

جامعة البليدة 2 "لونسي علي"
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

الموضوع:

ملخص لمحاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية
طلبة السنة الثالثة (علوم السياسية)
السنة الجامعية 2019-2020

الأستاذ ريميلوي سفيان

مسؤول المقياس:

المحاضرة الإفتتاحية:

تعتبر وظيفة الإدارة العامة من أحد أهم الوظائف الموجودة في الدول الحديثة، وقد أوجدتها ضرورة مجتمعية ترتبط بالمهام الأساسية للأجهزة التنفيذية في الدول الحديثة وسياسات الحكومات، حيث تقوم هذه الأخيرة بتنظيم وتنسيق وتوجيه الأفراد داخل المنظمات لتحقيق هدف معين.

كما لا تختص الإدارة العامة بالمنظمات الخاصة لكنها تعمل على تقديم خدمات تفيد كل أفراد المجتمع على حد سواء وليس فئة معينة، بالإضافة إلى تنفيذ سياسات الحكومات بكل دقة وفعالية عن طريق استخدام نظم الإدارة الحديثة حتى تقدم خدمة لكل أفراد المجتمع بأفضل جودة وكفاءة وبأقل تكاليف مادية. ولا يخفى أن فعالية عملية التنظيم في أي منظمة يتوقف على نجاح جهاز الإدارة الخاص بها، حيث تعتمد على أربع وظائف أساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وهي العناصر التي سيتم التركيز عليها من خلال محاور هذه الملخصات.

- 1 - مفهوم الإدارة
- 2 - المدارس الإدارية
- 3 - التخطيط الإداري
- 4 - التنظيم الإداري
- 5 - التوجيه الإداري
- 6 - الرقابة الإدارية

1- مفهوم الإدارة:

يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين: الإدارة كممارسة والإدارة كعلم.

أ- مفهوم الإدارة كممارسة:

هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

ويقصد بالعمليات الإدارية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الفاعلية: ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة

الكفاءة: الاستخدام الاقتصادي للموارد، أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها.

ب- مفهوم الإدارة كعلم:

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. ويتطلب هذا الأمر من أي مدير أن يتمتع بمهارات فكرية كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ، إضافة إلى مهارات إنسانية كالقدرة على التعامل مع الآخرين، دون نسيان المهارات الفنية كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب.

3- مجالات الإدارة:

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية، ويمكن تصنيف الإدارة تصنيفاً عاماً وشاملاً على أساس الهدف من النشاط (اجتماعي خدماتي مادي)، فتصبح الإدارة بذلك نوعين:

- 1- إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (القطاع الحكومي أو الإدارة العامة).
- 2- إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال).

وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب إسم المجال الذي تطبق فيه، فإذا طبقت في الوزارات والمصالح سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال، وبالتالي فسنحاول توضيح أهم الفوارق بينهما من خلال الجدول التالي:

| الإدارة العامة | إدارة الأعمال | |
|----------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| تقديم خدمة عامة | تحقيق ربح | الهدف |
| عادة كبيرة | أصغر | الحجم |
| دوائر حكومية مثل وزارة أو مصلحة | القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص | مجال التطبيق |
| السياسة العامة للدولة | مجلس الإدارة | إطار العمل |
| وزارة، مصلحة، هيئة، مؤسسة | أفراد، شركات أشخاص، شركات أموال | شكل التنظيم |
| الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية | المساهمون | الجهة الرقابية |
| مدى توفر الخدمة | تعظيم الربح | مقياس النجاح |

المحاضرة رقم 02:

المدارس الإدارية (Management schools)

الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان، أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين، ويمكن رصد هذا التطور من خلال ما يلي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

(أ) نظرية الإدارة العلمية:

وهي عبارة عن أسلوب في الإدارة يهتم أساساً بتطوير أداء الفرد أي أنها تركز على العمل (work) وليس على الفرد العامل (individual) وظروفه. وترتكز هذه النظرية على أربعة أسس هي:

- استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشاكل.
- اختيار العاملين حسب الجدارة.
- الاهتمام بتدريب العاملين.
- الارتكاز على مبدأ التخصص بحيث تسند للإدارة الوظائف الإدارية، ويتولى العاملون مهام التنفيذ.

ومن رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور (Taylor)، وهنري جانت ، فرنك وليان.

(ب) نظرية المبادئ الإدارية (Administrative Theory):

وتُعرف بأنها الإدارة التي تركز على إدارة المنشأة ككل، أي أنها تسعى إلى إيجاد مبادئ إدارية عامة على المستوى النظري لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري للمنشأة.

ومن أهم روادها هنري فايول (Henry FAYOL) ولوثو جيولي (Luther GULIK) .

هذا وقد قام (FAYOL) بتقسيم نشاط المنظمة إلى ستة أنشطة رئيسية ركز فيها على النشاط الإداري، كما قام بتقسيمه إلى سبعة أنشطة وقام بوضع أربعة عشر مبدأً إدارياً توصل إليها من خلال بحثه.

ثانياً: المدرسة الكلاسيكية الحديثة (Neoclassic – School) أو المدرسة السلوكية (behavioral School) – School)

وتشمل هذه المدرسة عدة نظريات من أهمها:

(أ) حركة العلاقات الإنسانية (Human Relationship Movement):

وتمثل هذه المدرسة بدايات المدرسة السلوكية وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات، ويعتبر إيلتون مايو (Mayo Elton) من رواد هذه المدرسة. وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب هوتورون (Howthorone) المصنع الذي أجريت فيه التجارب. وأهم هذه التجارب: تجربة الإضاءة، وتجربة غرفة الكابلات.

وقد توصل مايو بتجاربه هذه إلى عدة نتائج تتسم بها مدرسة العلاقات الإنسانية وأهمها:

- لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب وإنما أيضاً بخلفيته الاجتماعية وإرادة الجماعة.
- للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء.
- أهمية وضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين.
- أعطت أهمية للتنظيمات غير الرسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.
- أهمية المعنويات على الإنتاج.

(ب) نظرية X and Y لـ مكريجور (MCGreogor) .

في هذه النظرية عرض مكريجور تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي أطلق عليها (X) ثم عرض تصوره لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها (Y) . وذلك كما هو

مبين في الجدول التالي:

| نظرية X | نظرية Y |
|---|--|
| كراهية الإنسان العادي للعمل | حب الإنسان العادي للعمل |
| الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذا ترك لوحده فلن يعمل. | يسعى برغبته ودون إكراه للقيام بعمله نظراً للمكافأة التي يتوقعها. |
| الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن والاستقرار | الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية |
| يفتقر الإنسان إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة | الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته ورغباته |
| - | يمتلك الإنسان القدرة على المبادرة والابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطره. |

المحاضرة رقم 03:

التخطيط الإداري (Planning):

- تعريف التخطيط الإداري:

التخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله وأين، وكيف، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وبياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها.

- أهمية التخطيط:

يعتبر التخطيط بمثابة المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة وهو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقرار الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تلعب دوراً رئيسياً وملموساً وفي هذا يقول فايول "إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل"، وسوء التخطيط أو غيابه يفتح المجال للفوضى والعشوائية، مما يؤدي إلى سوء استغلال الأموال وضياع الجهود.

وقد حصر رواد الإدارة فوائد عديدة تعود من تطبيق التخطيط السليم نلخصها فيما يأتي:

1- تحديد الأهداف:

لا بدّ من تحديد الأهداف لأنها النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب توضيحها للأفراد والمرعوسين الذين سوف يعملون على تحقيقها، كما تعتبر هي المرشد الذي يهدي المنظمة للطريق المنشود ولوضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها.

2- التنبؤ بالمستقبل:

إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات.

3- الترابط المنطقي للقرارات:

إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرعوسين وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة بصفة عامة.

4- التنسيق:

يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية.

5- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة:

يساعد التخطيط على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج (الموارد المالية، القوى البشرية، المواد الخام، الإدارة)، بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.

6- الرقابة المحكمة:

يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها، وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما يجعل من اليسير قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير.

7- تقويم الأداء:

يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها.

8- تسهيل مهمة القائد:

إن التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب اتباعها، مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة إنجازه.

9- الرضا والارتياح النفسي للعاملين:

إن الخطة المحكمة والمدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة حيث إنهم يسيرون في خطة واضحة ومدروسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرق لتحقيقها ، مما يعطيهم شعوراً بالرضا والارتياح النفسي.

المحاضرة رقم 04:

- أنواع التخطيط:

هناك عدة أسس يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوءها ، وهي الأساس الزمني ، والأساس الوظيفي والأساس الإقطاعي والأساس الإقليمي وذلك على النحو التالي:

أولاً : الأساس الزمني:

وينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي:

1- التخطيط قصير الأجل:

وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها، وغالباً ما يستخدم هذا النوع من التخطيط عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة، وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به.

2- التخطيط متوسط الأجل:

وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات، أما المدى المألوف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات، ويقصد بهذا التخطيط ذلك الذي يغطي أكثر من سنة وحتى خمس سنوات.

3- التخطيط طويل الأجل:

يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتمشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ.

وللتخطيط طويل الأجل فوائد كثيرة منها:

أ - إن النظرة الطموحة والمستقبلية ذات الهدف البعيد تقلل من حدة المصاعب التي تنشأ خلال فترة التنفيذ في المدى القصير.

ب- تجعل التطور يسير في خطى مدروسة ويطبق وينفذ بشكل تدريجي.

ج- تسهل على الناس المتأثرين بالتخطيط التطويري عملية التعايش والتأقلم معه

ثانياً: الأساس الوظيفي:

هنا نقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1 التخطيط التطويري:

ويقصد به وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.

2- التخطيط التنظيمي:

ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصال بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات وظائفهم.

3- التخطيط البشري:

ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة وتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها.

مقومات التخطيط:

تقوم عملية التخطيط على أربعة عناصر أساسية هي على النحو التالي:

1- تحديد الأهداف:

إن مقياس نجاح أي مهمة هو مدى تحقيق الغاية أو الوصول إلى النتيجة التي يرغب في تحقيقها، والأهداف متنوعة، فهناك أهداف عامة ورئيسية تتعلق بالمنظمة كلها، وأخرى فرعية، وتستند مهمة تحقيق كل هدف فرعي محدد إلى أحد أقسام أو قطاعات المنظمة، بحسب اختلاف تخصصاتها ومراتبها ومركزها. إن تحديد الأهداف بشكل دقيق وتحديد الزمن الذي يجب أن يتم فيه تحقيقها يساعد على تلافي الأخطاء وتجنب الأعمال العشوائية وغير المنتجة.

وقد ذكر (Drucher Peter) أن تحديد الأهداف وصياغتها بوضوح يكون مقياساً جيداً في تقويم الأداء والنتائج وله تأثير وأهمية كبرى في ازدهار ورفق المنظمة.

2- التنبؤ: (Prédiction)

يقصد به محاولة تصور ما سيحدث مستقبلاً من تغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، وذلك من عدة نواح تشمل الظروف السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كما تستخدم في العصر الحديث طرق وأساليب علمية دقيقة تُمكن القيادة من وضع تصور مسبق للفترة الزمنية القادمة.

3- السياسات الإدارية: (Policy Administrative)

يقصد بها مجموعة القواعد والنظم والقوانين التي نضرها الإدارة العليا للمنظمة بقصد توحيد وتوجيه جهودات العاملين في كافة المستويات الإدارية نحو تحقيق الهدف المنشود.

4- تحديد إجراءات وطرق العمل:

يقصد بها الطريقة الصحيحة التي يجب أن يسير العمل عليها، وذلك من خلال أحسن الطرق وأقلها تكلفة، وتحدد الإدارة الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من بدايتها لنهايتها، فالخطة ليست أرقاماً وآلات ومواد خام بقدر ما هي ذات صلة إنسانية بين مجموعة من البشر أجمعوا وتعاونوا تحت جدران مؤسسة ما أو منظمة ما لتحقيق أهداف ومصالح وغايات مشتركة، والمخطط الناجح هو الذي يلجأ إلى الحوافز الإنسانية ليتحكم في الطاقات البشرية المتاحة أمامه ويوجهها الاتجاه المطلوب ليضمن تحقيق الأهداف.

- التخطيط الجيد أو الفعال:

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.
- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.
- أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.
- أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية.. الخ.
- أن يغطي فترة زمنية معقولة.

المحاضرة رقم 05:

التنظيم الإداري (Organizing):

1- مفهوم التنظيم:

ويقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق) وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، التفويض، نطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

2- فوائد التنظيم:

لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.
- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

3- خطوات أو مراحل التنظيم:

لتوضيح كيفية القيام بعملية التنظيم سنتحدث بالشكل التالي:

لنفترض أن هناك شخصاً ما يمتلك رأس مال ويرغب في تكوين شركة لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة، فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام. دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي:

الخطوة 1: سيطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشائها أن يحددوا له ما هي أهدافهم من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف، فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلاً بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.

الخطوة 2: سيعمل الخبير على إعداد قوائم بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الأهداف ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، الإعلان، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات... الخ.

الخطوة 3: بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً وهو هل كل هذه الأنشطة يمكن لإدارة واحدة أن يقوم بها جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية ، وبالتالي فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

ولكن السؤال الآن هو ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معاً أو التشابه في نوع المنتج، بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاً.. إلخ؟ للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

- (أ) التقسيم (التجميع) حسب الوظائف (By Functions).
- (ب) التقسيم (التجميع) حسب المنتج (By Product).
- (ج) التقسيم (التجميع) حسب العملاء (By Customer).
- (د) التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية (by Geographic Area).
- (هـ) التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الإنتاج (By Phase).

(أ) التقسيم على أساس الوظيفة:

ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة ، والنشاطات المالية في إدارة واحدة ... الخ.



(ب) التقسيم حسب المنتج:

وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة.

(ج) التقسيم على أساس العملاء:

ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء.

(د) التقسيم حسب المناطق الجغرافية:

ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواءً محلية أو دولية.

(هـ) التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات):

وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع.

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها.

وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم

- السلطة (Authority)

هي الحق (Right) القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:

- السلطة التنفيذية (lime – Authority)

هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

- السلطة الاستشارية (Staff Authority)

هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

- السلطة الوظيفية (التخصصية) (Functional Authority)

هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها - كما هو في السلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

- سلطة اللجان: (Committee Authority)

وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية:

- المسئولية (Responsibility)

هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.

- تفويض السلطة (Delegation)

هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

- المركزية واللامركزية (Centralization & decentralization)

المركزية: هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي، أي تركيز السلطة في الإدارة العليا.

اللامركزية: هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب

قواعد تشريعية.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال

في التفويض، كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

- نطاق الإشراف (Span of Management)

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.

- اللجان (Committees)

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد

تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد

البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات

والمعلومات بانسياب وبسر.

الخطوة السادسة: اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في

الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية)

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص

وعدد المستويات الإدارية، وتُعطى فكرة عن المناصب المختلفة.

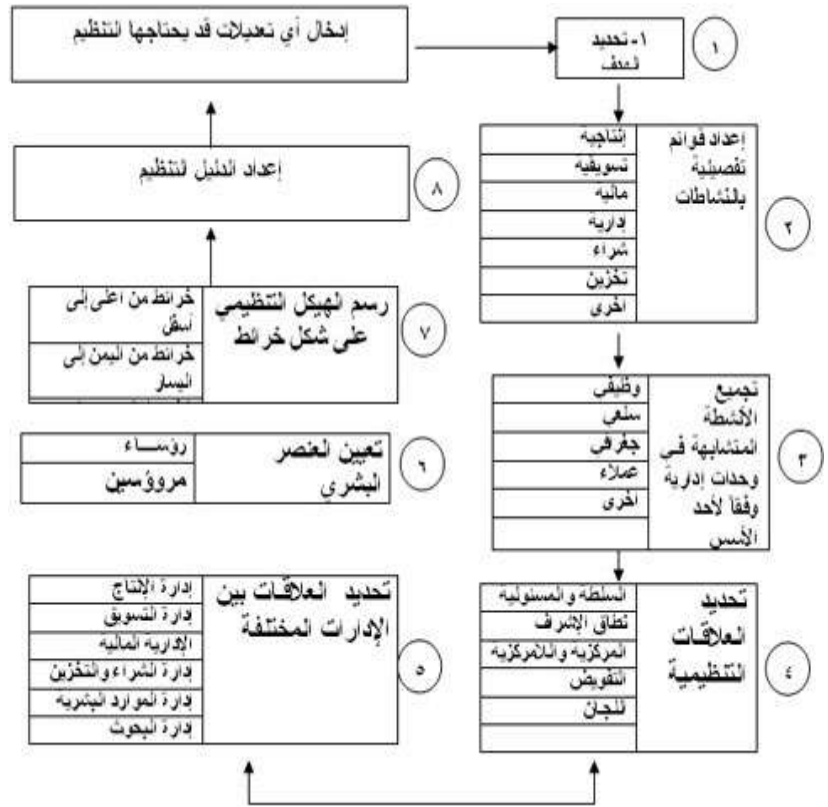
وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل كما في الشكل أدناه.

وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار

الخطوة الثامنة: إعداد الدليل التنظيمي في هذه المرحلة يعمل الخبير على إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

الخطوة التاسعة: تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

والشكل التالي يوضح جميع هذه الخطوات التي سبق عرضها



المحاضرة رقم 06:

التوجيه الإداري (Directing):

مفهوم التوجيه:

هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة و تمثل:

- القيادة (Leadership)

- الاتصال (Communication)

- والتحفيز (Motivation)

ويمكن القول بأن الأسس التي من خلالها يستطيع المدير بث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وسنتناول باختصار شديد موضوع القيادة والاتصال والتحفيز.

أولاً: القيادة:

1- مفهوم القيادة:

هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة ، والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.

2- نظريات القيادة:

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد (leader) عن غيره من أفراد الجماعة، ومن أهم نظريات القيادة:

(أ) نظرية سمات القائد (The trait Theory)

(ب) نظرية سلوك القائد (Behavioral Theory)

(ج) النظرية الموقفية في القيادة (Situational Theory)

وبالحديث عن النظرية الموقفية، تركز هذه الأخيرة على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً كالذكاء والقوى العضلية، وتقول بأن القائد يولد ولا يصنع سمات القائد، كما تركز على سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين: هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري، وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة).

3- أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

(أ) القيادة الدكتاتورية: (Dictatoric – leadership)

وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

(ب) القيادة الديمقراطية: (Democratic leadership)

يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

(ج) القيادة المتساهلة: (Loose leadership) وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء

(د) القيادة غير الموجهة: (Free-neim leadership): وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار

للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار.

وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

(هـ) أسلوب الخط المستمر في القيادة: (a leadership continuum)

وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

ثانياً: الاتصالات:

1- مفهوم الاتصال (Concept of Communication)

يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر، أما الإتصال الفعّال (Effective communication) فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.

2- عملية الاتصال (Communication process)

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين (Two way process) أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية. وعملية الإتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:

(أ) المرسل: هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة (idea) ثم الترميز (encoding) أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور، أرقام).

(ب) وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال:

هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.

(ج) مستقبل الرسالة:

وهو الطرف (رئيس/مرؤوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة (Decoding) أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.

(د) الضوضاء:

أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.

(هـ) التغذية العكسية:

ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

3- أنواع الاتصال:

الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع.

الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

4- طرق الاتصال:

قد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.

5- أهداف الاتصال: (Objectives of Communication)

الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.

المحاضرة رقم 07:

الرقابة الإدارية (Controlling):

1- مفهوم الرقابة: (Concept of Controlling)

تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

2- مراحل الرقابة الإدارية: (The Controlling Process)

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية

(أ) تحديد المعايير (Establishing standards)

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه

(ب) قياس الأداء (Measuring Performance)

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة.

(ج) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط (comparing performance against standards)

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات).

(د) تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم (Evaluation & actions)

3- تصنيف (أنواع) الرقابة:

يمكن تصنيف الرقابة حسب أسس عدة أهمها كما هو مبين في الجدول أدناه

| التقسيم | الأساس |
|--|---------------------|
| 1- الرقابة السابقة (وقائية/ إيجابية) 2- الرقابة الجارية (أثناء التنفيذ) 3- الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ) 4- نظام الرقابة المتعددة | الزمن |
| 1- الرقابة الداخلية (قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة) 2- الرقابة الخارجية (رقابة من جهة خارجية) | الجهة التي تقوم بها |
| 1- الرقابة المفاجئة. 2- الرقابة الدورية 3- الرقابة المستمرة | التنظيم الرقابي |

| | |
|---|-----------------------|
| 1- الرقابة البيروقراطية 2- الرقابة غير البيروقراطية 3- الرقابة الاستراتيجية | أشكال أخرى من الرقابة |
|---|-----------------------|

5- أهمية الرقابة:

الرقابة الإدارية مهمّة وضرورية لعدة أسباب، أهمها:

- (أ) منع حدوث الأخطاء.
- (ب) التأكد من حسن سير العمل.
- (ج) تشجيع فرص النجاح الإداري.