هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للاختيار، وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ القرار. وفي هذا السياق، فإنه من المهم التمييز بين القرار في حد ذاته وعملية صنع (اتخاذ) القرار.
- فيمكن أن يعرف القرار بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة. ويعتبر هذا البديل أكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.
- أما عملية اتخاذ القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها، أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في

سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل. فالقرار إذا، هو آخر خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار.

2. تصنيف القرارات:

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وتتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساساً للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور إليها من زوايا مختلفة:

1-2. تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية في الإدارة:

وهذا التصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي:

- أ. **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:** متخذ القرار في هذا النوع يتخذ قرارات تتعلق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات العامة والفرعية والإجراءات التي تتبع في التنفيذ، وكذلك القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي وإسناد المناصب الإدارية فيه وتوجيه العاملين وإرشادهم وتحديد المعايير الرقابية.
- ب. **قرارات تتعلق بالإنتاج:** يتضمن هذا النوع قرارات عديدة في هذا المجال كقرارات تحديد موقع المصنع وحجمه وحجم الإنتاج وسياساته (إنتاج مستمر أو بناء على الطلب أو إنتاج سلع محدودة أو متنوعة)، وقرارات ترتيب المصنع (التصميم الداخلي للمصنع) وأنواع الآلات. كذلك تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على عناصر الإنتاج والرقابة على الإنتاج وجودته.
- ت. **قرارات متعلقة بالتسويق:** وتشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحديد نوعية السلعة ومواصفاتها، وتحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التي توصلها إلى السوق. كما تتضمن القرارات المتعلقة بتعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الإعلان والدعاية وبحوث التسويق المستخدمة وتقديم خدمات البيع.
- ث. **قرارات متعلقة بالتمويل:** القرارات التي تتخذ في هذا المجال تحدد حجم رأس المال اللازم ورأس المال العامل والسيولة النقدية، وطرق التمويل (قروضا مصرفية أو شخصية

أو إعادة استثمار الأرباح). كما تتضمن تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها والإجراءات المحاسبية الخاصة بذلك.

ج. **قرارات متعلقة بشؤون العاملين (بشرية):** تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد، وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها وتقويمها، وسياسات دفع الأجور والتعويضات والمكافآت. كما تتضمن تحديد أساليب الترقية والتقاعد والفصل من العمل، ومعالجة التأخير والغياب وشكاوي العاملين وعلاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.

2-2. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

حسب هذا المعيار نميز ثلاث أنواع من القرارات كما قدمها *Ansoff* وهي:

أ. **قرارات إستراتيجية:** وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فهذا النوع إذا يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة. فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة أو اختيار الأسواق والمنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط.

هذا النوع من القرارات يؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، وهي عادة تغطي مدة زمنية أطول من النوعين الآخرين.

ب. **قرارات تكتيكية: (إدارية)** وهي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي و حدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، فهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد: اكتساب (اقتناء)، تنظيم و تطوير الموارد المادية، البشرية، المالية والتكنولوجية، لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الإنتاجية لتنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة. تؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري (الإدارة الوسطى) أقل مما تؤخذ فيه القرارات الإستراتيجية.

ج. قرارات تنفيذية: (تشغيلية) هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة، فهي قرارات روتينية بسيطة تعني بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة، ومثل هذه القرارات تتطلب قدراً ضئيلاً من الإبداع والاستقلالية، كون معظمها إجراءات نمطية معينة. وتتعلق هذه القرارات بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف أو ضبط توقيت الموظفين، وجدولة إجازاتهم، وتنظيم حركة التوزيع والنقل والتسعير وغيرها. وتُصنع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا.

2-3. تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:

لقد ميز الباحث *H. Simon* بين نوعين أساسيين هما:

أ. القرارات المبرمجة: هي قرارات متكررة وإجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث، فإجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقاً. وأشار *H. Simon* إلى أن القرارات المبرمجة تشبه القرارات التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة.

بعبارة أخرى: القرارات المبرمجة هي القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلي التعريف بالمشكلة وتصميم الحل، بل اتخاذ القرار فوراً وفق معايير مبرمجة سلفاً. ومن أهم أمثلة هذه القرارات: قرار منح إجازة للموظف، أو قرار بالموافقة على خروج الموظف قبل موعد انتهاء الدوام الرسمي، أو إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون، أو مطالبة الزبائن المدينين عند مستوى معين من المديونية وفترة محددة من التأخير..

فهذه القرارات إذا لا تحتاج إلى جهد وإبداع فكري، ومن الأفضل أن تقوم المستويات التنفيذية باتخاذ مثل هذه القرارات وعدم تركيزها بيد المستويات الإدارية العليا لضمان السرعة في أداء العمل وعدم تعطيله.

ب. القرارات غير المبرمجة: فهي جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيراً أو معقداً أو بسبب أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خاص

مفصل لها، فهي قرارات جديدة واستثنائية ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة، وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها، فهي حالات جديدة وليست متشابهة.

لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، لأنها تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات وتقديم البدائل ومناقشتها والبحث في احتمالات نتائجها، فهذه القرارات تحتاج إلى الإبداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة، فقد سماها **جور دون Gordon** بالقرارات الإبداعية وأطلق على القرارات المبرمجة القرارات التكيفية.

ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات: قرار بإنشاء فرع جديد، أو قرار بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار بطرح منتج جديد للسوق، أو قرار التوسع في سوق البيع إلى الأسواق الخارجية أو قرار التحول في سياسات الإنتاج من إنتاج مستمر مثلا إلى إنتاج حسب الطلب،..

وبديهي أن يكون لمستويات الإدارة العليا في المنشأة دورا أكبر في الإعداد والإشراف على اتخاذ القرارات غير المبرمجة نظرا لطبيعتها (معقدة وارتباط مستقبلي المؤسسة ونجاحها بهذه القرارات).

ولقد تطرق الباحث **ج. ل. لومواني J.L. le Moigne** إلى نوعين من القرارات ضمن القرارات غير المبرمجة بحيث عرف كل منها على النحو الآتي:

- **القرارات غير المبرمجة المهيكلة:** وهي القرارات التي يمكن اتخاذها بالاعتماد على عدد من طرق الحل (الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار) كالنماذج الإحصائية وبحوث العمليات، على سبيل المثال اختيار مورد معين أو تحديد قواعد البيع.
- **القرارات غير المبرمجة غير المهيكلة:** وهي القرارات التي تكون فيها المعايير التي يجب أخذها في الحسبان جد كثيرة ومهمة، وأسلوب معالجة المشكلة يطغى عليه عدم التأكد، هذا ما ينقص من عزيمة المقرر في استنباط الحل اللائق لهذه المشكلة، وفي هذه الحالة يترك للمقرر حيزا كبيرا للحدس والارشاد في اتخاذ هذا النوع من القرارات، على سبيل المثال: اختيار مسؤول ما أو اقتحام الأسواق الأجنبية.

4-2. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:

أ- **القرارات تحت ظروف التأكد:** هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب اتخاذه، وعليه فإن متخذ القرار يعي تماما نتائج القرار وآثاره مسبقا قبل اتخاذه.

ب- **القرارات تحت ظروف المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يُقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها، بمعنى آخر هي قرارات تتخذ في ظل ظروف معروفة من المحتمل حدوثها، ودرجة احتمال الحدوث هذه معروفة نسبيا أيضا.

ج- **القرارات تحت ظروف عدم التأكد:** وهي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي إذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، ولكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها.

وفي ظل هذه الظروف فإن متخذ القرار بإمكانه الاستعانة بمجموعة من الوسائل تساعد على اتخاذ القرار، تتنوع وتختلف باختلاف الظروف. ففي ظل التأكد بإمكان متخذ القرار استعمال: البرمجة الخطية، شبكة عمل **Pert**...، أما في ظل عدم التأكد بإمكانه استعمال عدة طرق للمقارنة مثل: "**أقصى/أدنى**" **Max/Min**، أي أقصى قيمة في مجموعة أدنى القيم، "**أقصى/أقصى**" **Max/Max**، أي أقصى قيمة في مجموعة أقصى القيم، "**أدنى/أقصى**" **Min/Max**، أي أدنى قيمة في مجموعة أقصى القيم. وأخيرا وفي ظل المخاطرة فمتخذ القرار يمكنه الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات كالأمل الرياضي.

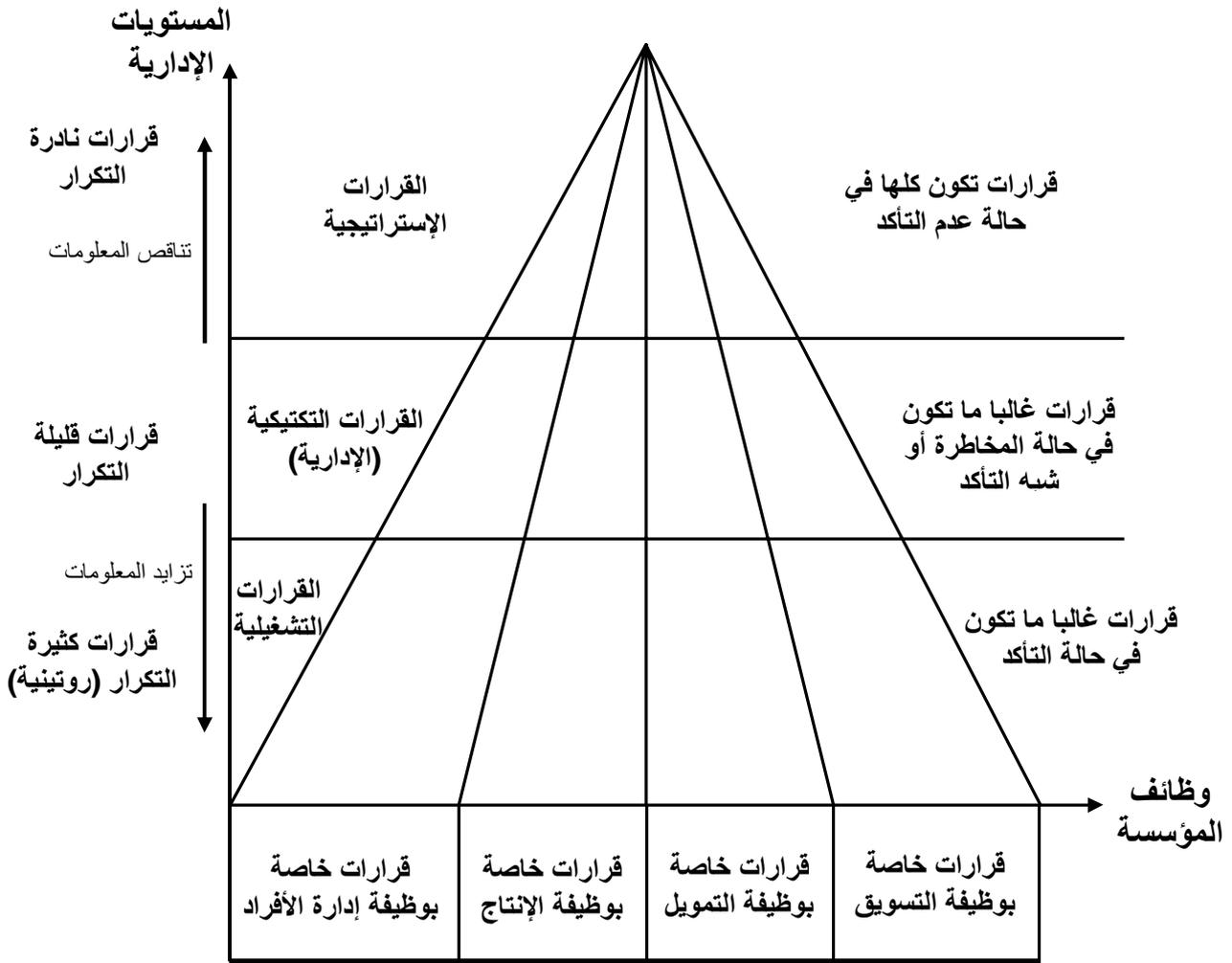
2-5. تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لتخذها:

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين باتخاذها إلى:

- أ- **قرارات انفرادية:** القرار الانفرادي هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، و بالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.
- ب- **قرارات جماعية:** أما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي، يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من مشاركتهم:

- أفراد الجماعة ينصحون المقرر وهو الذي يتخذ القرار.
 - أفراد الجماعة لا بد أن يُجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، و متخذ القرار يدير النقاش وينميه، وتدعى أيضا القرارات الجماعية بالاتفاق.
 - أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، والفرق بين هذا النوع والذي يسبقه هو أنه هنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة، بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار وهذا ما يسمى بالقرارات الجماعية بالأغلبية.
- من خلال هذين النوعين من القرارات (الانفرادية والجماعية) يمكننا أن نستشف نوعين من الأنماط القيادية، فالقرار الانفرادي يعكس الأسلوب البيروقراطي التسلسلي في الإدارة، بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي لها.

الشكل (4-2): أنواع القرارات الإدارية والعلاقات بينها



3. خطوات عملية اتخاذ القرار:

سبق وأن عرفنا عملية اتخاذ القرارات بكونها، عملية المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر، والقرار (الاختيار) المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها، ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من اختيار أفضلها. في أحيان قد يكون القرار رفضاً لكل البدائل أو الحلول المتاحة للاختيار ومن ثم يكون القرار المتخذ هو لا قرار، وسبب عدم اتخاذ قرار ربما يعود إلى أحد أمرين هما:

- ◀ عدم تبين كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة.
- ◀ عدم الرغبة في اختيار بديل محدد تفاديا للالتزام بعمل قد يؤدي إلى الضرر بمصالح متخذ القرار.

اختلف كتاب الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل علمية اتخاذ القرار، وقد حدد **هـ. سيمون H.Simon** مراحل ثلاثة لاتخاذ القرارات: التحري والتصميم والاختيار، ولكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، ولكي تكون كذلك ينبغي أن تمر بمراحل عديدة يمكن ترتيبها كما يأتي:

1. تحديد المشكلة.
2. تحليل المشكلة.
3. تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل).
4. تقييم كل بديل.
5. اختيار أفضل حل (بديل).
6. تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته.

وفيما يلي شرحا لكل خطوة من الخطوات السابقة:

3-1. تحديد المشكلة:

الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، والمشكلة هي: انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون. أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها. وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية. ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصددتها، فقد تكون مشكلة مدير المبيعات لا ترتبط بتعديل الحملة الترويجية لزيادة المبيعات بقدر ما تكون ناتجة عن أسباب أخرى مثل عدم تصميم السلعة بشكل يناسب رغبة المستهلك أو ارتفاع أسعارها.

ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، إذ يجب على متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراية اللازمتين لترتيب هذه المشاكل بحسب الأولوية من ناحية، ولتحديد نوعية المشاكل التي تعترض سير العمل في منظمته من ناحية أخرى. فتعيين أولوية كل مشكلة له أهمية خاصة، إذ أنه ليس من المعقول أن تسعى المؤسسة لحل مشكلة لم يعد لها وجود أو أصبحت في مرتبة ثانوية لمشكلة أخرى.

تنقسم المشاكل في مجملها إلى نوعين رئيسيين هما:

أ. المشاكل الاعتيادية أو الروتينية:

وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، مثال ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين وانصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم، وبالتالي فإن هذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتحليل لاختيار الحلول المناسبة لها.

ب. المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة:

وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد، ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم، مثال ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج أو أكثر من منتجات المنشأة أو الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المنشأة. وعليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة، وإنما ينبغي الاستعانة باختصاصيين من ذوي الخبرة والرأي.

3-2. تحليل المشكلة:

بعد أن يتعرف الباحث على طبيعة المشكلة ويحددها فإنه يقوم بتحليلها، أي تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها. ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات بشأنها والأفراد الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يُبلغوا بصدور القرار ومحتواه، والأفراد الذين سينفذون القرار.

وعادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي:

❖ الفترة الزمنية المستقبلية للقرار (أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المنشأة الالتزام بها للقيام

بالعمل المتعلق بالقرار).

❖ وقع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى.

❖ عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار.

❖ مدى التكرار المنتظم للقرار.

إن عملية تحليل المشكلة لاتخاذ قرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بها وما يحيط بها من إشكالات، وعلى متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات.

وفي كثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال، فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوافرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.

3-3. تحديد البدائل (تنمية الحلول البديلة):

إذا تم إنجاز الخطوتين السابقتين بنجاح أمكن تحديد بدائل الحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها، ذلك أن التشخيص السليم يحدد المشكلة ويحصرها في نطاق واضح، وتحليل المشكلة يفصح عن الأسباب التي أدت إليها، والتعرف على الأسباب يرشد إلى بدائل الحل. فالخطوة الموالية في عملية اتخاذ القرار هي البحث عن البدائل والحلول المختلفة، ويقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون.

ويعد البديل الوسيلة الموجودة أما متخذ القرار لحل المشكلة القائمة، ويشترط في الحل البديل أن يتميز بما يأتي:

أ. أن تكون له القدرة على حل المشكلة (أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها).

ب. أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة.

إن وجود أحد الشرطين دون الآخر ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار.

يجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ وعدم اختيار البديل المناسب، والبديل المناسب هو الذي يفني مجموعة من الشروط والمتطلبات الدنيا.

كما أنه على متخذ القرار عند وضعه للحلول البديلة ينبغي دائماً أن يأخذ في الحسبان حل عدم القيام بأي عمل (أي إبقاء الحالة كما هي أي عدم اتخاذ قرار)، ويعتبر هذا كحل محتمل، والقليل من الناس من يعترف بأن عدم القيام بأي عمل يعتبر قراراً كاملاً، ففي بعض المواقف قد يترتب على القيام بأي عمل مساوئ ومضار تفوق بكثير أية مزايا قد تتحقق، ومن ثم فمن الأفضل عدم القيام بأي عمل (عدم اتخاذ قرار).

3-4. تقييم كل بديل:

بعد الانتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث.

وتعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهداً فكرياً شاقاً، لأن مزايا وعيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة ولكنها تظهر فعلاً عند التطبيق في المستقبل، فهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل. لذلك غالباً ما يرافق مقارنة البدائل وتقييمها الشك وعدم التأكد من صلاحيتها.

ولا بد من مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل، منها:

- مدى قدرة كل حل على إنهاء المشكلة.
- إمكانية تنفيذ البديل (أي غير مستحيل أو متعارض مع القوانين أو الأخلاقيات).
- التكاليف المالية التي يتطلبها البديل (كل بديل له ثمن).
- المدة الزمنية التي يستغرقها البديل في حل المشكلة.
- الإمكانيات البشرية والفنية التي يتطلبها البديل ومدى توافرها.
- الآثار وردود الفعل المتوقعة بعد تطبيق البديل (الآثار النفسية والاجتماعية للبديل، أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم، ومدى قوة أو اهتزاز العلاقات التي يمسها).
- مدى استجابة العاملين في المنظمة للبديل، وتقبلهم له.

• مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.

وبعد وضع معايير التقييم هذه يتم تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية، ويفيد الشكل (4-2) في التوصل إلى ترتيبٍ للبدائل من خلال تقييمها في ضوء المعايير التي تقررت.

الشكل (4-2): ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية

الترتيب	معايير تقييم البدائل								البدائل
									(1)
									(2)
									(3)
									.
									.

ونجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحدانية البيانات التي يجب أن يحاط بها، وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

3-5. اختيار البديل الأمثل:

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة و تقييم كل حل، فإن متخذ القرار يكون من موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توافرت، وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على بديل بالذات.

فبعد أن تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة قد حددت، وبعد أن تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد تبلورت واتضح معالمها في ذهن متخذ القرار، تأتي عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى.

وقبل اتخاذ قرار باختيار هذا البديل دون غيره يجب أن تخضع عملية التقييم إلى مراجعة من حيث مدى دقة المعلومات التي يستند عليها القرار، وهل يرتبط القرار بأهداف المؤسسة، وهل تم تقييم جميع البدائل، وهل توجد معلومات جديدة قد تؤثر على الاختيار النهائي للبديل، فإذا تمت هذه المراجعة يتم اتخاذ القرار النهائي. وهذه العملية ليست بالسهلة ولكن توجد هناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعدة على اختيار أفضل حل من بين الحلول المحتملة، ومنها الآتي:

أ. **الخطر:** (درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل) فيتم مقارنة المكاسب المتوقعة بالمخاطر المتوقعة؛

ب. **الوفر في الجهد:** أي اختيار البديل الذي يضمن كفاية استغلال عناصر الإنتاج المادية و البشرية المتاحة بأقل الجهود الممكنة؛

ج. **اختيار البديل الذي يضمن تحقيق السرعة المطلوبة** عندما يكون الحل ملحا وعاجلا؛

د. **الموارد المتاحة وقيودها:** اختيار البديل الذي يتفق مع وجود الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة، وتظهر أهمية الموارد البشرية بشكل خاص عندما يتطلب تنفيذ القرار توافر الخبرات والمهارات التي تزيد عن قدرة العاملين على الأداء؛

هـ. **اختيار البديل الذي ينسجم مع أهداف** المنظمة وسياساتها وفلسفتها، ويحقق مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحددها الإدارة مثل التوفير في النفقات والوقت والارتفاع بجودة الأداء وتأمين بيئة العمل المريحة والعلاقات الإنسانية الناجحة؛

و. **المعلومات المتاحة:** عن الظروف البيئية المحيطة، ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل و نجاحه أو تعطيلها له وتعويق نتائجه؛

ز. **مدى النقص في المعلومات** التي بني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص، ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة.

متخذ القرار يتأثر في اختياره للبديل المناسب بالإضافة إلى العوامل الموضوعية، بالقيم والعادات التي يتمسك بها والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها. وتجدد الإشارة إلى أن على متخذ القرار أن يحرص على اختيار

البديل الذي يسهم أكثر من غيره في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة عامة، وأن لا تنحصر نظريته في تحقيق أكبر فائدة لإدارته أو قسمه فقط.

ولما كانت عملية اتخاذ القرار صعبة، فهذه مجموعة من الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على اختيار البديل الأمثل.

1. المقارنة الموضوعية: (التعقل وعدم الاندفاع و عدم التحيز) ؛
 2. الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين (من داخل المنظمة و/أو من خارجها)؛
 3. ترتيب البدائل ترتيبا تنازليا حسب أولويتها؛
 4. إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح؛
 5. الاستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام أو رموز: كبحوث العمليات، شجرة القرار، نظرية المباريات، التحليل الحدي.
- 3-6. تنفيذ القرار ومتابعته:**

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل، ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح، فالعملية لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل فعال (يعني ببساطة تنفيذ الأفعال المضمنة في البديل المختار) عن طريق تعاون الآخرين، وهنا كل ما يمكن لمتخذ القرار فعله هو إبلاغ الآخرين ماذا ينبغي عليهم عمله و تحفيزهم على عمل ذلك.

وعملية تحويل الحل إلى عمل تستلزم أن يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقعة حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم، كذلك التغيرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم، ولكن الفهم وحده لا يكفي إذ لا بد من تحفيزهم وترغيبهم.

ومن أفضل وسائل تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل هي تلك التي تجعل العاملين يؤمنون بأن القرار المتخذ هو قرارهم، ولن يتأتى ذلك إلا باشتراكهم في عملية اتخاذ القرار خاصة في مراحل تنمية الحلول وتقييمها واختيار أنسبها، لأن مشاركتهم في هذه المراحل قد تساعد على إظهار بعض الصعوبات أو الموارد المتاحة غير المستعملة التي تكون غير معروفة بالنسبة لمتخذ القرار.

وبما أن كثيرا من العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار، لذلك فإن عملية متابعة ورقابة التنفيذ تساعد متخذ القرار على التأكد من سلامة قراراته وقدرتها على تحقيق الأهداف.

فمتخذ القرار بمتابعته المستمرة يتعرف على أوجه القصور والعقبات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ ويسعى لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة هذه الوقوف على النتائج والمتطلبات، كتعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه.

4. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

تطرقنا إلى مراحل عملية اتخاذ القرار، من تحديد المشكلة إلى أن يتخذ القرار باختيار أكثر البدائل المطروحة أفضلية لحل المشكلة، والهدف من إتباع هذه الخطوات هو الوصول إلى القرار السليم، لأن وقوع أية أخطاء في البيانات أو المعلومات أو عدم العناية بدراسة البدائل المطروحة يؤدي إلى الوصول بمتخذ القرار إلى قرار غير سليم أو خاطئ. وفي الحقيقة فإن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرار في مراحلها المختلفة، قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره، أو يلقي العديد من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم و مصالحهم، من هذه العوامل:

4-1. تأثير البيئة الخارجية:

باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الاجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة.

4-2. تأثير البيئة الداخلية:

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة

لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

3-4. تأثير متخذ القرار:

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور.

كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول تؤثر في اتخاذ القرار، كما أن متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها، ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

4-4. تأثير ظروف القرار:

ويقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.

ويكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها، يبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه باحتمالات حدوث كل نتيجة، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة، وأخيرا فإن متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوافر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب.

4-5. تأثير أهمية القرار:

إن اتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

أ. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير؛

ب. تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد؛

ت. الوقت اللازم لاتخاذ.

5. الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار:

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، ويمكن إجمال هذه العوائق في:

5-1. عدم إدراك المشكلة وتحديدها: يلقي متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها وتعريفها.

5-2. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار: إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا؛ التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

5-3. شخصية متخذ القرار: قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها

خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

4-5. نقص المعلومات : يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود.

وبما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

الفصل الخامس

الإدارة الإستراتيجية

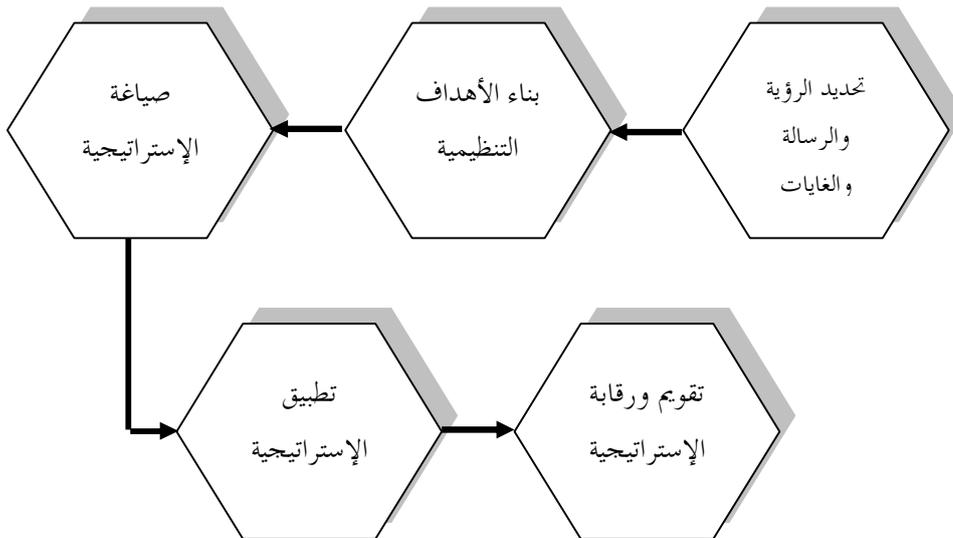
مدخل:

يعد موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد، مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

1. تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الاستراتيجية، ومن بين هذه التعريفات ما قدمه هيجتر وفينسر **Higgins & Vincze**، حيث يريا أن الإدارة الاستراتيجية هي: " العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة **Stakeholders** ، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم لإدارة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة على النحو المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1): ممارسة الإدارة العليا لعملية الإدارة الاستراتيجية



ويشير **توماس Thomas** إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها: " الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد, بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت ", وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج الحرة.

ويرى **جليوك Glueck** أن: " الإدارة الإستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو اختفائها من السوق, وتشجيعها إلى مثواها الأخير، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

أما **تومبسون Thompson** و**استر كلاند Stricland** فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها: " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة, وبيان غاياتها على المدى البعيد, واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها ".

ومن جهة نظر **روبرت Robert** نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل: " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة ".

أما **أنسوف Ansoff** الذي يعد أحد رواد الفكري الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية فيعرفها في مجال المنظمات الأعمال على أنها: " تصور المنظمة للعلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها ".

في حين يعرف **شاندلر Chandler** الإدارة الإستراتيجية على أنها: " تحديد المنظمة لأغراضها و أهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات ".

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الإستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد، ويهمل العلاقات البيئية، ويهتم البعض

الآخر بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها وغاياتها، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية تعني: " تصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".

2. أهداف الإدارة الإستراتيجية:

- إن الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية هو استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تتلقاها المؤسسة، فهي إذن وسيلة وأداة تساعد المسير في إدارة تغيرات المحيط مع إمكانية إدماج معطيات جديدة منه، لإعداد إستراتيجية المؤسسة لذا فهي تسعى إلى تحقيق ما يلي:
- ✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، وإجراء عمليات تخصيص المورد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
 - ✓ التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.
 - ✓ هئية المؤسسات داخليا، بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل من البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
 - ✓ تجميع البيانات عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا، وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام الأمور بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
 - ✓ زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات، بوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
 - ✓ وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة، تشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

3. مستويات الإدارة الإستراتيجية:

ثمة ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية:

1.3. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة: Corporate Strategy

وتعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة، والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه، وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية، وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، بيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة.

وأما الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة فهي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
 - تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع.
 - تحديد المنتج والسوق.
 - تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
 - خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.
- وبصفة عامة تحاول أن تجيب الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة عن الأسئلة التالية:
- ما هو الغرض الأساسي للمؤسسة؟
 - ما هي الصورة التي ترغب المؤسسة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟
 - ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المؤسسة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟
 - ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المؤسسة؟
 - كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

2.3. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل: Business Strategy

تركز استراتيجيات الأعمال على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المتكاملة، أو قطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المؤسسة ككل، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق واستراتيجيات خطط المنتجات والترويج والتمويل والبحث والتطوير وتصميم نظم العمل وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المؤسسة، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى السوق؟
- من هم المستهلكون المحتملون لهذا المنتج؟
- كيف يمكن تحديد تواجدتها على مستوى السوق؟
- كيف يمكن أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المؤسسة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

3.3. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: Functional Strategy

تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، فمعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق التمويل، ..) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمؤسسة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة، والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرارها فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتكوين.

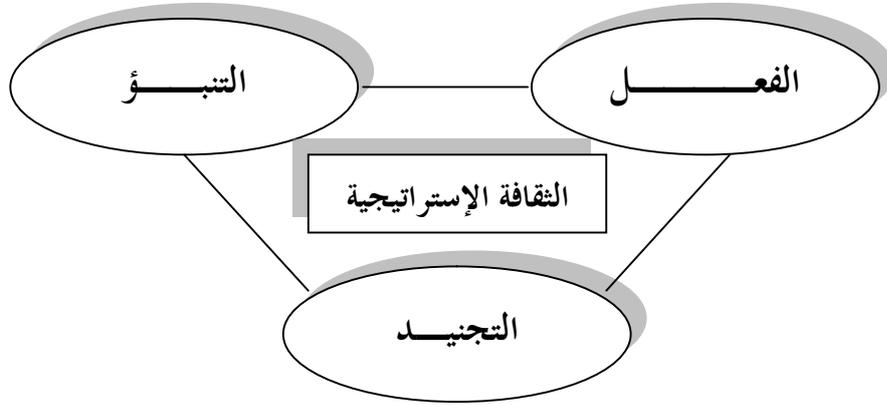
إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من

يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع التزام الإدارة بمجموعة من السياسات العامة.

4. الثقافة الإستراتيجية أساس الإدارة الإستراتيجية:

إن للرسالة وأهداف الإدارة العامة والتي تعكس الثقافة الإستراتيجية السائدة في كل مستويات المؤسسة (قدرات المسير، درجة سريان المعلومة وتقاسمها،..) تأثيراً قويا على الإدارة الإستراتيجية لذا فقد جعل **Godet**، الثقافة الإستراتيجية أساس الإدارة الإستراتيجية بأقطابها الثلاثة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (5-2): الثقافة الإستراتيجية



فعلى الإداري امتلاك ثلاث ميزات دون أن تغيب ميزة منها:

إذ يجب أن يثبت أولاً قدرته على التنبؤ، وامتلاك المعلومة بالحجم اللازم والكافي دون مبالغة، إذ عليه فرز من بين مختلف الإشارات التي يتلقى، تلك التي تحمل معنى والتي تملك أثراً على مستقبل المؤسسة، ولتحقيق ذلك فإنه وبالإضافة لحاجته لنظام معلومات فعال، فهو بحاجة إلى ما يمكن تشبيهه بالحاسة السادسة أو ما يمكن التعبير عنه بالحدس.

ثم عليه ترجمة هذه المعلومات إلى قرارات و بعدها ترجمتها في **أفعال**، والعديد من المؤسسات تعاني من عجز في قدرتها على تنفيذ القرارات المتخذة.

وأخيراً فعليه الحرص على تطبيق الخيارات بتحفيز و**تجديد** العاملين في المؤسسة ومعالجة كل أسباب الصراع بينهم، إذ لا يمكن تجاهل أهمية التنسيق بين أهداف المسيرين والعاملين،

ويتم ذلك بنشر ثقافة روح الانتماء وبواسطة نظام المكافآت ونظام معلومات, والذي كثيرا ما يكون أساس الفارق في الأداء الاقتصادي للمؤسسات.

إن عملية اتخاذ القرار كإستراتيجية، نسق مستمر مقابل عدة اختيارات، بالبحث عن المشكل وإدراك ضرورة حله، بالاعتماد على المعلومات المناسبة (نتائج التشخيص وباقي المدخلات) والقرار عملية مستمرة ومتغلغلة بطبيعتها في خطوات الإدارة الإستراتيجية، فهذه الخطوات لا يمكن أن توجد لوحدها، بل هي نتيجة لاتخاذ القرارات.

وتظهر عملية اتخاذ القرار أساسا لأن المدير يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه، ويحاول الوصول إلى هذا الهدف أو هذه الأهداف، وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة الإستراتيجية أن تأخذ مكانه ولهذا فإننا نعتبر عمليات اتخاذ القرار في قلب الإدارة الإستراتيجية، إذ لها المقدرة على التعامل مع كل موضوع محتمل, وكل خطوة من خطوات الإدارة الإستراتيجية:

ففي مرحلة التصميم: تحدد قرارات نوع العمل الذي يجب تأديته, والسبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل.

أما في مرحلة التنفيذ: فيتم فيها تحديد قرارات نوع العمل الذي يوزع على الأعضاء المعنيين من الجماعة, والقرارات التي تؤدي إلى تنمية الهيئة الإدارية.

وأخيرا مرحلة الرقابة: فتتعلق بالأعمال التصحيحية بعد الكشف على الانحرافات.

5. خطوات الإدارة الإستراتيجية:

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية، تربطها خمس خصائص أساسية وهي:

- 1- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- 2- أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- 3- أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى السابقة أو اللاحقة لها.
- 4- أن عملية الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة.

5- أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات، تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

هذه المراحل هي على التوالي مرحلة التصميم أو التخطيط، مرحلة التطبيق وأخير مرحلة التقييم.

1.5. مرحلة التصميم والصيغة:

وتتم مرحلة التصميم بتحديد الرسالة والأهداف الطويلة الأجل، كما تغطي تشخيص المحيط الداخلي والخارجي، وتحليله لاختيار أفضل الإستراتيجيات، وخطوات هذه المرحلة متداخلة تربطها علاقة عضوية، فرسالة المؤسسة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع البيانات عنها، في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عمليات التشخيص يمكن أن تؤدي إلى تغيير الرسالة.

وهناك من يفصل هذه المرحلة إلى طورين، الأول طور للتشخيص الاستراتيجي، ويتم فيه تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية والمقارنة بينها، وفي الطور الثاني يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي أي تحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب. وينبغي أن تمارس مرحلة التصميم بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، حيث أن لنتائجها أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة طبيعة نشاط المؤسسة، وما تقدمه من منتجات في أسواق معينة باستخدام موارد وتكنولوجيات محددة.

2.5. مرحلة التطبيق والتنفيذ:

إن الإستراتيجية في مرحلة التصميم تظل مستقبلاً مرغوباً فيه للمؤسسة، لكن في مرحلة التطبيق عليها تحويل هذه التصاميم إلى مخططات عمل مجسدة لها في **Business Plans**، يتم تطبيقها على كل المستويات، وتتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات، وكيفية تخصيص الموارد المالية، المادية والبشرية وتوزيعها، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل ما قد يتطلب تعديلاً في الهيكل التنظيمي، بإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات، وتجنيد الأنظمة المختلفة كأنظمة معلومات لرصد التغيرات، كما تحدد في هذه المرحلة خصائص القوى العاملة المطلوبة، وتكوينها وتنميتها، بما يساعد تنفيذ الإستراتيجيات.

ففي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية، فإن هذه المرحلة بحاجة إلى نظرة عملية وبحاجة إلى قدرة على تحريك الموارد المالية وغير المالية في شكل نسق منظم ومرتب وغير مركزي، يعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، ولعل أهم أساس لنجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة وكل المستويات الهيكلية في المؤسسة، لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية.

3.5. مرحلة الرقابة والتقييم:

عرف فايول الرقابة على أنها: "تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها".

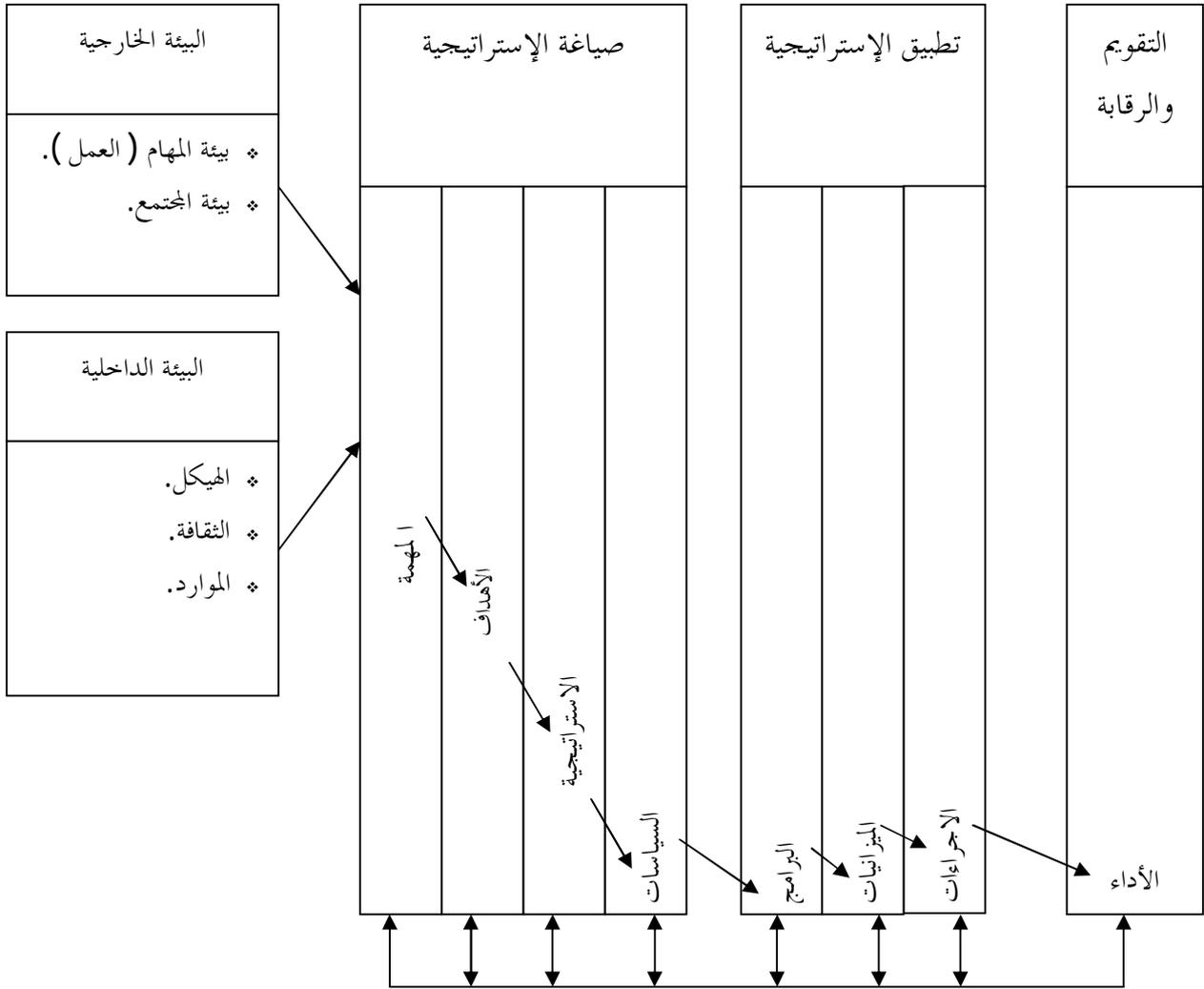
لذا فلقياس أداء الإستراتيجية والتأكد من أن أهداف المؤسسة المحددة مسبقاً وقد تم تحقيقها ولمعرفة مدى تناسب الاستراتيجيات المطبقة مع التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي وداخل المؤسسة وتقييم دقة التنبؤات التي تحويها الخطط، تخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم ويتم ذلك بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية، ويساعد ذلك على الكشف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، إذا ما استدعى الأمر في الاستراتيجيات أو في تغيير بعض خطط العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.

وإذا كان كل من التصميم والتطبيق يتميزان بالكمال الأمر الذي يندر جداً حدوثه، لن تكون هناك حاجة للرقابة، لكن قد يتضح أن التصميم غير كامل، أو التطبيق غير سليم تنقصه الفعالية، ومثل هذه الحالات تجعل مرحلة الرقابة ضرورة من الضرورات، وأفضل أنواع الرقابة هو ذلك الذي يمنع حدوث الانحرافات عن طريق توقع حدوثها وبالتالي العمل على تفاديها

وهو ما يسمى الرقابة التي تنظر إلى الأمام **ooking Control**

الشكل الموالي كملخص لأهم المراحل والخطوات التي تستند إليها الإدارة الاستراتيجية.

الشكل رقم (5-3): نموذج خطوات الإدارة الإستراتيجية

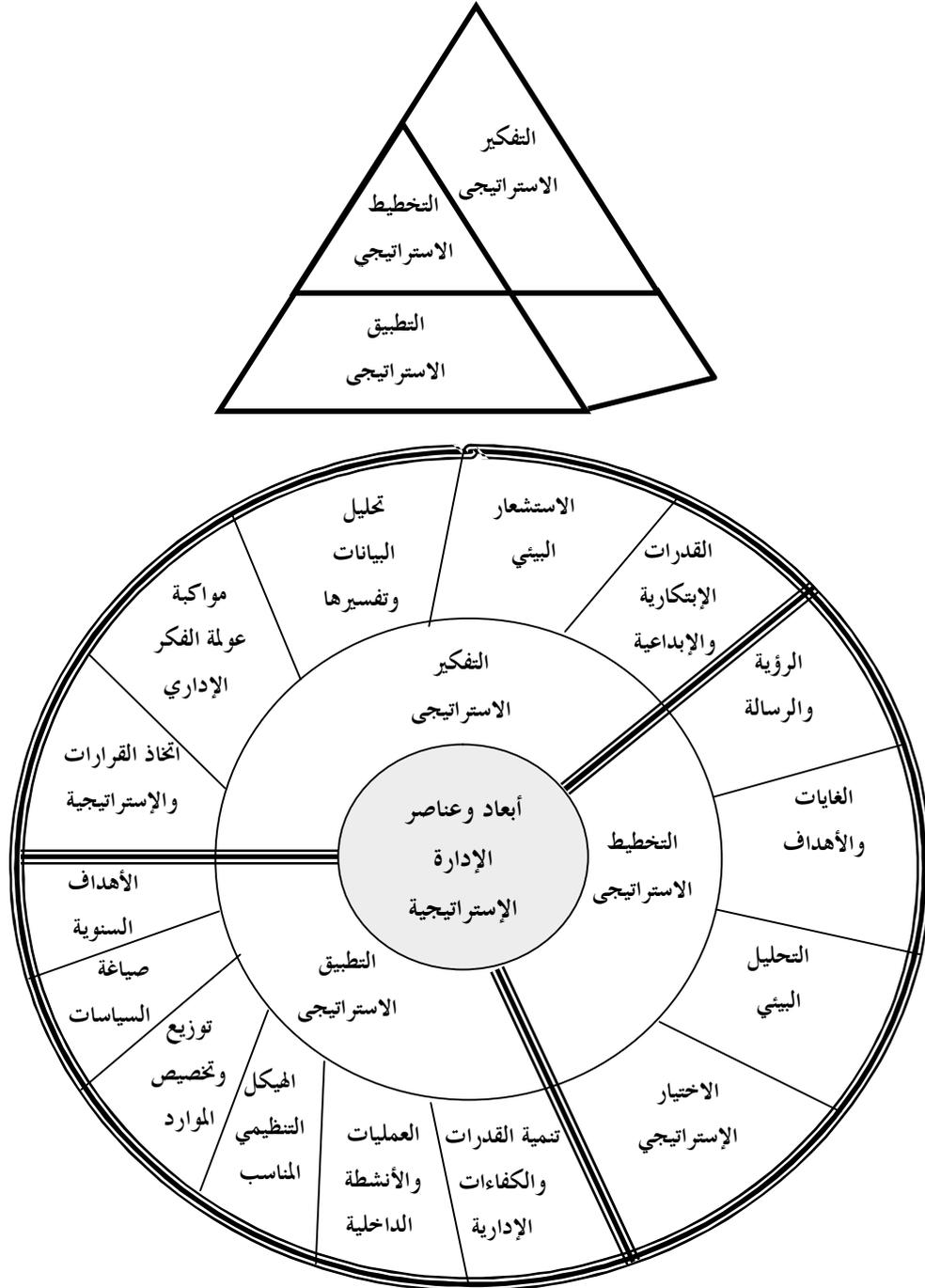


6. الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية يوضحها

الشكل الموالي وفيما يلي نبذة عن كل ركيزة منها.

الشكل رقم (5-4): الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية



ومن الشكل السابق يمكننا تناول تلك الأبعاد بإيجاز على النحو التالي:

1.6. التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة، والاستفادة من مواردها النادرة، ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي:

1.1.6. القدرة على بناء الغايات والأهداف:

يتميز الإستراتيجيون بالقدرة على شحذ هممهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات **Goals** بعيدة المدى لمؤسستهم يمكن أن تشتق منها أهداف **Objectives** إن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص، وإنما يختص بذلك مفكرا استراتيجيا يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المؤسسة **Mission** وتحليل لأبعادها، ويوضح الشكل الموالي سلسلة الأغراض التي تسعى المؤسسة لتحقيقها:

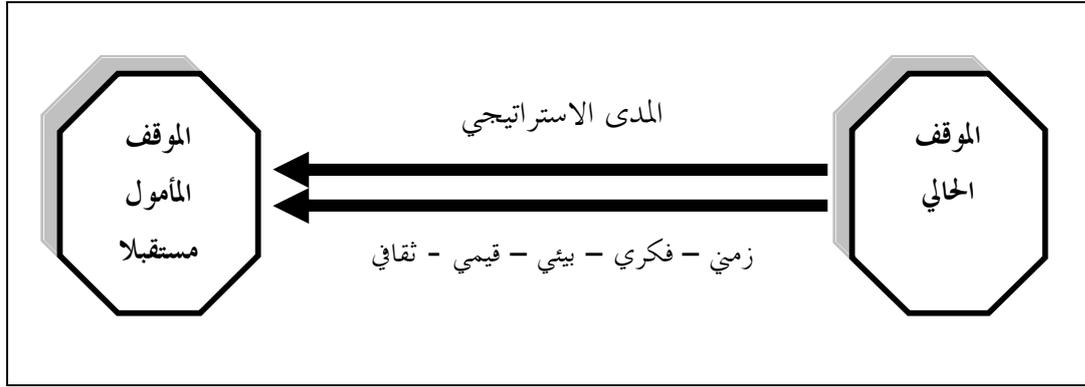
الشكل رقم (5-5): سلسلة أغراض المؤسسة



2.1.6. البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور:

تمثل فراسة المدير الإستراتيجي بعدا مهما في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة، خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها بعض من نواحي الغموض، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير **Vision** كلما اتسع المدى الاستراتيجي **Range Strategic** ذلك الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلا، كما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (5-6): المدى الاستراتيجي



3.1.6. الاستشعار البيئي:

عن تحديد ما الذي نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية، بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر وعقوبات، وتمثل الفرص البيئية ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها بينما تمثل المعوقات والمخاطر قيودا ومحددات، تعوق ممارسات وأنشطة المؤسسة.

فالإستراتيجية قد تبني بصورة رئيسية على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة، كالعامل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة، أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغب فيها الأفراد، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية، لما لها من أثر بالغ على وضع الإستراتيجية المناسبة، وقد تكون القيود دينية وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية البيئية، هذا إلى جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية.. وغيرها.

4.1.6. مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها:

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته، كذلك تتوقف حياة المؤسسات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفقها وحسن استخدامها، والمفكر الاستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحا، ولذا نجده يتوقع بعضها

ويتنبأ ويحسب، ويتصل بالعديد من الجهات ويتجسس أحيانا ليحصل على تلك البيانات المستقبلية، أو تلك التي أعدتها المؤسسات المنافسة للتعامل في سوق الغد. إن قدرة الإستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك.

5.1.6. مهارة الاختيار الإستراتيجي:

غالبا ما يواجه الإستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط إستراتيجي معين دون آخر، فهناك بدائل إستراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التي تواجهها المؤسسة ويمكن القول أن البدائل الأساسية الإستراتيجية تتمثل في:

❖ إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي.

❖ إستراتيجية التوسع والنمو.

❖ إستراتيجية الانكماش.

ولكل بديل منها العديد من البدائل الفرعية، ومن ثم يجب على المدير الإستراتيجي أن يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها.

6.1.6. مهارات تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة:

تتوفر لدى المؤسسة العديد من الموارد، سواء كانت مادية، بشرية، تكنولوجية أو تتعلق بالمعلومات، ويجب على المدير الاستراتيجي أن تكون لديه القدرة على تخصيصها، وحسن استخدامها. بمعنى تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصها، والمباني والتركيبات والمواد المطلوبة، والتيسيرات والخدمات المادية والمعنوية والاستثمارات المطلوبة، وكذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وإعداد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم، والكفاءات الفنية الواجب توافرها، وهذا إلى جانب بيان مستوى التكنولوجيا الواجب توفيره، ومن ثم فمن الأبعاد الهامة، بيان الموارد والإمكانات التي ينبغي تعبئتها لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة، بما يساعد على تحديد الطريقة التي ينبغي أن تسير على هديها المؤسسة (الخطط، السياسات، البرامج.. الخ)، وهذا يوضح لنا

أن هناك فرقا بين ماذا نريد؟ (الإستراتيجية) وكيف نحقق ما نريد؟ (الخطط والسياسات والإجراءات).

7.1.6. التجاوب الاجتماعي بين المؤسسة وبيئتها المحيطة:

إن تجاوب المؤسسة مع بيئتها يؤدي إلى المحافظة على موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار وتفاعل المؤسسة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها و محاولة المساهمة في علاجها، هذا إلى جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها الصناعية ومخلفاتها، ومن خلال منتجاتها، كما يجب أن تراعي المؤسسة مصالح عملائها ومورديها وجماهيرها بصفة عامة، وأن تحسن من علاقاتها بالحكومة والمؤسسات المرتبطة معها، وأن تبني علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية، وذلك ما يطلق عليها المسؤولية الاجتماعية

Social Responsibility

ولا شك أن رعاية المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية يمثل بعدا هاما عند بناء الإستراتيجية المناسبة والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلفة الفئات المتعلقة معها، وبما يحافظ على المعدل نموها في الأجل الطويل.

8.1.6. مواكبة عولمة الفكر الإداري:

يجب أن يتعرف المفكر الاستراتيجي على أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين مؤسسات الأعمال الدولية، فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الاستراتيجيات وتطبيقاتها ومراجعتها، بل تدخلت عوامل البيئة العالمية، وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فإنتاج الإداري الإستراتيجي، وتكوين حلقات الجودة في المنظمات الكبيرة، وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بتنظيم عملي الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الثروة البشرية، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإداري أصبحت محددات مراعاتها، والتحسب لها بحيث تجد منظمات الأعمال لها مكانا على الساحة الدولية.

9.1.6. القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته، ولذا يجدر بالمفكر الإستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية والتي يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

أ - القرارات الإستراتيجية:

تتميز القرارات الإستراتيجية بعدة سمات يمكن تناولها كما يلي:

- **المركزية في المستويات العليا:** عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية، المتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة أو المدير العام للشركة أو مساعديه، وذلك لإلمامهم بإمكانات وموارد المؤسسة، ومعرفتهم بظروفها المحيطة وعلاقاتهم بالجمهير الخارجية على اختلاف نوعياتهم.
- **يعد القرار الإستراتيجي قرارا حتميا:** إذ على المؤسسة أن تتخذه مسبقا حتى يمكن أن تبني القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، ولذا فليس أمام المؤسسة مفر من اتخاذها قبل البدء في عملياتهم الإدارية، والتشغيلية.
- **تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار:** إذ غالبا ما تمثل معالم رئيسية تسير المؤسسة على نهجها دون تغيير يذكر، وبالتالي نجده بين قرارات الإدارة التي تستمر المؤسسة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.
- **قرارات قليلة نسبيا في عددها:** فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست تفصيلية، وإنما يتكامل العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد.
- **قرارات تعلق بالمدى الطويل:** عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترة زمنية طويلة نسبيا بل قد تمتد لتشمل حياة المؤسسة بكاملها.
- **قرارات تتعلق بالمؤسسة ككل:** غالبا ما تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة.
- **قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية:** تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمؤسسة، إذ منها تستمد مواردها المادية و البشرية، والتي تحدد بشكل كبير من استمرار المؤسسة واستقرارها بتلك البيئة، كذلك في هذه البيئة غالبا ما تفرز المؤسسة منجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطا وثيقا.

ب- القرارات التشغيلية:

تتميز القرارات التشغيلية بعدة خصائص هي في الغالب نقيض القرارات الإستراتيجية ويمكن بيان أهمها على النحو التالي:

- تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص المناسب للموارد والعمليات، كذلك العاملين والآلات..، فيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.
- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المؤسسة على إنتاجها، وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها، ودرجاتها وأشكالها التفصيلية.
- تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل عملياتها الإنتاجية، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة، أو لمجموعة الوحدات من العمل أو المواد أو الطاقة.
- تتخذ القرارات التشغيلية بالمدى القصير، فغالبا ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية.
- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة، فقد تكون يومية كما سبق القول، وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

2.6. التخطيط الإستراتيجي:

وهو بمثابة جوهر الإدارة الإستراتيجية، ويشير إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الإستراتيجي.

يشتمل مجال التخطيط الإستراتيجي على العناصر التالية:

- ❖ تحديد فلسفة ورؤية رسالة المؤسسة.
 - ❖ إرساء الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال الفترة القادمة.
 - ❖ تحديد وتحليل العوامل البيئية الخارجية للوقوف على نقاط التهديد والفرص أمام المؤسسة.
 - ❖ تحديد وتحليل العوامل البيئية الداخلية، للوقوف على نق
- بالمؤسسة.

❖ دراسة البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة, واختيار الإستراتيجية الواجب الاعتماد عليها لتحقيق غاياتها وأهدافها.

وفي هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل **SWOT** الذي يمكن المؤسسة من رسم إستراتيجياتها المستقبلية, إذ يستعين مخططو الإستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة, مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية, ومصفوفة جينرال إلكتريك, وحديثا قدمت مصفوفة **SWOT** التي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية, وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف.

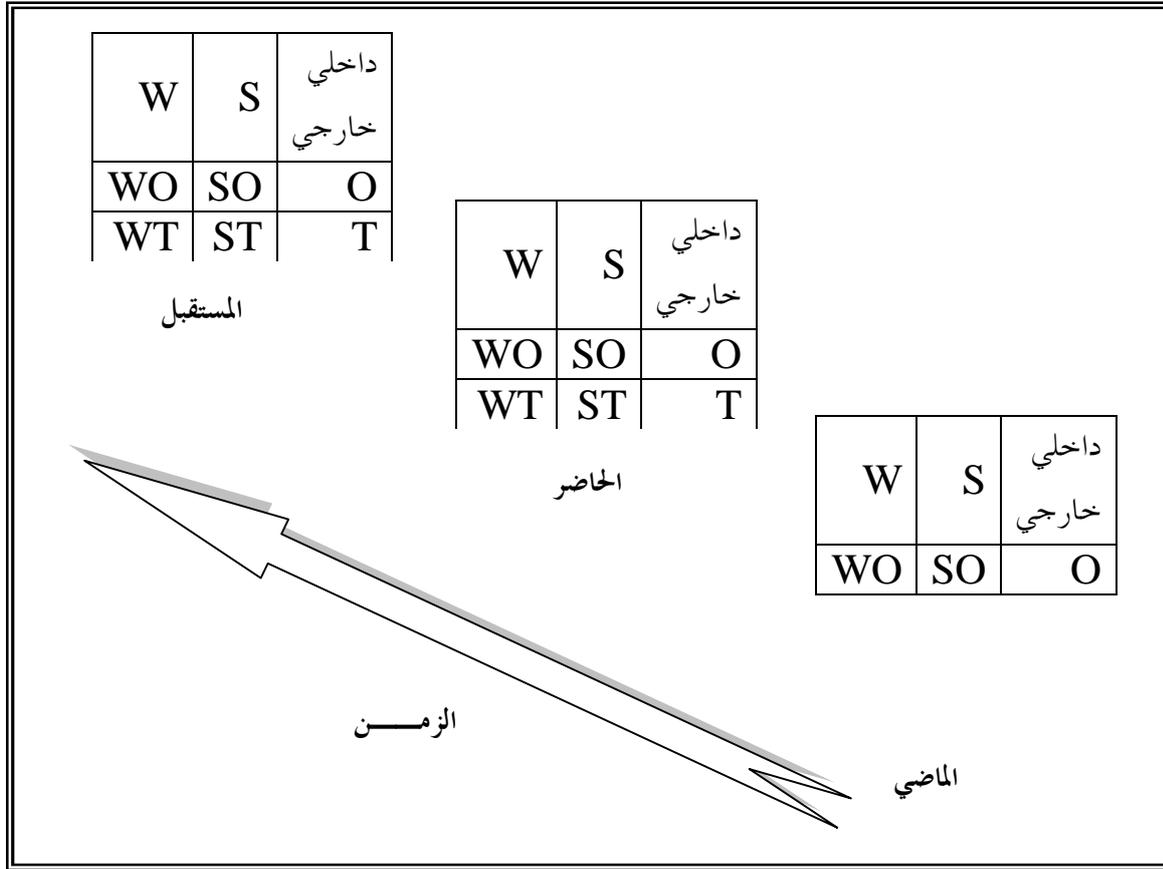
وكما هو موضح في الجدول الموالي, يمكننا القول أن هناك أربعة أبعاد للتوجهات الإستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئي الخارجي والداخلي.

الجدول رقم (1-5): نتائج تحليل SWOT

نقاط الضعف (w)	نقاط القوة (s)	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
ضعف في التمويل /الأفراد/التسويق إستراتيجية (wo) -Mina Maxi الاعتماد على الإستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق.	قوة في التمويل / الأفراد /التسويق إستراتيجية (so) - Maxi Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.	الفرص (O) نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية .. وغيرها.
إستراتيجية (WT) -Mini Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.	إستراتيجية (ST) -Maxi- Mini Maxi- Mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتكيف معها وتحاول تحجيمها وتخفيف آثارها.	التهديدات (T) نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجية.

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية، فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغير، ويؤثر ذلك على واضعي الإستراتيجية، فكما يتضح من الشكل الموالي يجب البدء بإستراتيجية معينة في الماضي، ومع استمرارية التحليل والتغيير تتبع إستراتيجية أخرى في الحاضر، ويتم التركيز على إتباع إستراتيجية مغايرة في المستقبل.

الشكل رقم (5-7): إتباع إستراتيجية متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT



3.6. التطبيق الإستراتيجي:

ومن أهم متطلبات تطبيق الإستراتيجية ما يلي:

أ. الأهداف السنوية:

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة وتفيد الأهداف في تحديد:

- ◀ أسس توزيع وتخصيص المواد.
- ◀ المعايير الضرورية لتقييم الأداء.
- ◀ مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- ◀ الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

ب. صياغة السياسات:

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة، والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.

وتساعد السياسات كلا من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح، كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة، وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية، وتخفف من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات، وقد تكون السياسات عامة على مستوى المؤسسة كما قد تكون محددة ومخصصة لإدارة معينة.

ج. توزيع وتخصيص الموارد:

يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية، حيث تمتلك كل مؤسسة العديد من الموارد من بينها:

- ♦ الموارد المالية.
- ♦ الموارد المادية.
- ♦ الموارد التكنولوجية.
- ♦ الموارد البشرية.

وتوزيع الموارد على الإدارات والأقسام، لا يضمن نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية وإنما يتطلب الأمر مراعاة الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها، ومراعاة المعايير المقاييس المختلفة عند التخصيص بالإضافة إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار المردود الاقتصادي للموارد المخصصة وأخيرا يجب أن يراعى عند تخصيص الموارد الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ووقت الحاجة إليها.

د. بناء وهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:

إن قيام المؤسسة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق، وكذلك تعاملها مع منتج واحد أو عدة منتجات لا شك أنه يؤثر على الهيكل التنظيمي، فالإستراتيجيات البسيطة يلائمها

التنظيم الوظيفي أما الإستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق (قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء..).

وهكذا نجد أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه، فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على منتج واحد أو تتعامل مع سوق واحدة، فالتنظيم الوظيفي يكون هو الأنسب بينما إذا اعتمدت على النمو والتوسع فإنها حينئذ تتنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أتماط التكنولوجيا التي تستعين بها، ويتشتت عمالها وتتعدد مراحل الإنتاج، حينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض يكون هو الأكثر مناسبة لوضعها.

هـ. الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية:

يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الإستراتيجي مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ووضوحها، حتى يسهم ذلك مع العوامل الأخرى في التطبيق الصحيح للإستراتيجية، ومن بين العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة الداخلية الواجب مراعاتها:

- **بناء المعايير لقياس الأداء:** بحيث تتميز بالواقعية والثبات والدقة والوضوح، وسهولة الفهم والاستيعاب.
- **الدافعية ونظم الحوافز:** يرتبط نظام المكافأة والتحفيز بمدى الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية، وإن كانت هناك صعوبة في ربط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظراً لطول أجلها إلا أن ذلك يجب ألا يبرر عدم وضع نظم الحوافز المناسبة، فيمكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة.
- **الردع والعقاب:** يجب أن يوضع النظام الواضح والدقيق والعادل للردع والعقاب، بحيث تضمن المؤسسة عند تطبيق إستراتيجيتها منع السلوك غير المرغوب، وتحاول منع الأخطاء والتصرفات التي تعطل من التقدم والإنجاز.
- **تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية:** إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الإستراتيجي وهذا يتطلب:
 - ❖ تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية.

- ❖ بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة.
 - ❖ بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط.
- إن لكل إستراتيجية متطلبات من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات.

المراجعة الاعدادية

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007.
2. أمين عبد العزيز حسين، إدارة الأعمال وتحديات القرن الـ21، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
3. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
5. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
6. حسين رحيم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
8. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان، 2006.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
10. عبد الله عبد الغني الطجم، السواط طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003.
11. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
12. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
13. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

14. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
15. حسين حريم و الآخرون. أساسيات الإدارة. الطبعة الأولى. دار الحامد. عمان. الأردن. 1998.

المراجع باللغة الأجنبية:

16. Alain Caudix, Le Management à l'épreuve des Changement Technologique, Edition d'organisation, Paris, 2002.
17. Carol Kennedy, Toutes les Théories du Management: les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Editions Maxima, Paris, 1999.
18. Drucker. P. F, Innovation and Entrepreneurship, 2rd Edition, revised, Published by Elsevier, 2007.
19. James A.Fstoner & Other, Management, 6rd editions, Prentice Hall international editions, New Jersey-USA, 1995.
20. Jean Brilman, Les Meilleures Pratiques de Management, 4ème édition, Les éditions d'Organisation, Paris, France, 2003.
21. Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie «Les Clés du Succès Concurrentiel», Edition d'Organisation, Paris, 2004.
22. John Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, Comportement Humain et Organisation, Edition erpi Québec, Canada, 2010.
23. Nonaka. I & Takouchi. H, The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, 1995.
24. Robbins. S, Organizational Behavior, Tenth Edition, Pearson Education, USA, 2003.
25. Rodolphe Durand, Guide du Management Stratégique, Edition Dunod, Paris, 2003.
26. Serge Raynal, Le Management par Projets: Approche Stratégique du changement, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2003.

